

**O BOM RELACIONAMENTO COMEÇA EM CASA: A INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O RELACIONAMENTO COM CLIENTES**

**FERNANDA BUENO CARDOSO SCUSSEL**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)  
fbcardoso@gmail.com

**NATASHA FOGAÇA**  
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)  
natasha.adm@gmail.com

# O BOM RELACIONAMENTO COMEÇA EM CASA: A INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS SOBRE A ORIENTAÇÃO PARA O RELACIONAMENTO COM CLIENTES

## INTRODUÇÃO

No competitivo cenário organizacional, os vínculos entre organização e consumidores tornam-se imprescindíveis ao sucesso, bem como o conhecimento a respeito das preferências do mercado (Hoffman, 2000). Neste sentido, a literatura reconhece que a empresa orientada para o mercado é aquela capaz de desenvolver relacionamentos com o seu mercado, ou seja, com seus consumidores, de maneira que haja benefícios relacionais para os dois lados envolvidos (Day, 2001). Do lado dos consumidores, esses benefícios podem ser traduzidos em produtos e serviços em sintonia com suas demandas; e, do lado das organizações, tem-se como principal vantagem as informações sobre os consumidores, o que permitirá o desenvolvimento de novas ofertas capazes de promover a lealdade dos mesmos (Grönroos, 2009). Admite-se, assim, que a partir da construção destes relacionamentos surge o conhecimento sobre os clientes que, por sua vez, conduzirá as empresas a vantagens competitivas.

Sabe-se, ainda, que o relacionamento com os clientes não é exclusividade de um departamento específico dentro das organizações, devendo envolver todos os colaboradores envolvidos com a criação e entrega de valor aos consumidores e, desse modo, permeando as estratégias organizacionais (Gronroos, 2009). Para Keller (2009), a orientação para o relacionamento com o mercado sugere que todas as atividades estejam integradas de forma a passar uma mensagem consistente ao consumidor em todas as interações com a empresa. Dentro desta visão integradora, a decisão do consumidor não é formada apenas por sua avaliação dos atributos de um produto, já que as pessoas valorizam cada vez mais as interações com as empresas das quais são clientes (Wu, Tsai, & Fu, 2013). Assim, torna-se relevante investigar a forma através da qual os funcionários criam valor para a organização, como eles a representam e de que maneira são capacitados em relação à orientação para o cliente.

Entre os grupos de funcionários, os *frontline employees*, aqueles na linha de frente ou, ainda, envolvidos com o atendimento ao cliente, assumem conotação especial na construção do relacionamento com clientes, dada a forma como influenciam a qualidade do serviço percebida e a satisfação do consumidor (Woisetschlager, Hanning, & Backhaus, 2016). Segundo os autores, estes funcionários estão diretamente conectados aos consumidores finais, além de conformarem uma importante fonte de informação sobre as preferências dos clientes.

É neste contexto que a literatura de marketing percebe a importância do componente recursos humanos no sucesso das estratégias voltadas ao desenvolvimento de relacionamentos entre organizações e o mercado, ainda que seja matéria pouco explorada pela academia (Freitas, Cunico, & Pedron, 2015). Acrescentam Morais e Soares (2016) que o cuidado com os funcionários promove maior satisfação entre eles, melhor prestação e serviços e, conseqüentemente, melhores resultados para as empresas. Observa-se, pelo exposto, que a gestão de pessoas se mostra extremamente pertinente ao estudo do relacionamento com clientes, motivo pelo qual se dedica à literatura de gestão de pessoas, uma vez que esta entende o colaborador como parte fundamental do processo de consecução de metas e tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais, tornando-se um fator estratégico (Horta, Demo, & Roure, 2012). No que tange à base teórica sobre relacionamento com clientes, este artigo recorre aos estudos sobre marketing de relacionamento e orientação para o mercado para tecer sua argumentação.

Diante deste cenário, e tomando por base a premissa de que os funcionários da “linha de frente” contribuem significativamente para a construção de relacionamentos entre organizações e consumidores, o principal objetivo deste estudo é analisar a relação das políticas de gestão de pessoas na orientação para o relacionamento com os clientes. Buscou-se, a partir

disso, identificar os principais aspectos de gestão de pessoas que impactam na orientação dos funcionários para a construção de relacionamentos com os clientes, o que significa dizer que o foco reside em avaliar o quanto os funcionários estão voltados para se relacionar com os clientes. Além desta introdução, compõem este artigo o referencial teórico, dividido nos tópicos orientação para o cliente, gestão de pessoas e a relação entre orientação para o cliente e gestão de pessoas; método; apresentação e discussão dos resultados; e considerações finais, abarcando as principais contribuições e limitações da pesquisa.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Orientação para o relacionamento com o cliente**

De acordo com Day (2001), as empresas orientadas para o mercado são aquelas que possuem capacidade de gerenciar de forma estratégica o conhecimento sobre seus consumidores. Para o autor, essa capacidade está vinculada à atração e retenção de clientes, exigindo das empresas competências específicas para relacionar-se com o mercado, configurando o relacionamento com os clientes uma importante fonte de vantagem competitiva. Neste contexto, o relacionamento com o mercado consiste em um processo que envolve aprendizagem, gerenciamento e atendimento das preferências individuais dos clientes, de forma que seja possível criar vantagens na oferta de produtos e serviços em sintonia com suas necessidades, para que estes se mantenham leais à organização (Berry & Gresham, 1986). Para além da estratégia, o relacionamento entre organização e mercado sugere envolver e integrar consumidores às atividades de marketing, através de uma aproximação econômica, emocional e estrutural entre os mesmos (Sheth & Parvatiyar, 1995).

Dentro desta perspectiva, as interações entre empresa e clientes permitem oportunidades de engajamento, visto que preferências, gostos, atividades e processos dos indivíduos são expostos à empresa, orientando a criação de valor (Grönroos, 2008). Não obstante, é basilar que a organização orientada para relacionamentos de longo prazo compreenda que as interações com os clientes transcendem as fronteiras do departamento de marketing, já que podem ocorrer em qualquer estágio – produção, distribuição, consumo ou utilização de serviços (Gummesson, 2002). De forma isolada, a função e o departamento de marketing não conseguem apoiar os consumidores nos processos de criação de valor, nem mesmo desenvolver soluções e tomar responsabilidade pelo desenvolvimento de propostas de valor (Grönroos, 2009). Tem-se, assim, a empresa orientada para o relacionamento com o cliente.

Para Grönroos (2009), atingir vantagens competitivas neste cenário requer uma ação global que envolva toda a organização, expandindo o foco no consumidor para além dos responsáveis pela área de marketing. Destarte, no contexto de evolução das necessidades e expectativas dos consumidores, a entrega de valor demanda um acompanhamento constante das demandas do mercado e a pronta adaptação a elas, ou seja, orientação para o mercado (Jaworski & Kohli, 2006). Segundo Abbade, Zanini e Souza (2012), a orientação para mercado ganha evidência nos estudos em marketing por conta das alterações sociais que mudaram o relacionamento entre organizações e seus clientes.

A literatura explica que o construto orientação para o mercado, cujos pilares são o foco no consumidor, a coordenação das atividades de marketing e a lucratividade, representa a base de práticas de marketing de alta qualidade (Kohki, Jaworski, & Kumar, 1993). Em consonância com o exposto, Narver e Slater (1990) afirmaram que a orientação para o mercado tem como premissa básica a coordenação interfuncional, de onde partem as ações e os comportamentos da empresa que irão influenciar seu desempenho. Conforme Jaworski e Kohli (2006), a orientação para o mercado é formada por três conjuntos de atividades: (i) geração de inteligência, em relação à troca de informações por toda a empresa sobre as demandas atuais e futuras dos consumidores; (ii) disseminação de inteligência entre os departamentos; e (iii) prontidão, em referência à capacidade da organização em utilizar a inteligência gerada e

disseminada entre os seus funcionários, respondendo prontamente às necessidades e mudanças do mercado.

O estudo de Heskett, Jones, Loveman, Sasser e Schlesinger (1994) demonstrou a relação entre o desempenho dos funcionários, satisfação e lealdade do consumidor e lucratividade, indicando que a atenção dedicada aos funcionários é refletida na forma de mensurar o sucesso de uma empresa. É neste sentido que os funcionários recebem conotação especial, já que possuem papel fundamental na construção e no desenvolvimento de relacionamentos de qualidade (Grönroos, 2009). Conforme Woisetschlager, Hanning e Backhaus (2015), o engajamento dos funcionários é fator crítico ao sucesso das estratégias que visam construir relacionamentos duradouros e lucrativos com os clientes, já que a atuação dos mesmos influencia a percepção de qualidade, a satisfação e, em última instância, a lealdade dos consumidores.

Reside aí a magnitude dos funcionários nesse processo, já que são a peça chave no desenvolvimento das interações com os clientes (Freitas, Cunico, & Pedron, 2015). Para estes estudiosos, a sintonia entre colaboradores e a estratégia de desenvolvimento dos relacionamentos com clientes dá-se através da construção de habilidades e competências, somada à remuneração e à comunicação transparente. É plausível dizer, a partir do exposto, que os estudos sobre relacionamento com clientes podem se beneficiar da literatura sobre gestão de pessoas, razão pela qual se adentra nesta seara a partir de agora.

### **Políticas de Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas tem a responsabilidade de promover um comprometimento dos empregados e, por conseguinte, uma boa vontade dos mesmos em agir de maneira flexível e adaptativa rumo à busca das organizações por excelência (Legge, 1995). Para a autora, é fundamental que as políticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com o planejamento estratégico da organização, de modo que possam reforçar uma cultura organizacional apropriada, segundo a qual as pessoas são consideradas importante fonte de vantagem competitiva.

Segundo Barney (1991), um conjunto de habilidades e experiência na força de trabalho é algo único, raro e não facilmente imitado ou substituído. Assim, a partir da teoria baseada em recursos, Chow (2004) explica que a gestão de pessoas pode ser entendida como fonte de vantagem competitiva uma vez que as práticas realizadas agregam valor à empresa, como respostas mais eficazes às demandas do mercado. Dessa forma, utilizar práticas progressivas e inovadoras de gestão de pessoas é crucial para a seleção, o desenvolvimento, a motivação e a retenção do capital humano necessário (Chow, 2004; Audea, Teo & Crawford, 2005).

No competitivo ambiente das organizações, as pessoas foram apontadas como uma das fontes mais importantes de vantagem competitiva, o que torna a gestão de pessoas objeto de recentes pesquisas orientadas para as estratégias de negócios e sua relação positiva com o desempenho da empresa (Legge, 2006). A autora explica que isso ocorre devido ao foco que vem sendo colocado na contribuição da gestão do relacionamento com os funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, sob tal perspectiva, a finalidade da gestão de pessoas é utilizar os colaboradores de forma mais eficaz vis-à-vis as necessidades estratégicas da organização (Audea, Teo & Crawford, 2005).

Em sentido amplo, o estudo da gestão de pessoas preocupa-se com as seleções que as organizações fazem a partir de uma miríade de políticas, práticas e estruturas para a gestão dos funcionários. Em sua forma estratégica, a gestão de pessoas é definida como combinações cuidadosamente concebidas de tais práticas orientadas para melhorar a eficácia organizacional e, conseqüentemente, obter melhores resultados de desempenho (Sisson, 1990; Wright & McMahan, 1992; Boselie, Dietz & Boon, 2005). O papel da gestão de pessoas passa a ser, neste contexto, capturar e comunicar a visão estratégica e os objetivos organizacionais de modo que

sejam compreendidos e colocados em prática pelos funcionários (Vakola, Soderquist, & Pratascos, 2007).

É imperativo que se compreenda, neste momento, a distinção entre práticas e políticas de gestão de pessoas. As práticas são representativas das ações, das atividades executadas pelos funcionários, enquanto as políticas funcionam como diretrizes para a gestão das pessoas (Martín-Alcázar, Romero-Fernández, & Sánchez-Gardey, 2005). Recorrendo a Singar e Ramsden (1972), os autores explicam que o termo política, no contexto dos estudos organizacionais, refere-se a um “tom geral” que orienta como as práticas são executadas em nome dos objetivos estabelecidos.

Assume-se, deste modo, que são as políticas que coordenam as práticas, motivo pelo qual optou-se por utilizar o termo políticas de gestão de pessoas. Para fins desta pesquisa, política de gestão de pessoas será definida como uma proposta articulada da organização, com construções teóricas e práticas, no trato das relações humanas, com vista à obtenção de resultados desejados. Esta definição origina-se da revisão de literatura mais recente empreendida em cenário nacional sobre o tema (Demo, Fogaça, Fernandes, & Sá, 2015), que tomou por base definições de expoentes da área, como Singar e Ramsden (1972), Guest (1987), Legge (1995, 2006), Dessler (2002) e Mathis e Jackson (2003). Convém assinalar que o trabalho de Demo et al. (2015) atesta os efeitos positivos das políticas e práticas de gestão de pessoas na melhoria de indicadores de desempenho e na performance empresarial, relatando, ainda, que resultados superiores podem ser obtidos quando tais políticas e práticas estão alinhadas de maneira estratégica aos negócios.

Para além das definições, Chang (2005) argumenta que a satisfação e o comprometimento dos funcionários não são influenciados apenas pelas práticas de gestão de pessoas, como promoção interna, sistemas formais de treinamento e avaliação orientada para os resultados, mas também pelas percepções que os funcionários têm a respeito destas práticas (Chang, 2005). Tendo em vista sua importância, esse estudo avaliou justamente a percepção das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Conforme Fiuza (2008), as políticas de gestão de pessoas são percebidas pelos colaboradores em quatro grupos distintos, quais sejam, (i) envolvimento, (ii) treinamento, desenvolvimento e educação, (iii) condições de trabalho e (iv) recompensas. A categoria envolvimento engloba práticas de reconhecimento, relacionamento e comunicação, com o objetivo de melhorar o relacionamento com os funcionários e incentivar sua participação no negócio. Já a categoria treinamento, desenvolvimento e educação abarca as práticas relacionadas à construção de competências e aos estímulos à aprendizagem dos funcionários, permitindo o desempenho de suas funções e o alcance das metas. As práticas apreendidas em condições de trabalho referem-se à promoção de boas condições de trabalho e bem-estar no que tange aos benefícios, saúde e segurança. Por fim, sob a categoria recompensas estão as práticas relacionadas à remuneração e aos incentivos aos colaboradores.

### **A relação entre Gestão de Pessoas e a Orientação para o Cliente**

Nos princípios das discussões sobre relacionamento com clientes, Berry (1995) já asseverava sobre o papel fundamental que os funcionários têm na percepção que os clientes constroem a respeito de um produto, empresa ou serviço. Para Gummesson (2002), a satisfação do funcionário é apontada como um antecedente para a satisfação dos clientes externos. Admite-se, assim, que o alinhamento entre relacionamentos internos e relacionamentos externos deve tornar-se um pressuposto para que relacionamentos entre empresas e consumidores possam ser construídos, uma vez que muitos funcionários tendem a replicar com os clientes o mesmo tratamento que recebem da organização (Carter & Gray, 2007).

Uma premissa básica nesse cenário é que o funcionário deve ser visto como um ativo valioso, que constitui o primeiro mercado para a organização; e que a excelência em ofertas ao

cliente engloba o gerenciamento de recursos humanos, ligando os funcionários aos objetivos e decisões da empresa (Bekin, 1995). Neste sentido, Hollowell, Schlesinger e Zornitsky (1996) sugerem que empresas que buscam se diferenciar em relação à satisfação dos clientes podem beneficiar-se com o alinhamento entre a atividade dos colaboradores e das lideranças e as necessidades dos clientes. Em similitude, Hennig-Thurau e Thurau (2003) apontam três aspectos inter-relacionados ao perfil de funcionários orientados para o cliente, a saber, motivação para atender os clientes, as habilidades de orientação ao cliente e a autonomia na tomada de decisões.

Para Bansal, Mendelson e Sharma (2001) o êxito nos relacionamentos com os clientes percorre um longo caminho que parte de ações que visem à garantia da segurança no trabalho, treinamento, recompensas, compartilhamento de informações, empoderamento e redução nas distinções de status. Estes autores revelam que as práticas supracitadas devem visar ao envolvimento dos funcionários, a satisfação no trabalho, as experiências emocionais no ambiente de trabalho e confiança na administração, que consiste na extensão em que o indivíduo crê nas intenções da empresa, enxergando-a como transparente e justa. Na mesma linha, Grönroos (2009) advoga que são os funcionários os responsáveis pela conexão entre a organização e os consumidores, representando a mais valiosa fonte de informações sobre os últimos, o que requer um cuidado por parte da empresa no relacionamento que estabelece com as pessoas que a compõem.

Na busca de argumentos para sustentação teórica deste artigo, foram identificados estudos que apontam a relação entre as atividades de gestão de pessoas e a orientação para os relacionamentos. Estes trabalhos focaram nas atividades de recrutamento e seleção (Berry & Parasuraman, 1992; Clark, Peck, & Payne, 1999); no impacto das atividades de comunicação e capacitação no estabelecimento e manutenção dos relacionamentos (Conduit & Mavondo, 2001; Cremonezi, Pizzinatto, Giuliani, & Spers, 2013); e no desenvolvimento dos relacionamentos por meio de estratégias de motivação (Hollowell, Schlesinger, & Zornitsky, 1996; Huang, 2005; Wu, Tsai, & Fu, 2013).

No Brasil, Steffen, Perin e Sampaio (2014) exploraram a influência da qualidade da interação entre funcionários e clientes na intenção de recomendação do consumidor no segmento do varejo de moda. Nannetti, Mesquita e Teixeira (2015) investigaram a relação entre os construtos satisfação dos funcionários e satisfação dos consumidores na indústria de software. Já Morais e Soares (2016) estudaram a influência do marketing interno na adoção de uma cultura empresarial focada nos clientes externos. Tais pesquisas confirmaram a relevância dos aspectos relacionados aos funcionários para o desenvolvimento de relacionamentos satisfatórios e lucrativos entre empresa e consumidores.

Sem embargo, não foram identificados estudos a respeito da influência das políticas de gestão de pessoas na orientação das empresas para o relacionamento com seus clientes. Ainda que tal relação seja citada na literatura, mostra-se carente de comprovação empírica (Freitas, Cunico, & Pedron, 2015), motivo pelo qual se tornou objeto de investigação deste trabalho.

## **MÉTODO**

De caráter quantitativo, esta pesquisa visou analisar as políticas de gestão de pessoas que influenciam a orientação de funcionários de linha de frente para o relacionamento com clientes. Para mensurar os aspectos relacionados à gestão de pessoas, recorreu-se à escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (Fiuza, 2008), composta por 19 itens pertencentes a quatro fatores. O fator envolvimento possui 8 itens; o fator treinamento, desenvolvimento e educação possui 3 itens; o fator condições de trabalho é composto por 4 itens, e; o fator recompensas é formado por 4 itens. Tal instrumento de pesquisa é indicado para avaliar a percepção de colaboradores em relação às práticas e políticas de gestão de pessoas efetivas em seus ambientes de trabalho. É salutar destacar a existência de uma versão mais recente de tal

escala (ver Demo et al., 2012), que contempla mais dois fatores – recrutamento e seleção e avaliação de desempenho e competências. No entanto, optou-se pela versão anterior, pois os itens de recrutamento e seleção não seriam aplicáveis a respondentes que trabalham em organizações públicas, indivíduos esses, que são objeto de nosso estudo.

Concernente à medição da orientação dos funcionários para os clientes, utilizou-se a escala de orientação para o mercado (MARKOR) (Kohki, Jaworski, & Kumar, 1993), que visa medir atividades e comportamentos que representam a orientação dos funcionários de uma empresa aos seus consumidores. A escala MARKOR foi validada para o contexto brasileiro por Perin e Sampaio (2002), apresentando 20 itens distribuídos em três fatores, a saber: geração de inteligência, com 6 itens; disseminação de inteligência, composta por 5 itens, e; prontidão, com 9 itens. Ambos os instrumentos atendem os critérios estatísticos adequados e podem ser administrados para funcionários de quaisquer setores da economia. O questionário contemplou 39 itens advindos das escalas supracitadas e mais seis questões sócio-demográficas. Todos os itens do questionário aplicado foram avaliados pela escala Likert, variando entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente).

Para a análise da relação entre as variáveis foi utilizado o método de regressão linear múltipla que possibilita a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes, obtendo como resultado uma equação linear de predição da variável dependente (Tabachnick & Fidell, 2007). Para tanto, o modelo de pesquisa adota como variável independente as políticas de GP e como variável dependente a orientação para o relacionamento com clientes. Tendo em vista o método escolhido, é necessário obter uma amostra com um poder estatístico superior a 0,80 para as ciências comportamentais (Cohen, 1992). Conforme este autor, a análise do poder estatístico leva em consideração as relações entre as três variáveis abrangidas em inferência estatística, que são: tamanho da amostra (N), critério de significância ( $\alpha$ ), efeito do tamanho da população (ES) e poder estatístico. Portanto, utilizou-se o software G-Power (versão 3.1) para calcular o número adequado considerou-se o número de fatores abordados na variável independente do modelo, políticas e práticas de GP, que totaliza quatro. E levando em conta o critério de significância ( $\alpha$ ) igual a 0,05, efeito médio do tamanho da população (ES) igual a 0,15 e 80% de poder estatístico, foi delimitada uma amostra mínima de 110 respondentes.

Considerando que não foi selecionada uma empresa específica como objeto de estudo e que a população-alvo é composta por funcionários de empresas públicas e privadas de diversos segmentos, a amostragem utilizada foi não probabilística por conveniência, uma vez que esse tipo população tende ao infinito (ver Cochran, 1977). Assim, o questionário, composto pelas duas escalas, foi disponibilizado na versão *online* por meio da plataforma *Typeform*. A coleta dos dados ocorreu nos meses de fevereiro, março e abril de 2017, resultando em 121 respostas. Os dados foram analisados por meio de medidas descritivas e regressão linear múltipla, com utilização do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS, versão 22).

Precedendo a análise de dados, a fim de assegurar a confiabilidade dos resultados, foram tratados os casos faltantes e omissos. Hair et al. (2009) preconizam o exame dos dados perdidos, visando identificar se estes casos encontram-se distribuídos ao acaso ou se seguem algum padrão, além de ser necessário o reconhecimento da frequência em que eles ocorrem em cada variável. Nenhum padrão distinto foi verificado. Concernente à frequência, a literatura assevera que valores superiores a 5% podem ser problemáticos (Tabachnick & Fidell, 2007), sendo que as percentagens identificadas neste estudo foram todas inferiores a este valor. A justificativa para esse achado está relacionada ao fato de que todas as questões possuíam preenchimento obrigatório, não incorrendo, portanto, na presença de casos omissos.

No que tange à identificação dos *outliers*, utilizou-se o método da distância *Mahalanobis*, que mede os afastamentos dos valores a partir das médias das variáveis preditoras (Tabachnick & Fidell, 2007). Com isso, utilizando a tabela estatística do qui-quadrado com

índice de significância  $p < 0,001$ , foi encontrado  $X^2 = 63,691$ , significando a eliminação de dois questionários cujos valores eram superiores ao  $X^2$ . Na sequência, procedeu-se à avaliação dos pressupostos para utilização de análise multivariada, verificando-se a existência de normalidade, homocedasticidade e linearidade, bem como multicolinearidade e singularidade (Hair et al., 2009). Obteve-se sucesso em todos os testes, sendo alcançados todos os pressupostos. Ao final, a amostra contou com 119 questionários válidos, que atenderam aos critérios estatísticos de determinação da amostra e ainda superaram o mínimo necessário para possuir representatividade em populações consideradas infinitas.

## **APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As primeiras análises referem-se à caracterização da amostra pesquisada. Tais resultados mostraram que a maioria dos participantes (50,4%) possui idade entre 30 e 39 anos, bem como a maioria dos entrevistados eram do sexo feminino (57%). Uma parcela significativa dos participantes (41,3%) afirmou possuir pós-graduação ou ter realizado MBA. Há um certo equilíbrio de participantes que trabalham em organizações públicas (41,3%) e privadas (55,4%), com uma pequena parcela de participantes que trabalham em organizações não-governamentais (2,5%). No que tange aos ramos de atuação nos quais os participantes trabalham, destacam-se educação (20,6%), engenharia (9,9%), financeiro (6,6%) e judiciário (5,7%). Entre os participantes, havia coordenadores (10,7%), analistas (9,1%), gerentes (9,1%), engenheiros (6,6%) e assistentes (4,9%), cargos tradicionais em empresas de médio e grande porte. No entanto, também foi encontrado entre os entrevistados cargos como garçom, costureira, repórter e farmacêutico. Verifica-se, portanto, que se trata de uma amostra diversificada de trabalhadores.

As 119 respostas obtidas pelo questionário foram analisadas a fim de identificar qual a percepção das políticas de gestão de pessoas por parte dos respondentes. A política de condições de trabalho foi a política de GP mais percebida nas organizações analisadas, segundo os participantes ( $X=3,65$  e  $S=0,95$ ). Em seguida, a política de envolvimento foi a segunda política mais percebida pelos respondentes ( $X=3,20$  e  $S=0,86$ ). A política de recompensas foi a terceira mais percebida ( $X=3,06$  e  $S=0,95$ ), seguida da política de TD&E ( $X=2,74$  e  $S=1,16$ ). Verifica-se, assim, uma maior preocupação em promover práticas voltadas para melhores condições de trabalho, enquanto há pouco incentivo para desenvolver ações de treinamento, desenvolvimento e educação para os trabalhadores.

No que se refere à orientação para o cliente, os resultados apontam para uma percepção abaixo do ponto médio (médias inferiores a 3), demonstrando que as organizações das quais os participantes fazem parte possuem um baixo grau de orientação para o cliente. O fator geração de inteligência foi o mais bem avaliado dos três ( $X=2,99$  e  $S=0,63$ ), seguido pelo fator prontidão ( $X=2,85$  e  $S=0,46$ ) e pelo fator disseminação de inteligência ( $X=0,83$  e  $S=0,83$ ). Adiciona-se que os baixos valores de desvio-padrão encontrados reforçam esse prognóstico que as organizações ainda possuem uma estratégia de orientação para o cliente em estágio incipiente.

A hipótese formulada para esse trabalho consiste no objetivo principal do mesmo: espera-se que a percepção das políticas de gestão de pessoas possa aumentar positivamente a percepção da orientação do relacionamento com o cliente. Assim, para identificar se as políticas de gestão de pessoas são preditoras da orientação para o cliente, recorreu-se à regressão múltipla linear, considerando sete variáveis, sendo a variável dependente “orientação para o cliente” e suas três dimensões (geração de inteligência, disseminação de inteligência e prontidão); e como variáveis independentes ou preditoras, as “políticas de gestão de pessoas” e seus quatro fatores (envolvimento; TD&E; condições de trabalho; e recompensas). Posto isto, o primeiro passo foi avaliar as correlações entre as variáveis (nesse caso, os fatores) do modelo de pesquisa.

A Tabela 1 sintetiza esses resultados.

**Tabela 1 – Correlação dos fatores**

	Envolvimento	TD&E	Condições de Trabalho	Recompensas	Geração de Inteligência	Disseminação de Inteligência	Prontidão
Envolvimento							
TD&E	0,542**						
Condições de Trabalho	0,567**	0,444**					
Recompensas	0,451**	0,420**	0,419**				
Geração de Inteligência	<b>0,435**</b>	<b>0,284**</b>	<b>0,438**</b>	<b>0,260**</b>			
Disseminação de Inteligência	<b>0,410**</b>	<b>0,381**</b>	<b>0,359**</b>	<b>0,294**</b>	0,457**		
Prontidão	<b>0,345**</b>	<b>0,287**</b>	<b>0,294**</b>	<b>0,366**</b>	0,502**	0,499**	

\*\*A correlação é significativa a nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: dados da pesquisa

Nota-se que as correlações foram significativas e positivas no nível 0,01. De acordo com Cohen (1992), valores entre 0,1 e 0,29 apresentam baixa associação; entre 0,3 e 0,49 apresentam média associação e maiores que 0,5 apresentam forte associação. Todas as correlações encontradas foram significativas, mas não foram consideradas fortes segundo a classificação proposta por Cohen. Das correlações com força média de associação, os valores mais expressivos encontrados foram entre condições de trabalho e geração de inteligência (0,438), envolvimento e geração de inteligência (0,435), envolvimento e disseminação de inteligência (0,410). Considerando que as correlações entre as variáveis foram significativas, recomenda-se estimar relações de predição entre as variáveis através de regressões lineares (Field, 2009).

A regressão múltipla linear foi o modelo usado para as análises, uma vez que identifica os melhores preditores, segundo Tabachnick e Fidell (2007). Não obstante, faz-se necessário levar em consideração alguns pontos sobre a qualidade da regressão múltipla linear. Segundo Hair et al. (2009), o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) consiste no parâmetro mais apropriado para interpretação dos resultados de uma regressão, por estabelecer a medida da proporção da variância da variável dependente em torno da sua média que é explicada pelas variáveis independentes. Os autores informam também que o coeficiente de regressão padronizado ( $\beta$ ), por sua vez, permite a comparação entre coeficientes e seus poderes relativos de explicação da variável dependente, revelando a direção do relacionamento entre os preditores e a variável dependente. Destarte, sabendo que as quatro políticas de gestão de pessoas conformam a variável independente deste estudo e as três ações de orientação para o cliente representam a variável dependente, partiu-se à realização de três regressões múltiplas lineares.

Os resultados encontrados para o fator geração de inteligência demonstram que as políticas de condições de trabalho e de envolvimento são responsáveis por explicar 24,4% da sua variância ( $R^2 = 0,244$ ). Constata-se, assim, uma relação preditiva entre políticas de condições de trabalho e envolvimento com geração de inteligência, sugerindo que indivíduos que percebem positivamente políticas de condições de trabalho e envolvimento percebem ações de orientação para o cliente voltadas para a geração de inteligência. A Tabela 2 sumariza estes achados.

**Tabela 2** - Resultados regressão linear para a variável Geração de Inteligência

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de $\beta$ )	
	I	II
Condições de trabalho	0,438***	0,282**
Envolvimento		0,276**
R <sup>2</sup>	0,192	<b>0,244</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	0,185	0,231
R	0,438	0,494

Nota: \*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

No exame dos resultados obtidos, vale resgatar que a orientação para o mercado tem início com a geração de inteligência que, por sua vez, desloca o foco para o papel fundamental dos funcionários de linha de frente: são eles os responsáveis por perceber mudanças no comportamento dos consumidores, ouvir suas reclamações e encontrar no momento do atendimento informações que podem servir para a construção do relacionamento entre organização e consumidor (Woisetschläger, Hanning, & Backhaus, 2016). Para os autores, a capacidade de “pescar ideias” dos funcionários de linha de frente está relacionada com o ambiente interno das organizações, especialmente com a satisfação no trabalho.

Posto isto, analisa-se que o efeito provocado pelas condições de trabalho na geração de inteligência encontra suporte na literatura visitada, quando Jaworski e Kohli (2006) apontam que as condições relativas ao ambiente de trabalho constituem um antecedente da geração de inteligência em uma organização. Já Horta, Demo e Roure (2012) consideram que as condições de trabalho são o principal aspecto de gestão de pessoas a influenciar a confiança no trabalho, importante preditor do desempenho organizacional que, em última análise, constitui a razão de existir da orientação para o relacionamento com os clientes. Ainda, os resultados de Moraes e Soares (2016) sugerem que melhorias nas condições de trabalho influenciam positivamente a resposta dos colaboradores em relação à geração de informação formal.

Concernente ao efeito da dimensão envolvimento sobre a geração de inteligência, Fiuza (2008) sugere que uma política de envolvimento deve abarcar reconhecimento, autonomia para tomada de decisões e troca de informações e comunicação livre. Neste sentido, Jaworski e Kohli (2006) apontam que a compatibilidade e a comunicação entre os departamentos, bem como o relacionamento sadio entre funcionários e suas gerências, apresentam efeitos positivos sobre a geração de inteligência. Em similitude, Moraes e Soares (2016) reforçam que as interações quotidianas e a proximidade entre colaboradores e gestores constituem oportunidades para a geração de informação.

Em relação ao fator disseminação de inteligência, referente ao diálogo interdepartamental na organização, o R<sup>2</sup> foi igual a 0,204, ou seja, a ação de disseminação de inteligência pode ser explicada em 20,4% pelas políticas de gestão de pessoas, envolvimento e TD&E, que apresentaram  $\beta=0,288$  e  $\beta=0,225$ , respectivamente, obtendo uma relação positiva e um grande efeito sobre a disseminação de inteligência. Nestes termos, quanto mais os participantes perceberam as políticas de envolvimento e TD&E presentes nas organizações em que trabalham, mais percebem ações de disseminação de inteligência orientadas para o cliente. A Tabela 3 demonstra os resultados obtidos.

**Tabela 3** - Resultados regressão linear para a variável Disseminação de Inteligência

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de $\beta$ )	
	I	II
Envolvimento	0,410***	0,288**
TD&E		0,225*
R <sup>2</sup>	0,168	<b>0,204</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	0,161	0,19
R	0,41	0,451

Nota: \*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

De acordo com Woisetschläger, Hanning e Backhaus (2016), os funcionários de linha de frente atuam como coletores de conhecimento valioso sobre os clientes, devendo ser capazes de utilizar e compartilhar tal conhecimento, que permitirá com que a organização se adapte às novas exigências do mercado. Para os autores, estes funcionários são peça-chave a disseminação das ideias de valor dentro das organizações, sendo que este comportamento tem como antecedentes a satisfação no trabalho e a existência de uma rede interna de comunicação entre todos os componentes da organização.

Em relação ao efeito do envolvimento sobre a disseminação de inteligência, Jaworski e Kohli (2006) alegam que a conectividade entre departamentos facilita a interação e o intercâmbio de informações, aumentando as trocas e a boa utilização das informações geradas. Neste sentido, Moraes e Soares (2016) alertam para a necessidade de colaboração entre as equipes de trabalho em reuniões e com os demais níveis organizacionais, já que evidências apontam que há melhoria na divulgação e aproveitamento das informações sobre o mercado. Importante destacar, ainda, que a base da organização orientada para o mercado reside em sua estrutura organizacional, que deve ser projetada para facilitar a geração, a transferência e a ampliação do conhecimento (Abbade, Zanini, & Souza, 2012).

Já os resultados obtidos para TD&E encontram suporte em Bansal, Mendelson e Sharma (2001), quando esses autores asseguram que o investimento em treinamento traz às organizações uma série de benefícios, como melhoria das atitudes dos funcionários e aprimoramento das competências, além de fomentar níveis mais elevados de qualidade do serviço prestado, satisfação do cliente e lealdade. Para os autores, o treinamento é fundamental para que os funcionários de linha de frente possam reconhecer e solucionar problemas dos clientes. Em sintonia com o exposto, Perin, Sampaio e Faleiro (2004) sustentam que a organização que se dedica a processos de aprendizagem contínua, em sintonia com seu foco na orientação para o mercado, consolida as bases para a aquisição de vantagens competitivas no longo prazo.

Ainda nesse raciocínio, ao encontrar essa relação preditiva entre a política de TD&E e o fator disseminação de inteligência, e confrontá-lo com os resultados de que a política de TD&E foi a menos percebida pelos respondentes, fica patente a necessidade de que as organizações invistam em práticas dessa natureza a fim de alcançar uma estratégia de orientação para o cliente, uma vez que as práticas de TD&E podem contribuir para a construção de competências que permitam o desempenho de suas funções (Fiuza, 2008), e assim direcionar para comportamentos de disseminação de inteligência.

Finalmente em relação ao fator prontidão, o R<sup>2</sup> foi igual a 0,175, ou seja, a prontidão na orientação para o relacionamento pode ser explicada em 17,5% pelas políticas de recompensas e de envolvimento, que apresentaram respectivamente  $\beta=0,265$  e  $\beta=0,225$ , obtendo uma relação positiva e um grande efeito. Em outras palavras, quanto mais os respondentes percebem as políticas de recompensas e envolvimento em suas organizações, mais percebem as ações de

prontidão buscando o relacionamento com seus clientes. O valor referente a recompensas é considerado o melhor preditor uma vez que possui um  $\beta$  maior.

**Tabela 4** - Resultados regressão linear para a variável Prontidão

Variáveis Explicativas	Modelos (valores de $\beta$ )	
	I	II
Recompensas	0,366***	0,265**
Envolvimento		0,225*
R <sup>2</sup>	0,134	<b>0,175</b>
R <sup>2</sup> Ajustado	0,127	0,161
R	0,366	0,418

Nota: \*p < 0,05; \*\*p<0,01; \*\*\*p<0,001

A literatura sugere que o sistema de recompensas de uma organização constitui um dos mais importantes fatores na formação do comportamento de seus funcionários (Jaworski & Kohli, 2006). Não obstante, os autores alertam que se estes forem avaliados somente com base em resultados de curto prazo, há chances de os funcionários basearem suas ações somente nesse critério, negligenciando importantes aspectos como a satisfação do cliente e a orientação para o mercado como um todo. Bansal, Mendelson e Sharma (2001) asseguram, ainda, que as atitudes, comportamentos e resultados trazidos pelos funcionários estão ligados às recompensas financeiras, já que esta categoria de incentivo tende a influenciar o comprometimento afetivo do funcionário, sua satisfação com o trabalho e, ainda, a confiança que deposita em seus superiores. Em similitude, Horta, Demo e Roure (2012) avaliam que o reconhecimento financeiro é o principal preditor da confiança do funcionário, o que favorece, assim, o envolvimento que tem com as metas da organização.

A Figura 1 sintetiza os valores obtidos nas análises, que confirmam o modelo de predição hipotetizado por este estudo.

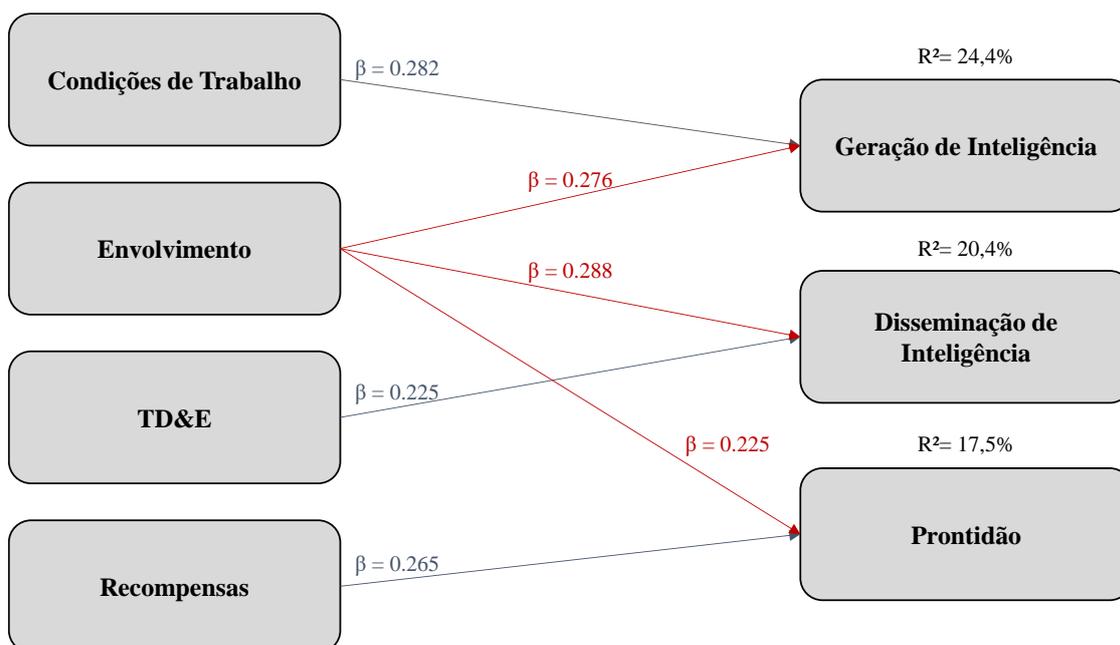


Figura 1. Síntese do Modelo de Predição

Fonte: dados da pesquisa

Ainda que todas as políticas de gestão de pessoas influenciem as dimensões de orientação para o mercado, é possível destacar entre os resultados que o fator envolvimento conforma um importante aspecto, visto que impacta todas as dimensões de orientação para o mercado, sendo significativo discorrer sobre este achado. De acordo com Hartline e Ferrell (1996), o nível de interação entre os funcionários de linha de frente e os clientes de uma organização está relacionado com o quanto esses colaboradores se sentem responsáveis pela organização, ou seja, o quão envolvidos eles estão. Para estes autores, o comportamento dos funcionários influencia a percepção dos consumidores, defendendo, assim, que o envolvimento dos funcionários está atrelado à forma como a organização conduz suas práticas de gestão de pessoas.

Os resultados e a discussão aqui engendrados comprovam a indicação da literatura quanto à relação entre as políticas de gestão de pessoas e a orientação para o relacionamento com os clientes. Conforme Balsal, Mendelson e Sharma (2001), de um ponto de vista estratégico, a lealdade do consumidor só acontece quando todos os esforços organizacionais convergem para a construção de relacionamentos. Assim, desenvolver relacionamentos, sejam eles internos (com os colaboradores) ou externos (com os clientes), constituem fator estratégico ao sucesso das organizações. Contudo, funcionários satisfeitos, produtivos e capazes de criar valor são resultado de boas práticas de gestão de pessoas, pois só elas podem conduzir a organização ao atendimento de qualidade dos consumidores. Os achados encontram respaldo também em Abbade, Zanini e Souza (2012), quando expõem que a organização orientada para o mercado desenvolve relacionamentos de maior qualidade com seus clientes, por meio da criação de reciprocidade e de confiança, que influenciam o compartilhamento de informações e, internamente, a coordenação das atividades para suprir as demandas do público. Para que estes ideais sejam atingidos, os autores preconizam o planejamento e implementação de diretrizes capazes de tornar uma organização orientada para o mercado.

Por fim, verificou-se que há relação entre as políticas de gestão de pessoas e a orientação para o relacionamento com cliente no cenário organizacional brasileiro, destacando-se o fator envolvimento como importante preditor de todas as dimensões da orientação para o mercado. Defende-se, a partir dos resultados deste estudo, que as políticas de gestão de pessoas constituem um importante condutor das organizações à orientação para o relacionamento com os clientes, podendo contribuir com as práticas de gestão de pessoas no que tange ao planejamento e acompanhamento das atividades dos funcionários de linha de frente, levando em conta a forma como se relacionam entre si, com os demais departamentos da organização e, principalmente, os relacionamentos que desenvolvem com os clientes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo teve como objetivo central averiguar a relação entre as políticas de gestão de pessoas e a orientação para o relacionamento com os clientes, confirmando a existência de relação entre as variáveis. Entre os principais achados, tem-se que o fator geração de inteligência sofre influência das dimensões condições de trabalho e envolvimento, conformando as condições de trabalho o melhor preditor das trocas de informações entre os funcionários, ponto de partida para a criação de inteligência de mercado dentro das organizações. Já o fator disseminação de inteligência é influenciado pelas dimensões envolvimento e TD&E, sendo a primeira sua melhor preditora. Por fim, a prontidão mostrou-se influenciada pelas dimensões envolvimento ( $\beta = 0.225$ ) e recompensas ( $\beta = 0.265$ ), sendo esta última sua melhor preditora. É preciso evidenciar que o fator envolvimento surge como importante preditor de todas as dimensões de orientação para o mercado.

Em que pese as suas contribuições, os resultados aqui tecidos oferecem evidências empíricas sobre a relação entre gestão de pessoas e relacionamento com cliente, relação sugerida pela literatura, mas ainda carente de confirmação empírica. Assim, este artigo

contribui com o desenvolvimento dos estudos em marketing de relacionamento, já que preenche uma lacuna identificada em sua literatura. Ademais, o estudo abarcou o contexto dos funcionários de linha de frente, cujo papel estratégico para o desenvolvimento de vantagens competitivas tem sido alvo de interesse de pesquisadores, que podem se valer dos resultados aqui engendrados para o avanço de suas pesquisas. Vale dizer que, além de testar a teoria, os achados deste estudo também são úteis aos gestores que compartilhem o objetivo de trabalhar políticas de gestão de pessoas capazes de influenciar o relacionamento que seus funcionários desenvolvem com os consumidores, residindo aí as contribuições gerenciais do estudo.

Sobre as limitações da pesquisa, é importante destacar que esses resultados não são conclusivos, na verdade trata-se de um primeiro passo na realização de análises que relacionem políticas de gestão de pessoas e orientação para o relacionamento com clientes. Dessa forma, os achados apresentados aqui podem servir de direcionamento para o aprofundamento dessa relação em estudos futuros. Sugere-se, portanto, que sejam utilizadas amostras maiores e métodos mais refinados, como, por exemplo, equações estruturais, para a confirmação dos resultados por ora obtidos.

## REFERÊNCIAS

- Abbade, E. B., Zanini, R. R., & Souza, A. M. (2012). Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas/Learning Orientation, Market Orientation and Organizational Performance: Empirical Evidences. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 118.
- Audea, T., Teo, S. T., & Crawford, J. (2005). HRM professionals and their perceptions of HRM and firm performance in the Philippines. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(4), 532-552.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B., & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, 6(1), 61-76.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. Makron Books.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Berry, L. L., & Gresham, L. G. (1986). Relationship retailing: transforming customers into clients. *Business Horizons*, 29(6), 43-47.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1992). Prescriptions for a service quality revolution in America. *Organizational Dynamics*, 20(4), 5-15.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boone, C (2005). Comunalities and contradictions in HRM and Carter, L., & Gray, D. (2007). Relational competence, internal market orientation and employee performance. *The Marketing Review*, 7(4), 385-400.
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58(4), 523-544.
- Chow, I. H. (2004). The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies. *Employee Relations*, Vol. 26 n 6 pp. 626 – 642.
- Clark, M., Peck, H., & Payne, A. (1999). *Relationship Marketing: Strategy and Implementation*. Taylor & Francis.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques: 3d Ed*. Wiley.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155.
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.

- Cremonesi, G. O. G., Pizzinatto, N. K., Giuliani, A. C., Spers, V. R. E., & Oswaldo, Y. C. (2013). As indústrias de produtos orgânicos, o marketing de relacionamento e o endomarketing: Estudo de múltiplos casos. *Revista Organizações em Contexto*, 9(17), 343-367.
- Day, G. S. (2001). *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Boockman.
- Demo, G., Fogaça, N., Fernandes, T., & Sá, P. (2015). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: revisão bibliométrica da produção nacional em periódicos de primeira linha e institucionalização da pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Salvador, BA, 5.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.
- Dessler, G. (2002). *Human resource management* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Fiuza, G. D. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *Revista de Administração Mackenzie*, 9(6).
- Freitas, W. R. S., Cunico, E., & Pedron, C. D. (2015). Marketing de Relacionamento e Customer Relationship Management: uma análise da produção científica nacional à luz do componente "recursos humanos". *Revista de Ciências da Administração*, 17(42), 9.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Grönroos, C. (2009). Marketing as promise management: regaining customer management for marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(5/6), 351-359.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. Bookman Editora.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. *People and Strategy*, 19(2), 20.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hemais, M. W., Oliveira, L. B., & Casotti, L. M. (2013). Marketing interno e gestão de pessoas: estudos de caso em empresas de serviços. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(3), 101-127.
- Hennig-Thurau, T., & Thurau, C. (2003). Customer orientation of service employees—Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1-2), 23-41.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1994, March-April). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170.
- Hoffman, N. P. (2000). An examination of the "sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of Marketing Science Review*, 2000, 1.
- Horta, P., Demo, G., & Roure, P. (2012). Políticas de Gestão de Pessoas, Confiança e Bem-estar: Estudo em uma Multinacional/Human Resource Management Policies, Confidence and Well-being: a Study in a Multinational Company. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(4), 566.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of marketing communications*, 15(2-3), 139-155.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 467-477.
- Legge, K. (1995). What is human resource management?. In *Human Resource Management* (pp. 62-95). Macmillan Education UK.

- Legge, K. (2006). Human resource management. In: S. Ackroyd et al. (Eds.). *The Oxford handbook of work and organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management* (10th ed.). Ohio: South-Western/Thomson.
- Morais, I. D. C., & Soares, A. M. (2016). Impacto do Marketing Interno sobre a Orientação para o Mercado em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(2), 197.
- Nannetti, M. A., de Mesquita, J. M. C., & Teixeira, L. A. A. (2015). A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte. *Revista de Administração*, 50(1), 56-72.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 20-35.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Routledge.
- performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2002). Re-Evaluation of the MARKOR Scale Dimensions in the Brazilian Context. *Latin American Business Review*, 3(3), 27-48.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.
- Singar, E. J., Ramdsen, J. (1972). *Human Resources: obtaining results from people at work*. UK: McGraw-Hill.
- Sisson, K. (1990). 'Introducing the Human Resource Management Journal'. *Human Resource Management Journal*, 1: 1, 1-15.
- Steffen, G., Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (2014). Interação consumidor-funcionário no varejo de confecção sob a perspectiva da classe média. *Revista de Administração da Unimep*, 12(3), 73-99.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education. Boston, MA.
- Vakola, M., Soderquist, K. E., & Pratascos, G. P. (2007). Competence management in support of organizational change. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), 260-275.
- Woisetschläger, D. M., Hanning, D., & Backhaus, C. (2016). Why frontline employees engage as idea collectors: An assessment of underlying motives and critical success factors. *Industrial Marketing Management*, 52, 109-116.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wu, W. Y., Tsai, C. C., & Fu, C. S. (2013). The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23(5), 436-449.