



**Universidade de
Aveiro
2016**

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração da Universidade de Aveiro

**ANA CRISTINA
QUEIRÓS DUARTE**

**O perfil do profissional de marketing.
Estudo empírico no setor dos serviços.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro, por Ana Cristina Queirós Duarte, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do Mestre Carlos Francisco da Cunha Picado, Professor Adjunto, Universidade de Aveiro e sob a coorientação científica da Prof. Doutora Anabela Virgínia dos Santos Flores da Rocha, Professora Adjunta, Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a todos os que unem esforços em prol do equilíbrio da sociedade e do mercado. Aos profissionais, aos empreendedores e aos apaixonados pelo que fazem. A mim como prova de capacidade em atingir e realizar os sonhos a que me proponho e, sem dúvida aos meus pais e ao meu irmão pelo voto de confiança, investimento na minha formação e incansável apoio.

O Júri

Presidente

Doutor Hugo Márcio Rodrigues de Almeida
Professor Adjunto Convidado, Universidade de Aveiro

Vogal-Arguente Principal

Professor Doutor João Pedro Dinis Araújo de Sousa
Professor Coordenador, Instituto Superior de Entre Douro e Vouga

Vogal-Orientador

Mestre Carlos Francisco da Cunha Picado
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os envolvidos no estudo pela participação e partilha das vivências no mercado atual, bem como a disponibilidade e fundamentação das suas opiniões neste âmbito.

Aos meus orientadores, Mestre Carlos Francisco da Cunha Picado e Prof. Doutora Anabela Virgínia dos Santos Flores da Rocha pela confiança e apoio neste percurso.

Aos meus familiares no geral, pelo interesse no meu progresso. Aos meus pais, irmão e cunhada pelo apoio incondicional ao longo de toda a minha vida pessoal, académica e profissional e por acreditarem sempre nas minhas capacidades e me incentivarem a realizar os meus sonhos.

Aos meus amigos, nomeadamente à minha irmã Carol e à titi Rosana por se terem cruzado comigo nesta fase e me acompanharem e incentivarem a melhorias contínuas, bem como à Dora pelo apoio, motivação e conselhos dados ao longo desta etapa com um companheirismo indescritível.

Ao Pedro, à Catarina, ao Ricardo, à Carina, ao Gomes, ao Doutor Vítor Reis, e a tantos outros amigos que me acompanham há já vários anos.

Àqueles a quem fui conhecendo nesta nova fase e que tanto me incentivaram, tal como a D. Fernanda. Obrigada por acreditarem em mim, me darem força e me recordarem de que a vida é um momento especial no qual devemos de aproveitar ao máximo para dar o nosso melhor.

A todos os outros que, de uma forma ou de outra tornaram possível a finalização desta etapa e a prospeção de me envolver em novos desafios.

palavras-chave

marketing; profissional de marketing; características; funções; competências.

resumo

A presente dissertação visa contribuir para a interpretação do perfil do profissional de marketing em termos de características, funções e competências e para a sensibilização da necessidade de aproximarmos o mundo acadêmico com o mundo empresarial. Neste caso, no setor dos serviços. É interessante a união de sinergias entre estes dois mundos no apoio à decisão quer curricular, na criação e melhoria da oferta formativa, quer na vertente participativa no mercado atual, colmatando dificuldades.

A abrangência do marketing enquanto disciplina do saber empírico e ferramenta para as organizações deve ser desenvolvida no sentido de melhorias contínuas e na contribuição da criação de soluções que visem o interesse, o desempenho, o esforço e atividade de todos *os stakeholders*.

Neste contexto, estão implícitas a evolução do conceito de marketing, que visa o reforço do conhecimento desta disciplina, bem como a discussão da empregabilidade e o perfil profissional, o marketing pessoal, as funções e o envolvimento deste no processo de gestão, nomeadamente nas competências do mesmo.

keywords

marketing; marketing professional; features; functions; skills.

abstract

This work aims to contribute to the interpretation of the marketer's profile in terms of features, functions and skills and to raise awareness of the need to approach the academic world to the business world. In this case, in the service sector. The union of synergies between these two worlds in supporting the decision and curriculum is interesting, in the creation and improvement of the training offer, both in participatory aspect in the current market difficulties bridging.

The scope of marketing as a discipline of knowledge and empirical tool for organizations should be developed in order to continuous improvement and creating solutions contribution aimed at interest, performance, stress and activity of all stakeholders.

In this context, are implied evolution of the marketing concept aimed at strengthening the knowledge of this discipline, as well as the discussion of employability and professional profile, the marketing staff, functions and involvement of this in the management process and management the same skills.

Índice

Índice	vii
Índice de figuras	x
Índice de tabelas.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Lista de acrónimos e siglas	xi
Capítulo I – Introdução	13
Introdução metodológica	16
Organização da dissertação.....	17
Capítulo II - Fundamentação teórica	22
A evolução do conceito de marketing	22
A empregabilidade e o perfil profissional	28
O marketing pessoal e o profissional de marketing	37
Funções dos profissionais de marketing	40
O profissional de marketing e o processo de gestão	46
Gestão de pessoas por competências	52
Breve síntese deste capítulo	55
Capítulo III – Estudo empírico – Metodologia de Investigação	59
Questões de investigação	61
Hipóteses de investigação.....	62

Instrumentos e materiais usados.....	63
Capítulo IV – Apresentação e discussão de resultados.....	69
Características.....	73
Funções.....	74
Competências.....	75
Importância atribuída às características mediante o género dos inquiridos.....	77
Importância atribuída às características mediante as idades dos inquiridos.....	78
Importância atribuída às funções mediante o género dos inquiridos.....	79
Importância atribuída às funções mediante as idades dos inquiridos.....	80
Importância atribuída às competências mediante o género dos inquiridos.....	80
Discussão de resultados.....	82
Capítulo V – Considerações finais e limitações do estudo e propostas para estudos futuros	89
Referências Bibliográficas e Webgrafia.....	93
Anexos.....	101
Anexo I - Guião do inquérito por entrevista.....	101
Anexo II - Transcrição das entrevistas.....	103
Anexo III - Guião do inquérito por questionário.....	139
Anexo IV - Características.....	141
Importância atribuída às características mediante o género dos inquiridos.....	141
Importância atribuída às características mediante as idades dos inquiridos.....	143

Importância atribuída às características mediante as habilitações literárias dos inquiridos .	144
Anexo V - Funções	145
Importância atribuída às funções mediante o género dos inquiridos.....	145
Importância atribuída às funções mediante as idades dos inquiridos.....	146
Importância atribuída às funções mediante as habilitações literárias dos inquiridos	147
Anexo VI – Competências	149
Importância atribuída às competências mediante o género dos inquiridos	149
Importância atribuída às competências mediante as idades dos inquiridos	149
Importância atribuída às competências mediante as habilitações literárias dos inquiridos..	150

Índice de figuras

Figura 1: A evolução do conceito de marketing	25
Figura 2: Ambiente de marketing	28
Figura 3: População total, ativa, empregada e desempregada	29
Figura 4: População empregada por situação na profissão e setor de atividade	30
Figura 5: Saberes profissionais	33
Figura 6: As funções dos responsáveis de marketing segundo Armstrong (2015)	41
Figura 7: Evolução do marketing relacional	46
Figura 8: Resumo do modelo de investigação	65

Índice de tabelas

Tabela 1: Significado de acrónimos e siglas	xi
Tabela 2: As fases 1.0; 2.0; 3.0 do marketing segundo Kotler et al., (2010)	26
Tabela 3: Itens da escala de valores	34
Tabela 4: Estrutura da Orientação de Marketing	52
Tabela 5: Gestão de pessoas por competências	53
Tabela 6: Vantagens e desvantagens do método entrevista	61
Tabela 7: Resumo da informação recolhida - dados gerais	69
Tabela 8: Variáveis mais destacadas	72
Tabela 9: Teste de Kruskal Wallis à característica "Empatia" mediante a idade	78
Tabela 10: Teste de Mann-Whitney U às funções "Manter-se próximo dos clientes" e "Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo" mediante o género	79
Tabela 11: Teste de Kruskal Wallis às competências "Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação" e "Dominar emoções" mediante a idade	81
Tabela 12: Teste de Kruskal Wallis à competência "Ser bom ouvinte" mediante a habilitação literária	81
Tabela 13: Hipóteses e Resultados	83
Tabela 14: Guião de inquérito por entrevista	101
Tabela 15: Guião do inquérito por questionário	139
Tabela 16: Teste de Mann-Whitney U considerando características e género	141
Tabela 17: Teste de Kruskal Wallis considerando características e idades	143
Tabela 18: Teste de Kruskal Wallis considerando características e habilitações literárias ..	144
Tabela 19: Teste de Mann-Whitney U considerando funções e género	145
Tabela 20: Teste de Kruskal Wallis considerando funções e idades	146
Tabela 21: Teste de Kruskal Wallis considerando funções e habilitações literárias	147
Tabela 22: Teste de Mann-Whitney U considerando competências e género	149
Tabela 23: Teste de Kruskal Wallis considerando competências e idades	149
Tabela 24: Teste de Kruskal Wallis considerando competências e habilitações literárias	150

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distribuição dos participantes por género mediante as idades	70
Gráfico 2: Distribuição dos participantes por habilitações literárias mediante o género	70
Gráfico 3: Distribuição dos participantes por habilitações literárias mediante o género e a idade	71
Gráfico 4: Atribuição de importância dada à característica “Sensibilidade”	74
Gráfico 5: Atribuição de importância dada à característica “Empatia”	74
Gráfico 6: Atribuição de importância dada à função “Manter-se próximo dos clientes”	75
Gráfico 7: Atribuição de importância dada à função “Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo”	75
Gráfico 8: Atribuição de importância dada à competência “Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação”	76
Gráfico 9: Atribuição da importância dada à característica “Sensibilidade” mediante o género	77

Lista de acrónimos e siglas

Tabela 1: Significado de acrónimos e siglas

Acrónimo/Sigla	Significado em inglês	Significado em português
SPSS	Statistical Package for the Social Science	Programa Estatístico para Ciências Sociais
AMA	American Marketing Association	Associação de Marketing Americana
CMO	Chief Marketing Officer	Diretor de Marketing
CEO	Chief Executive Officer	Diretor Executivo
PME	(não se aplica)	Pequena e Média Empresa

Fonte: Elaboração própria, (2016).

CAPÍTULO I

Capítulo I – Introdução

O desafio de se desenvolver um estudo de investigação deve contemplar a paixão que se tem pela área a desenvolver. Se cada profissional for embaixador da sua área, o seu papel passa a ser mais favorável e coerente com o perfil de se ser um bom profissional (Adomako, Quartey, & Narteh, 2016).

O marketing tem sido mais do que um desafio, onde o conhecimento é transversal às mais variadíssimas atividades desenvolvidas no mercado. É uma área onde o profissional deve procurar ser o mais multidisciplinar possível. As soluções que o marketing pode desenvolver são vastas, não só construídas com base no conhecimento de ferramentas e técnicas, mas também na experiência e sensibilidade. Numa outra dimensão, a compreensão do comportamento humano é mais do que uma ferramenta que aproxima o profissional de marketing ao sucesso.

A visibilidade no mercado deve ser tida em conta, mas é fundamental ter a capacidade de visão para conseguir resultados. A insaciedade da conquista de estabilidade é um motor de arranque para a concretização de patamares onde o problema é desconstruído e alcançado por uma vantagem. Desde que há humanidade, a troca de experiências vincula o estado das relações e dessa forma contribui-se para melhorias.

“O processo de industrialização aconteceu em Portugal mais tarde e foi mais fraco do que nos países mais industrializados e, conseqüentemente, o movimento operário também se desenvolveu de forma mais lenta” (Monteiro et al., 2015,p.17).

As práticas desenvolvidas pelas empresas em Portugal ainda ficam um pouco desfasadas daquilo que é praticado a nível global, devido aos impulsos que o nosso país tem recebido ao longo do seu desenvolvimento. No entanto, a nossa cultura valoriza a experiência e a vontade.

O melhoramento do estado social e profissional deve passar além da partilha de experiências, procurando a reflexão daquilo que tem sido desenvolvido, bem como a formação disponível. Assim, a construção de soluções deve debruçar-se numa revisão daquilo que já foi feito e na intensa análise de novas ofertas e oportunidades.

Compreender o papel, o perfil do profissional de marketing e a importância que lhe é atribuída por parte do tecido empresarial é uma forma de analisar o estado desta área.

A forma como se abordará o problema englobará um estudo a vários perfis profissionais, bem como a recolha de opinião de participantes selecionados para alavancar uma visão realista e atual no estudo. Analisando o grau de importância que estes irão atribuir a três principais dimensões: características, funções e competências na atividade de marketing, nomeadamente na caracterização do perfil do profissional desta área.

Ao nível da formação, esta atividade tem sido bastante desenvolvida em termos de competências técnicas pelas instituições que lecionam. No entanto, ainda são muitas as dúvidas levantadas pelo mercado no que respeita à distribuição de tarefas destes profissionais. Na generalidade, o marketing tem sido pouco percebido. Embora não seja este o foco principal do estudo, fica subentendida a importância de realçar as áreas académicas em união com as profissionais, conciliando o seu meio envolvente com a sua atuação.

É tempo de saber encarar as diferentes situações sociais, profissionais, políticas, espaciais e temporais.

Numa época em que se assiste a mudanças económicas e sociais, que traçam uma importância nas atitudes que devem ser tomadas para a construção de melhorias contínuas (Marques, 2007); deve dar-se maior atenção à formação. Em particular, nas competências transversais dos diplomados e nas tarefas que lhes são confiadas.

Acredita-se que o equilíbrio entre os conhecimentos técnicos e transversais seja um fator de evolução para o mercado. Desta forma, os profissionais tornar-se-ão mais atentos e sensíveis às questões que devem ser tratadas.

Despertar para este tema, é também reportar a importância da união entre o mundo académico e o profissional, em prol de se identificarem as constantes mudanças e necessidades, captando a envolvimento que o tecido empresarial pode ter enquanto agente ativo das mudanças.

Todo o esforço por parte das autoridades educativas e empresariais deve incluir um pensamento de reflexão sobre o desenvolvimento das competências técnicas e transversais de um diplomado/profissional. A união de sinergias entre ambas impulsiona parte da solução do crescimento da sociedade e, conseqüentemente, do mercado.

Um profissional de marketing é um indivíduo que deve ser capaz de gerir, analisar, planejar e implementar ofertas e soluções, (Kotler & Keller, 2006a); independentemente

do mercado em que está inserido. Indiretamente tenta-se, também, despertar o interesse daqueles que ainda desconhecem as verdadeiras valências deste profissional e que, no quotidiano, lidam com a área. Deste modo, as diretrizes da mudança devem direcionar-se para o aproveitamento de valores e de conhecimentos, para que a evolução seja incrementada com sucesso.

Contextualizando, o tecido empresarial português é maioritariamente constituído por PME's.

“As pequenas e médias empresas (PME) são a coluna vertebral da economia europeia. Na UE, representam 99 % de todas as empresas, 67 % de todos os postos de trabalho no setor privado, cerca de 85 % de todos os novos empregos criados e aproximadamente 59 % do valor acrescentado pela economia” (Comissão Europeia, 2014,p.13).

“[...] as PME estão menos bem equipadas do que as empresas de maior dimensão, em termos de competências internas e de recursos financeiros ou humanos [...]” (Comissão Europeia, 2014,p.17).

“A dimensão das empresas tem pouca influência nos entraves internos exceto no que diz respeito à ausência de pessoal suficientemente qualificado [...]” (Comissão Europeia, 2014,p.17).

“[...] as PME desempenham um papel fundamental na estabilidade e no potencial de qualquer economia nacional em termos de emprego e valor acrescentado.” (Comissão Europeia, 2014,p.19).

Alguns dos responsáveis destas pequenas e médias empresas ainda desconhecem a importância do papel do marketing no saber e no aproveitamento de oportunidades que muitas vezes se mascaram de ameaças.

Este estudo irá incidir no setor dos serviços, onde a diversidade de comportamentos constitui um fator importante na capacidade dos profissionais. Desta forma, une-se o conhecimento científico à recolha de opinião de participantes envolvidos no estudo.

Assim sendo, os vetores que irão conduzir esta investigação passarão por:

- Perceção da evolução do conceito de marketing (pequena resenha histórica);
- Identificação do perfil do profissional de marketing (baseado em estudos científicos e de opinião);
- Compreensão do estado da empregabilidade nesta área (análise dos factos através dos dados que resultam dos estudos nacionais);

- Interpretação da ligação do marketing pessoal com o profissional de marketing (condução do pensamento para as competências transversais);
- Reflexão sobre a gestão de pessoas por competências (identificação do modo como os gestores gerem o seu capital humano);
- Recolha de opinião de profissionais ativos no mercado, com cargos de chefia/direção (direcionar o estudo de investigação com base na experiência atual, corroborando ou não as hipóteses traçadas).

Esta investigação construir-se-á com uma revisão bibliográfica feita a partir de autores que, nesta área de estudo, cumprem critérios científicos de reconhecimento. Tais como Kotler e Keller (2006c); Porter (2005), pelo vasto conhecimento e desenvolvimento de estudos na área do marketing; e Malhotra et al. (2006), pelos conhecimentos relacionados com a metodologia e desenvolvimento dos passos adequados à elaboração de um estudo de investigação. Recorrer-se-á ao uso de fontes hemerográficas e orais, obras de diversos autores, artigos e outras consideradas fidedignas pelo seu rigor científico, para que seja exequível a contribuição e garantia de fiabilidade do estudo que se desenvolverá.

Introdução metodológica

Este estudo de investigação está pensado com base no rigor científico aplicado em trabalhos desta natureza. Como tal, devem ser verificados quais os pontos e pressupostos a serem cumpridos para a elaboração desta dissertação.

Além dos conhecimentos adquiridos ao longo das unidades curriculares no percurso académico deste mestrado, é importante definir os pontos a abordar no estudo. Organizar-se-á toda a estrutura deste documento para que se possa explanar o conhecimento das várias notas a salvar no trabalho.

Depois de se organizar toda a componente, quer de estrutura do documento, quer dos seus conteúdos teóricos, passar-se-á à parte empírica.

A recolha de dados será realizada em dois momentos. O primeiro, através da realização de entrevistas e o segundo, da utilização de um inquérito por questionário. A amostra irá ser obtida por conveniência, entre colaboradores responsáveis, ativos, em empresas que já tenham alocado alunos da licenciatura em marketing do ISCA-UA. Salva-se que esta seleção rege-se pela importância dada aos conhecimentos de marketing dos participantes, para que as respostas sejam devidamente enquadradas nos conceitos de marketing e, desta forma, coerentes e de acordo com a realidade empresarial e objeto de estudo.

A análise aos resultados será realizada através da distinção de uma metodologia mista, quali-quantitativa, onde será possível verificar o grau de importância que os participantes irão atribuir às variáveis que lhes serão apresentadas. Com recurso ao programa de tratamento de dados estatísticos SPSS 20 e algumas ferramentas do *Excel* e *Word*.

As perguntas às quais se pretende responder são: “Qual o grau de importância atribuído às características, funções e competências que compõem o perfil do profissional de marketing apresentado? Em que moldes os participantes no estudo veem o marketing e o seu profissional?”

Organização da dissertação

Este trabalho estará dividido em cinco partes, em que o **capítulo I** contemplará a motivação, justificação e objetivos; bem como a introdução metodológica e organização.

No **capítulo II** e de acordo com as fontes bibliográficas consultadas, abordar-se-á o desenvolvimento da fundamentação teórica, onde estarão explanados temas como: a evolução do conceito de marketing; a caracterização do profissional de marketing; a análise ao processo de gestão e ao ambiente de marketing para contextualização do pensamento empresarial.

O **capítulo III** contemplará o estudo empírico, onde será apresentada toda a componente metodológica, com as opções referentes a esta parte do trabalho, bem como a sua descrição; justificação e objetivos; questões e hipóteses de investigação; caracterização da amostra; do meio geográfico e do setor de atividade a ser analisado; instrumentos e materiais usados, bem como os procedimentos. Estará também apresentado o modelo de investigação.

O **capítulo IV** apresentará a discussão de resultados do estudo, bem como a sua reflexão de modo a ser possível uma análise e avaliação aos conhecimentos adquiridos.

O **capítulo V** dará lugar às considerações finais deste trabalho, bem como o seu potencial contributo para o mundo académico e profissional, apresentando as possíveis limitações e propostas para estudos futuros.

Por fim, apresentar-se-ão as referências bibliográficas e Webgrafia utilizadas na elaboração deste estudo, bem como os anexos que irão, possivelmente, completar

informações acessórias para melhor interpretação do estudo apresentado, tais como os guiões dos instrumentos da recolha de dados, transcrição parcial das entrevistas e resultados dos testes a serem utilizados.

CAPÍTULO II

Capítulo II - Fundamentação teórica

Neste capítulo é feito um enquadramento teórico, onde se inicia a abordagem à evolução do conceito de marketing e às alterações que esta área tem vindo a sofrer ao longo dos tempos; a empregabilidade e o perfil do profissional de marketing; as funções dos profissionais de marketing; este profissional e o processo de gestão; bem como, a gestão de pessoas por competências.

A evolução do conceito de marketing

O pensamento e a prática de marketing têm evoluído de forma significativa ao longo dos últimos cem anos. Etimologicamente marketing advém de duas palavras de origem Anglo-saxónica: ação para o mercado, *market* (mercado) e *ing* (ação).

O marketing não era uma disciplina de necessidade enquanto tudo o que era produzido naturalmente era vendido.

A revolução industrial e o aumento da produção introduziram a necessidade de criar ações que levassem o consumidor a comprar mais, uma vez que a produção excedia a procura (Simões, 1980).

É no pós-guerra, quando a produção deixou de ser em grandes quantidades e se passa a apostar na diferença de artigos, com base na qualidade, que se percebe a relevância da atividade de marketing (Kotler & Keller, 2011). Os anos 60 do século XX trouxeram novos desafios que obrigaram à revisão dos conceitos instituídos de marketing. Importa destacar as definições de Rogers (1967) e Kotler (1967), que acrescentando às já existentes e que propunham o objeto de estudo, introduzem os critérios de gestão e a necessidade de satisfazer os desejos dos consumidores.

Ao longo dos anos muitas foram as definições surgidas às quais, dependendo do momento, sempre faltava a amplitude de ideologia subjacente ao período que se vivia. Assim, o marketing foi-se adaptando aos novos contextos como setores públicos e sociais e organizações sem fins lucrativos. Hoje, marketing é essencialmente o processo de planear e executar ações voltadas para o mercado (Gamble et al., 2011).

À medida que a sociedade muda e requer novas questões de atenção, o marketing teve necessidade de reexaminar o seu foco. Entende-se a evolução da definição do conceito de marketing, para a área institucional e de gestão até à área social (Kotler, 2011).

Com a instabilidade dos mercados dos anos de 1970 surgem definições distintas. Autores como Pfeffer e Salancik (1978) referem que o marketing deve ser mais uma disciplina de gestão, que consista na combinação de atividades concebidas para obter proveitos através da identificação, criação, estimulação e satisfação das necessidades de um determinado segmento de mercado.

A redundância de algumas definições sugere, para autores como Gamble et al. (2011), que estas estavam demasiado focadas na obtenção de lucros.

A AMA (American Marketing Association), em 1985 defende que marketing é como “o processo de planeamento e execução da conceção, atribuição de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços que promova trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”. No entanto, esta não deixou de ser redutora uma vez que omitia a questão social.

Grönroos (1989) propõe uma definição de marketing, como sendo a capacidade de criar, aprofundar e comercializar relações duradouras com os clientes, para que possam ser cumpridos os objetivos de todas as partes envolvidas.

Nos anos de 1990 promove-se o crescimento e reconhecimento do marketing enquanto filosofia de mercado (Baker, 2006). O mesmo autor refere o marketing como uma ferramenta que permite identificar as necessidades dos consumidores, para depois se poderem mobilizar os recursos da empresa de forma a alcançarem uma relação de troca, com a satisfação de todas as partes envolvidas.

Os anos seguintes trouxeram a necessidade de perceber os clientes que passam a orientar, condicionar e anteceder o desenvolvimento tanto dos produtos, como dos serviços. Desta forma, garantia a conformidade com as características exigidas pelo mercado e pelas atitudes dos consumidores (Lindon et al., 2004). O cliente passa a ser o primeiro foco das empresas (Kotler, 2011).

Definir marketing não é consensual. Os autores Gamble, Gilmore, McCartan-Quinn, e Durkan (2011) defendem que não há uma teoria da unificação do marketing e que desta forma o marketing é multicontextual.

Uma vez que não é uma ciência exata, podemos encontrar diferentes definições para o conceito de marketing. Marketing é o desempenho das atividades de negócio que asseguram o fluxo de bens e serviços, desde o produtor ao consumidor final. Em que todo o processo de planeamento, a execução, a criação de bens e os serviços que criam a troca devem ser capazes de satisfazer as necessidades dos indivíduos e das organizações (American Marketing Association, 1960).

Quando se realiza o processo de atrair e manter o cliente, está a fazer-se marketing (Levitt, 1990).

Considerada uma ferramenta de gestão, constituída por uma disciplina com base em métodos, marketing é tudo aquilo que uma organização faz para captar a atenção dos consumidores, induzindo a compra regular em quantidades altas de bens e serviços, de forma a suprir todas as necessidades que possam surgir (Skacel, 1992).

Também se pode definir marketing como um conjunto de atividades que as empresas desenvolvem nos processos e relações de troca (Caetano & Rasquilha, 2010; Webb, 1995).

Marketing mais não é que uma filosofia de gestão que ultrapassa a mera especialização funcional, tal como a produção ou a componente financeira. Na realidade consiste na gestão da relação que qualquer organização tem com o mercado onde atua, de forma a atingir os seus objetivos e a satisfazer esse mesmo mercado (Pires, 1997).

Marketing é o processo pelo qual a economia se integra na sociedade, servindo as necessidades humanas (Drucker, 2011).

Ackoff (2006) defende que a prática de marketing devidamente ajustada é capaz de solucionar problemas tais como:

- As ações de marketing deixarem ser exploradoras ou francamente antiéticas;
- As ações de marketing mal pensadas que deixam a organização vulnerável e a ser explorada por consumidores cada vez mais informados;
- As ações de marketing que são um total desperdício por conterem uma mensagem que resulta numa reação não esperada vinda do consumidor que tenha impacto contra a marca;
- Os gastos de marketing mal geridos.

Figura 1: A evolução do conceito de marketing



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Ferreira et al., (2012a).

Envolvendo a concepção das ofertas para atender os mercados-alvo mediante as suas necessidades e desejos, o marketing procura incluir nas suas estratégias, de forma mais eficaz, as variáveis que compõem o mix de marketing. O preço, a comunicação e a distribuição de determinados produtos e serviços devem agir em conjunto para informar e motivar os profissionais nos mercados onde atuam (Ferreira et al., 2012b).

Tendo em conta que o marketing é uma vertente empresarial que evoluiu, e ainda continua a evoluir com o tempo, tem a capacidade de adaptação às exigências de cada mercado específico. Sabemos que os autores estão em sintonia quando identificam as necessidades, os desejos, a procura, os produtos, a troca e os diferentes mercados.

As soluções devem estar enraizadas na criatividade, na cultura, no património e no ambiente organizacional para que estes sentimentos não sejam impeditivos ao consumo e ao sucesso da satisfação dos consumidores (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010; Kotler, 2015).

Com a globalização, o mercado tem enriquecido a oferta de soluções e, hoje, o consumidor está mais atento à coerência com que as empresas aplicam a sua missão, visão e valores (Kotler et al., 2010; Kotler, 2015).

Desde o início do século XXI que a tecnologia da informação tem penetrado no mercado e tem vindo a desenvolver-se de forma partilhada, uma vez que permite a conectividade e interatividade entre indivíduos de vários ambientes. O marketing bebe da *web* a sua designação de 1.0, 2.0 e 3.0, apoiando-se assim na globalização de mercados e até de formas de se dar a conhecer ao mercado. Desde computadores e telemóveis, internet a baixo custo e o facto de ser uma fonte aberta permite que os indivíduos se expressem e colaborem com outras pessoas a custos reduzidos. O surgimento das novas tecnologias marcam a era que Scott McNealy,

presidente da Sun Microsystems que declarou esta fase como a “Era da participação” (Kotler et al., 2010; Kotler, 2015). Nesta “Era”, as pessoas têm a liberdade de criar e oferecer notícias, ideias e entretenimento. A nova tecnologia permite que as pessoas possam ser consumidores *prosumers*, ou seja, é um neologismo que se traduz em consumidores que também criam, vistos como produtores, consumidores e profissionais. Um dos facilitadores da tecnologia é a ascensão das mídias sociais, que são sistemas projetados para possibilitar a interação social a partir do compartilhamento e da criação colaborativa de informação nos mais diversos formatos. A mídia social é classificada em duas grandes categorias. Uma delas é a mídia social expressiva, que inclui *blogs*, o *Twitter*, o *Youtube*, o *Facebook* e outras páginas de compartilhamento de fotos e outras redes sociais. A outra categoria é a mídia colaborativa, que inclui páginas como a *Wikipédia*, onde cada utilizador pode colaborar com informações e conhecimentos sobre determinado tema ou área (Kotler et al., 2010; Kotler, 2015).

Tabela 2: As fases 1.0; 2.0; 3.0 do marketing segundo Kotler et al., (2010)

	Marketing 1.0 Centrado no produto. Anos 50-60.	Marketing 2.0 Orientado para o consumidor. Anos 70.	Marketing 3.0 Movido por valores. A partir de 2010.
Objetivo	Vender produtos.	Satisfazer e reter os consumidores.	Transformar o mundo num sítio melhor.
Forças impulsionadoras	Revolução Industrial.	Tecnologia da informação.	Tecnologia de nova vaga.
De que forma as empresas veem o mercado	Compradores em massa.	Consumidores mais experientes, racionais e emocionais.	Seres humanos complexos, com mente, coração e espírito.
Contexto-chave de marketing	Desenvolvimento do produto.	Diferenciação.	Valores.
Diretivas empresariais de marketing	Especificação do produto.	Posicionamento corporativo e do produto.	Missão, visão e valores organizacionais.
Propostas de valor	Funcional.	Funcional e emocional.	Funcional, emocional e espiritual.
Interação com os consumidores	Transações “um para muitos”.	Relação <i>one-to-one</i> , “um a um”.	Colaboração de “muitos para muitos”.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kotler et al., (2010).

Segundo Kotler et al., (2010) as três fases do marketing são distintas, mas completam-se uma vez que são a evolução umas das outras. Sintetizando, na fase

1.0 os profissionais centravam-se no produto, sendo que o objetivo era vender produtos. A revolução industrial impulsionou os profissionais e as empresas que viam o mercado constituído por compradores em massa. O contexto chave do marketing era o desenvolvimento do produto com propostas de valor funcionais para que houvesse uma transação de um para muitos.

Já na fase 2.0, orientada para o consumidor, o objetivo era satisfazer e reter os consumidores. A tecnologia da informação levou a que as empresas vissem o mercado constituído por consumidores mais experientes e com sentimentos, ou seja, racionais, mas também emocionais. Neste caso, a chave de marketing foi a diferenciação, levando a um posicionamento corporativo e do produto. As propostas de valor, além de funcionais, eram também emocionais. Por outro lado, a interação com os consumidores era vista de um para um.

A partir de 2010, na fase 3.0, o objetivo passa a ser movido por valores, sendo que a preocupação dos profissionais é a união de esforços para transformar o mundo num sítio melhor. Claramente que a tecnologia manteve inspiração para que as empresas se impulsionassem e, hoje, fala-se na tecnologia de nova vaga. As empresas apercebem-se que o mercado é constituído por seres humanos complexos, com sentidos racionais, emocionais e espirituais e assim se destaca o contexto chave de marketing: os valores. As diretivas empresariais deram lugar ao desenvolvimento da missão, visão e valores organizacionais, sendo que as propostas de valor são funcionais, emocionais e ainda espirituais. A interação com os consumidores hoje é vista de muitos para muitos, tornando a experiência de marketing coletiva.

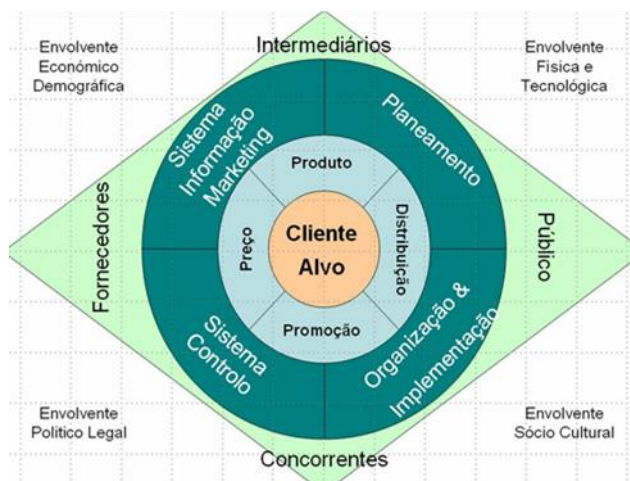
Kotler et al., (2010) defendem que as forças que impulsionaram cada uma destas fases passam primeiramente pela tecnologia, seguida da informação como uma nova vaga de conhecimentos e competências.

É um desafio cada vez maior agradar os consumidores. Com o passar dos anos estes tornaram-se mais informados, mais conscientes em relação aos preços, mais exigentes em relação aos produtos e serviços e menos tolerantes às abordagens entre a concorrência (Kotler & Armstrong, 2015).

Caetano e Rasquilha (2010) destacam a importância de se analisar o ambiente de marketing com regularidade por parte dos profissionais, de modo a que a organização tenha vantagem competitiva nas abordagens entre a concorrência. O Marketing é constituído na sua essência pelo cliente alvo, produto, preço, distribuição e promoção. Embora também seja indispensável o sistema de informação de marketing, planeamento e organização. Acrescenta-se a

implementação do sistema de controlo, intermediários, fornecedores, público e concorrentes, bem como as envolventes económicas e demográficas, político legal, sócio cultural, física e tecnológica. O ambiente de marketing representa a envolvimento da organização no mercado, tal como se pode verificar na figura seguinte:

Figura 2: Ambiente de marketing



Fonte: (Caetano & Rasquilha, 2010).

Analisando o ambiente de marketing defendido por Caetano e Rasquilha (2010), nota-se que o conceito se tornou focado na relação entre os intervenientes dos processos no mercado. Evidencia-se, embora subentendido, o marketing relacional. Esta vertente tem sido objeto de uma ampla atenção na literatura e prática empresarial (Christopher, Payne, & Ballantyne, 2002).

“Os clientes devem ser o elemento central do marketing” (Caetano & Rasquilha, 2010, p.12), mas não só. Os profissionais devem ser elementos valorizados no marketing da organização onde desenvolvem atividade. As empresas devem dar atenção e utilizar recursos de modo a “atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados através de produtos e empregos que satisfaçam as suas necessidades...” (Berry, 1995, p.151).

Quando as equipas são devidamente formadas e preparadas para o ambiente onde estão inseridas, a probabilidade de continuarem no mercado, evoluindo, é maior (Dotzel, Shankar, & Berry, 2013).

A empregabilidade e o perfil profissional

Para Carvalho (2004), empregabilidade é um conceito direcionado para os profissionais. Ativos ou não, é obrigatória a preocupação de se manterem

permanentemente atualizados e empregáveis diante das exigências de formação, das competências, especializações e talentos que o mercado de trabalho requer. Este conceito tem sido utilizado para se referir às condições subjetivas da integração dos sujeitos à realidade atual dos mercados de trabalho e ao poder que possuem na negociação da sua própria capacidade de trabalho, considerando o que os empregadores definem por competência.

Curiosamente e com base no boletim de julho INE (2016), estima-se que a população ativa, em Portugal, no 2º trimestre de 2016 foi de 5161,9 mil pessoas. Este valor aumentou 0,2% em relação ao trimestre anterior, onde o valor era mais de 8,5 mil pessoas e que diminuiu 0,8% em relação ao trimestre homólogo de 2015 em menos de 39,3 mil. A taxa de atividade da população em idade ativa situou-se em 58,3%. Este valor sofreu um aumento de 0,2 pontos percentuais (p.p.) em relação ao trimestre anterior, diminuído 0,3 p.p. em relação ao trimestre homólogo. No que respeita o género, a taxa de atividade dos homens em idade ativa foi de 64,0% e a das mulheres de 53,2%. Das 4 602,5 mil pessoas pertencentes à população empregada no 2.º trimestre de 2016, verificou-se um acréscimo trimestral de 2,0% (89,2 mil pessoas) e um homólogo de 0,5% (21,7 mil). Representativamente, o emprego aumentou 2,6% (60,4 mil) quando se constitui por homens e 1,3% (28,9 mil) por mulheres. Face ao mesmo período de 2015, o número de homens empregados aumentou 1,2% (28,8 mil) e o de mulheres empregadas diminuiu 0,3% (7,0 mil).

Figura 3: População total, ativa, empregada e desempregada

Portugal	Valor Trimestral (10 ³)							Variação Homóloga (%)
	2.º Trim. 16	1.º Trim. 16	4.º Trim. 15	3.º Trim. 15	2.º Trim. 15	1.º Trim. 15	4.º Trim. 14	
População Total								
Total (HM)	10 310,4	10 318,8	10 319,0	10 331,7	10 343,4	10 354,7	10 367,8	-0,3
Homens	4 882,1	4 887,7	4 885,9	4 894,6	4 902,2	4 909,9	4 910,7	-0,4
População Ativa								
Total (HM)	5 161,9	5 153,4	5 195,4	5 194,1	5 201,2	5 190,0	5 189,8	-0,8
Homens	2 649,3	2 629,9	2 673,1	2 654,0	2 654,3	2 647,9	2 660,4	-0,2
População Empregada								
Total (HM)	4 602,5	4 513,3	4 561,5	4 575,3	4 580,8	4 477,1	4 491,6	0,5
Homens	2 364,3	2 303,9	2 352,0	2 348,7	2 335,5	2 301,1	2 310,8	1,2
População Desempregada								
Total (HM)	559,3	640,2	633,9	618,8	620,4	712,9	698,3	-9,8
Homens	265,0	326,1	321,1	305,3	318,8	346,8	349,5	-10,6
Taxa de Atividade (%)								
Total (HM)	50,1	49,9	50,3	50,3	50,3	50,1	50,1	x
Homens	54,3	53,8	54,7	54,2	54,1	53,9	54,2	x
Taxa de Atividade (15 e mais anos) (%)								
Total (HM)	58,3	58,1	58,6	58,6	58,6	58,5	58,5	x
Homens	64,0	63,5	64,6	64,1	64,0	63,8	64,2	x
Taxa de Desemprego (%)								
Total (HM)	10,8	12,4	12,2	11,9	11,9	13,7	13,5	x
Homens	10,8	12,4	12,0	11,5	12,0	13,1	13,1	x

Fonte: INE, Inquérito ao Emprego

Nota: Valores calibrados tendo por referência as estimativas da população calculadas a partir dos resultados definitivos dos Censos 2011.

Fonte: (INE, 2016).

Figura 4: População empregada por situação na profissão e setor de atividade

Portugal	Valor Trimestral (10 ³)							Variação Homóloga (%)
	2.º Trim. 16	1.º Trim. 16	4.º Trim. 15	3.º Trim. 15	2.º Trim. 15	1.º Trim. 15	4.º Trim. 14	
SITUAÇÃO NA PROFISSÃO								
Trabalhador por conta de outrem								
Total (HM)	3 775,8	3 712,9	3 734,9	3 743,1	3 723,4	3 641,1	3 659,4	1,4
Homens	1 841,9	1 799,7	1 827,0	1 827,3	1 799,5	1 763,5	1 773,2	2,4
Trabalhador por conta própria como isolado								
Total (HM)	574,4	559,4	590,3	598,0	613,2	586,0	580,3	-6,3
Homens	354,4	342,8	365,2	362,9	366,9	361,9	361,6	-3,4
Trabalhador por conta própria como empregador								
Total (HM)	223,7	209,2	215,3	207,6	222,6	227,1	231,5	0,5
Homens	152,1	146,7	151,5	145,8	158,4	166,7	166,3	-4,0
Trabalhador familiar não remunerado								
Total (HM)	28,7	31,7	21,0	26,5	21,5	22,9	20,4	33,7
Homens	15,9	§	§	12,6	§	9,0	9,8	§
SETOR DE ATIVIDADE (a)								
Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca								
Total (HM)	328,8	295,6	323,7	342,7	365,3	338,4	348,5	-10,0
Homens	216,0	198,1	220,6	217,1	231,5	223,3	233,7	-6,7
Indust., Construção, Energia e Água								
Total (HM)	1 116,5	1 105,2	1 113,6	1 118,8	1 107,8	1 090,1	1 074,9	0,8
Homens	784,7	772,8	773,5	780,4	774,1	752,5	744,1	1,4
Serviços								
Total (HM)	3 157,2	3 112,5	3 124,2	3 113,9	3 107,6	3 048,6	3 068,2	1,6
Homens	1 363,6	1 332,9	1 357,9	1 351,2	1 329,8	1 325,2	1 330,0	2,5

(a) As estimativas por setor de atividade têm por referência a CAE-Rev. 3.

Fonte: INE, Inquérito ao Emprego

Nota: Valores calibrados tendo por referência as estimativas da população calculadas a partir dos resultados definitivos dos Censos 2011.

Fonte: (INE, 2016).

“Foi observado um aumento trimestral no número de indivíduos empregues em todos os setores de atividade, sobretudo no dos serviços (1,4%; 44,7 mil)” (INE, 2016,p.12).

Direcionados para a definição do perfil profissional, segundo Karlöf (1987), é necessário identificar três grandes grupos de competências:

1. Domínio de técnicas especializadas (saber saber). Por exemplo, gestão, informática, língua estrangeira, operação de equipamentos e processos de trabalho;
2. Competências cognitivas (saber fazer): são obtidas no processo de educação formal. Por exemplo, raciocínio lógico e abstrato, resolução de problemas, criatividade, capacidade de compreensão, espírito crítico e conhecimento geral;
3. Comportamentais e de atitude (saber ser): tais como cooperação, iniciativa e empreendedorismo. Por exemplo ter o traço psicológico vincado, tal como a competência pessoal de gerar recursos e alternativas que não os oferecidos pelo mercado formal de trabalho.

Segundo Waterman et al., (1994) o conceito de empregabilidade pode ser visto através da capacidade de um indivíduo ser contratado no mercado de trabalho. Bueno (1996) defende que os aspetos importantes para a empregabilidade são:

1. A orientação do profissional para o futuro;
2. O aprimoramento técnico e cultural contínuo;

3. A maturidade pessoal e profissional;
4. O equilíbrio emocional e a sua saúde física e mental;
5. Auto motivação;
6. A qualidade nos relacionamentos e na comunicação;
7. Ética;
8. Planos de ação desenvolvidos e cumpridos – comprometimento;
9. Investimento na visibilidade perante o mercado.

O autor acredita que a empregabilidade está relacionada com a diferenciação. A personalidade, o comportamento, a capacidade de conviver com altos níveis de pressão, o desenvolvimento mental, emocional e do intelecto que podem ajudar na criação e aproveitamento de oportunidades.

Para Case et al., (1997) empregabilidade é a capacidade de desenvolver competências profissionais para o presente e para o futuro.

Gehring (1998) relaciona empregabilidade com o desempenho do profissional. Esta representa a facilidade de colocação ou recolocação no mercado de trabalho.

Na perspectiva do trabalhador este conceito é muitas vezes interpretado como um conjunto adequado de competências. Na perspectiva do empregador, pode ser visto como um conjunto de competências oferecidas por um candidato a emprego que pode acrescentar valor ao negócio.

A empregabilidade está mais favorável para um profissional que mantém atualizada a sua formação, como por exemplo a graduação, pós-graduação, curso de línguas, de informática, associadas à compreensão da realidade do mundo dos negócios, à capacidade de ser empreendedor e embaixador da sua carreira, investindo no autoconhecimento e na inteligência emocional, do que para um indivíduo que faz estagnar o seu desenvolvimento. Os profissionais que mais facilidade têm em conquistar emprego devem ser orientados e motivados para a flexibilidade e para a aprendizagem constante. A empregabilidade requer o estabelecimento de relações de parceria, de desenvolvimento de potencial agregado aos negócios de uma empresa e gestão da carreira (Macedo, 1999).

Os colaboradores com elevada empregabilidade são propensos a abandonar os empregos não gratificantes e podem agir de acordo com a sua perceção de que existem melhores alternativas, assumindo um comportamento de procura ativa de novos empregos (Trevor, 2001).

Os comportamentos de empregabilidade como a autoformação, a autorreflexão e a autocapacitação profissional tornam-se essenciais para o devido enquadramento do indivíduo no mercado de trabalho, seja ele um profissional jovem ou experiente. A adaptação às mudanças tornam-se um vínculo importante para os profissionais saberem adaptar-se de modo a que as suas competências continuem a ser valorizadas (Patrickson & Ranzijn, 2003).

Toda a organização deve incorporar a gestão de mudança. Os colaboradores devem ser multifacetados, com um perfil generalista, de modo a fazerem várias tarefas em simultâneo, sem descrições de cargos. Estes devem conhecer e valorizar todo o seu *background*, procurando enquadrar os seus conhecimentos em aplicabilidade no presente, ou aperfeiçoando-se otimizando o seu nível de empregabilidade (Bridges, 1995; Carvalho, 2004).

O caráter ou o comportamento ético também é fundamental. As organizações têm interesse em profissionais que tenham competência técnica e valores morais. O profissional deve-se questionar sobre os motivos pelo qual deve ser contratado. É preciso ser merecedor de ser lembrado e desejado pelo mercado e caso isso aconteça é certo que o profissional tem pontos de diferenciação face aos restantes que não obtiveram emprego. A empregabilidade está centrada no relacionamento e o trabalho é precisamente isso mesmo, um relacionamento. Marketing pessoal, *networking*, ou seja, a capacidade de estabelecer uma rede de contactos, e ética no trabalho são ferramentas de alavancagem profissional (Hilsdorf, 2007).

Para Batalha et al., (2005), os profissionais têm de se adaptar às necessidades das empresas e investir no desenvolvimento das suas competências e capacidades técnicas de modo a serem profissionais qualificados.

Na dimensão empresarial as características são vistas como um conjunto de saberes aprendidos pelo profissional, de modo a saber agir numa situação complexa (Le Boterf, 2003).

Figura 5: Saberes profissionais

Saberes	Definições
Saber agir e reagir com pertinência	<ul style="list-style-type: none"> • saber o que fazer; • saber ir além do prescrito; • saber escolher na urgência; • saber arbitrar, negociar, decidir; • saber encadear ações de acordo com a finalidade.
Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	<ul style="list-style-type: none"> • saber construir competências a partir de recursos; • saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio.
Saber transpor	<ul style="list-style-type: none"> • saber memorizar múltiplas situações e soluções-tipos; • saber distanciar-se, funcionar "em dupla direção"; • saber utilizar seus metacconhecimentos para modelizar; • saber determinar e interpretar indicadores de contexto; • saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis.
Saber aprender e aprender a aprender	<ul style="list-style-type: none"> • saber tirar as lições da experiência; saber transformar sua ação em experiência; • saber descrever como se aprende; • - saber agir em circuito duplo de aprendizagem.
Saber envolver-se	<ul style="list-style-type: none"> • saber envolver sua subjetividade; • saber assumir riscos; • saber empreender; • ética profissional.

Fonte: (Le Boterf, 2003).

Uma vez que marketing é acompanhar o mercado e este não pára e está em constante transformação e adaptação é tarefa dos profissionais manterem o nível da procura, apesar das preferências mutáveis dos consumidores e da crescente concorrência. Estes devem estar atentos de forma a saberem adaptar-se às alterações do ambiente empresarial. Saber agir e reagir com pertinência; saber combinar recursos e mobilizá-los no contexto; saber transpor; saber aprender a aprender e saber envolver-se, são características fundamentais aos saberes profissionais (Caetano & Rasquilha, 2010; Le Boterf, 2003).

Torquato (2011) defende que todas as pessoas que agem com a mentalidade focada no marketing são bem-sucedidas e que o primeiro passo para se ser um bom profissional de marketing é acreditar que um bom planejamento de marketing pessoal favorece o crescimento profissional.

Com base num estudo desenvolvido por Singhapakdi et al., (1995) concluiu-se que a maioria dos profissionais de marketing, pelo menos os profissionais que participaram no estudo, destacaram-se pela sua responsabilidade, honestidade, perseverança, criatividade e pensamento lógico.

Hamel e Prahalad (1990) denominam características essenciais como sendo a base da vantagem competitiva de uma empresa no mercado. Os autores defendem que estas são resultantes do conhecimento coletivo de uma organização, no que respeita a coordenação de diversas competências produtivas e tecnológicas.

Ceartil (2006) defende que os bons desempenhos não estão associados ao nível de inteligência do indivíduo, mas sim às suas características e competências pessoais e profissionais globais. O autor refere ainda que as características são comportamentos específicos em que as pessoas evidenciam com alguma frequência no exercício das suas atividades profissionais. O autor fundamenta que, no caso das competências transversais, estas são muitas das vezes evidenciadas ou colocadas em prática através do estado emocional, do trabalho em equipa, da comunicação ou da resiliência do profissional.

Para Neves et al., (2006) competência define o desempenho de uma atividade ou tarefa com sucesso ou conhecimento adequado de um certo domínio do saber do indivíduo.

Singhapakdi et al., (1995) destacam os valores, filosofias morais e pessoais dos profissionais de marketing, baseados naquela que foi definida como lista de valores com uma escala desenvolvida por Kahle (1983).

Tabela 3: Itens da escala de valores

Itens da escala de valores

1. Ser respeitado
2. Entretenimento e prazer na vida
3. Autorrespeito
4. Sentido de realização
5. Segurança
6. Autorrealização

7. Relações calorosas com os outros

8. Sentido de pertença

9. Excitação

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kahle (1983).

Identificou-se que os profissionais de marketing valorizam o respeito entre colegas, desde ser respeitado a respeitar-se; o entretenimento e o prazer pela vida; o sentido de realização; a segurança e a autorrealização. Os valores profissionais podem ser definidos através da conduta de um determinado profissional (Singhapakdi et al., 1995).

No que respeita a cultura organizacional, Hofstede (2011) estudou mais de 50 países e concluiu que a cultura influencia a atividade das organizações, sendo que se diferem em quatro dimensões:

1. Individualismo/coletivismo;
2. Distância ao poder;
3. Masculinidade/feminilidade;
4. Aversão à incerteza.

O individualismo representa uma dimensão considerada pertinente para o estudo do perfil dos profissionais de marketing. Refere-se a indivíduos mais preocupados com os seus próprios interesses e o coletivismo àqueles que se preocupam com um grupo do qual não se podem separar (Hofstede, 2011).

“Está intrínseco no comportamento da maioria dos profissionais de marketing o uso de técnicas que estimulem a procura pelos produtos da empresa, preenchendo o objetivo de fazer aumentar o nível, a velocidade e a composição da procura. No entanto, esta visão acaba por ser demasiado simplista face às restantes características dos mesmos” (Kotler & Armstrong, 2000, p.27).

O sucesso da empresa é da responsabilidade dos profissionais, sendo que o departamento de marketing só pode ser eficaz em empresas onde os vários departamentos e colaboradores tenham projetado e implementado um sistema de entrega de valor ao cliente superior ao da concorrência, atingindo os objetivos organizacionais (Kotler & Armstrong, 2000).

Segundo Araujo (2009), existem três tipos de profissionais de marketing que se diferenciam de acordo com as funções que exercem dentro das organizações: os

precursores, ou seja, os profissionais que têm poder de decisão e que são mais ousados, com pouca aversão ao risco, procurando inovar e promover a organização junto dos seus *stakeholders*, trabalhando normalmente junto dos CEO; os disseminadores, indivíduos que misturam posicionamentos estratégicos e táticos de modo a coordenarem e implementarem as práticas padronizadas e os viabilizadores, conhecidos como sendo o oposto dos precursores por terem a responsabilidade de gerir a marca e as campanhas de comunicação, capazes de desenvolver atividades mais táticas e não tanto estratégicas como os precursores.

É função do profissional de marketing analisar o motivo do mercado não gostar de determinado produto ou serviço. Avaliar, se um determinado programa de marketing, que envolva o redesenho do mesmo, nomeadamente o preço e a comunicação para conseguir alterar as crenças e atitudes dos consumidores, bem como encontrar meios de ligar os benefícios do produto às necessidades e aos interesses naturais dos seus públicos-alvo, para favorecer a estratégia de marketing. O profissional deve analisar as causas de declínio e determinar se a procura poderá ser reestimulada com mudanças na característica do produto ou na comunicação de modo mais eficaz conseguindo reverter o declínio da procura por meio do marketing criativo (Kotler & Keller, 2006c).

“Toda a empresa é uma fonte de solução criativa para uma angústia gerada por um problema” (Duailibi & Simonsen, 2000, p. 17).

Um profissional de marketing é alguém que procura uma resposta, por meio da atenção, compra, voto ou doação de uma parte denominada de cliente potencial. Este não cria necessidades, paralelamente a outras influências da sociedade, induz o consumidor a ter determinados desejos, pois as necessidades já existem naturalmente pelas características comuns aos seres vivos (Kotler & Armstrong, 2000).

Desta forma, os profissionais de marketing devem garantir que o produto seja criado e armazenado em quantidades suficientes para que a empresa seja capaz de responder à procura dos consumidores. Têm responsabilidades na conceção da embalagem ou da apresentação do produto, bem como na preparação e direção de campanhas promocionais e publicitárias, recorrendo para esse efeito à colaboração de criativos como designers e publicitários, unindo sinergias. Este tipo de campanhas pode envolver anúncios de imprensa; televisão e rádio; folhetos; catálogos; telemarketing; exposições; expositores comerciais; descontos; oferta de amostras ou concursos (Kotler & Armstrong, 2000).

Em colaboração com os departamentos de vendas e produção, estes participam na definição da política de preços que deve ser seguida pela empresa e analisam as estatísticas relativas às vendas para poderem avaliar os efeitos de uma campanha publicitária ou promocional. Paralelamente a estas atividades, preocupam-se com tudo o que possa interferir com a imagem da empresa e auxiliam-na a posicionar-se no mercado, colaborando na definição da sua política estratégica (Kotler & Armstrong, 2000).

A prestação de um gestor de marketing afeta e depende de todos os departamentos da empresa e cabe a estes profissionais desenvolverem fortes capacidades de análise, organização e liderança, saber trabalhar em equipa, ter capacidades de comunicação, orais e escritas, ter conhecimentos de economia, do estado da concorrência, dos hábitos de consumo, das tendências de mercado e das inovações tecnológicas, ter a capacidade de elaborar e executar estratégias que tenham em conta os diversos fatores que afetam as vendas da empresa (Xavier, 2009).

O marketing pessoal e o profissional de marketing

Para o profissional se manter ativo e competitivo é importante que esteja atento aos relacionamentos com os vários grupos de indivíduos, mas também às mudanças e aos fatores que as influenciam (Franco, 1999). Este deve entender que é essencial manter-se atualizado, correto e devidamente qualificado. Uma vez influenciado pelos paradigmas e acontecimentos do mercado, o profissional deve saber estabelecer uma boa relação entre as suas competências pessoais e as suas competências profissionais (Martins, Kniess, & Rocha, 2015).

A empregabilidade está relacionada com o *know-how* do profissional, ou seja, os seus conhecimentos, e com as suas experiências, bem como da sua capacidade em desenvolver marketing pessoal (Medeiros et al., 2010).

A exposição profissional cria oportunidades de emprego e o marketing pessoal é a forma de manter contato permanente e eficiente com o mercado. Os profissionais são os responsáveis pela sua carreira e devem fazer com que sejam lembrados e vinculados no mercado e nas oportunidades de negócio, comunicando as suas competências e expectativas (Ciletti, 2011).

Desenvolver um bom marketing pessoal é ter a capacidade de se divulgar da melhor forma. A marca individual quando divulgada cria oportunidades (Peters, 2002). Considerando o mercado como cliente, devem vender-se soluções, a auto estima, a

persistência, o potencial e a flexibilidade são valores e características que geram vantagem competitiva (Shinyashiki, 2001).

Todo o profissional deve investir na sua carreira, transformando-se num produto ou serviço profissional, construindo e desenvolvendo a sua marca (Peters, 2002). O profissional deve ver-se como uma empresa e a construção e gestão da sua marca pessoal são as etapas chave para o seu sucesso. Nesse cenário, o profissional deve questionar-se constantemente quais as competências que devem ser melhoradas e para isso é necessária a gestão eficaz da marca pessoal, sabedoria para controlar os sinais certos e acionar os mecanismos corretos, descobrindo a melhor forma de exposição da sua marca (Bender, 2009).

Segundo Shinyashiki (2001), um profissional de marketing deve reunir um conjunto de características centradas na flexibilidade e na disponibilidade para enfrentar desafios, sendo importante:

- a)** Auto motivação e auto disciplina;
- b)** Integridade, inteligência emocional, sensibilidade, capacidade de comunicação e interesse pelos outros;
- c)** Imagem e apresentação pessoal positivas, iniciativa, persistência, atenção ao feedback, empatia, disciplina verbal, justiça, pontualidade e competência;
- d)** Visão de futuro, análise do mercado, definição do foco de atuação, procura de novos contatos, criatividade, capacidade de negociação, elaboração de um cartão de visita, de um currículo ajustado ao ambiente em que está inserido, bem como a preparação para entrevistas de seleção (Minarelli, 2010).

Variáveis como liderança; confiança; visão; espírito de equipa; maturidade; integridade; visibilidade; empatia; otimismo; paciência, devem ser bem desenvolvidas para que o profissional seja capaz de criar o seu marketing pessoal de forma competitiva entre os seus pares (Gehring & Jucá, 2004).

Segundo Pelica (2011), o marketing pessoal é definido pela comunicação entre a empresa e o público-alvo. Uma relação existente entre os mesmos gera características essenciais para se interrelacionarem de modo eficiente.

Este deve estimular a sua “venda pessoal”, demonstrando a sua capacidade produtiva e intelectual, promovendo-se dentro da organização. Esta atitude acarreta bons resultados, como a valorização que o empregador dará ao profissional e a consequente melhoria das remunerações mensais (Santos, 2014).

As inovações tecnológicas estão a criar interatividade entre indivíduos de forma global, independentemente da sua cultura. A forma de se expressarem e as atitudes de colaboração em sociedade mudam e é a imagem do profissional que tem vindo a ser um fator de diferenciação (Kotler et al., 2010).

Para Ciletti (2011), quando o profissional realiza o seu marketing pessoal deverá manter-se informado sobre o mercado atual, desenvolvendo objetivos futuros e aprimoramento das informações. Num ambiente onde a inovação está presente, a apresentação pessoal pode ser um grande fator competitivo, resultando em vantagens para o profissional no mercado de trabalho.

No momento em que o gestor está a realizar um recrutamento, o principal item a ter em conta é a aparência. Segundo uma pesquisa realizada pela Universidade Harvard, a primeira impressão visual é a que permanece, a aparência física é tão importante quanto a experiência profissional. Em situação de aparência incorreta na entrevista de emprego, muitos recrutadores nem chegam a notar o currículo e automaticamente descartam a possibilidade de avaliar a capacidade profissional. A prática do marketing pessoal deve ser usada para que o profissional seja lembrado e reconhecido perante os seus pares (Diniz et al., 2011).

Ciletti (2011) defende que a ferramenta atribuída ao marketing pessoal é:

- **O currículo:** este é um breve inventário pessoal onde se demonstra as qualificações pessoais e profissionais para ser entregue a uma determinada organização. É um formulário em que o profissional deve expor toda a sua experiência e visão de futuro para a organização, apresentando sempre informações válidas para que seja repassada com mais confiabilidade. Toda a informação deve ser verdadeira, pois além da prestação do profissional ficar comprometida, este é tido em consideração pelo recrutador. Torna-se necessário realizar um currículo que se destaque entre os pares, deixando sempre bem claro os objetivos que se espera para a ocupação da vaga disponível.

A análise dos *currícules*, ou seja, dos currículos enviados às organizações é prática implica um olhar clínico do recrutador que consegue perceber a dimensão das afirmações, relacionando a dimensão das qualificações em perfis de verdade e/ou mentira. Todas as informações importantes para a contratação são vistas com muito cuidado e as omissões de informação sobre perfis pessoais podem decidir por uma não contratação. O critério da verdade e uma divulgação completa do ser

profissional e humano em análise são fatores que propiciam uma contratação (Goodson, 2006).

O marketing pessoal deve ser visto como uma estratégia competitiva que tende a mostrar que um profissional pode ser escolhido em detrimento de outros candidatos quando investe em instrumentos de marketing (Vialle, Gokaslan, & Boriani, 2008). Os mesmos autores defendem que em função do tempo e da economia, as organizações tendem a valorizar o indivíduo e os seus perfis pessoais.

Para Branco (2008), o marketing pessoal é um fator indispensável no ambiente competitivo, pois é capaz de permitir a exposição de atributos, competências e capacidades que resultem no reconhecimento dos profissionais de forma mais eficiente e eficaz nas organizações.

É de referir que o marketing pessoal não inventa ou cria uma marca, mas sim coloca a marca, já existente, em evidência, ajudando a desenvolver a autenticidade e a credibilidade. Também se percebe que assim se transcende as variáveis de mercado, pois está relacionado à pessoa que possui valores: morais, familiares, religiosos, éticos, entre outros. É, portanto, uma ferramenta que conduz o indivíduo a uma reflexão sobre o seu papel no contexto em que está inserido, bem como da sua função no ambiente organizacional (Santos, 2014).

O marketing pessoal ajuda a promover a capacidade do indivíduo, permitindo a leitura da sua realidade para que se possa aperfeiçoar nos pontos fortes, melhorando os fracos. Para se alcançar tal equilíbrio é necessário traçar algumas ações como definir objetivos, metas e estratégias. É necessário traçar um plano de ação para se ter uma visão de onde se está e aonde se quer chegar, ou seja, fazer uma análise do que é necessário para se alcançar os objetivos desejados. Como se percebe o marketing pessoal é um processo que se inicia de dentro para fora. Para a sua eficácia o “eu interior” deve estar em sintonia com o “eu exterior”, é necessário ter conhecimento da dimensão humana e ter sempre em mente que a técnica está a serviço do Homem e não o contrário (Rizzo, 2011; Vieira, 2013).

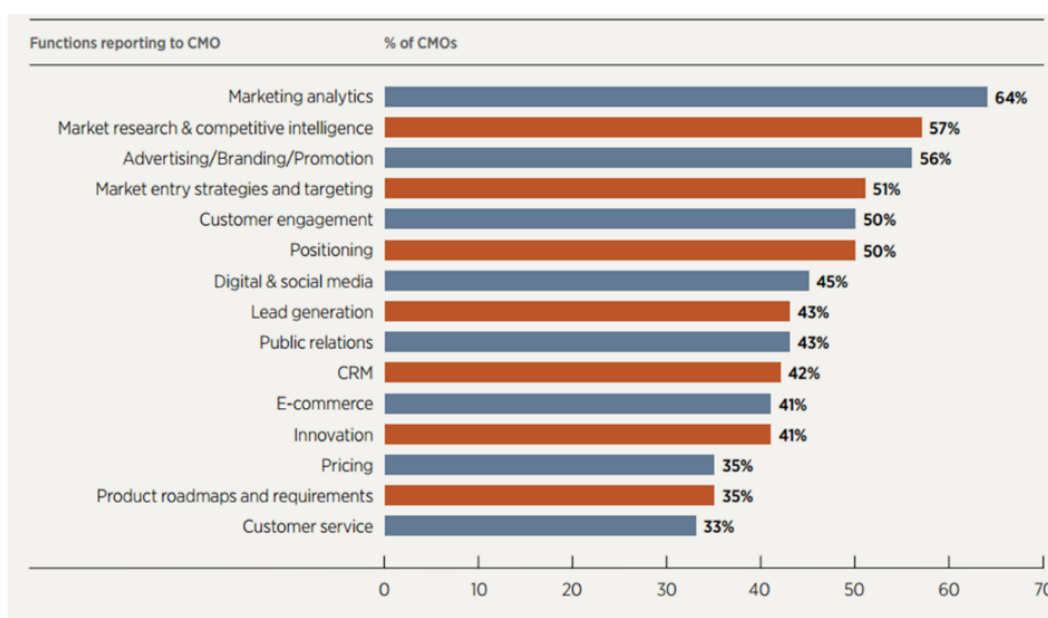
Baugnet (2003) salienta que os papéis dos indivíduos profissionais constroem ativamente a sua identidade.

Funções dos profissionais de marketing

Com base na figura abaixo, entende-se que as funções dos profissionais reportadas aos diretores de marketing – CMO (*Chief Marketing Officer*) se dividem em pelo

menos quinze. Entre elas a análise de marketing; a pesquisa de mercado e a inteligência competitiva; a publicidade; marca e promoção; a entrada no mercado e as estratégias de segmentação; o envolvimento com o cliente; posicionamento; gestão da relação com as mídias digitais e sociais; com a geração de leads, ou seja, desenvolver táticas para que os consumidores de uma determinada geração tenham interesse em determinados produtos e serviços; relações públicas; gestão do relacionamento com o cliente; gestão do comércio eletrônico; responsável pela inovação; pelas estratégias de preço; canal de distribuição e requisitos dos produtos; bem como atendimento ao cliente (Armstrong, 2015).

Figura 6: As funções dos responsáveis de marketing segundo Armstrong (2015)



Fonte: (Armstrong, 2015).

Sabe-se então que os profissionais de marketing têm inúmeras tarefas dentro de uma organização. Concebem, desenvolvem e coordenam atividades que se traduzem na adaptação ao mercado, quer da gestão do relacionamento com os clientes, quer da produção de produtos e/ou da prestação de serviços de uma empresa num determinado mercado de modo a aumentar a rentabilidade e o reforço da notoriedade e inovação da mesma (Santos, 2014).

O marketing relacional tem como base a criação, o desenvolvimento e a manutenção de trocas de sucesso, nomeadamente a criação de valor mútuo. A

confiança e o compromisso primam pela diferença de influenciar o nível de satisfação do consumidor. O autor defende que quanto maior o índice de satisfação, maior será a probabilidade do cliente se tornar fiel à marca, empresa ou organização. Salienta-se portanto, que a confiança e o compromisso que os profissionais assumem são as principais variáveis que influenciam a fidelização dos clientes no contexto do desenvolvimento da fidelização (Morgan & Hunt, 1994).

O termo confiança é definido como a crença e a credibilidade dos intervenientes na sua honestidade durante a relação (Ganesan, 1994). Esta é tida como a expectativa generalizada de segurança que um indivíduo sente em relação à palavra do outro (Chatura & Prabhu, 2003).

Para Ferreira et al., (2012b) a atividade do profissional de marketing deve consistir nestas variáveis, bem como na modificação de atitudes e comportamentos dos consumidores para que seja exequível a conquista dos objetivos da organização.

Assim, e com base em Skacel (1992), um profissional de marketing deve ter a capacidade saber agir, seguindo cinco passos:

1. O que o cliente quer;
2. Quando quer;
3. Onde quer;
4. Como quer comprar;
5. Quanto está disposto a pagar pelo que compra.

Estes profissionais devem assegurar que os consumidores são vistos como eles são na realidade, e não como a empresa gostaria que eles fossem, por isso devem analisar as características pessoais dos mesmos com imparcialidade.

Quando o profissional trabalha na área dos serviços, por definição, está a colocar em prática marketing relacional, pois a sua ação estará focada no relacionamento que tem com os intervenientes da empresa e com os seus clientes (Kotler & Keller, 2012).

O profissional de marketing deve:

- ✓ **Evitar a miopia de marketing:** para que a atitude da organização não se limite à conceção dos produtos, mas também às necessidades dos mercados, fazendo uma análise da sua concorrência (Levitt, 1990).

- ✓ **Manter-se próximo dos clientes:** estudando os seus hábitos e atitudes. Devem ter em consideração o potencial dos estudos de mercado no auxílio das decisões de marketing. O profissional de marketing deve estar focado na ação para ir ao encontro dos objetivos referentes aos consumidores, mas também aos distribuidores e técnicos para estarem mais próximos do mercado em que atuam. É necessário deslocarem-se no campo organizacional, internamente, mas também externamente para conhecerem bem o ambiente para o qual unem os seus esforços diários. Poderão fazer estas deslocações acompanhando os vendedores da empresa, através de observação do local de compra e do comportamento dos seus clientes.
- ✓ **Basear as decisões em factos e não em opiniões:** tornando todo o seu trabalho mais fidedigno, de modo a conseguirem reforçar as suas convicções, delineando um caminho que vá de encontro com a realidade.
- ✓ **Manter o espírito crítico, de síntese e de antecipação:** de modo a filtrarem os factos mais importantes, tornando a sua atividade num exercício de síntese.
- ✓ **Vigiar a concorrência:** de maneira a apostarem no marketing de fidelização e não apenas no marketing de conquista.
- ✓ **Ousar com riscos calculados:** pois a atitude de marketing deve ser feita com audácia calculada. Cada profissional deve estar atento aos dados contabilísticos da sua empresa.
- ✓ **Ser constante:** para se saberem adaptar às mutações de mercado, ou mesmo antecipa-las de modo a preservarem a personalidade das marcas.

Para que isto seja possível, o profissional deve apostar na sensibilidade do autoconhecimento (Dutra, 1996); unir esforços para identificar e entender as necessidades e os desejos dos seus mercados-alvo de forma a satisfazê-los e, se possível, exceder as suas expectativas face ao produto e/ou serviço (Kotler & Keller, 2006c).

A satisfação dos *stakeholders* envolvidos no ambiente organizacional tornou-se um dos objetivos principais das empresas. É uma preocupação basilar para que haja sucesso nos mercados, principalmente quando estes são altamente competitivos. O profissional de marketing faz a diferença. A atitude e o comportamento de um profissional é determinante para o seu sucesso (Buhalis, 2000).

Com base em Costa (2013), identificam-se aqueles que são os dez principais erros comportamentais cometidos por profissionais nas empresas:

- ⊗ **Não saber dominar as emoções:** quando se recebe uma crítica e demonstrar sentimentos de frustração com facilidade revela falta de maturidade e incapacidade para assumir responsabilidades. A credibilidade e a confiança que a empresa deposita no profissional enfraquece.
- ⊗ **Falar mal da empresa, de chefes ou colegas:** quando este tenta denegrir a imagem da empresa onde trabalha, quebra a total confiança que lhe é depositada.
- ⊗ **Não cumprir prazos de tarefas:** a confiança também decresce a partir do momento em que o profissional torna rotina o esquecimento de prazos de tarefas a cumprir. A responsabilidade é algo que eleva a credibilidade.
- ⊗ **Chegar atrasado a reuniões e eventos:** quer seja para reuniões, quer para eventos o profissional deve cumprir horários, de maneira a elevar a credibilidade que tem no seu meio e quando isto não acontece a confiança que é depositada no profissional fica comprometida.
- ⊗ **Ter uma imagem que destoia da cultura da empresa:** O profissional deve saber adaptar-se, na forma e ao contexto. Por isso, o melhor é a adaptação do ambiente em que se está, tendo como exemplo os colaboradores mais experientes para inspirar o quotidiano.
- ⊗ **Escrever com erros ortográficos em documentos da empresa, especialmente os que são dirigidos aos clientes:** tais como o hábito de escrever mensagens de texto com alguns erros ortográficos ou algumas abreviações, o que não é apropriado em escrita de *emails*, *newsletters* ou qualquer informação institucional pois pode traduzir desleixo no comportamento do profissional e muitas das vezes é conduzida uma interpretação de igual desleixo por parte da empresa quando não corrige tal comportamento.
- ⊗ **Ser mau ouvinte:** o cliente deve merecer sempre atenção. Deve evitar-se falta de interesse e de disponibilidade. Quando isto não acontece, o comportamento transmite uma imagem de imaturidade e de falta de respeito.
- ⊗ **Tratar com descuido as ferramentas e materiais sob sua responsabilidade:** para além de demonstrar desinteresse, danificar materiais de trabalho só demonstra que o profissional não tem a sensibilidade de zelar pelo bem comum da empresa, nem está interessado em reduzir gastos desnecessários.
- ⊗ **Desrespeitar a cultura da empresa:** sendo que todas as organizações possuem uma cultura, mesmo que essa não esteja explícita. O

comportamento organizacional deve transparecer essa cultura tornando o ambiente coerente. É muito importante quando toda a equipa sabe integrar a cultura empresarial e se saiba adaptar.

- ⊗ **Não demonstrar interesse em progredir:** parte-se do princípio que todas as organizações ambicionam um crescimento contínuo e quando um profissional se desinteressa na aposta do seu crescimento e do ambiente onde está inserido, demonstra falta de coerência para com os objetivos da empresa e falta de ambição em melhorar o seu papel enquanto profissional.

Xavier (2001) defende que saber agir nas diversas situações diárias representa uma vantagem competitiva. Cometer erros na carreira causa grande impacto e é essencial o profissional estar atento para conseguir evitá-los ou minimizá-los.

O autor divide os erros mais comuns em quatro categorias:

1. **Erros de marketing relacional e pessoal:** descuidar-se do relacionamento com os seus públicos, da sua aparência, da comunicação e da venda pessoal;
2. **Erros profissionais:** descuidar-se da atualização, ter atitudes menos próprias, com foco excessivo em dinheiro, demonstrando ser inflexível;
3. **Erros éticos:** desrespeitar o superior, ser desleal com colegas e subordinados, usar irresponsavelmente recursos da organização;
4. **Erros morais:** lesar a organização, praticar assédio sexual ou moral, realizar objetivos pessoais ilegalmente.

O profissional que deseja manter-se respeitável e competitivo deve ter competências no trato com as pessoas. Criar e defender eventos sociais, atividades voluntárias, entrevistas de seleção, reuniões profissionais, cursos de formação, equipas desportivas que representem a empresa e o espírito de equipa e encontros informais com colegas de outros setores, são ações positivas (Ballback & Slater, 1999).

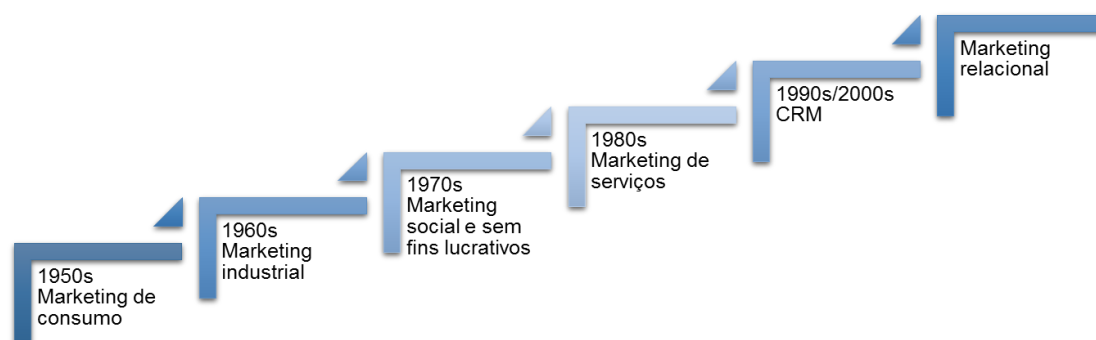
Este deve influenciar a estratégia de negócio. Pertencendo à categoria dos profissionais que tiveram de se adaptar/transformar devido à evolução tecnológica e à ausência de fronteiras no crescimento do negócio, devem estar atentos para estarem atualizados (Armstrong, 2015).

Baker (2005) acredita que os profissionais de marketing têm como principal função a gestão do mix de marketing (produto, preço, promoção e distribuição), que nada mais é que o conjunto de variáveis necessário para a empresa alcançar os seus

objetivos. O autor defende que os profissionais de marketing devem pensar bem nas suas decisões para que estas sejam as melhores, obtendo sucesso.

Drucker (2000) defende que se o profissional tiver ambição e conhecimento pode conseguir chegar ao topo na sua profissão.

Figura 7: Evolução do marketing relacional



Fonte: (Christopher et al., 2002).

O marketing relacional é uma ideia antiga, mas tem vindo a conquistar mais atenção na prática e no ambiente de marketing. O seu desenvolvimento ascendeu quando as organizações perceberam que tinham de adaptar a sua estratégia. A qualidade tornou-se reconhecida por beneficiar a atividade. Muitos consumidores demonstram ter desejo de criar e manter uma relação de maior proximidade com as organizações e com os profissionais que lidam aquando os momentos de troca (Berry, 1995).

O profissional de marketing e o processo de gestão

Cada vez mais as empresas procuram um colaborador que tenha um perfil intraempreendedor, ou seja, um colaborador empreendedor que apresente características psicológicas que traduzam assertividade, criatividade e tolerância ao risco, com interação social, económica e educacional capaz de exercer influência no ambiente organizacional. O motivo pelo qual esta procura existe deve-se ao facto da tecnologia, dos equipamentos, dos projetos e dos produtos terem deixado de ser elementos diferenciadores em relação à competição entre as organizações (Bailey, 2007). Realça-se aqui a importância das empresas investirem nas pessoas, pois são o elemento diferenciador entre as organizações. São as pessoas os elementos capazes de analisar, planear, implementar, controlar, dar e receber *feedback* à organização do uso de determinadas ações e planos estratégicos de forma a

proporcionarem a possibilidade de haver uma estrutura mais coesa em todos os departamentos, aumentando assim a competitividade e a rentabilidade da mesma.

O maior desafio das organizações é pois descobrir, atrair e reter pessoas talentosas. Hamel e Prahalad (1990); Malschitzky (2004) defendem que é fundamental aproveitar o conhecimento humano disponível com a capacidade de incorporarem novas tecnologias nos processos produtivos.

Este conhecimento reflete-se nas organizações, com um sistema aberto e dinâmico e com a principal função de promover a satisfação das necessidades humanas por meio do consumo, da transformação e da comercialização ou elaboração de produtos e serviços. Courtis (1991) acredita que para assegurar a sobrevivência de uma organização no mercado é necessário que a mesma tenha margens de rendimentos apropriadas e capacidade de adaptação às mudanças e exigências do mercado. A gestão empresarial pode ser considerada um processo pelo qual se leva a empresa de uma situação atual para uma situação futura desejada. Gerir é fazer com que hajam resultados com eficiência que proporcionem desenvolvimento e melhoria das atividades da empresa, ocasionando melhores resultados (Oliveira, 2001).

Com base em Cunha et al. (2007), alguns dos princípios fundamentais na gestão empresarial são:

- Tratar bem todas as pessoas da organização, independentemente da sua função;
- Ser claro e sucinto no que respeita os objetivos da empresa e forma de atuação;
- Construir uma relação de confiança;
- Influenciar a equipa a ter uma atitude positiva.

Este é um caminho para a manutenção da vantagem competitiva, que na sua génese é vista como o estado em que a organização se encontra para obter recursos de modo a oferecer produtos e serviços em melhores condições de qualidade, custo ou tempo de atendimento que os seus concorrentes (Kotler et al., 2010).

Deste modo, diminuir a aversão ao risco, externo e interno, bem como fazer com que os profissionais saibam transmitir os valores da organização à geração seguinte para continuar no mercado, são formas de passar a herança cultural de elevado desempenho de auto sustento. As razões pelas quais as organizações transmitem

um impacto positivo em relação à satisfação e ao desempenho da equipa colaborativa passam pela autoestima, autoeficácia generalizada, locus de controlo interno e estabilidade emocional (Cunha et al., 2007).

“A estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem dos seus concorrentes...”
(Porter, 2005,p.61).

Fayol e Gray (1984) definem que o sistema de gestão deve assentar em seis funções:

- **Função técnica:** produção de bens e serviços.
- **Função comercial:** compra, venda e permuta dos bens produzidos e consumidos pela empresa.
- **Função financeira:** identificação e gestão dos recursos financeiros utilizados pela empresa.
- **Função segurança:** de modo a assegurar os bens da empresa e das pessoas envolvidas.
- **Função contábil:** desde a elaboração de inventários e balanços, controle de custos e realização de estatísticas.
- **Função administrativa:** para que haja interligação entre todas as funções.

Passando assim, ao que hoje se denomina de processo de gestão:

- **Planear:** focando o pensamento no futuro e desenhar programas de ação.
- **Organizar:** ajustando a estrutura funcional da empresa.
- **Comandar:** orientando e dirigir as pessoas.
- **Coordenar:** conciliando todos os esforços da empresa em torno do seu objetivo.
- **Controlar:** verificando se as ações estão de acordo com as normas estabelecidas.

Para Ferreira et al., (2012), a relação entre a gestão da organização e o mercado passa pelo marketing. Seja em que mercado for, é importante que se consiga a satisfação da sua missão seguindo-se da satisfação das necessidades desse mercado, reforçando que o marketing só existe se uma determinada organização tiver algo para oferecer ao mercado.

Tal como referia Levitt (1990), estas relações evoluem e levam a que hajam ajustamentos da oferta não a tornando estática mas sim dinâmica, acompanhando a mudança provocada pelo tempo.

Gerir na ótica de marketing é partir das características e necessidades do mercado. É conceber estratégias e programas de ação para que a empresa saiba atuar. A gestão nesta ótica consiste numa aproximação geral e normalmente mais provável para a empresa conquistar sucesso a longo prazo do que com as óticas de produção e vendas (Pires, 1997).

Buhalis (2000) resume o processo de gestão de marketing numa sequência integrada de cinco etapas:

1. Análise;
2. Planeamento;
3. Implementação;
4. Controlo;
5. *Feedback*.

Assim, as organizações devem ter uma visão a longo prazo para que as suas atividades de marketing sejam orientadas por objetivos e para que estas consigam atingir um volume de vendas, uma quota de mercado, notoriedade, qualidade, entre outros aspetos, capazes de lhes permitir uma boa vivência no mercado (Kotler & Keller, 2006b).

Os objetivos, quando conquistados além do seu planeamento, têm estratégias adequadas na sua ação tais como: o desenvolvimento de novos produtos, uma equipa de vendas dinâmica e uma boa comunicação. As ações de marketing devem ser dirigidas a mercados muito bem caracterizados. Os bens devem ser claramente focados para a segmentação de mercado em que estas atuam de forma a atribuir valor à sua ação (Porter, 2005).

Para que a atuação das empresas seja positiva, é necessária a capacidade em distinguir o conceito de marketing do conceito de venda. Quando as organizações se preocupam só pelo escoamento da sua produção, dá-se o nome de venda, mas se venderem produtos e/ou serviços que o consumidor deseja, dá-se o nome de marketing (Ferreira et al., 2012b).

Segundo Ferreira et al., (2012a), o marketing divide-se em sete funções:

1. Delinear o mercado:

- a. Saber quem compra.
- b. Saber:
 - i. Onde vivem;
 - ii. Quando compram;
 - iii. Quantas vezes compram;
 - iv. Que quantidades compram.

2. Motivar a compra:

- a. Saber o motivo da compra.

3. Ajustar o produto:

- a. Oferecer um produto que iguale o desejo e a necessidade do consumidor, sendo que defende que quanto maior for a identidade, maior a satisfação.

4. Distribuição física:

- a. Gestão de *stocks*, transporte, armazenamento, processamentos de encomendas, entre outros.

5. Comunicação:

- a. Publicidade; venda pessoal; catálogos; folhetos; relações públicas; comunicação de imagens; entre outros.

6. Transação:

- a. Toda a atividade que forneça ao consumidor um impulso para a compra, realizando troca.
- b. Crédito; garantias; bónus; entre outros.

7. Pós-transação:

- a. A transação não é só quando há compra, mas sim nas trocas repetidas.
- b. Deve haver bom senso comercial para que haja um acompanhamento ao cliente num momento pós-transação, como por exemplo a possibilidade de troca/devolução do produto/dinheiro, atendimento de reclamação/sugestões, entre outros.

Já a visão de Kotler e Keller (2006c), foca que a orientação da empresa para o mercado deve assentar em cinco funções:

1. **A orientação de produção:** defende que o consumidor prefere produtos fáceis de encontrar e de baixo custo. Quando a visão de uma organização se baseia fundamentalmente nesta orientação, entende-se que a sua produção é focada em distribuição de massa, para todos os públicos e em quantidades numerosas, para que resulte na máxima eficiência de custos de produção.
2. **A orientação de produto:** defende que o produto preferido é aquele que oferece qualidade e um desempenho superior ao dos seus concorrentes, bem como características inovadoras. Assim, as organizações que se focam nesta orientação, gerem uma produção que visa a perfeição de um produto, com uma qualidade cada vez mais aperfeiçoada ao longo do tempo. Correndo o risco do produto aperfeiçoado nem sempre ser bem-sucedido, a menos que tenha o preço certo e seja distribuído, promovido e vendido adequadamente.
3. **A orientação de vendas:** parte do princípio de que os consumidores e as empresas não compram o suficiente. Uma vez que esta orientação se foca mais na venda de produtos pouco procurados, a organização deve intensificar o esforço da sua equipa de vendas, de forma a empreender um esforço agressivo a fim de se obterem mais rendimentos.
4. **A orientação de marketing:** é centrada no cliente. A organização não precisa de encontrar os clientes certos para o seu produto, mas sim os produtos certos para o seu cliente.
5. **A orientação de marketing holístico:** visa transformar a maneira de como o marketing tem vindo a ser utilizado. Pretende que as organizações façam uma reflexão sobre como operar e competir num novo ambiente de marketing. Este ambiente abrange uma atitude coesa, fora do tradicional, que tenha em vista o desenvolvimento, o projeto e a implementação de programas, processos e atividades de marketing.

“O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos” (Gonçalves, 2000, p.10).

Tabela 4: Estrutura da Orientação de Marketing

	Foco no cliente	Competências centrais	Rede Colaborativa
Exploração de valor	Espaço cognitivo	Espaço de competência	Espaço de recurso
Criação de valor	Benefícios para o cliente	Domínio da empresa	Parceiros de negócios
Entrega de valor	Gestão do relacionamento com o cliente	Gestão dos recursos internos	Gestão das parcerias de negócios

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kotler e Keller (2006b).

A exploração de valor deve passar pela análise do espaço cognitivo do consumidor, do espaço de competência da empresa e do espaço de recurso do colaborador. Isto só é possível quando a empresa compreende muito bem as necessidades e desejos dos seus clientes, bem como as expectativas e influências que afetam a sua decisão de compra. O último elemento é entender que a entrega de valor carece de investimentos consistentes em infraestrutura e capacidades. A empresa deve investir nos relacionamentos para consolidar uma equipa colaborativa interna atenta à satisfação do cliente. Assim, por meio da atração e retenção de clientes e de parcerias que proporcionem o alcance dos objetivos organizacionais, o marketing reconhece que “tudo é importante” – o consumidor, os colaboradores, a concorrência, os fornecedores, o governo, os acionistas, a sociedade, entre outros (Kotler & Keller, 2006b).

Gestão de pessoas por competências

A gestão de pessoas por competências requer a identificação de processos e características. Através da formação e do desenvolvimento, estas passam pelos mecanismos de evolução de competências que permitem reconhecer e desenvolver os seus atributos. Com o recrutamento e seleção consegue-se a construção de uma equipa com características de eficiência e eficácia que permitem a recomposição da equipa.

A avaliação e o desempenho traduzem-se em mecanismos de avaliação imprescindíveis num modelo de gestão no qual a intervenção é uma característica fundamental. Na carreira e no sucesso, as características passam pela motivação, reconhecimento e espaço ocupacional. Na segurança e na saúde, devem permitir reconhecer e assumir as responsabilidades junto dos colaboradores. No processo de remuneração a associação entre este e o desempenho está relacionado com o prémio dos profissionais mais competentes (Amaral, 2006).

Tabela 5: Gestão de pessoas por competências

Processos	Características
Formação e desenvolvimento	Mecanismos de evolução das competências que permita reconhecer e desenvolver atributos de competência.
Recrutamento e seleção	Construção de uma equipa mais eficiente e eficaz que permita a recomposição da equipa.
Avaliação de desempenho	Mecanismos de avaliação imprescindíveis num modelo de gestão no qual a intervenção é fundamental.
Carreira e sucesso	Motivação; reconhecimento; espaço ocupacional.
Segurança e saúde	Reconhecer e assumir as responsabilidades junto dos colaboradores.
Relações de trabalho	Adaptado às leis de trabalho em vigor.
Remuneração	Associar a remuneração ao desempenho, premiando os profissionais mais competentes.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Amaral (2006).

O desenvolvimento de um indivíduo dentro de uma organização pode ser identificado pela sua capacidade de assumir e executar atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Isto tende o profissional a criar mais valor à organização.

É preciso estabelecer uma ligação direta entre desenvolvimento e remuneração. Os indivíduos mais competentes em geral são chamados a encarar novos desafios e, na medida em que correspondem de maneira positiva, recebem desafios ainda maiores. Os sistemas tradicionais não conseguem dar respostas adequadas a tal situação, pois reconhecem os indivíduos apenas pelo que fazem e não pelo que entregam (Zarifian, 2004).

White (1959) publicou um artigo que relacionou competência, motivação e aprendizagem. Concluiu que pela competência, ter perícia ou zelo no trabalho deve ser uma necessidade básica, constante e fundamental do ser humano.

McClelland (1973) procurou diferenciar competências de aptidões, conhecimentos e características, conceituando-as úteis para uma pessoa que consiga alcançar um desempenho diferenciado de uma tarefa ou atividade.

É essencial que as organizações entendam as suas políticas e as partilhem com todo o ambiente organizacional de modo a criarem maior confiança e coerência entre as equipas. Dar prioridade ao relacionamento é optar por uma gestão que resulte na conquista dos objetivos a médio e longo prazos de forma sustentável e previsível (Sapiro, Soares, Gangana, & Lima, 2011).

A prestação dos profissionais de marketing deve ser caracterizada como dinâmica e flexível nas relações associadas aos ambientes organizacionais, adaptando-se às diferentes exigências que o mercado proporciona. Assim, os conhecimentos operacionais, que estão associados às atitudes e orientados para a aprendizagem contínua, devem direcionar a atuação do profissional de forma autónoma e flexível, para que se possam constituir elementos chave para a competência (Sapiro et al., 2011).

Os valores éticos no relacionamento com o cliente e com os parceiros de negócio precisam de ser valorizados. É importante que os profissionais tenham conhecimentos sobre a vida empresarial de modo a entenderem melhor as necessidades de cada parceiro e contribuir para um resultado coletivo, *win-win*, proporcionando retorno para todos (Schein, 1978).

Gök e Hacıoglu (2010) reforçam a ideia de que o processo de marketing não pode ser apenas considerado um processo administrativo estático, mas sim em constante mudança, mantendo a comunicação e o fortalecimento das relações com os clientes dinâmicas.

Estas relações estão no âmbito de marketing relacional. O conceito desta vertente surge com Berry (1995). O autor defende que atrair, manter e intensificar são ações fundamentais para que as relações com os clientes solidifiquem transformando os pontuais em clientes fidelizados.

Assim, Grönroos (1995) propõe uma substituição da orientação da conquista de clientes (transacional) para o foco na retenção ou fidelização dos mesmos (relacional).

Breve síntese deste capítulo

Neste capítulo enquadra-se o marketing como veículo ao tema e objetivo principal desta investigação: o perfil de um profissional de marketing.

Os conhecimentos no âmbito da evolução do conceito de marketing, com recurso à sua fundamentação teórica em pontos como o profissional de marketing no que respeita um conjunto de características, funções e competências para a empregabilidade, reforçam a importância do papel deste profissional no processo de gestão.

Assim, importa destacar que marketing é, pois, o desempenho das atividades dos negócios que asseguram o fluxo de bens e serviços, desde o produtor até ao consumidor final. Sendo todo o processo de planeamento, execução, de criação de bens e serviços que criam a troca, capazes de satisfazerem as necessidades dos indivíduos e das organizações (American Marketing Association, 1960).

Para o profissional se manter ativo e competitivo é importante que esteja atento aos relacionamentos com os vários grupos de indivíduos, mas também às mudanças e aos fatores que as influenciam (Franco, 1999). Além disso, o profissional deve manter-se atualizado tecnologicamente, oferecendo novidades agregadas ao seu serviço (Santos, 2014).

CAPÍTULO III

Capítulo III – Estudo empírico – Metodologia de Investigação

O presente capítulo integra o estudo empírico deste trabalho. A fundamentação da metodologia visa o reforço da credibilidade e da validade do trabalho de investigação científica. Expondo assim, as várias fases processuais para a consecução dos objetivos da investigação. Isto é, identificar, explicar e justificar os componentes importantes para a interpretação da opinião dos participantes no estudo.

Estudar literatura científica, ponderar os passos mais corretos e enquadrados para o estudo, nomeadamente a recolha de opinião, são opções que alavancam a investigação. Desta forma, pretende-se medir o grau de importância atribuído às três dimensões e confirmar ideias, conduzindo a investigação para a compreensão dos comportamentos a partir da perspetiva dos sujeitos participantes.

Ao se refletir num potencial tema para se desenvolver um estudo de investigação, ponderou-se a importância de dar especial atenção ao marketing enquanto área de atividade. Por sua vez, a vontade de enquadrar esta área na sua base de formação. Assim, optou-se estudar o perfil do profissional de marketing. Desta forma, acredita-se o equilíbrio perfeito entre o mundo académico e o empresarial, procurando colmatar dificuldades em se encontrar uma resposta solucionadora entre as ofertas formativas e as necessidades do mercado. Em torno de uma reflexão sobre as competências, funções e características basilares na caracterização deste profissional.

A recolha de dados é realizada em dois momentos. O primeiro, através da realização de entrevistas e o segundo, da utilização de um inquérito por questionário.

A amostra foi obtida por conveniência, entre colaboradores de empresas no setor dos serviços, que possuem formação na área do marketing, e já tenham alocado alunos da licenciatura em marketing do ISCA-UA. Salva-se que esta seleção regeu-se pela importância dada aos conhecimentos de marketing dos participantes, para que as respostas fossem devidamente enquadradas nos conceitos de marketing e, desta forma, coerentes e de acordo com a realidade empresarial e objeto de estudo.

Elaborou-se, previamente um guião de entrevista e um formulário para aplicar a ferramenta de inquérito por questionário. Pretende-se, seguir integralmente o guião da mesma, mas com o cuidado de não se padronizar o discurso.

É importante a criação de um ambiente informal e realista com os entrevistados, para que estes respondam sinceramente e com base na sua realidade. Na utilização de

pesquisas exploratórias o trato deve ser informal, mas bem dirigido para não se perder o foco do problema em estudo (Mattar, 2012).

As entrevistas semi diretivas permitem que o entrevistado estruture o seu pensamento em torno do objeto perspectivado para que se eliminem diversas considerações para as quais o entrevistado se deixa naturalmente induzir com linha no seu pensamento, estando num ambiente mais favorável à partilha de vivências reais (Maroy et al., 1995).

As entrevistas decorrem de forma individual, face a face com cada um dos colaboradores. O guião é composto por questões abertas para que estes tenham a liberdade de se expressarem de forma espontânea e clara.

Os inquéritos são entregues para resposta no momento a seguir à entrevista. Deste modo, a ser possível medir o grau de importância que os participantes atribuem às características, funções e competências, numa escala de *Lickert* de cinco pontos.

A técnica de pesquisa qualitativa é definida de exploratória, sendo que se baseia em pequenas amostras, proporcionando a introspeção e a compreensão do contexto do problema que está a ser estudado (Malhotra et al., 2006). Nesta técnica, o ponto base são questões de interesse que se vão definindo à medida que o estudo evolui (Silveira & Córdova, 2009).

A pesquisa exploratória tem uma carga qualitativa muito forte, capaz de traduzir em detalhe a realidade dos fenómenos diversos (Dantas, 2008).

A pesquisa de cariz quantitativo, com o instrumento de inquérito, foca uma quantidade de conceitos necessários ao desenvolvimento do estudo.

O inquérito por questionário foi construído com base nos conteúdos abordados na fundamentação teórica para que o estudo de investigação estivesse o mais próximo possível dos conteúdos estudados pelos autores referenciados.

O uso de uma escala de *Lickert*, de cinco pontos, reforça a clareza e objetividade referente à opinião da amostra (Silveira & Córdova, 2009).

Tabela 6: Vantagens e desvantagens do método entrevista

Vantagens desta técnica	Desvantagens desta técnica
Decorre em ambiente relaxado e confortável;	As respostas podem ter demasiados detalhes irrelevantes;
Permite apreender o vocabulário do entrevistado;	Possibilidade de perder o controlo da entrevista;
Proporcionar uma grande riqueza em detalhes;	As respostas podem demorar demasiado relativamente à informação recolhida;
Torna a recolha mais interessante para o entrevistador;	Podem sugerir que o entrevistador não está preparado;
Permite mais espontaneidade;	Podem sugerir que a entrevista não tem objetivos.
Facilita a resposta ao entrevistado.	

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Oliveira, (2000).

Questões de investigação

Após ser definido o objeto de estudo, deve passar-se à identificação das questões de investigação e hipóteses subjacentes. Desta forma, as mesmas foram construídas com base nas motivações que impulsionaram a realização deste estudo, bem como do conteúdo teórico e modelo de investigação proposto.

- **Q1 - Em que medida é que o tecido empresarial estudado espera que os profissionais de marketing tenham um perfil com as características, funções e competências que vá ao encontro do que se quer testar?**

Apesar de a opinião ser subjetiva, não se deve descurar o estudo incidente nesta vertente, pois constitui uma ferramenta fundamental que é capaz de diferenciar e avaliar as atitudes vividas no setor estudado. O estudo de opinião vem auxiliar e confirmar qual o grau de importância que os participantes atribuem ao marketing no que respeita as características, funções e competências dos seus quadros, sublinhando o papel que cada participante tem no desenvolvimento desta área. Bem como, confirmar o grau de concordância com a visão dos autores presentes na fundamentação teórica desta investigação.

- **Questão 2 – Qual a opinião que os profissionais têm sobre marketing?**

É fundamental saber qual a opinião que os participantes no estudo têm sobre a área e quais as funções que lhe atribuem.

- **Questão 3 – Até que ponto o marketing influencia a estratégia da empresa?**

Para se entender a importância atribuída ao profissional de marketing e à sua área de atividade, é crucial perceber qual a influência que este tem dentro das organizações.

- **Questão 4 – Será a união de sinergias entre departamentos praticada nas empresas que participaram no estudo?**

Entender a gestão de equipas ativa nas empresas em estudo é interpretar a valorização de papéis dentro das mesmas. Filtrando um pouco, algumas das características, funções e competências que os profissionais entendem ser mais vantajosas para o seu quadro de profissionais. Desta forma, indiretamente ficam sublinhadas as preferências para a composição do perfil profissional. Isto é, se a união de sinergias entre departamentos for valorizada, provavelmente o espírito de equipa, o domínio de emoções, ser bom ouvinte, entre outras...Serão fortemente preferidas e essenciais ao dia a dia do profissional. Caso contrário, pode-se suspeitar que a autonomia, a especialização e o individualismo serão as mais indicadas para a rotina profissional.

- **Questão 5 - Quais serão as características, funções e competências mais valorizadas para os participantes no estudo?**

De toda a informação recolhida nas entrevistas e nos questionários, quais serão as características, funções e competências mais queridas para os participantes?

Hipóteses de investigação

Conduzir uma investigação, passa pela estruturação em torno de hipóteses que possam ou não corroborar o estudo. Em sintonia com as questões de investigação e, claramente relacionadas com o tema, mantém-se o espírito de descoberta que tanto é característico em trabalhos desta natureza.

As hipóteses transmitem a exposição daquilo que o investigador procura e com base nesta lógica representa soluções para um problema. Estas conduzem o estudo e

auxiliam na solução por conferirem respostas às questões que se propõem para a investigação e assim poderá ser colocada em prova a validade empírica da mesma.

Foram elaboradas, mediante as suspeitas que se despoletaram com o estudo e consequentes questões as seguintes hipóteses:

- **H1 – A opinião dos participantes no estudo está positivamente relacionada com a visão dos autores referenciados na revisão de literatura?**

Nível de concordância

- **H2 – Os participantes no estudo têm conhecimentos fortemente contextualizados com a área de marketing.**

Know-how

- **H3 – O papel do profissional de marketing tem uma forte influência na estratégia das empresas em estudo.**

Influência

- **H4 – A união de sinergias entre departamentos é fortemente praticada nas empresas?**

Valorização e partilha

- **H5-A importância atribuída às características apresentadas varia mediante o género, a classe etária e as habilitações literárias dos inquiridos.**
- **H6- A importância atribuída às funções apresentadas varia mediante o género, a classe etária e as habilitações literárias dos inquiridos.**
- **H7- A importância atribuída às competências apresentadas varia mediante o género, a classe etária e as habilitações literárias dos inquiridos.**

Importância mediante as diferenças sociodemográficas

Instrumentos e materiais usados

Todos os envolvidos no estudo foram contactados via correio eletrónico, de forma a agilizar o processo de agendamento da recolha de informação. Salva-se que nem todas as empresas selecionadas para o estudo puderam participar, pelo que contactamos outras, enquadradas nos mesmos requisitos, de modo a completar ao máximo a dimensão da amostra para assim ser contemplado um estudo mais diversificado e rico no que respeita o seu relevo científico.

A realização do processo de recolha de dados foi feita diretamente com os profissionais das empresas selecionadas, entre as cidades Aveiro e Porto, no período de 15 de outubro de 2015 a 28 de janeiro de 2016.

Toda a recolha teve lugar nas instalações das empresas, à exceção de uma que foi realizada num outro local, a pedido do participante, por motivos de facilidade de agenda.

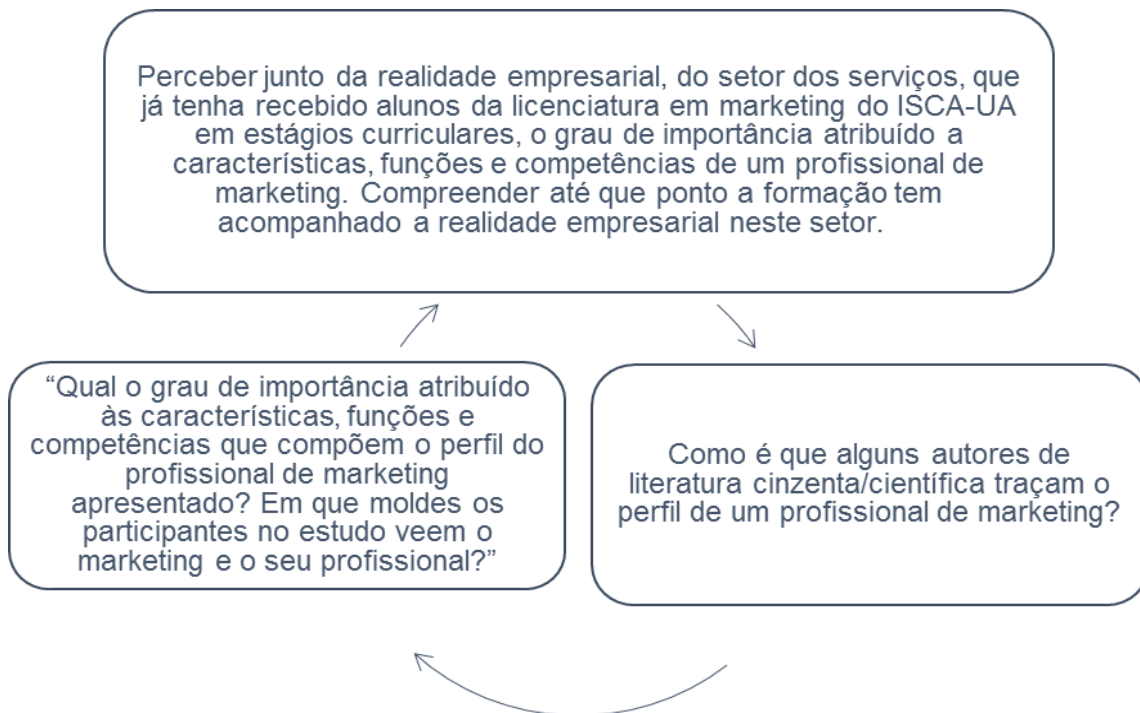
Os guiões da entrevista e do inquérito por questionário encontram-se em anexo, devidamente organizados em Anexo I e Anexo III.

As entrevistas foram úteis para percebermos se seria possível validar o perfil estudado. Com base no método de recolha de dados, gravação auditiva e registo escrito dos mesmos.

De seguida, realizou-se um breve inquérito por questionário, respondido pelos participantes no final da entrevista, permitindo assim a recolha imediata das respetivas respostas com o cuidado de não introduzirmos indicadores que pudessem enviesar o estudo.

O tratamento de dados foi diferente conforme o tipo de informação. Procedeu-se a uma análise qualitativa de dados obtidos por gravação de áudio e anotações feitas durante a realização da entrevista, processo este, denominado de transcrição das entrevistas, visível no Anexo II deste documento. Procedeu-se à identificação das palavras mais repetidas com vista a constituir os três grandes grupos. Com apoio do programa das ferramentas do *Office*, nomeadamente no *Word* e no *Excel* e, no *software* de tratamento estatístico SPSS.

Figura 8: Resumo do modelo de investigação



Fonte: Elaboração própria, (2016).

Desta forma, passamos ao capítulo seguinte onde serão apresentados e discutidos os resultados desta investigação.

CAPÍTULO IV

Capítulo IV – Apresentação e discussão de resultados

Traduzindo a metodologia desta investigação, apresentam-se os resultados provenientes do tratamento de dados, discutindo a informação proveniente dos mesmos. A análise à opinião dos participantes é um fio condutor de todo o trabalho desenvolvido.

Impõem-se, através da análise realizada aos dados, verificar que foram realizadas nove das doze entrevistas programadas, representando cerca de 75% da taxa de resposta.

Os dados demográficos provenientes da amostra completam-se pela constituição de 9 colaboradores, dos quais 4 são do género masculino e 5 do género feminino, com idades que variam entre os 20 e os 54 anos de idade, sendo que correspondem a uma média de 35 anos de idade.

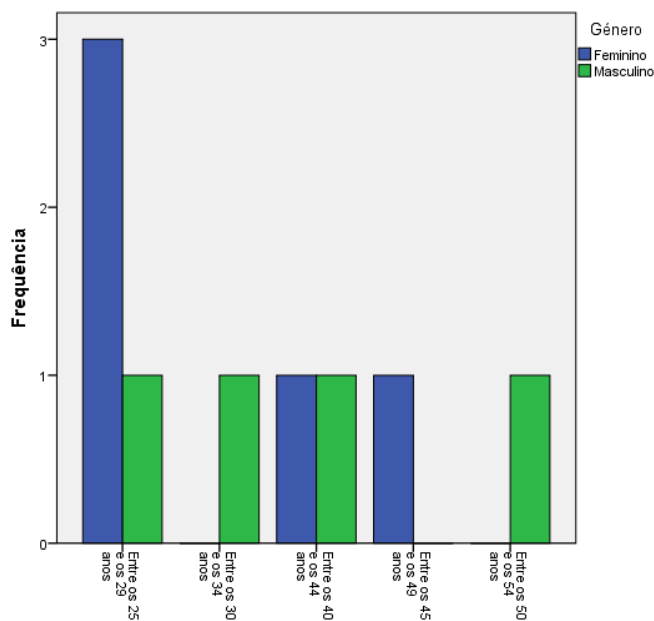
O tempo de recolha dos dados decorreu entre 15 de outubro de 2015 a 28 de janeiro de 2016. O tempo médio de duração das entrevistas foi aproximado a 19 minutos.

Tabela 7: Resumo da informação recolhida - dados gerais

Número de entrevistas realizadas	9
Período de recolha	15 de outubro de 2015 a 28 de janeiro de 2016
Número de homens	4
Número de mulheres	5
Distribuição por grupos de escalão etário	4 entre 25-29; 1 entre 30-34, 2 entre 40-44, 1 entre 45-49 e 1 entre 50-54
Distribuição de acordo com as habilitações literárias	4 licenciados, 2 pós-graduados, 3 mestres
Tempo médio da duração das entrevistas	19 minutos

Fonte: Elaboração própria, (2016).

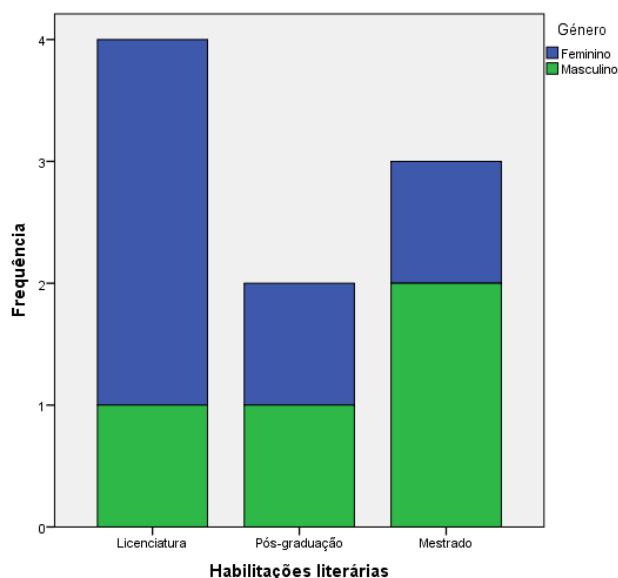
Gráfico 1: Distribuição dos participantes por género mediante as idades



Fonte: Elaboração própria, (2016).

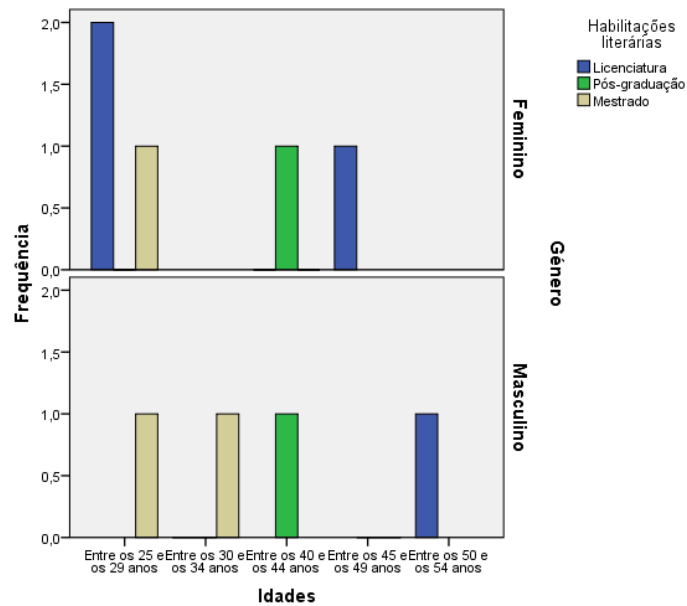
De acordo com o Gráfico 1, constata-se que o tipo mais frequente entre os participantes é a mulher jovem, isto é, o participante do género feminino e com idade entre os 25 e 29 anos.

Gráfico 2: Distribuição dos participantes por habilitações literárias mediante o género



Fonte: Elaboração própria, (2016).

Gráfico 3: Distribuição dos participantes por habilitações literárias mediante o género e a idade



Fonte: Elaboração própria, (2016).

Com base nos gráficos 2 e 3, acima representados, repara-se que entre os participantes há mais licenciados do género feminino e mais mestres do género masculino, notando-se predominância das classes mais jovens em ambos os gaus académicos.

Na tabela seguinte está apresentada a divisão por grupo das características, funções e competências mencionadas com maior frequência durante as entrevistas para caraterizar um profissional de marketing.

Tabela 8: Variáveis mais destacadas

Características	Funções	Competências
Humilde	Tradicional e digital	Identificar oportunidades.
Flexível	Resolver problemas	Fazer o acompanhamento.
Realista	Realizar campanhas: idealizar, planejar, implementar, controlar.	Eficiente nos processos, acrescentando valor nos métodos de gestão.
Bom senso	Criar <i>flyers</i> , monofolhas, <i>banners</i> , <i>massmailings</i> , <i>email marketing</i> , <i>mailing list</i> .	Negociação.
Calmo	Imagem e sinalética	Cumprir.
Solucionador	Comercial + pós-venda	Aumentar as vendas e a satisfação.
Polivalente/Multidisciplinar	Força de vendas	Ser crítico.
Adaptável	Tratamento de reclamações	Conhecimentos técnicos/produto/serviço/empresa/mercado.
Saber ver, ouvir, sentir	Contacto/relacionamento com o cliente	Relacionamento.
Fiel	Interligar/dar seguimento/filtrar/encaminhar	Comunicação fluída/ clara/ objetividade.
Empático	Estratégia	Interlocutor.
Atualizado	Ações de marketing	Gestão da força de vendas.
Carismático	Plano de marketing tradicional/digital	Autónomo.
Bom relacionamento	Sugestões	Flexibilidade.
Ativo	Acompanhar processos	Planeamento/criar/ implementar/controlar.
Resiliente	Tornar as “coisas” apelativas	
Sentido crítico	Gestão e criação de conteúdos (site, <i>Facebook</i> , outras redes sociais)	Comunicação.
Proativo	Estar no terreno	Tratar bem o cliente
Inovador	Atualizar conhecimentos	Operacional/executar/ colocar em prática
Coerente	Informar/dar e receber <i>feedback</i>	
Comunicativo	Cativar/Fidelizar e reter clientes	
Assíduo	Receção	
Dinâmico	Relatórios	
Criativo	Analisar o(s) negócio/mercado/concorrentes/consumidores	
Atento	Promover a organização/produtos/serviços	
Antecipado	Apoio <i>backoffice/frontoffice</i>	
Executante	Replicar e aproveitar sinergias	
Bem disposto	Recolha de ideias	
Prático/ ter rasgo	Lançamento de produtos/serviços	
Interessado	Criação/elaboração/gestão de eventos	
Curioso	Cobranças	
Positivo	Identificar oportunidades	
Ambicioso		
Iniciativa		
Imparcial/justo		
Transparente		

Fonte: Elaboração própria, (2016).

Após a recolha dos dados nota-se que a dimensão da amostra é reduzida. Uma amostra de dimensão maior, permitiria, possivelmente, resultados mais ricos e proveitosos no ponto de vista científico. No entanto, ressalva-se que o tratamento dos dados mostrou que a realização das entrevistas foi um ponto muito positivo e enriquecedor no estudo. Estas decorreram de uma forma naturalmente rica, pois foram realizadas antes dos inquéritos por questionário e por coincidência os resultados foram ao encontro do perfil estudado e espelhado no inquérito por questionário a seguir entregue. Decorreram sem influência de informação útil ao estudo e verificou-se que a maior parte dos profissionais entrevistados reforçaram a importância de variáveis que estavam elencadas no estudo bibliográfico.

Isto confirma que os profissionais estão em sintonia com aquele que é traçado como o perfil designado para um profissional de marketing no mercado atual, privilegiando as competências transversais.

Com base nos dados provenientes das respostas aos inquéritos por questionário, obteve-se uma representação dos níveis de importância atribuída para todas as variáveis dos três grandes grupos, características, funções e competências, que mais se destacaram no estudo.

Características

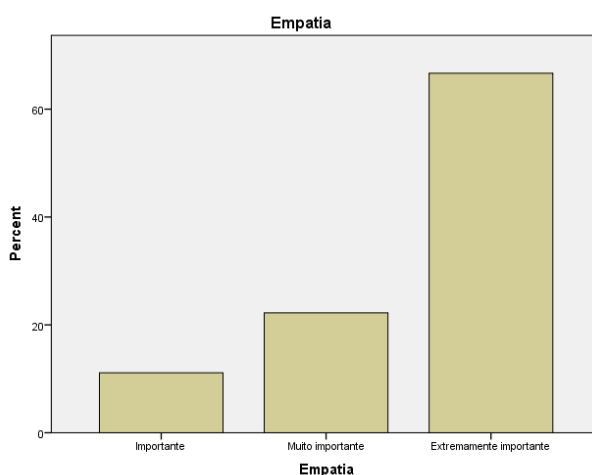
No que respeita a “Sensibilidade” e a “Empatia”, observou-se que são, das características apresentadas, as que foram consideradas mais importantes no perfil de um profissional de marketing por todos os inquiridos, como ilustram os gráficos 4 e 5.

Gráfico 4: Atribuição de importância dada à característica “Sensibilidade”



Fonte: Elaboração própria, (2016).

Gráfico 5: Atribuição de importância dada à característica “Empatia”



Fonte: Elaboração própria, (2016).

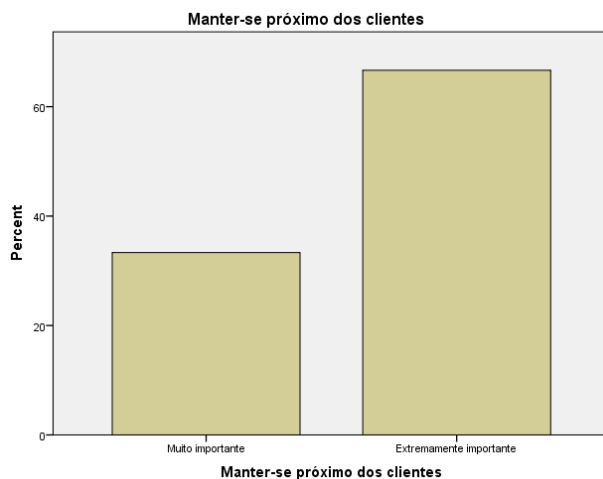
Funções

No Anexo V, estão as tabelas que contemplam a informação referente à importância atribuída para as funções mediante o género dos inquiridos (tabela 20, nas páginas 119 e 120); mediante as idades (tabela 21, nas páginas 120 e 121); e mediante as habilitações literárias dos inquiridos (tabela 22, nas páginas 121 e 122).

Quanto às funções a desempenhar por um profissional de marketing, todos os inquiridos consideram importante “Manter-se próximo dos clientes” e “Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo”, de acordo com os gráficos 5 e 6. Assim, depende-se que os participantes no estudo mantiveram coerência com a preferência

da atribuição às características anteriormente apresentadas “Sensibilidade” e “Empatia”. Um indivíduo sensível e com sentido de empatia, deverá ser mais capaz de cumprir com estas funções.

Gráfico 6: Atribuição de importância dada à função “Manter-se próximo dos clientes”



Fonte: Elaboração própria, (2016).

Gráfico 7: Atribuição de importância dada à função “Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo”



Fonte: Elaboração própria, (2016).

Competências

No Anexo VI, estão apresentadas as tabelas que representam a atribuição da importância referente às competências, mediante o género (tabela 23, nas páginas

122 e 123); mediante as idades (tabela 24, nas páginas 123 e 124); e mediante as habilitações literárias (tabela 25, nas páginas 124 e 125).

Ao nível das competências, é opinião de todos os inquiridos que é extremamente importante que um profissional de marketing consiga “Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação”, conforme mostra o gráfico 8. Reunindo estes com os resultados anteriores, pode-se entender como é percebido um bom profissional.

Gráfico 8: Atribuição de importância dada à competência “Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação”



Fonte: Elaboração própria, (2016).

A análise exploratória indicou que a importância atribuída a algumas características, funções e competências do profissional de marketing podia diferir de acordo com o perfil do inquirido.

Posteriormente, realizaram-se testes de hipóteses não paramétricos, tendo em conta que os dados em análise são ordinais, pois traduzem o nível de importância atribuído pelos inquiridos.

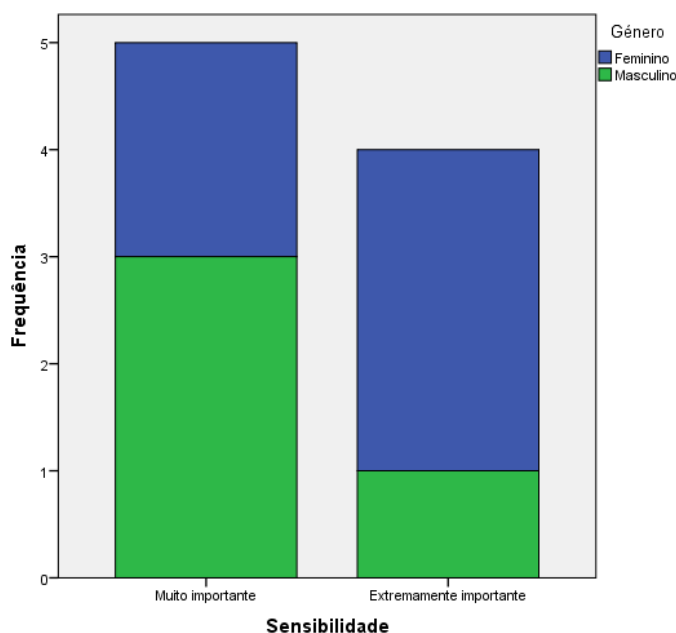
Em todos os casos optou-se pelo teste exato, tendo em conta a dimensão da amostra.

Embora tenham sido testadas todas as características, funções e competências, apenas se apresentam os resultados em que se identificaram diferenças estatisticamente significativas, para um nível de significância 5% e outros que não o sendo, pareceram relevantes.

Importância atribuída às características mediante o género dos inquiridos

No gráfico abaixo, está representada a frequência atribuída à característica “Sensibilidade”, mediante o género dos inquiridos.

Gráfico 9: Atribuição da importância dada à característica “Sensibilidade” mediante o género



Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* SPSS, (2016).

Para as 33 características incluídas no inquérito por questionário, realizaram-se testes de hipóteses para verificar para quais das características se verificava maior importância e se a atribuída diferia significativamente conforme o género do inquirido.

Observou-se que existiam diferenças na atribuição da importância à sensibilidade entre os géneros onde esta seria de maior importância para os indivíduos do género feminino do que para os do género masculino. É visível uma tendência para as mulheres entrevistadas atribuírem maior importância à sensibilidade do profissional de marketing do que os homens, mas interessava perceber se estas diferenças são significativas do ponto de vista estatístico.

Conclui-se que, embora se observe diferença na importância atribuída à sensibilidade para os inquiridos dos diferentes géneros, com as mulheres a considerarem mais importante a sensibilidade do profissional de marketing, esta diferença não é estatisticamente significativa.

No Anexo IV, que se inicia na página 115 na tabela 17, localizada nas páginas 115 e 119, está visível toda a informação referente à importância que os participantes no estudo atribuíram às características mediante o seu género.

Importância atribuída às características mediante as idades dos inquiridos

Tabela 9: Teste de Kruskal Wallis à característica "Empatia" mediante a idade

Test Statistics ^{a,b}	
	Empatia
Chi-Square	7,786
df	4
Asymp. Sig.	,100
Exact Sig.	,048
Point Probability	,024

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable:
Idades

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* SPSS, (2016).

Todas as características incluídas no inquérito por questionário foram testadas, no sentido de investigar a quais características era atribuída uma importância diferente conforme a idade (classe etária) do inquirido, mas apresentam-se apenas os resultados da "Empatia" (característica número 19), pois das 33 características esta foi a única que conduziu a resultados significativos do ponto de vista estatístico.

Com base no teste de Kruskal Wallis, obteve-se um valor-p igual a 0,048 menor do que 5%, de onde se pode concluir que a importância atribuída à "Empatia" difere significativamente conforme a idade do inquirido, para o nível de significância de 5%.

No mesmo anexo, IV, na tabela 18 e nas páginas 118 e 119, está representada a informação relativa à importância que os inquiridos atribuíram às características, mediante sua idade.

Importância atribuída às características mediante as habilitações literárias dos inquiridos

Para todas as características envolvidas no questionário, foi realizado o teste de Kruskal Wallis, no sentido de investigar se a alguma das características era atribuída uma importância diferente conforme as habilitações literárias do inquirido.

Verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas na atribuição da importância pois todos os valores-p são superiores a 5%. Deste modo, podemos concluir que, com base na amostra, não há evidência estatística que confirme que a importância atribuída às características que devem estar presentes num profissional de marketing varia com as habilitações literárias do inquirido.

Para visualizar a informação que traduz a importância atribuída às características, mediante as habilitações literárias dos inquiridos, veja-se na tabela 19, localizada nas páginas 119 e 120.

Importância atribuída às funções mediante o género dos inquiridos

Tabela 10: Teste de Mann-Whitney U às funções "Manter-se próximo dos clientes" e "Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo" mediante o género

Test Statistics ^a		
	Manter-se próximo dos clientes	Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo
Mann-Whitney U	2,500	1,500
Wilcoxon W	12,500	11,500
Z	-2,236	-2,281
Asymp. Sig. (2-tailed)	,025	,023
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,063 ^b	,032 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,048	,040
Exact Sig. (1-tailed)	,048	,032
Point Probability	,048	,032

a. Grouping Variable: Género

b. Not corrected for ties.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* SPSS, (2016).

Testou-se a existência de diferenças na importância atribuída às 25 funções pelos indivíduos mediante o seu género, mas apenas duas ("Manter-se próximo dos clientes"= i11 (função número 11) e "Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo"=i15 (função número 15) apresentaram diferenças estatisticamente

significativas. Sabe-se, portanto, que para os indivíduos do gênero masculino e feminino, “Manter-se próximo dos clientes” e “Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo” são funções que têm importâncias diferentes, sendo estas estatisticamente significativas.

Importância atribuída às funções mediante as idades dos inquiridos

Para todas as funções envolvidas no questionário, foi realizado o teste de Kruskal Wallis, no sentido de investigar se era atribuída importância diferente às funções conforme a classe etária do inquirido. Verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas na importância atribuída mediante a idade, no que respeita às funções que lhes foram apresentadas para o profissional de marketing.

Importância atribuída às funções mediante as habilitações literárias dos inquiridos

À semelhança do que se concluiu anteriormente para a idade, verificou-se que não existem diferenças estatisticamente significativas na atribuição da importância dos indivíduos mediante as suas habilitações literárias, no que respeita às funções que lhes foram apresentadas para o profissional de marketing.

Importância atribuída às competências mediante o género dos inquiridos

Usou-se o teste U de Mann Whitney para as 16 competências especificadas no questionário para o profissional de marketing, com vista a verificar se era atribuída importância diferente às competências conforme o género do inquirido, mas não se encontraram resultados com significância estatística, pois todos os valores-p eram superiores a 5%.

Importância atribuída às competências mediante as idades dos inquiridos

Para todas as competências especificadas no questionário, foi realizado o teste de Kruskal Wallis, no sentido de investigar se era atribuída importância diferente às competências conforme a classe etária do inquirido. Destacaram-se duas competências, “Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação” e “Dominar emoções” (competências números 1 e 3), por apresentarem resultados com significância estatística.

Tabela 11: Teste de Kruskal Wallis às competências "Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação" e "Dominar emoções" mediante a idade

Test Statistics^{a,b}

	Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação	Dominar emoções
Chi-Square	8,000	6,792
df	4	4
Asymp. Sig.	,092	,147
Exact Sig.	,048	,054
Point Probability	,048	,015

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* SPSS, (2016).

Os resultados indicam que é atribuída importância significativamente diferente às competências “Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação” e “Dominar emoções”, conforme a idade dos inquiridos.

Importância atribuída às competências mediante as habilitações literárias dos inquiridos

Tabela 12: Teste de Kruskal Wallis à competência "Ser bom ouvinte" mediante a habilitação literária

Test Statistics^{a,b}

	Ser bom ouvinte
Chi-Square	8,000
df	2
Asymp. Sig.	,018
Exact Sig.	,028
Point Probability	,028

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:
Habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* SPSS, (2016).

Os resultados do teste de Kruskal Wallis aplicado a todas as competências especificadas no questionário, no sentido de investigar se era atribuída importância

diferente às competências conforme as habilitações literárias do inquirido permitiram concluir que apenas para “Ser bom ouvinte” (competência número 7) se encontraram resultados estatisticamente significativos, com valor-p= 0,03 inferior a 5%. Deste modo, pode concluir-se que “ Ser bom ouvinte” tem importância significativamente diferente, conforme as habilitações literárias do inquirido.

Discussão de resultados

Considerando a análise qualitativa dos dados obtidos, através do instrumento inquirido por entrevista, podemos constatar que a grande maioria dos participantes no estudo de investigação tem uma opinião consensual no que respeita a caracterização do perfil de um bom profissional de marketing.

A análise dos resultados do inquirido por questionário envolveu um estudo exploratório do qual resultou que a amostra era composta por nove participantes no estudo, sendo quatro do género masculino e cinco do género feminino, com idades compreendidas entre os vinte e os cinquenta e quatro anos e incluindo quatro licenciados e cinco pós-graduados ou mestres.

Procurou-se verificar se em alguma das características, funções e competências, mencionadas no questionário, o género, a idade e as habilitações literárias influenciavam os resultados.

Retém-se que para as:

Características:

Aproximadamente 55% dos inquiridos considera que a característica “**Sensibilidade**” é considerada “Muito importante” para um profissional de marketing. As mulheres consideram que esta característica é “Extremamente importante”, no entanto não existem diferenças significativas quando comparadas com a opinião dos homens, que indicam que esta é uma característica “Muito importante”. Para a característica “**Empatia**”, sabe-se que ≈65% dos inquiridos a considera “Extremamente importante”.

Funções:

Para aproximadamente 65% dos inquiridos, “**Manter-se próximo dos clientes**” é “Extremamente importante”, sendo que para cerca de 45% “**Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo**” é “Muito...” e “Extremamente importante”.

Competências:

“Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação” é considerado, por consideravelmente 65% dos inquiridos, como sendo “Extremamente importante”.

Diferenças significativas na atribuição do grau de importância considerando o **gênero**:
Características: **“Empatia”** (valor- $p=0,048<\alpha$); Funções: **“Manter-se próximo dos clientes”** (valor- $p=0,048<\alpha$); **“Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo”** (valor- $p=0,040<\alpha$).

Diferenças significativas na atribuição do grau de importância considerando a **idade**:

Competências: **“Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação”** (valor- $p=0,048<\alpha$).

Diferenças significativas na atribuição do grau de importância considerando a **habilitação literária**:

Competência: **“Ser bom ouvinte”** (valor- $p= 0,028<\alpha$).

Em suma, a importância atribuída pelos participantes a algumas características, funções e competências foi unânime. A “Sensibilidade” e a “Empatia”; bem como “Manter-se próximo dos clientes”; “Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo” e “Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação” foram consideradas muito importantes para a constituição do perfil do profissional.

Verificou-se que há uma importância atribuída às diversas características e funções de um profissional de marketing, consensual entre os participantes do estudo, independentemente das habilitações literárias que cada um deles possui.

Quando analisadas as hipóteses de investigação definidas para este estudo, sabe-se que, de todas as apresentadas, podemos concluir que existe uma forte tendência para a corroboração das mesmas:

Tabela 13: Hipóteses e Resultados

Hipóteses	Resultados
H1 A opinião dos participantes no estudo está positivamente relacionada com a visão dos autores.	Obteve-se um bom nível de concordância entre a opinião dos participantes e a visão dos

	autores (análise qualitativa).
H2 Os responsáveis pelo marketing nas empresas que participaram no estudo têm conhecimentos fortemente contextualizados com a área de marketing.	Todos os participantes foram selecionados mediante as suas competências. Constatou-se que todos os que diariamente lidam com a área de marketing estavam familiarizados com a área. Além da formação, todos acompanham e exercem funções relacionadas com marketing (análise qualitativa e quantitativa).
H3 O papel do profissional de marketing tem uma forte influência na estratégia das empresas em estudo.	Qualitativamente, foi exequível interpretar que para os participantes, o profissional de marketing deve ter influência na estratégia da organização onde está inserido (análise qualitativa).
H4 A união de sinergias entre departamentos é fortemente partilhada entre a opinião dos participantes.	Num panorama geral, os participantes foram unânimes ao referir que as áreas de trabalho, num ambiente organizacional se devem complementar. Que numa organização ninguém deve exercer funções de forma isolada (análise qualitativa).
H5 A importância atribuída às características apresentadas varia mediante o género, a classe etária e as habilitações literárias dos inquiridos.	A amostra é de dimensão reduzida, pelo que foi um pouco difuso mensurar o nível de diferenças significativamente capazes de finalizarmos uma opinião mais consistente. No entanto, nota-se que as mulheres preferem
H6 A importância atribuída às funções apresentadas varia mediante o género, a classe etária e as habilitações literárias dos inquiridos.	

<p>H7 A importância atribuída às competências apresentadas varia mediante o gênero, a classe etária e as habilitações literárias dos inquiridos.</p>	<p>determinadas características e competências em detrimento de outras que para os homens têm maior interesse. Em relação à idade dos participantes, notou-se que os mais jovens enfatizaram mais a paixão pela área, mas que a experiência dos restantes inquiridos se focou mais na componente técnica no que diz respeito à caracterização do perfil profissional. Depreende-se que a envolvência e as preferências profissionais pode variar mediante a experiência e a maturidade que se tem no momento das tomadas de decisão (análise qualitativa e quantitativa).</p>
--	---

Fonte: Elaboração própria, (2016).

CAPÍTULO V

Capítulo V – Considerações finais e limitações do estudo e propostas para estudos futuros

Através deste estudo de opinião ao setor dos serviços identificou-se o perfil preferido do profissional de marketing em termos de características, funções e competências. Para os participantes, o perfil deve contemplar um profissional com valores tradicionais, mas dinâmicos e atualizados.

Ao construir uma revisão de literatura conduziu-se o estudo de forma mais clara e objetiva, trilhando temas, como a evolução do conceito de marketing, a empregabilidade, marketing pessoal e perfil profissional, as funções que devem ser desempenhadas, bem como o processo de gestão. Estes apoiaram a construção de um pensamento mais focado nos objetivos propostos. Interpretou-se que os profissionais devem estar envolvidos com o mundo académico, de modo a que possam ser partilhadas exigências e necessidades vividas diariamente nas empresas.

Após a leitura e análise das informações pesquisadas e recolhidas, percebeu-se que a opinião dos autores e dos profissionais que participaram no estudo, não diferiu significativamente. Reforçando a importância de uma união entre o mundo académico e o profissional. No caso do mercado académico, os cursos devem ser desenhados ou readaptados às constantes mudanças do mercado profissional, para que os profissionais estejam atentos à formação qualificada. Acredita-se que seja possível conseguir colmatar dificuldades de âmbito social, como o caso do desemprego e da falta de conhecimento das características, funções e competências dos profissionais.

Resumindo, é importante que o profissional de marketing detenha bom senso, seja humilde; flexível; realista; calmo; solucionador; polivalente e com conhecimentos multidisciplinares; adaptável; que consiga ver, ouvir, sentir; ser fiel; ter empatia; estar atualizado; ser carismático; ter bom relacionamento interpessoal; ser ativo; resiliente; com sentido crítico; proativo; inovador; coerente; comunicativo; assíduo; dinâmico; criativo; atento; antecipado; executante; bem-disposto; prático e/ou com rasgo; interessado; curioso; positivo; ambicioso; com espírito de iniciativa; imparcialidade, justiça e transparência. Esta caracterização sustenta o perfil, em termos transversais, mais esperado para os profissionais desta área.

No que respeita às funções, o profissional de marketing deve complementar os conhecimentos tradicionais com os digitais; resolver problemas; realizar campanhas

de forma completa, idealizando-as, planeando-as, implementando-as e controlando-as; deve saber criar *flyers*, monofolhas; *banners*; *massmailings* e *email marketing*; deve ter conhecimentos sobre o papel comercial e pós-venda, podendo vir a desempenhar funções deste âmbito; força de vendas; tratamento de reclamações; contacto e/ou relacionamento com o cliente; interligar e/ou dar seguimento, filtrar e/ou encaminhar informações e tarefas; deve ter um bom desempenho estratégico; desenvolver ações de marketing; planos de marketing tradicionais e digitais; contribuir com sugestões de melhoria e de rentabilidade; acompanhar os processos; tornar as “coisas” apelativas; gerir e criar conteúdos digitais, nomeadamente no *site* e redes sociais como o *Facebook*; deve estar no terreno; informar e/ou dar e receber *feedback*; cativar e/ou fidelizar e reter clientes; saber rececionar clientes e serviços; construir relatórios; analisar o negócio, o mercado, os concorrentes e os consumidores; promover a organização, os produtos e os serviços; dar apoio de *backoffice* e de *frontoffice*; saber replicar e aproveitar sinergias; recolher ideias; lançar produtos e serviços; criar, elaborar e/ou gerir eventos; realizar cobranças e identificar oportunidades.

Complementando, em termos de competências, o profissional de marketing deve fazer um acompanhamento global à organização; fazer melhor, mais simples e com melhores resultados e menos custos; conseguir negociar; cumprir; aumentar as vendas da organização e a satisfação do consumidor; ser crítico; ter conhecimentos técnicos, de produto, de serviço, da empresa e do mercado; desenvolver uma comunicação que seja adequada, fluída, clara e objetiva; deve ter a capacidade de interlocutor; deve ser capaz de gerir a força de vendas; ser autónomo e flexível; planejar, criar, implementar e controlar; saber ver, ouvir e sentir; tratar bem o cliente; desenvolver competências ao nível operacional e executivo, conseguindo colocar os seus conhecimentos em prática.

Além destas, o profissional de marketing deve ser sensível às variadíssimas questões que vai encontrando no seu dia a dia; manter-se próximo dos clientes; satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo; manter o espírito crítico, de síntese e antecipação.

Os participantes no estudo acreditam que marketing é para quem gere qualquer coisa, desde a sua vida pessoal a uma empresa. Defendem que esta é uma ferramenta e uma disciplina fundamental. Desde conhecer muito bem a empresa, nomeadamente as pessoas que a compõem, os produtos que são comercializados, bem como os

clientes, o profissional deve ser um agente ativo na mudança, evidenciando bom senso nas suas atitudes e na forma como apresentam ideias e estratégias. Ouvir e observar são comportamentos privilegiados, tendo em conta que nesta área é muito vantajoso estar-se atento e sensível às questões empresariais. Ser adaptável, mas não descurar as suas convicções, ser polivalente e multidisciplinar, resiliente e acreditar que sempre é possível, mesmo com poucos recursos. Para que o profissional possa acrescentar valor à organização onde está inserido, é essencial que saiba antecipar-se e prever determinados problemas. Ser, além de profissional, uma pessoa bem disposta, com uma atitude positiva e objetiva, demonstrando um bom relacionamento interpessoal.

Este estudo ficou limitado pela dificuldade em se conseguir uma amostra maior, nomeadamente englobando empresas sem ligação à Universidade de Aveiro, havendo alguma resistência por parte de algumas empresas. No entanto, todos os participantes envolvidos demonstraram interesse, o que se pode suspeitar de um despertar de consciência no contributo da união/ligação entre o mundo académico e o empresarial.

Esta pesquisa remeteu-se para questões um pouco difusas entre os profissionais, nomeadamente quando temos heterogeneidade de géneros, e por isso, fez-se a filtragem da opinião dos diferentes participantes. Ainda assim não se destacou nenhuma diferença estatisticamente significativa na atribuição de importância das variáveis apresentadas, corroborando as hipóteses traçadas para cada teste realizado.

No que respeita à construção do potencial perfil preferido para o profissional de marketing, reconhece-se que este deveria considerar as competências linguísticas dos profissionais, de modo a nos aproximarmos em maior detalhe das tendências que impulsionam o mercado atual. Bem como, a indicação discriminada das ferramentas de *software* essenciais às atividades dos profissionais para se conseguir avaliar os conhecimentos e a formação dos profissionais em determinados casos.

É inegável que este estudo tem potencial para ser explorado em vários setores de atividade e em diversas perspetivas no que respeita o papel do profissional de marketing.

Referências Bibliográficas e Webgrafia

- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future: Systems Approach to Societal Problems* (1st ed.). Sweden: John Wiley & Sons Inc.
- Ackoff, R. L. (2006). Why few organizations adopt systems thinking. *Systems Research and Behavioral Science*, 3(5), 705–708. <http://doi.org/10.1002/sres.791>
- Adomako, S., Quartey, S. H., & Narteh, B. (2016). Entrepreneurial orientation, passion for work, perceived environmental dynamism and firm performance in an emerging economy. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 728–752. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-08-2015-0115>
- Amaral, R. M. (2006). *Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva*. Universidade Federal de São Carlos.
- American Marketing Association. (1960). Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms. In *Committee on Definitions*. Chicago: AMA.
- Araujo, A. G. (2009). DNA do Marketing. *Revista Marketing*, 44–49.
- Araujo, A. G. (2009). O marketing como ele é. *Revista Da ESPM*, 62–67. <http://doi.org/26841263697>
- Armstrong, D. (2015). *The Growth CMO / Personas and Potential*. Jersey. Retrieved from file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/265718221-Forbes-The-Growth-CMO-Personas-and-Potential.pdf
- Bailey, H. (2007). *Entrepreneurial spirit as Crucial driver for Development and Cooperation* (No. 2007-1).
- Baker, M. J. (2005). *Administração de marketing*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Baker, M. J. (2006). *Marketing: An Introductory Text* (7ª ed.). Westburn Publishers Ltd.
- Ballback, J., & Slater, J. (1999). *Marketing pessoal: como orientar sua carreira para o sucesso*. (3ª ed.). São Paulo: Futura.
- Batalha, M. O., Marchesini, M. M. P., & António, M. (2005). *Recursos humanos e agronegócio: a evolução do perfil profissional*. GEPAL - Editora Novos Talentos.
- Baugnet, L. (2003). *L'identité sociale*. France: Les Topos - Dunod.
- Bender, A. (2009). *Personal branding: construir a sua marca pessoal*. (Maurício Machado, Ed.). São Paulo: Integrare Editora e Livraria Ltda.
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services--Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <http://doi.org/10.1177/009207039502300402>
- Branco, V. R. C. (2008). *Rumo ao sucesso: Aprenda como transformar sua vida profissional numa carreira de sucesso*. Rio de Janeiro: E-papers.

- Bridges, W. (1995). *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books.
- Bueno, J. H. (1996). *Autodesenvolvimento para a empregabilidade sobrevivendo e prosperando numa sociedade sem empregos*. São Paulo: Ltr.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future, 21(July 1999). [http://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](http://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2010). *Gestão de Marketing*. Lisboa: Escolar Editora.
- Carvalho, P. C. de. (2004). *Empregabilidade : a competência necessária para o sucesso no novo milênio* (3ª ed.). Campinas: Alínea. <http://doi.org/1.088.795>
- Case, T., Case, S., & Claudir, F. (1997). *Empregabilidade*. São Paulo: Makron Books.
- Ceartil, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Chatura, R., & Prabhu, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(1), 82–90. <http://doi.org/10.1057/5740100>
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002). *Relationship Marketing Creating Stakeholder Value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Ciletti, D. (2011). *Marketing Pessoal*. São Paulo: Cengage Learning.
- Comissão Europeia. (2014). *Apoiar a internacionalização das PME*. Bélgica: Comissão Europeia. <http://doi.org/10.2769/93961>
- Costa, T. (2013). Atitudes e comportamentos. In *Gestão Contemporânea. Princípios, Tendências e Desafios* (1ª ed., pp. 141–142). Lisboa: Sílabo.
- Courtis, J. (1991). *Marketing de Serviços* (2ª ed.). São Paulo: Nobel.
- Cunha, M. P. e, Rego, A., & Cunha, R. C. e. (2007). *Organizações Positivas* (1ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Dantas, E. B. (2008). *Marketing Descomplicado* (2ª ed.). Brasília: Editora Senac.
- Diniz, L. L., Souza, L. G. A. de, Conceição, L. R. da, Faustini, M. R., & Sarraceni, J. M. (2011, October). Endomarketing. *Revista Científica Do Unisaesiano*, 120–127.
- Dotzel, T., Shankar, V., & Berry, L. L. (2013). Service Innovativeness and Firm Value. *Journal of Marketing Research*, 50(2), 259–276. <http://doi.org/dx.doi.org/10.1509/jmr.10.0426>
- Drucker, P. F. (2000). *Inovação e Espírito Empreendedor*. Pioneira.
- Drucker, P. F. (2011). *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. (Frances Hesselbein Leadership Institute, Ed.) (Vol. 90). John Wiley & Sons.
- Duailibi, R., & Simonsen, H. J. (2000). *Criatividade e Marketing*. São Paulo: Makron Books.
- Dutra, J. S. (1996). *Administração de carreiras: Uma Proposta para Repensar a*

- Gestão de Pessoas* (1ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Fayol, H., & Gray, I. (1984). *General and Industrial Management* (Rev Sub ed). London: Pitman.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L., & Rodrigues, M. (2012a). As Funções do Marketing. In *Fundamentos de Marketing Fundamentos de Marketing* (2ª ed., pp. 51–55). Lisboa: Edições Sílabo.
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L., & Rodrigues, M. (2012b). Conceito de Marketing. In *Fundamentos de Marketing* (2ª ed., pp. 19–26). Lisboa: Edições Sílabo.
- Franco, S. (1999). *riando o próprio futuro: o mercado de trabalho na era da competitividade total*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gamble, J., Gilmore, A., Maccartan-Quinn, D., & Durkan, P. (2011). The Marketing concept in the 21st century: A review how marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*, 11(3), 227–248.
- Gamble, J., Gilmore, A., McCartan-Quinn, D., & Durkan, P. (2011). The Marketing concept in the 21st century: A review of how Marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*, 11(3), 227–248.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Ijong-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*, 58(April), 1–19.
- Gehring, M. (1998). *Relações desumanas no trabalho: da primeira entrevista à aposentadoria* (2ª ed.). São Paulo: Casa da Qualidade.
- Gehring, M., & Jucá, F. (2004). *Arregace as Mangas: Liberte Seu Espírito Empreendedor*. Papirus.
- Gök, O., & Hacıoglu, G. (2010). *"The organizational roles of marketing and marketing managers. Marketing Intelligence & Planning* (Vol. 28). Izmir: Emerald Group Publishing Limited.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 10. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902000000100002&script=sci_arttext
- Goodson, I. F. (2006). *O currículo em mudança*. Lisboa: Porto Editora.
- Grönroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*, 23, 52–60. <http://doi.org/10.1108/00251749710169729>
- Grönroos, C. (1995). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Journal of Management History - Management Decision*, 32(2), 4–20. <http://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation.

- Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Hilsdorf, C. (2007). *Atitudes Vencedoras* (12ª ed.). São Paulo: Senac.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, pp. 1–26. Netherlands.
<http://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- INE. (2016). *Boletim Mensal de Estatística 2016. Estatísticas oficiais*. Retrieved from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=265717517&PUBLICACOESmodo=2
- Kahle, L. R. (1983). *Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America*. New York: Praeger Publishers.
- Karlöf, B. (1987). *Conceitos básicos de administração*. Rio de Janeiro: Kluwer Academic.
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management Analysis, Planning and Control*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage (Vol. 75, pp. 132–135).
- Kotler, P. (2015). *Marketing 3.0*. Atual Editora.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Introdução ao Marketing* (4ª ed.). LTC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Principles of Marketing* (16ª ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *marketing 3.0 - As forças que estão a definir o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing Management* (14th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006a). A importância do marketing - O que é marketing? In *Administração de Marketing - A Bíblia do Marketing* (12ª ed., pp. 2–4). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006b). O futuro do marketing. In *Administração de Marketing - A Bíblia do Marketing* (12ª ed., p. 730). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006c). Orientações da empresa para o mercado. In *Administração de Marketing - A Bíblia do Marketing* (12ª ed., pp. 13–15). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Managing a Holistic Marketing Organization for the Long Run. In *Marketing Management* (14ª ed., p. 620). New Jersey: Pearson Education International.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Levitt, T. (1990). *A Imaginação De Marketing* (2nd ed.). New York: Atlas.

- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI - Teoria e prática do marketing* (10th ed.). Dom Quixote.
- Macedo, G. B. de. (1999). *Empregue seu Talento – Carreira Solo: a nova opção para o fim do emprego*. (1st ed.). São Paulo: Cultura Editores Associados.
- Malhotra, N. K., Rocha, I., Laudísio, M. C., Althemen, É., & Borges, F. M. (2006). *Introdução à Pesquisa de Marketing*. Brasil: Prentice-Hall.
- Malschitzky, N. (2004). *Empregabilidade, um modelo para a instituição de ensino superior orientar e encaminhar a carreira profissional dos acadêmicos*. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Maroy, C., Ruquoy, D., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Albarello, L., & Saint-Georges, P. de. (1995). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Marques, A. P. (2007). *MeIntegra : mercados e estratégias de inserção profissional : licenciados versus empresas da Região Norte : relatório final*. Braga. Retrieved from <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8633/1/MeIntegra - RepositoriUM.pdf>
- Martins, C. B., Kniess, C. T., & Rocha, R. A. da. (2015). Um Estudo Sobre o Uso de Ferramentas de Gestão do Marketing de Relacionamento com o Cliente. *Revista Brasileira de Marketing*, 14(1), 59–71. <http://doi.org/10.5585>
- Mattar, F. N. (2012). *Pesquisa de Marketing - edição compacta* (5ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <http://doi.org/10.1037/h0034092>
- Medeiros, A., Bandeira, G., Soares, N., Nunes, N., & Bicho, L. (2010). *Marketing Pessoal És um produto de sucesso?* Lisboa: Texto Editores.
- Minarelli, J. A. (2010). *Carreira sustentável*. Gente Editora.
- Monteiro, E., Pinto, F., Rodrigues, L., Tavares, M., Faria, R. P., & Silva, R. (2015). *Diagnóstico das ONG em Portugal*. Fundação Calouste Gulbenkian. Retrieved from http://www.gulbenkian.pt/mediaRep/gulbenkian/files/institucional/actividades/programas_projectos/EEAgrants_CidAtiva/Docs/Diagn__stico_das_ONG_em_Portugal.pdf
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <http://doi.org/10.1177/1356766710391135>
- Neves, J. G. das, Garrido, M., & Simões, E. (2006). *Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentais* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Oliveira, D. (2001). *Sistema de informação gerencial* (7ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, J. V. (2000). *Entrevistas*. Retrieved from <http://w3.ualg.pt/~jvo/ep/entre.pdf>

- Patrickson, M., & Ranzijn, R. (2003). Employability of older workers. *Equal Opportunities International*, 2(5), 50–63.
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/02610150310787496>
- Pelica, R. A. O. (2011). *Análise qualitativa sobre a relação existente entre os conceitos de networking e de marketing pessoal*. Universidade Técnica de Lisboa.
- Peters, T. (2002). *Projeto 50: Reinventar o trabalho*. Lisboa: Dom Quixote.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). Social control of organizations. In *The external control of organizations* (pp. 39–61). Harper & Row Publishers, Inc.
- Pires, A. (1997). *Marketing - Conceitos, técnicas e problemas de gestão*. São Paulo: Verbo.
- Porter, M. (2005). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Rizzo, C. (2011). *Marketing Pessoal* (3ª ed.). São Paulo: Trevisan Editora Universitária.
- Rogers, K. (1967). *Managers: Personality and Performance*. Transation Publishers.
- Santos, R. (2014). Contributos para a definição de uma visão estratégica na construção de um percurso profissional de sucesso. *Revista Da Faculdade de Letras Da Universidade Do Porto*, 28, 219–224.
- Sapiro, A., Soares, J. B. D. P. V., Gangana, M. G., & Lima, M. F. (2011). *Gestão de Marketing* (8th ed.). Editora FGV.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs* (Addison-Wesley series on organization development). Addison-Wesley.
- Shinyashiki, R. (2001). *Você: a alma do negócio* (5ª ed.). Editora Gente.
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). *A pesquisa científica. Métodos de pesquisa* (1ª ed.). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. <http://doi.org/10.1590/S1677-54492006000400001>
- Simões, R. (1980). *Iniciação ao Marketing* (4th ed.). São Paulo: Atlas.
- Singhapakdi, A., Rallapalli, K. C., Rao, C. P., & Vitell, S. J. (1995). Personal and professional values underlying ethical decisions A comparison of American and Thai marketers. *International Marketing Review*, 12(4), 65–76.
<http://doi.org/10.1108/02651339510097748>
- Skacel, R. K. (1992). *Plano de Marketing: O que deve conter e como preparar*. São Paulo: Nobel.
- Torquato, G. (2011). *Tratado de Comunicação Organizacional e Política* (2ª ed.). São Paulo: Cengage.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions Among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *Academic of Management*, 44(4), 621–638. <http://doi.org/10.2307/3069407>

- Vialle, L. R. G., Gokaslan, Z. L., & Boriani, S. (2008). Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis. *Revista Eletrônica Latu Sensu*, 1–14.
- Vieira, M. C. de A. (2013). *Marketing pessoal - das ideias aos projetos - gestão de carreira*. (2ª ed.). Inter Saberes.
- Waterman, J. H. R., Waterman, J. A., & Collard, B. A. (1994). Toward a CareerResilient Workforce. *Harvard Business Review*, 87–95.
<http://doi.org/10.1225/7206>
- Webb, K. (1995). *An Introduction to Problems in the Philosophy of Social Science*. London: Pinter Pub Ltd.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333. <http://doi.org/10.1037/h0040934>
- Xavier, J. T. de P. (2009). *Marketing: Fundamentos E Processos*. Curitiba: IESDE Brasil S.A.
- Xavier, R. de A. P. (2001). *Sua Carreira:evitando os Erros Que Atrapalham* (1ª ed.). São Paulo: STS.
- Zarifian, P. (2004). O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. *Revista de Administração Contemporânea*, 198.

Anexos

Anexo I - Guião do inquérito por entrevista

Tabela 14: Guião de inquérito por entrevista

Introdução à entrevista: Início da conversação e apresentação de informação relevante por parte do entrevistado. Lembrar que é um estudo académico com o objetivo de validar um perfil para um profissional de marketing, de forma a saber se este vai de encontro com os requisitos do mercado de trabalho.	
1) Identificação da empresa e do entrevistado.	
2) Saber qual a opinião que têm sobre marketing.	
3) Saber se têm departamento de marketing na empresa.	
4) Se sim, enumerar quantos profissionais de marketing têm na empresa.	
Entender se têm uma opinião formada sobre as características, funções e competências do profissional de marketing:	
a. Identificar quais as características que entendem que um profissional de marketing deve ter dentro de uma organização.	
b. Identificar quais as funções que entendem que um profissional de marketing deve ter dentro de uma organização.	
c. Identificar quais as competências que entendem que um profissional de marketing deve ter dentro de uma organização.	
5) Até que ponto o profissional de marketing influencia a estratégia de negócio?	
6) A união de sinergias entre departamentos para o cumprimento das tarefas de cada profissional é valorizada?	
7) Na vossa opinião, uma gestão com ótica em marketing traduz-se em vantagem competitiva no mercado?	
8) Numa pequena frase, descreva o perfil de um profissional de marketing, utilizando pelo menos dois adjetivos para a descrição.	

Fonte: Elaboração própria, (2015).

Anexo II - Transcrição das entrevistas

1) Transcrição da entrevista 1

Data: 15-10-2015 – duração: 21m53s

- 1) “Saber qual a opinião que têm sobre marketing.” (Ana) – “Marketing é uma ferramenta de apoio à empresa.” (Dr. Henrique)
- 2) “Se me permite, gostaríamos de saber se têm um departamento de marketing na empresa.” (Ana) - “Sim. Um departamento pequeno, mas temos.” (Dr. Henrique)
- 3) “ Em relação aos colaboradores que dispõem nos recursos humanos...” (Ana) - “Nesta direção comercial. O departamento de marketing engloba também outras áreas como o CRM. Temos quatro pessoas.” (Dr. Henrique)
 - a. “Em relação às características...quais são as características que identifica que um profissional de marketing deve ter no seu perfil profissional?” (Ana) - “...valorizamos muito a flexibilidade. A pessoa deve estar ajustada para se ajustar às realidades do dia-a-dia que, eu diria que quase todos os dias são diferentes, quase todos os dias temos surpresas e temos que nos preparar e ajustar a essas situações que nos são colocadas diariamente.” (Dr. Henrique) - “...além da flexibilidade...?” (Ana) - “...muito bom senso, ou seja, perante situações às vezes até estranhas, caricatas, que as temos por vezes. Pessoas que tenham calma, sangue frio para tentar fazer melhor análise possível, situações que não são muito previsíveis por vezes, saber ajustar-se a essa realidade, que têm entre mãos naquele momento e também a flexibilidade para se poder ajustar, acima de tudo é dar-nos a melhor resposta possível a uma situação que muitas vezes não está programada, que nos surge naquela situação, ou seja, temos ali um problema, temos de ter uma solução, isto se calhar resume muito, a cada problema que nos surge temos de tentar arranjar a melhor solução possível para resolver aquele problema, da melhor forma.” (Dr. Henrique)
 - b. “...passamos às funções, todas estas características são inerentes às funções...” (Ana) – “É, eu acho que podemos dizer bastantes características das pessoas, mas depois tenho de fazer um resumo daquilo e o resumo, ou o resultado final é assim, tenho de ter pessoas que, perante as situações, problemas, dificuldades que apareçam, saibam dar uma resposta capaz.” (Dr. Henrique) – “Claro.” (Ana) – “E se me vai dar a resposta capaz, é porque tem as características, tem um conjunto daquelas características todas que podemos pormenorizar durante muito tempo, mas a mim interessa-me é o conjunto, a pessoa pode ter um pouco disto, um pouco daquilo, mas afinal o que é que eu preciso? Eu como diretor da empresa, preciso de alguém que me resolva os problemas que tenho...mas se resolvemos porque a pessoa é mais calma, ou é mais flexível, ou é mais inteligente, ou é mais não sei o quê, ou é mais trabalhadora, isso são pormenores. Eu preciso é do resultado final. O

resultado final é, quando tenho um problema tenho de ter uma solução.” (Dr. Henrique) – “...E em relação às funções, dentro da organização...quais são as funções base, as que indicam que é só, apenas e só, para o profissional de marketing?” (Ana) – “O apenas e só é que é difícil, eu acho que fazem muita coisa. Fazem aquelas funções mais tradicionais de marketing, são por exemplo as campanhas, nós fazemos várias campanhas de marketing, na área de vendas, dentro das vendas... situações imprevistas, que nunca contamos com elas e quando aparecem têm de ser resolvidas e muitas vezes com urgência, são as pessoas que normalmente coordenam também com a marca, por exemplo, a imagem e sinalética da empresa...temos uma sinalética, uns tótemes que chamamos os pilões, temos a faixa, várias dessas situações...ao cargo da responsável de marketing...Para se manter a coerência com a marca.” (Ana) – ...A pessoa do marketing está nesse projeto, ou seja, há muita situação, depois há o novo mobiliário da marca que eles têm de encomendar, os sofás, as secretárias, as cadeiras, os plasmas, etc...A pessoa do marketing vai estar envolvida obviamente nessas questões. Ao bocado falei das campanhas, as campanhas...é organizar a campanha, é fazer questões de publicidade, nos *flyers*, eventualmente rádio ou imprensa, é fazer ligação com a marca. Nós quando fazemos uma campanha, fazemos um *layout* ao *flyer*, temos que, e em toda a campanha em si, temos que apresentar à marca, a marca tem que nos autorizar, se a marca autorizar depois temos uns apoios em que temos que mandar vários documentos em que a marca depois comprova que está tudo direito e dá-nos esses apoios, há um controle de mandar informação, comprovar que os apoios devidos chegaram e que está tudo em ordem isso e o número de tarefas...Ora, falamos nas instalações, falamos na sinalética...” (Dr. Henrique) – “Nas campanhas...” (Ana) – “Nas campanhas, aqui no nosso caso, o departamento de marketing tem elevado também na área do CRM, por isso as pessoas do marketing contactam os clientes, tanto da área comercial como do após venda, nós chamamos o *follow-up*, 48 horas, normalmente 48 horas depois do serviço ou da entrega final. Contactam os clientes a saber se correu tudo bem, fazem um relatório diário dessas, muito simples, mas desses contactos em que se correu tudo bem resulta num cliente totalmente satisfeito mas, se não correu bem têm de colocar lá o porquê que não correu bem, o que é que o cliente disse, o que é que não gostou, ou o cliente dá sugestões, quando algo não corre bem depois há uma passagem interna ao departamento devido para tentar perceber, para explicar, para contactar o cliente, para tentar resolver essa insatisfação do cliente... há um programa de satisfação do cliente que é o CSI – Customer Satisfaction Index, temos objetivos, temos de ter um objetivo de satisfação, por exemplo, nas vendas tem que ser, normalmente, acima dos noventa por cento,

no após venda tem que ser acima de oitenta. O departamento de marketing vai tomando medidas, se um dos pontos...vamos tomar medidas para ver como é que podemos melhorar esses valores...” (Dr. Henrique) – “Claro...” (Ana). “Cumprir os objetivos, estar acima, por isso a satisfação do cliente, o tratamento de reclamações...reclamações de todos os níveis, por exemplo, essas do *follow up*, fazem um reencaminhamento interno, depois o departamento responde e dá seguimento do processo. Se houver uma reclamação no livro de reclamações, nós depois temos que mandar cópia para a ASAE e dar o seguimento devido a isso tudo, também é feito pelo departamento de marketing...” (Dr. Henrique) – “Pois, aí já têm um contacto com a ASAE, com o cliente, com o cliente insatisfeito e tentar ajudar o cliente insatisfeito...” (Ana) – “No nosso caso, também estão muito ligados às políticas ambientais, nós temos muitas regras ambientais para cumprir, normalmente, departamento de marketing, lá está, não é departamento de marketing, é departamento de marketing, é CRM etc, etc, também está nessa equipa, nessas quatro pessoas, o ... as questões ambientais, por exemplo, houve uma auditoria, houve coisas que não estavam bem, temos que fazer um plano de ações, temos que resolver, também passa muito por essa colega, a Mónica Silva, por isso...digamos no grosso modo e depois ainda há aquele cem número de coisas que são muitas e...” (Dr. Henrique) – “As funções entram diariamente também, não é...” (Ana) – “Por isso é que eu digo, isto se calhar se falarmos num departamento de marketing normal, pelo menos teoricamente ou académico se calhar não faz sentido, então mas a parte ambiental é do departamento de marketing? Não é...o *follow up* para os clientes, numa perspetiva de...pode ser, pode não ser...aí já é mais CRM, ou seja,...” (Dr. Henrique) – “Ainda assim está interligado com a área do marketing.” (Ana) – “...quase tudo está interligado, se pensarmos numa perspetiva de empresa, não é...eu sou diretor geral, as coisas têm que estar interligadas porque eu tenho também, eu tenho que dar resposta a vários problemas, ou das vendas, ou do após venda, ou da satisfação do cliente, ou das reclamações, e eu acho que o marketing também é um bocado disso, eu costumo dizer, a brincar à colega do marketing que é assim, nós temos um departamento comercial, temos um após venda, e depois temos os outros que é o marketing, ou seja, vendas, não é após venda vai para o terceiro departamento que acaba por ser de marketing, é tudo o resto, não é?...mas se calhar academicamente, ah não, o marketing só faz isto, ou o marketing só faz publicidade ou coisa do género...aqui o marketing acaba por ser tudo o resto que não é nem vendas, nem após venda.” (Dr. Henrique) – “Pois, é um global de tarefas, não é?” (Ana) – “Que acontece, que tanto quanto eu sei acontece em muitas outras empresas. Isso é empresas muito grandes, que se calhar têm um

departamento muito específico de marketing, as “Coca-colas”, os MacDonalDs e isso e eu acho que, pelo menos em Portugal, o nosso tecido empresarial é a pequena e a média empresa, o marketing é um bocado isto, é tudo o resto, não é?” (Dr. Henrique) – “Exato...” (Ana).

c. “Então a nível de competências, ...” (Ana) – “Tudo o que não é a parte essencial do negócio, não é, passa a ser a parte paralela, passa a ser a parte do marketing, a pessoa do marketing que tem de tratar disso...E a nível de competências, a polivalência da pessoa, competências, o que é capaz o profissional fazer... (Dr. Henrique).

4) “...ao longo da nossa conversa já me fui apercebendo, mas até que ponto é que o profissional de marketing influencia a estratégia da empresa, ou a vivência da empresa no mercado? Ou seja, influencia, o que é que ele influencia, se influencia, se não influencia...” (Ana) – “Não, não, no nosso caso em concreto, na nossa situação, influencia e muito, além de que também liberta...antes de...esta situação do marketing e aqui local, nós há uns anos, cinco, seis anos, não tínhamos e eram os próprios departamentos que faziam isso. Nas vendas, era o chefe de vendas, no após venda era o responsável após venda, que ainda tinham de fazer as tais campanhas e tudo...primeiro liberta-os muito mais; segundo, nitidamente conseguimos melhor performance, porquê? Porque temos uma pessoa, um grupo de pessoas especializadas nisso, ou seja, enquanto o chefe das vendas e o responsável após venda davam um jeito, em bom português, temos alguém que se vai especializar nisso e que, fazendo bastantes campanhas, talvez ache que fique bastante mais fácil e depois, é assim, começa a ter já conhecimento dos fornecedores, quando quer os *flyers* vai para ali, quando quer umas lonas vai ao nosso fornecedor, ou seja, estamos a falar de algo que começa a ser especializado, por isso há vantagens, conseguimos fazer melhor, de uma forma, se calhar, mais simples, com melhores resultados, com menos custos, porque conhecendo vários fornecedores consegue até negociar melhor...e com isto já me perdi um pouco...qual era a pergunta exatamente?” (Dr. Henrique) – “Não, é a influência que o profissional tem na estratégia, neste caso.” (Ana) – “Exato. Conseguimos a começar um pouco mais para a frente, ao bocado disse que era tudo no imediato, não, também já vamos começando, antigamente não, quer dizer, quando tinha um chefe de vendas a tratar, a fazer ali um gancho no marketing ou na questão após venda, aquilo era mesmo no imediato, qualquer coisa que se programava era a campanha atual, agora não, quer-se dizer, já conseguimos, pelo menos, já preparamos os planos de marketing, não quer dizer, depois, que grande parte possa ser cumprido, mas temos até porque o departamento de marketing nos exige isso. Nós mais ou menos em novembro temos que preparar o plano de marketing do ano seguinte, temos orçamentos, ou seja, há um certo profissionalismo na situação, temos de cumprir os orçamentos, o pessoal do marketing vai alertando, temos aqui folgas ou já não temos folgas, já gastamos muito, agora vamos ter que reduzir os

custos no resto do ano, ou seja, há um tratamento muito mais especializado, mais profissionalizado, são pessoas que estão mesmo naquela área...” (Dr. Henrique) – “E que estão atentas a estas questões...” (Ana) – “E que estão muito mais sensíveis e que também já sugerem, quer dizer, eles próprios já têm a noção que se calhar precisamos de aumentar aqui a venda...vamos fazer uma campanha...Precisamos de aumentar a satisfação do cliente, vamos fazer uma reunião, vamos ver como é que podemos, porque é que está a haver determinado tipo de reclamações, o que é que podemos fazer... sensibilizam-nos para esses problemas, o que é importantíssimo, ou seja, acho que ajudam a que melhore a qualidade do trabalho, que se consiga trabalhar de uma forma mais eficiente, que se melhore a satisfação do cliente que é fundamental, porque se o cliente não estiver satisfeito, na próxima vez se calhar não vem cá, não é? Ou seja, estamos a falar de faturação, indiretamente estamos a falar de faturação, porque um cliente insatisfeito, além de todas aquelas situações que vai dizer mal de nós etc...vamos começar por uma muito prática, uma pessoa está insatisfeita, para a próxima não vem cá...estamos a perder dinheiro, isto já não é teoria e aí estamos a falar de coisas concreta de euros. Depois temos todas aquelas situações que, não se consegue quantificar mas é muito provável, se ele está insatisfeito, se ele não veio cá, provavelmente aos amigos também não vai dizer bem de nós não é...e o contrário também é inverso...se ele está satisfeito há-de continuar a vir cá...”(Dr. Henrique) – “E recomenda...” (Ana) – “...e se calhar recomenda aos amigos e se calhar por isso estamos a falar nos departamentos operacionais, no nosso caso, que é as vendas e o após venda, muitas vezes os responsáveis não conseguem, não têm tempo, não têm...” (Dr. Henrique) – “Pois, o dia-a-dia...” (Ana) – “...não há disponibilidade para pensar nestas coisas e é importantíssimo ter alguém que esteja um bocadinho de fora do departamento operacional a analisar e que nos traga estas sugestões e que façamos as reuniões e que depois tomem a iniciativa de tentar implementar com o apoio de todos não é...é obvio que a campanha, quem vai puxar, digamos, pela campanha é o departamento de marketing.”

- 5) “E, e, e passo à questão da união de sinergias, que é então valorizada, já me respondeu até a essa questão, eu ia-lhe colocar agora, se valorizam a união de sinergias entre os departamentos...” (Ana) – “Tem de ser.” (Dr. Henrique) – “...e isso é fundamental dentro de uma empresa, não é...” (Ana) – “Digamos que uma empresa é uma equipa, não são umas pequenas várias equipas não é...” (Dr. Henrique).
- 6) “Em relação à gestão com uma ótica de marketing, é uma mais-valia para a empresa face à vantagem competitiva que podem ter no mercado?” (Ana) – “...eu tento ser um bocadinho pragmático, penso que é um bocadinho a minha forma de estar, mas penso que não há gestão na ótica de marketing ou gestão sem ser na ótica de marketing, acho que há boa e má gestão e é obvio que uma boa gestão tem de contemplar isso tudo, tem de contemplar as sinergias, tem que procurar uma gestão eficiente dos recursos, unir a equipa...se isto se chamar gestão na ótica de marketing tudo bem,

para mim é boa gestão e boa gestão conduz a bons resultados, má gestão é o resto não é...” (Dr. Henrique).

- 7) “Em relação, para terminarmos, numa pequena frase, com mais ou menos três adjetivos, como é que descreve um profissional de marketing?” (Ana) – “Três palavras...” (Dr. Henrique) – “Uma frase, uma pequena descrição...” (Ana) – “Sim...primeiro tem de conhecer muito bem a empresa e quando digo empresa, por exemplo, no nosso caso, quando estamos a falar da empresa, estamos a falar das pessoas, dos produtos que comercializamos, dos clientes que temos...então se calhar, em três palavras podemos dizer, tem que ser um perito na empresa, nos colaboradores e nos clientes...é assim, não há nenhum profissional de marketing que venha com soluções de sucesso para a empresa onde está a trabalhar, empresa - produtos, os colaboradores e os clientes, acho que estas vertentes são o fundamental, é a empresa – produtos, colaboradores e clientes. ... E depois...bom senso, acho que bom senso diz tudo...quem tiver bom senso não é, engloba todo o resto...Ora vamos lá ver, temos um génio, não se sabe adaptar, não consegue transmitir a mensagem às pessoas, não consegue transmitir uma mensagem para os clientes, mas porque é que eu quero este génio, não é? Às vezes até pode ser de inteligência média, ou qualquer coisa, como se costuma dizer...Consegue passar a mensagem para o interior, consegue passar para o exterior, consegue fazer a ligação entre os diversos departamentos, é isso que eu quero.” (Dr. Henrique).

2) **Transcrição da entrevista 2**

Data: 10-11-2015 – **duração:** 13m59s

- 1) “Inês queria saber qual a vossa opinião sobre marketing.” (Ana) – “A minha opinião sobre marketing?” (Inês) – “Sim.” (Ana) – “Acho que o marketing, apesar de ser uma coisa que começou a ser falada agora, há pouco tempo, começou a ser popular nas empresas, sempre foi feito e acho muito bom as empresas estarem a esforçar-se cada vez mais em desenvolver essa parte, porque embora muitas vezes quase sempre seja feita sem sequer se reparar, mesmo numa pequena empresa, numa loja, numa lojinha, duas pessoas às vezes, quando se tem noção que isso está a ser feito e o porquê é ainda melhor.” (Inês) – “Sim, porque sempre existiu não é?” (Ana) – “Porque sempre existiu.” (Inês).
- 2) “Então, não sei se é escusado perguntar, mas têm um departamento de marketing na empresa?” (Ana) – “Sim, sim.” (Inês).
- 3) “Neste caso, quanto profissionais é que completam este departamento?” (Ana) – “Neste momento estou apenas eu, sou a gestora de marketing... Tenho também algum apoio do nosso gerente...Lá está, porque anteriormente, antes de eu estar cá já estava a serem feitos muitos projetos, também tivemos aqui estágios curriculares e também já tínhamos alguns projetos a andar, por isso...” (Inês) – “Então, falando assim, já se fazia marketing, se calhar, não se rotulava isso como departamento de marketing e agora vai-se fazendo isso dessa forma.” (Ana) – “Sim.” (Inês).

- a. “Quais são as características que entendem que um profissional de marketing deve mesmo ter, aquelas intrínsecas?” (Ana) – “Acredito que a mais importante é ser adaptável às situações e à mudança. Acho que ser adaptável é a mais importante. Outra característica que posso dizer sei lá, tem que ser alguma coisa nata, tornar as coisas apelativas, tem que sair naturalmente do *marketeer*, criatividade.” (Inês) – “Pois, a criatividade é algo que nasce connosco e que se vai aperfeiçoando com o tempo.” (Ana) – “Sim.” (Inês).
- b. “Em relação às funções, dentro de uma organização, para o profissional de marketing, quais são as funções mais importantes, para que ele desenvolva para o bem da organização?” (Ana) – “Vamos repetir a pergunta...” (Inês) – “As funções. Temos alguém nato, adaptado às mudanças, que é criativo, o que é essa pessoa vai fazer dentro de uma organização, ou seja, o que é um profissional de marketing faz ou fará dentro de uma organização, o que é que é importante ele fazer enquanto função?” (Ana) – “Acho muito importante olhar sempre para aquilo que a empresa tem com um olhar crítico. As coisas podem estar bem e podem estar até muito bem, mas podem estar sempre melhor e é por isso que acho que o olhar crítico é...” (Inês) – “O olhar crítico ajuda a aperfeiçoar, isso está intrínseco nas características, não é? Diariamente o que é que o profissional pode contribuir entre funções, sei lá, algo, planeamentos, a parte estratégica, a parte de gestão, o digital, o *offline*...” (Ana) – “Acho que também depende muito da...do tipo de empresa, mas aqui nos serviços e também como trabalhamos a nível de eventos, o *online* e até o contacto com o cliente, o contacto direto com o cliente é muito importante e se o marketing não estiver inserido aí também acho que não...” (Inês) – “...Não faz sentido.” (Ana) – “...não faz sentido.” (Inês) – “Mas dentro dessas funções, além do contacto com o cliente, o que é que o profissional de marketing faz?” (Ana) “...a nível dos fornecedores não sou eu que estou a fazer, estou mais a nível comercial, mas com o nosso consumidor final, com os nossos clientes,...,mas a nível de marketing, também estou aqui há pouco tempo, mas posso dizer que a nível de marketing temos aí muitos planos, muita...muitos planos de marketing e novas ideias que podemos implementar e que, nomeadamente, também foram feitas em muitos estágios curriculares, em que...agora a função do *marketeer* vai ser mesmo, como, como implementar a estratégia.” (Inês) – “Pois. Criá-las e implementá-las. Além de planear...pronto.” (Ana)
- 4) “E em relação às competências? Ou seja, temos as características, temos as funções, em que é que a pessoa é competente para fazer isso, ou seja, é um profissional competente até que ponto, em que campo, conciliando agora estas duas que falamos, as competências intrínsecas neste profissional.” (Ana) – “...acho que...as competências,...vá, a competência tem que...voltar àquilo que eu disse, ao olhar crítico...olhar para as coisas e pensar, o que é que isto pode mudar para estar melhor?”

- Ou, porque é que isto está a funcionar assim, porque é que não podia funcionar de maneira completamente oposta?” (Inês) – “Saber o motivo das coisas acontecerem, não é?” (Ana) – “Sim.” (Inês)
- 5) “Em relação, agora, à influência na estratégia de negócio...estiveram cá alunos a fazer estágio e que até deram algumas ideias para ações de marketing, para planos de marketing e agora será feita a parte da seleção dessas ideias...” (Ana) – “Sim.” (Inês) – “...Planeamento e implementação ou criar novas, ou recriá-las, aquelas que já existem.” (Ana) – “Sim.” (Inês) – “Até que ponto o profissional de marketing vai influenciar a estratégia de negócio?” (Ana) – “...Até que ponto em relação a muitos desses planos que já temos...acho que um, um plano desses, um plano de marketing, embora seja simples de entender, é complexo de pôr em prática e de implementar, acredito que não seja qualquer pessoa da empresa que...que consiga levar isso a cabo, embora haja, muitas vezes exista sim...tem que haver alguém que se dedique mesmo a fazer isso ou agora vou...vamos implementar isto que aqui temos, ..., porque as funções também têm que ser delegadas e é aí que o *marketeer* entra, tem que haver mesmo uma pessoa que se dedique a fazer...” (Inês) – “Cem por cento aquelas estratégias pensadas...” (Ana) – “Sim.” (Inês) – “...a nível global, na empresa, não precisa de ser só no departamento de marketing.” (Ana) – “Sim.” (Inês).
- 6) “E aqui falamos na união de sinergias. Não sei se...a meu ver é aplicável, talvez seja transversal em todas as empresas, em todas as organizações, mas uma vez que têm já o departamento de marketing criado e ao bocadinho falava que tinha o apoio do vosso gerente...a união de sinergias é um cumprimento quase que obrigatório para a exequibilidade das tarefas, não é...” (Ana) – “Claro que sim.” (Inês) – “Isso é muito valorizado ou...” (Ana) – “A sinergia? Claro que sim, claro que sim, mesmo o que falei a nível do...de...eu não estar tão inserida na parte dos fornecedores, mas sim na parte do consumidor final, no fundo se não houver energia, a sinergia, não vai...” (Inês) – “Não vai haver este retorno...” (Ana) – “Sim, não vai haver este retorno. Mesmo a parte dos eventos, ..., e falando em serviços, temos fornecedores, alguém nos fornece a animação, se depois não há essa sinergia, para o consumidor final...temos isto, há estas ofertas que temos, qual escolhe, qual é a que quer ter...tem, tem mesmo que existir, não pode ser só o *marketeer* a funcionar sozinho, não pode ser só o gerente a funcionar sozinho.” (Inês) – “Tem que haver aqui um aval das duas partes.” (Ana) – “Sim, acho mesmo importante a sinergia.” (Inês)
- 7) “Então, falamos da sinergia, falamos do apoio de gestão que está na retaguarda, unimos isto,..., e, ou seja, gerir numa ótica de marketing, neste caso, torna-se uma vantagem competitiva para o mercado ou não?” (Ana) – “Gerir na ótica...” (Inês) – “...na ótica de marketing.” (Ana) – “Completamente sim, ..., muito competitivo.” (Inês) – “...muito competitivo, não é...” (Ana) – “Sim, até mesmo a nível interativo, mesmo de marketing digital, que agora as empresas são todas a nível digital, mesmo quem está de fora e que não percebe nada de marketing, se vai fazer a sua...os noivos, as noivas

principalmente, vão fazer a sua comparação, elas não entendem nada de marketing, conseguem ver qual a empresa que tem uma posição mais competitiva e isso, no fundo é o que o *marketeer* tenta obter, é essa a posição altamente competitiva e vantajosa.” (Inês) – “Claro, porque está mais atento a alguns detalhes que uma gestão tradicional possa não estar, não é?” (Ana) – “Sim.” (Inês).

- 8) “E em relação, então, resumindo tudo isto, peço à Inês para me descrever um perfil para um profissional de marketing com dois ou três adjetivos.” (Ana) – “Adjetivos?” (Inês) – “Sim.” (Ana) – “Do *marketeer* ou do marketing?” (Inês) – “Do *marketeer*, do profissional de marketing...” (Ana) – “Sim...” (Inês) – “Neste caso até pode falar de si. Qual é um, ou dois, ou três adjetivos que queira enumerar, identificar, para eu poder saber, ah, ok, são estes os adjetivos que explicam o que é que o profissional de marketing é.” (Ana) – “Eu acho que, um, uma grande capacidade deverá ser a capacidade de ouvir e de observar, porque se não houver esse primeiro passo como é que se vai proceder à mudança?...” (Inês) – “Então, nesse caso, um bom *marketeer* deve ser um bom ouvinte e um bom observador.” (Ana) – “Sim, sim.” (Inês) – “Não tem...” (Ana) – “E depois a adaptabilidade que falei no início, ser adaptável.” (Inês) ... “...(a escrever)...Sim.” (Ana) – “E acho também muito importante o ser fiel às convicções pessoais, porque, claro também...o marketing é competição, é, vamos ser melhores que as outras empresas, mas, há muita coisa a ter em conta, também a empresa não quer, nunca vai querer sujar o seu nome por ter comportamentos menos éticos...” (Inês) – “Claro.” (Ana) – “...então acho que as convicções também...é uma coisa que o *marketeer* deverá ter em atenção, até porque quando ouvimos, quando alguém fala connosco e sabe que somos de marketing, às vezes há aquela ideia: ah, só nos enganam...não! É sempre uma ideia que queremos fugir, não é? (risos)” (Inês) – “É!” (Ana) – “...por isso...(risos)” (Inês) – “Sem dúvida que é! Talvez este trabalho nos possa ajudar a...” (Ana) – “Mesmo!” (Inês) – “...mudar essa ideia...essas críticas que recebemos diariamente, sim...” (Ana) – “É muito comum.” (Inês) – “Passa por aí.” (Ana) – “Por isso acho que as convicções, seguir as convicções é muito importante.” (Inês).

3) **Transcrição da entrevista 3**

Data:08-01-2016 – **duração:** 21m58s

- 1) “Marketing tem sido um apoio par a administração (Elsa)”.
- 2) “... à data de hoje, o departamento de marketing é constituído por uma pessoa...que sou eu...”
- 3) “... já tivemos um departamento de marketing com cerca de seis pessoas....tinha uma atividade muito mais ativa do que o que tem hoje. Esta redução de colaboradores e de atividade também teve a ver com uma reestruturação que a empresa estava a fazer e porque o próprio mercado nos obrigou...(Elsa)”...”Exige...(Ana)”... “Exigiu isso. Pronto, neste momento o departamento de marketing que temos molda-se essencialmente a trabalhar na comunicação que nós temos com o exterior. Como nomeadamente em

termos de catálogos, em termos de site, de facebook...portanto, é um bocado limitativo como sou só uma pessoa e porque além destas funções tenho funções conjuntas com a administração, ou seja, o que acabo por ter...digamos dividir. De todas as pessoas do departamento de marketing que exerceram funções eu sou a mais antiga do departamento de marketing, talvez por isso acabei por... (Elsa)” – “Por dar continuidade...(Ana)”.

- 4) “Sim...pronto, aparte disto, que isto foi só para a situar na realidade da empresa. O que é importante, e eu vou-lhe falar para já no que é que tem de ter muito conhecimento da empresa...funções, tem de conhecer muito bem a atividade, todas as áreas de negócio, todos os processos produtivos e ter um conhecimento bem aprofundado do mercado da concorrência, porquê, porque nós como nós... não temos um produto muito específico, um produto feito, nós temos um serviço à medida do cliente.(Elsa)” – “Certo. (Ana)”. “E a gente tem que se diferenciar, no cliente muitas vezes...por coisas muito pequenas. E neste caso, depois de conhecermos muito bem a nossa atividade, a forma como trabalhamos, como trabalha a nossa concorrência e como o cliente...o que é que o cliente...a empresa quer-se diferenciar com o serviço, com o próprio serviço ao cliente. Porque quando é um serviço à medida, ou seja, o cliente chega aqui e pede um livro...com cinquenta, sessenta páginas...com um tipo de acabamento, consegue-se fazer. É lógico que depois há máquina menos eficientes, mais eficientes, mas nós ao longo destes anos todos, fomos apercebendo que o que o cliente precisa é de um aconselhamento técnico, porque esta área é uma área muito complexa...(Elsa)” – “É específica (Ana).” – “É específica, muitas vezes até agência de comunicação que trabalham connosco, mesmo outras empresas que estão vocacionadas para isto, eles próprios têm muita dificuldade, porque a panóplia de digamos de gamas, quer de acabamentos é tão vasta que nem sempre toda a gente consegue ter conhecimento de tudo. E às vezes a diferença entre, fazer um trabalho ao alto, ou fazer um trabalho ao baixo pode fazer uma grande diferença no custo final ao cliente. (Elsa)” – “Sim...e nesse sentido o marketing é importante...(Ana)” – “É, porquê...porque nós conseguimos chegar ao cliente e dizer que se trabalhar connosco vai ter um acompanhamento personalizado e valorizamos muito isso ao cliente, apesar do cliente varia...eu acho que isto é em todas as empresas, variam pelo preço mais baixo na mesma qualidade, nós valorizamos e damos a entender ao cliente que isso é importante...o serviço de apoio ao cliente. Caso contrário eles iam-nos, iríamos ser equiparados às outras empresas que, pelo preço mais baixo, diferenciam-se pelo preço mais baixo, uns pelo prazo de entrega...a empresa diferencia-se no topo da lista sempre, pelo serviço ao cliente, nos prazos de entrega e, depois a qualidade. Equiparamos sempre os valores, mas o cliente chega cá, até pode pagar mais pelo serviço, mas nós conseguimos assegurar que o serviço vai ter um acompanhamento do trabalho até à entrega. Que o comercial aconselha, em coisas técnicas, um relacionamento técnico, consegue vir cá acompanhar vendo a máquina, portanto, o cliente está muito mais próximo da

empresa... (Elsa)” – “Do projeto em si...(Ana)” – “Do projeto...(Elsa)” – “...Do trabalho...que pede...(Ana)” – “Ou seja, não manda o trabalho para cá e de repente só vai saber do trabalho no final (Elsa)” . “É envolvido...(Ana)” – “O cliente é sempre envolvido em todo o processo. E quando estamos a falar de um trabalho que custa, por exemplo, vinte mil euros, é muito importante. (Elsa)” – “E que saiu com as características exigidas...(Ana)” – “Ou seja, decorrendo o processo, saberem todos os processos, onde é que está, ou seja, dá-lhe confiança. (Elsa)” – “E por isso mesmo, acha que é importante então o acompanhamento.(Ana)”.

a) “Quais são as características que um bom profissional de marketing deve ter? (Ana)” – “O que eu acho, é que acima de tudo é assim, o profissional de marketing não pode ser uma pessoa que esteja sentada numa secretária. Tem que ser uma pessoa muito ativa. Tem que ser uma pessoa que acima de tudo que logo no início quando entra para uma empresa tem que conhecer o mercado, conhecer ao máximo os pontos fortes, os pontos fracos da empresa. Os pontos fracos, tem que os evidenciar, os pontos fracos vai ter que torna-los numa oportunidade de melhoria (Elsa)”. – “Tem de estar ativo no terreno...(Ana)” – “Exatamente, porque nós conhecemos as nossas fragilidades, mais facilmente a gente vai conseguir transmiti-las de uma forma mais suave e assumi-las, porque temos sempre de assumir as fragilidades e apresentar. Depois, conhecer bem o mercado onde se está, a atividade, ao desenvolver o negócio, tem que estar tudo muito bem e em constante...(Elsa)” – “Atualização (Ana).” – “...atualização...(Elsa)” – “E conhecer o mercado com que trabalha tem de estar atualizado...(Ana)”. – “Depois é assim, depois tem de ser uma pessoa que tem de estar confortável com as novas tecnologias, por exemplo, nós aqui imprimimos em papel, mas a própria tecnologia forçou-nos a dar uma volta por cima, ou seja, temos de acompanhar a tecnologia. Depois, o que é que a empresa faz, além de imprimir, faz aplicações para *smartphones* e telemóveis. Hoje um cliente imprime um livro e depois consegue ter o mesmo livro na aplicação. Nós tivemos que acompanhar. (Elsa)”.

b) “Acompanhar as mudanças e por isso então passamos às funções....aí o que é que o profissional de marketing pode fazer? (Ana)” – “Tem que se...(Elsa)” – “Com estas características...(Ana)” – “...Ou seja, Tem que se atualizar na formação...portanto, eu quando me formei não havia nada de Google Adwords e fui obrigada a me informar, a pesquisar....para saber hoje a utilizar o facebook, para saber usar todas as estatísticas do nosso site...(Elsa)” – “A atualizou os seus conhecimentos com as ferramentas que já tinha...(Ana)” – “É, portanto, nós temo-nos obrigado um bocado a estarmos sempre atualizados, porquê, porque...à frente de uma equipa comercial, temos sempre o responsável de marketing a acompanhar para a equipa vender e tem que estar sempre à frente um bocado do que o mercado vai exigir...portanto e obriga

sempre a estar em permanente atualização, nós não podemos parar...aquilo que aprendemos, aquilo que aprendi e à cerca de quinze anos atrás, não é que esteja desatualizado, mas mudou muito...(Elsa)” – “Uma roupagem nova...(Ana)” – “É, o comportamento do consumidor também muda, tudo muda...(Elsa)” – “Sim, as pessoas mudam...(Ana)” – “Os nossos públicos-alvo, vão mudando não é? E hoje em dia nós não podemos estar a olhar só para a empresa, mas também temos de olhar para o cliente enquanto individual em todos os processos não é...(Elsa)” – “Sim. (Ana)”... “Portanto, acho que obriga...(Elsa)”. “Numa indústria como esta têm de estar atentos a estas questões...sempre...não há monotonia não é...vão lidando diretamente com os desejos dos clientes...(Ana)” – “O que eu acho é que o profissional de marketing...obriga a estar sempre em reciclagem, nós temos de estar sempre em reciclagem...que para mim, eu pessoalmente, é um gosto que eu tenho e acho que quem envereda por esta área tem de ter consciência que não pode ficar parado, tem de estar sempre em...porque nós temos de ter sempre ideias novas e quando estamos, por exemplo, agora que o país está a atravessar uma profunda crise, não é um dos meios financeiros...nós temos de nos reinventar, temos de pensar em como fazer uma coisa diferente, como é que vamos cativar mais clientes...como é que nós vamos, numa altura destas conseguir com que os clientes continuem a vir cá e escolher os nossos serviços. Se perdermos em nível de faturação, temos de ir ao encontro de outros clientes, temos de enveredar por grandes mercados, muito específicos e nesses nichos nós temos de mudar a nossa forma de...(Elsa)” – “De estar (Ana)” – “...sim (Elsa)” – “Sim, adaptando-se sempre a cada target, então, mas em relação ao dia a dia...falou-me das redes sociais, da gestão do site, da atualização da formação...(Ana)” – “No facebook não é como a gente gostaria, por exemplo não vamos todos os dias à nossa página de facebook, podíamos torna-la mais interativa, mas no dia a dia, o que a gente faz é, vê, nomeadamente todos os contactos, também temos o site como cartão de visita, nós tentamos é manter o site o mais atualizado possível, com imagens recentes, com trabalhos recentes, o mesmo tentamos fazer no facebook, embora não é como a gente gostaria, mas é o que a gente esforça-se por ter...depois, todos os contactos diários com os clientes, a triagem é sempre feita com o profissional de marketing, depois é que se encaminha consoante a característica do cliente, porque depois nós especializamos alguns comerciais por setores de atividade, portanto, e depois consoante a zona geográfica eu reencaminho aquele pedido. Há alguns clientes que inicialmente são tratados pelo departamento de marketing para ativar...(Elsa)” – “Na primeira abordagem...(Ana)” – “Na primeira abordagem...no fundo para conquistar o cliente e depois nós sentimos que o cliente está conquistado e passamos para

o departamento de marketing e sempre que o comercial vai a uma reunião...nós é que fazemos as marcações dessas reuniões, fazemos os emails de apresentação, portanto, toda uma primeira abordagem ao cliente, inicialmente é sempre feita pelo departamento de marketing. O departamento comercial, sempre que precisa de apoio...(Elsa)” – “São dois departamentos que se completam não é...(Ana)” – “É, eles têm de estar sempre a par, no fundo o departamento de marketing cria ferramentas que facilitem o trabalho do comercial, portanto, no fundo há sempre...tenta-lhe abrir as portas, tenta...nós fazemos toda a parte da publicidade, para chamar o cliente e depois o comercial tem de fazer o acompanhamento, portanto, nós criamos é uma ponte entre o cliente e a área comercial. (Elsa)” – “Então tem que haver complemento, essa competência de complementaridade...de juntarem...(Ana)” – “Sim, e depois é assim, temos uma comunicação muito fluída e fácil com o departamento comercial, porque muitas vezes, como o comercial é, digamos, o interlocutor com o cliente, muitas vezes é que ele nos vai dar algum feedback, porque por muitos estudos que a gente faça, questionários de satisfação, fazemos ao cliente...Muitas veze o contacto diário, algumas queixas que o cliente...pode fazer o desabafo ao comercial, mas não o por no questionário de satisfação e às vezes são nestes pequeninos desabafos que conseguimos saber alguns pontos importantes daquilo que o cliente quer...(Elsa)”. – “Exato, é por aí...(Ana)” – “Algumas reclamações por exemplo, nem que seja o motorista teve um atraso, foi mal educado...depois temos de tratar logo disso...falar com as pessoas em causa, pedir desculpa...(Elsa)” – “Tem de haver sempre o tratamento destas duas partes, do cliente e depois do motorista, se for esse o caso...(Ana)” – “Sim, nós temos depois o cliente interno, cá dentro, não é, que também temos de cuidar dos nossos colaboradores...e é uma forma de chegar ao cliente não é...o cliente nem sempre lida só com os comerciais...com a faturação, cobranças...e o marketing também tem de trabalhar com isso tudo...na receção, da forma como é tratado, como se tratam os clientes, da forma como se comunica, se existe algum stress...(Elsa)”.

- 5) “Então, pelo que me diz...até que ponto é que o profissional de marketing influencia a estratégia de negócio? Ao que parece é uma chave na vossa atividade, não é...(Ana)” – “Sim, sem dúvida, aliás, o departamento de marketing acompanha os órgãos da administração, isso potencia muito e neste caso, quantos mais anos o profissional de marketing tiver na empresa, mais vai ser uma mais valia para a empresa, portanto, para a gestão da empresa...porque há muitas decisões que...que carecem de...quando a empresa está, normalmente tem de ter uma estratégia de desenvolvimento, por ter uma estratégia de manutenção...o que eu costumo dizer...a empresa pode estar numa fase de manutenção, de manutenção dos valores financeiros, da parte financeira e

estabilizar, e isto muitas vezes obriga a não haverem investimento em termos de equipamentos, os vinte por cento que produz, não pode parar...porque quando houver a parte financeira já está...(Elsa)” – “Já está o trabalho feito...(Ana)” – “Sim, já avançaram e isto aqui é o que eu acho que é muito importante o departamento de marketing estar sempre a par...(Elsa)” – “Por isso a união de sinergias entre os departamentos é fundamental, além de influenciar o negócio externo e interno...o marketing interno...(Ana)” – “Eu acho que têm de estar sempre muito a par...o marketing precisa de trabalhar com muitos dados...há muitos dados de...da parte financeira que o marketing faz a apreciação e depois o relacionamento entre eles, que é o que eu faço muitas vezes e faço, depois, muitas vezes, gráficos e comentários para eles analisarem para desenvolver a área de negócio....por exemplo, estamos a vender mais desta parte, menos desta...(Elsa)” – “Fazer o balanço...(Ana).” – “Sim e perceber, estamos a vender menos desta, porquê? Ver quais são as coisas que influenciam e o marketing é muito importante, porque acaba por dar, ou seja, o marketing acaba por ser um pilar entre todos os departamentos...desde o financeiro no planeamento de produção, onde se debitam muitos valores que são interessantes para o departamento, mas alguém tem de olhar para eles...e trata-los...e o departamento de marketing faz um bocado esse papel juntamente com a administração...muitas vezes essa função é fundamental para a empresa...(Elsa)” – “Ajuda, porque é uma atualização dos conhecimentos, analisar os dados e estar frente a frente com os clientes...(Ana)” – “Eu acho, só para completar...(Elsa)” – “Sim, sim...(Ana)” – “...antigamente, muitas vezes, eu acho que isso se tornou...banalizou-se um bocado a função de marketing, porque muitos associam o marketing àqueles miúdos que estão no computador a fazer trabalho de design e isso está completamente errado...(Elsa)” – “Obrigada...(Ana)” – “e nós temos aqui designer, técnicos, que fazem Photoshop, ..freeand...o que for necessário fazer, e o profissional de marketing vai trabalhar é com eles...(Elsa)” – “Mais uma vez a união de sinergias entre os departamentos...(Ana)” – “Sim, sem dúvida, por vezes os profissionais de marketing...mais do que profissional de marketing, sei lá, o profissional de marketing é o que deve estar no terreno, que tem de tomar iniciativas e eu acho que hoje em dia não existe muito esse pensamento...para minha tristeza...temos de ter a noção da importância do profissional de marketing...(Elsa)” – “A sua tristeza é partilhada...(risos)...e por isso é que este estudo está a ser feito...(Ana)”. “...eu acho que o marketing está mais próximo da gestão de uma empresa...do que do design criativo...(Elsa)”.

- 6) “Chegou ao ponto onde eu queria chegar, que era, ia-lhe fazer a questão...se lhe podemos chamar assim...se uma gestão com ótica de marketing é uma mais valia para a empresa, ou seja...(Ana)” – “Sem dúvida...(Elsa)... “Se se traduz numa vantagem competitiva de mercado perante os concorrentes...(Ana)” – “Acho que sim, aliás...(Elsa)” – “...do que a gestão tradicional...comparando uma e outra...(Ana)” – “Eu acho que cada vez mais as empresas, num mercado tão concorrencial que têm, eu

acho que a função do marketing, de um gestor de marketing, que eu acho que é assim que deve ser, e se for um gestor de marketing, cada vez mais vai ter sucesso com os órgãos de gestão, porque eu acho que é assim que se torna útil...e valorizado...senão era um designer...(Elsa)” – “Cada um na sua área, lá está...ainda há o estigma desta área...em termos de ser só publicidade...(Ana)” – “Ou que são os miúdos da publicidade...(Elsa)”.

- 7) Então...numa frase, como é que descreve o profissional de marketing?...alguns adjetivos, como achar melhor...(Ana)” – “Acima de tudo polivalência, o profissional deve ser polivalente, tem de ter uma cultura geral e económico financeira sempre atualizado e tem que ser uma pessoa resiliente e acima de tudo tem que acreditar que é sempre possível. (Elsa)” – “Isso vai completamente de acordo com aquilo que eu esperava, daquilo que eu penso...e excedeu as minhas expectativas nesse sentido, nem todas as empresas pensam dessa forma, aliás, nem todo o mercado pensa dessa forma...(Ana)... “E uma coisa que me habituei é, não ter orçamento de marketing e saber aproveitar os recursos disponíveis. (Elsa)”.

4) Transcrição da entrevista 4

Data:11-01-2016 – **duração:** 15m27s

- 1) “Qual a vossa opinião sobre a área de marketing? (Ana)” – “Primeiro, o nosso CEO que é um defensor da função de marketing enquanto o pilar logo abaixo da direção geral, porque lá está, é o marketing que tem a função de promover todos os serviços/produtos, neste caso como estamos a falar de uma empresa de consultoria, todos os serviços e nós, que estamos numa empresa de consultoria que vende serviços, ainda mais complicado é porque não estamos a vender algo palpável, não é? É intangível e quando se trata de bens intangíveis, só quando temos a perceção, ou seja, quando usufruímos dum serviço é que podemos dizer se ele é bom ou não. Isso é mais complexo um bocado, por isso é que neste setor é muito importante a opinião que nós deixamos aos nossos clientes, numa perspetiva de passa a palavra, porque quem nos aconselhar é garantia de serviço. É a qualidade que existiu, é a imagem que ficou e isso é fundamental para nós crescermos porque é muito complicado vender serviços. Ainda para mais serviços...e nós estamos a falar de um mercado business to business atenção, não é business to consumer, quando falamos de empresas é mais complicado vender e estamos a falar de inúmeros concorrentes porque este setor é altamente competitivo porque tem poucas barreiras à entrada. Se reparares, consultoria de gestão é basicamente como teres um computador e se fores formada em finanças, por exemplo, és formada em marketing, podes fazer consultoria em marketing, planos de marketing, aconselhar uma empresa...na área digital...É muito competitivo e o marketing é fundamental e isso está bem patente na empresa. Daí há quatro anos e meio ter sido criado um departamento de marketing na perspetiva de comunicação institucional. Consultoria de marketing (João)”.

- 2) “Escusado será perguntar se têm departamento de marketing...(Ana)” – “Sim, criado há quatro anos e meio. (João)”.
- 3) “Quantos profissionais é que trabalham nesse departamento? (Ana)” – “Inicialmente, a minha pessoa, entretanto, foi um estagiário trabalhar para a nossa empresa e tem tido excelentes resultados e ficou na área de marketing, ou seja, neste caso sou eu, mais a minha colaboradora...(João)” – “Que ficou na empresa...(Ana)” – “Que ficou na empresa, sim...de apoio e até pelo crescimento que a empresa tem tido...(João)” – “Sim, claro. (Ana)”.
- a. “Então, se calhar aí salientaram as características que o profissional de marketing deve ter não é? Através do estágio, se calhar ajuda...a alavancar essa parte (Ana)” – “Sim e também em ajuda backoffice, é muito importante. Cada vez temos mais ferramentas, cada vez temos mais oportunidades de negócio, cada vez temos mais ações de marketing...e assim também temos um apoio numa perspetiva de eu poder também estar mais concentrado no mercado e nas necessidades, depois ter este trabalho de backoffice que me ajuda. (João)” – “Claro. E em relação às características que o profissional deve ter...para ser um bom profissional de marketing...(Ana)” – “É assim...em termos da realidade da empresa, desde logo a polivalência e a flexibilidade. E o sentido crítico...se há coisa que ainda distingue a empresa é a abordagem que tem ao cliente. O cliente é o ativo mais importante além dos colaboradores, como é obvio e é nesse perspetiva que trabalhamos para oferecer as melhores soluções e é nesse campo que requer trabalho de *backoffice*, não só identificar as necessidades, mas também, depois perceber como podemos digamos vender, vender esses serviços para ir ao encontro com os clientes. (João)” – “Claro, já é um método de comunicação, não é...entre vocês...(Ana)” – “Sim. O que não havia antigamente, agora há...uma comunicação periódica e temos perceção que muitas vezes somos recomendados por altas entidades no âmbito do nosso setor, por exemplo, organismos de incentivos e isso é um reconhecimento que tem sido feito (João)”.
- b. “Em relação às funções...um profissional de marketing tem as competências de fazer...(Ana)” – “Desenvolver e executar ações de marketing em termos da parte digital, parte adicional e social, não é...cada vez mais é fundamental...(João)” – “Além destas, não sei se desenvolvem a parte das redes sociais...(Ana)” – “Quando digo desenvolver e executar as ações de marketing estou a falar na perspetiva dentro dessas ações de marketing depois temos a parte tradicional, ou seja, inserções publicitárias...monofolhas, nós usamos muito o conceito monofolhas que é para apresentar os serviços...depois a parte digital...website, email marketing...(João)” – “...redes sociais...(Ana)” – “As redes sociais...na parte social. Nós já estratificamos, a parte digital tem as ferramentas da componente digital e depois a parte social.

Isso também são tudo tarefas do profissional de marketing. Desenvolver e executar e depois o controlo, efetivamente...todas essas ações. (João)”

- c. “Então em termos de competências, para todas estas características e funções, as competências que mais destacam no profissional, seriam elas...(Ana)” – “...Como eu estava a dizer...polivalência, flexibilidade e o sentido crítico. Nós aprendemos a ser muito exigentes, porque o sentido crítico está sempre latente em tudo o que fazemos e as pessoas, por muito que estejam satisfeitas gostam de criticar de forma positiva, ou seja, para nós vemos onde podemos melhorar e isso é algo que é valorizado. É ser proativa e com um sentido crítico permanente. (João)” – “E além disto, não sei...a parte da inovação e do conhecimento...estarem a atualizar...(Ana)” – “É constante e a área de marketing também tem vindo a ser um bom exemplo para isso porque temos vindo a evoluir e a inovar em termos de ferramentas de comunicação numa perspetiva de cada vez mais chegarmos da melhor forma aos nossos clientes. (João)”.
- 4) “Em relação à influência que este profissional tem na estratégia de negócio...além destas funções que tem, claramente que vai influenciar, mas se influencia diretamente, ou seja, se no dia a dia, na empresa, o profissional de marketing é destacado como um auxílio às funções e à estratégia...(Ana)” – “...de acordo com aquilo que também é definido pelo nosso CEO, a função de marketing é vista como fundamental, numa perspetiva de tudo o que fazemos, podemos comunicar como é que fazemos e o que também...como é que vendemos e isso é fundamental. Numa perspetiva de poderes, como é obvio a direção geral irá sempre sobrepor a qualquer unidade de negócio, mas sendo as unidades de negócio os principais ativos, importa também saber como comunica-los e aí entra o marketing. Eu acho que o que é importante dizer é que só somos uma empresa de sucesso se o marketing conseguir vender bem e depois a procura vem da própria força de vendas, não é...porque nós estamos aqui a falar da função do marketing, mas depois é importante que a própria força de vendas que está no mercado...também tenha a sua capital importância, porque são eles que também vão levar a mensagem e são eles que estão com os clientes no momento da verdade...(João)”.
- 5) “Pois aí, ao bocadinho estava a focar a parte das funções e das competências por causa disso, porque no início falaste da comunicação, que é muito importante...a parte de marketing foca muito a parte da comunicação e agora falei da estratégia de negócio para saber se além destas, não é...as ações de marketing que passam pela...estratificaram pela social, pela estratégia...(Ana)” – “Todas estas ações que nós fazemos em termos de marketing e de ações tradicionais, digitais e sociais...pressupõe sempre também o trabalho da força de vendas que normalmente, só para teres noção...nós fazemos a campanha, por exemplo, nós queremos entrar no setor vitivinícola e queremos...o que é que nós fazemos...fazemos por exemplo: banners

publicitários, depois temos o massmailing e o valor é fundamental para bons resultados e aí entra a força de vendas...temos que ter uma só mensagem e é aí que eu comunico digamos o marketing e depois a força de vendas também tem que ter o discurso adequado e as próprias ferramentas...a área de marketing é muito importantes na comunicação, mas a força de vendas é essencial para o sucesso da comunicação se traduzir no negócio...a área de marketing e a área comercial estão completamente relacionadas, porque uma depende da outra e só tem sucesso se a outra tiver. (João)” – “Mas são departamentos diferentes ou...(Ana)” – “Na prática não são, é um openspace, nós temos o departamento de marketing, da direção e a área comercial que estão todas interligadas, no mesmo escritório e estão todas dependentes umas das outras e isso é fundamental. Uma não trabalha sozinha numa perspectiva de relação com o cliente, mas mesmo só na área de marketing e por isso têm de estar as duas diretamente relacionadas. (João)” – “Exato, aliás, a cadeia...está tudo interligado...(Ana)”.

- 6) “E em relação à gestão, ou seja, não a gestão tradicional, mas a gestão com esta ótica de marketing...faz diferença? Sentem que é uma vantagem competitiva? (Ana)” – “O que estás a dizer é se numa perspectiva do departamento de marketing...toda a sua atividade é fundamental...(João)” – “Sim, ou seja, toda a gestão da empresa...já que têm este cuidado com o marketing...não só com a componente de comunicação que estávamos a falar...de seguir tudo...(Ana)” – “Sim, ou seja, a identidade corporativa e a uniformização de uma só mensagem...de todas as pessoas dizerem o mesmo, em tudo o que fazemos...(João)” – “...a coerência...(Ana)” – “Acima de tudo...se reparares não só esta reestruturação de imagem, não só o website, mudamos também as imagens por áreas de negócio e todas as pessoas comunicam o conceito do grupo, ou seja, e é isto que nós queremos, ou seja, qualquer peça que seja não se pode abdicar, porquê...porque qualquer coisa pode não ter sucesso no momento, mas daqui a x tempo a pessoa vai ver aqui, o que é esta área de negócio? E conhece...por exemplo, nós fazemos a comunicação de um programa de incentivos ou de um sistema de gestão...mandamos uma carta...mesmo assim estamos a fazer uma estratégia de *crosselling*, ou seja, estamos a vender indiretamente produto. Estamos a reestruturar todas as peças no sentido de que existisse divergência entre elas. E é essa a nossa preocupação. (João)” – “Coerência...(Ana)”.
- 7) “E em relação, agora, para finalizarmos...uma pequena frase com alguns adjetivos para caracterizarmos o profissional de marketing...(Ana)” – “(Risos)...(João)” – “Agora é dar asas à imaginação...(Ana)” – “É complicado, mas na perspectiva da nossa empresa, é...acredito que a área de marketing é a chave para o sucesso...mas, ..., sempre numa perspectiva de trabalharmos em equipa...só para teres uma noção...a mim não adianta comunicar muito bem se depois, por exemplo, a força de vendas não continuar o trabalho e se depois a área de negócio com que a empresa vai trabalhar também não conseguir chegar a esse ponto, ou seja, quero eu dizer que tudo bem que tem de haver

uma estratégia de marketing, mas todos temos de ser uma equipa...Todas as áreas são importantes e o marketing só é importante se todas as outras funcionarem e vice versa, porque se por exemplo, se numa determinada área fizer um bom trabalho, em futuras ações de marketing vou ter sucesso porque as pessoas já estão recetivas em receber e vice versa. (João)” – “Sim, é por aí, mas só mesmo para finalizar sobre o profissional em sim...utilizando aqueles adjetivos que já falamos....a polivalência, a flexibilidade...poderão encaixar-se...(Ana)” – “...é a flexibilidade, a polivalência e ser crítico acima de tudo. (João)” – “Espírito crítico não é? (Ana)” – “Sim (João)” – “Ou seja, este profissional, convém que seja polivalente, flexível e que tenha um espírito crítico, além da inovação dos conhecimentos não é? (Ana)”. “Sem dúvida.” (João).

5) Transcrição da entrevista 5

Data:19-01-2016 – **duração:** 15m33s

- 1) “Qual é a opinião que têm sobre marketing? (Ana)” – “É sempre uma mais valia, porque há situações em que nós temos de fazer algumas divulgações...por exemplo, um comercial tem de andar sempre mais na rua e têm que se focar também noutras coisas, portanto é sempre um apoio. (Jaqueline)” – “Neste caso, o comercial acaba por ser a cara para o cliente, não é...e fazer a ponte desta comunicação...(Ana)” – “...exato e tem de fazer a comunicação e a abordagem para o profissional de marketing para ele poder colocar o imóvel nos moldes corretos e para o target correto que é...(Jaqueline). – “Esse é um ponto interessante...que acaba por se relacionar com as características que me falou que é a Jaqueline e a estagiária que têm cá na empresa...(Ana)”.
- 2) “Escusado será perguntar se vocês têm departamento de marketing...(Ana)”
- 3) “Sim, neste momento sou eu e depois temos uma estagiária...São duas pessoas, até porque um comercial já tem algumas noções para fazer este trabalho. E já tem que ter algumas noções de marketing, porque o produto, no fundo, é deles. Portanto, eles sabem melhor como divulgar e nós aqui somos uma das poucas lojas da rede e mesmo das imobiliárias que têm alguém especializado, uma pessoa específica para fazer material e para tratar das angariações por exemplo...(Jaqueline)”
 - a. “Para isso tudo funcionar, quais são as características que salvaguardam como importantes, ou seja, como é que...selecionaram a estagiária por algum motivo...e as características, entre elas, quais é que se destacaram? (Ana)” – “É sempre, principalmente no mercado imobiliário, é sempre importante perceber o que é que se vende e o que é que não se vende. Tem de se perceber também como é que se faz as angariações, o que é que tem de ser divulgado...Porque aí também...posso dizer que quando comecei também fui para a rua ver como é que é...não podemos dar um folheto sem saber a opinião da pessoa que está a receber aquilo, portanto, tem de haver aí...(Jaqueline)” – “Um estudo prévio, não é? (Ana)” – “Sim. Este é um dos problemas que tem muitas vezes o departamento de marketing e o departamentos comercial que é...o marketing não percebe o que é que o

comercial faz e o comercial não percebe o que é que o marketing faz, portanto daí haver algum choque e aqui fazemos de outra forma. (Jaqueline)”.

- b. “Isso é ótimo. Então, quais são as funções que o profissional de marketing acaba por fazer? (Ana)” – “É um plano de marketing, ou seja, perceber as ações e o que é que a empresa...é perceber quais são as ações em conjunto que nós devemos fazer e qual é o posicionamento das lojas que queremos no mercado. Para isso é feito um plano de marketing e depois temos a outra parte que é tratar as angariações dos imóveis que nós vamos tendo em carteira. Cada imóvel é diferente... seja a nível de folhetos, seja a nível de jornal...(Jaqueline)” – “E na componente digital...(Ana)” – “Também...mailinglist, também temos o nosso site que funciona em rede...mas no entanto é tudo divulgado assim, porque é...por exemplo, a questão das imagens, do tratamento de imagens, também é muito importante...(Jaqueline)” – “O profissional de marketing então também faz tratamento de imagem (Ana)” – “Sim, um bocadinho o trabalho de design, aqui tem de ter polivalência sempre um bocadinho nessa parte.(Jaqueline)”.
- c. “Utilizando agora, esse adjetivo por acaso foi interessante. Polivalência é privilegiada cá na empresa, certo? (Ana)” – “Sim, polivalência relativamente a essa questão, porque, por exemplo, quando nós temos eventos...é preciso um bocadinho de planeamento de eventos, é preciso...para o folheto é preciso desenvolver e entregar, portanto acaba por ser assim...aqui é assim que funciona, não temos propriamente dois departamentos a tratar disso, temos um. Um que faz duas coisas. (Jaqueline)” – “Sim e é ótimo alavancar estas questões, porque deve andar também no terreno, como disse, estar junto com o comercial e falaremos mais à frente da união de sinergias entre departamentos, que será obviamente valorizada cá também como vantagem competitiva. Antes disso, para isto acontecer, quais são, então, as competências que o profissional de marketing tem, ou seja, a tal relação...e a vossa estagiária, que não sei o nome...(Ana)” – “A Daniela (Jaqueline)” – “A Daniela...mas imaginemos, que para a Daniela ficar cá na empresa quais são as competências mais valorizadas? (Ana)” – “Técnicas? (Jaqueline)” – “As técnicas e/ou as transversais...(Ana)” – “Ela é formada em marketing, portanto tem essa componente, não necessariamente tem de ser uma coisa obrigatória, mas é formada em marketing...depois tem de perceber da componente da gestão de redes sociais, multimédia, tem de perceber de imagem, minimamente de trabalhar imagens, porque nem sempre as fotografias ficam como nós queremos...é sempre preciso algum tratamento...mais...(Jaqueline)” – “E em relação às transversais? As técnicas estão bem estruturadas...(Ana)” – “Sim...(Jaqueline)” – “As transversais...de ser assíduo...(Ana)” – “Sim, e de ser proactivo, deve ser uma pessoa que lida sempre bem com o público, apesar de

não ser a nossa área, temos e acabamos sempre por ter de lidar com alguns clientes, proprietários e clientes que vamos encontrando...por exemplo, nós à quinta feira fazemos sempre um evento que é a casa aberta, portanto, temos de estar no evento, se há algum cliente, tem de haver uma interação, e saber...fazer um bocadinho o papel de comercial...um cartão de visita. (Jaqueline)” – “Sim, sim e nesse caso, aproveitando as quintas feiras dos eventos, o profissional de marketing acaba por ser uma ponte...(Ana)” – “Sim. (Jaqueline).

- 4) “Então, assim sendo, este profissional acaba por ter influência na estratégia de negócio...? (Ana)” – “Sim, sim (Jaqueline)”. – “Acaba por ter, não é? Uma vez que encaminha para o comercial...(Ana)” – “Claro, sim. Isso acaba por ser transversal a todas as áreas aqui dentro. Nós temos departamentos de processos e coordenação que também acaba por ser assim um bocadinho...toda a gente tem de ter um bocadinho esse perfil de lidar com os clientes. (Jaqueline)”.
- 5) “A união de sinergias, como já conversamos, é valorizada, certo? (Ana)” – “Sim. É bom o profissional unir-se aos comerciais para conhecer o mercado e os clientes, a forma como se vive na empresa. (Jaqueline)”.
- 6) “Em relação à gestão. Não sei muito bem se é uma gestão tradicional, tenho ideia que não...(Ana)” – “Sim (Jaqueline)” – “Uma gestão com ótica de marketing, se lhe pudermos chamar assim, se é valorizada...por exemplo, têm um evento quinzenal que por si só já diz isso mesmo, que acaba por ser diferente ao resto do mercado (Ana)” – “Sim, acaba um bocadinho por marcar o nosso posicionamento. Desde dois mil e dois...nós pertencemos a uma rede e temos algumas métricas que temos de seguir. O evento casa aberta, existe para...esporadicamente selecionamos um imóvel para se fazer...na nossa empresa decidimos...isso passa pela administração obviamente...a administração disse que quer fazer todas as semanas e nós diferenciamos-nos por isso. Temos um planeamento de um mês. A questão da vantagem é esta, pegamos numa coisa que existia e diferenciamos a fazer isso todas as semanas. Tornamos esta ferramenta uma vantagem...(Jaqueline)”.
- 7) “Agora, para finalizarmos, numa pequena frase, pedia que me descrevesse com alguns adjetivos, dois pelo menos, o perfil do profissional de marketing...(Ana)” – “(Risos)...(Jaqueline)”. – “Dou-lhe tempo, aliás, na nossa conversa já temos aqui alguns adjetivos, talvez a flexibilidade...(Ana)” – “Sim. Tem de ser uma pessoa criativa, dinâmica. Também tem de ser uma pessoa que pense para a frente e tente imaginar outras estratégias, para outros eventos...e tentar incentivar, antecipar...replacar, incrementar valor para crescer. Criar é fácil, mas recriar requer isto mesmo...(Jaqueline)”.

6) Transcrição da entrevista 6

Data: 19-01-2016 – duração: 19m06s

- 1) “Qual a vossa opinião sobre marketing? (Ana)” – “Para nós, a estratégia de marketing é a base do funcionamento de todo o negócio. Sem estratégia de marketing o negócio não existe (Miguel)”.
- 2) “Queira, também, saber se têm departamento de marketing criado,...formal ou informal...(Ana)” – “Não temos departamento de marketing formal...as questões estratégicas e de marketing, são todas tratadas por mim, sou eu que as trato. Neste momento não há. (Miguel)” – “Então podemos assumir que departamento não há, mas que existe a função de marketing...(Ana)” – “Sim. Existe a função de marketing, não existe o departamento. (Miguel)”.
- 3) “Em relação ao número de profissionais, sem seres tu, quais os que estão diretamente relacionados com o marketing? (Ana)” – “No fundo todos e isto porquê? Porque nós fazemos desenvolvimento de novos produtos, ou podemos fazer a expansão de uma gama ou pensar num produto específico, novo...são...esse processo acaba por passar por todos da empresa, todas as pessoas são escutadas, todas as suas opiniões, inclusivamente também temos uma forma de recolha de ideias para produtos, para preços, para comunicação, para tudo da empresa. Desde uma forma nova de vender o produto, uma forma nova de comunicar...um preço que possa estar desatualizado...todas as pessoas dão esses inputs. No fundo, todos na empresa contribuem em termos de marketing, todas as pessoas dão o contributo, não apenas na confeção, como depois também na receção do feedback e depois também na estratégia em si (Miguel)”. – “Então nesse caso, todos são envolvidos na estratégia de negócio, não é? Pelo menos neste caso...(Ana)” – “Sim. Todos, todos, desde a gerência aos colaboradores de loja, toda a gente. (Miguel)” – “Ok. Então, a união de sinergias...escusado será perguntar que é completamente valorizada...até como vantagem competitiva, não é? (Ana)” – “Sim, sim. (Miguel)” – “E em termos profissionais, quais são as características que o profissional de marketing deve ter? Além das tuas claro, aquelas que são valorizadas para se ter na empresa. (Ana)” – “Em primeiro lugar uma pessoa de marketing tem que saber ouvir, ver, sentir e estar totalmente atento a tudo o que se passa. E isto porquê? Porque, se estivermos a falar da parte, no componente de retalho...muitas vezes há pequenos pormenores que...nunca nos passaram pela cabeça antes, mas que a partir do momento em que estamos no terreno e estamos a observar, no fundo, observamos o comportamento do consumidor, e vemos aspetos em que podemos melhorar, em termos de vendas adicionais, um determinado produto, ou mesmo nas vendas no seu global, ou o que quer que seja. Aproveitar para melhorarmos o que temos de melhor e acima de tudo, em primeiro lugar, uma pessoa de marketing tem que estar sempre atenta. Depois também atenta ao que se passa fora, ver o que as outras empresas estão a fazer. Nós estamos constantemente, com uma monitorização dos nossos concorrentes, estamos

constantemente a verificar que tipo de produtos é que eles lançam...se fazem alterações de preços...fazemos essa monitorização de uma forma permanente. Depois, uma pessoa de marketing, para além de ter de ser atenta, tem de ser uma pessoa proactiva, ou seja, para além de ter de estar sempre atenta ao consumidor, a tudo o que se passa, tem que ser uma pessoa que se antecipa a tudo isto. Ou seja, não só atendendo a tudo o que se passa, mas tendo a capacidade de estar num passo à frente, de fazer um produto inovador...e acima de tudo, não só de pensar, criar estratégias para novos produtos, para novas campanhas de comunicação, tudo o que seja ao nível de marketing, mas também, capacidade de as executar. De nada nos vale desenhar um plano XPTO se depois não conseguirmos colocar em prática, seja, ou porque a pessoa não é capaz, ou porque não há fundos para o fazer, porque aqui estamos...(Miguel)" – "Têm que ser realistas, não é? (Ana)" – "Exatamente...estamos a falar de uma microempresa em que, acima de tudo, quando nós projetamos, estamos a falar a nível de custos, a comunicação é cara, o desenvolvimento de novos produtos é caro, e tudo o que é feito, tem de ser pensado de uma forma realista e exequível. Acho que isso é um dos aspetos que é essencial. Não só a capacidade de estar atento, a capacidade de estar à frente, mas depois a capacidade de executar. (Miguel)". "E as funções que são privilegiadas? Ao bocadinho falavas de planejar a estratégia de negócio, implementá-la, obviamente, e além destas e de implementar, mais ao menos quais são as funções deste profissional? (Ana)" – "...de tudo um pouco, porque depende daquilo que está previsto na estratégia não é...nós desenhamos uma estratégia, basicamente nós temos de ver o que vamos utilizar para a implementar...fazer de tudo um pouco e é aí que o profissional de marketing deve ter um pouco as competências polivalentes para que possa conseguir responder a estes desafios, seja no retalho, seja no online, seja no B2B...mais do que, mais do que trabalhar a ferramenta, tem que conseguir, tem que conseguir entender a dinâmica de todas elas para as poder implementar. (Miguel)" – "E aqui já falamos da influencia que este profissional tem no negócio, que é, pelos vistos bastante não é? (Ana)" – "Bastante, sem dúvida (Miguel)" – "E assim como a união de sinergias, passa por todos...todos os envolvidos no negócio têm uma opinião a dar, têm algo a acrescentar não é? (Ana)" – "Todos, todos. (Miguel)" – "E em relação à vantagem competitiva? Olhando àquilo que falavas, prever o mercado, estudar o mercado, estar atento, não só ao nível interno que é o da empresa, como também ao externo, que é o mercado...isto torna-se numa vantagem competitiva, face aos concorrentes que têm neste mercado, certo? (Ana)" – "Quer dizer, eu não sei se nas outras empresas também têm ou não as mesmas competências para analisar e ouvir e observar o que se passa connosco e com os outros concorrentes. Eu não sei se eles têm essas competências ou não. Se eles também as tiverem, não são competências diferenciadoras no fundo, não é? Aquilo que é importante, com essa consulta permanente, de estarmos sempre à frente, aí é que nós criamos essa vantagem competitiva...(Miguel)". "...acabamos por

realmente chegar a um consenso, que é...acabaste por me traçar o perfil do profissional de marketing, talvez o escolhido para a tua empresa, mas também aquele que deve ser exequível no mercado...(Ana)” – “Quero só salientar uma coisa, que face à forma como me colocaste as questões...neste contexto estamos a falar numa microempresa e portanto...(Miguel)” – “Sim, nem todas as empresas conseguem envolver todos os colaboradores nos processos...(Ana)” – “Sim (Miguel)”... “...na estratégia...(Ana)”... “Sim...numa grande empresa ou numa média empresa nós poderemos depois chegar aí a um nível de necessidade, a um nível de necessidade em termos de gestão...em que é necessário...em que são necessários vários profissionais de marketing...e nesse sentido uma empresa que tenha a capacidade de suportar vários profissionais de marketing, então aqui nós depois já podemos estar a falar de perfis completamente diferentes...podemos ter profissionais de marketing para uma determinada área, outros, vocacionados para outra...e depois claro, que espera-se no fundo, que unam todas as sinergias...(Miguel)” (...) – “Numa pequena frase, descreve-me o perfil deste profissional...(Ana)” – “Tem de ser uma pessoa bem disposta, que goste da mudança, esteja em constante evolução...nós aqui, especialmente no centro comercial, somos conhecidos por termos...a...sermos quem mais mudanças faz, apesar de sermos apenas um quiosque temporário que é a realidade...tem de ter rasgo e claro, tem de ter um bocadinho de panca na cabeça para conseguir às vezes ter assim uns rasgos geniais...(Miguel)” – “...a criatividade...(Ana)” – “...exatamente, a criatividade é essencial, é um jargão, é verdade, mas se não tivermos inovação, criatividade,...e quando falo de inovação e criatividade, não estou a falar apenas na criação de novos produtos, mas também das campanhas...pequenas coisas, pequenas alterações, coisas simples...(Miguel)”.

7) Transcrição da entrevista 7

Data:27-01-2016 – **duração:** 18m00s

- 1) “Queríamos saber qual a vossa opinião, enquanto empresa, sobre a área de marketing...(Ana)” – “Temos uma noção clara do que é marketing, talvez umas pessoas mais que outras, não quer dizer que todos tenham de ter uma opinião igual, transversal, mas a liderança tem uma opinião muito...como é que eu hei-de dizer...uma opinião muito assertiva. Eles não veem o marketing como a publicidade e a comunicação para o exterior. Veem sim, também...veem muito o marketing como uma ferramenta de apoio à decisão estratégica e isso é muito interessante. (Judite)” – “É sim. (Ana)” – “Porque...não é comum, não é comum...aliás, o perfil de liderança aqui são jovens e, portanto, é mais fácil que seja entendido, ou que o marketing seja entendido como uma estratégia muito mais do que uma ferramenta de comunicação. (Judite)” – “Porque tem sido muito visto dessa forma, não é? (Ana)” – “Certo...se bem que eles não têm apostado muito na parte da comunicação, ou seja, das ferramentas de comunicação que estão sob a alçada do marketing...isso não tem sido feito, mas reconhecem a sua importância...(Judite)” – “Sim, acaba sempre por ter

- importância...(Ana)” – “Sim, até porque eu posso ser muito bom mas se o mercado não sabe...(Judite)” – “Certo (Ana)”.
- 2) “Escusado será perguntar se têm departamento de marketing na empresa...(Ana)” – “Muito recentemente...(Judite)” – “Muito recentemente...(Ana)” – “Sim, há um ano (Judite)” - ... “Se calhar há uns anos atrás faziam as atividades de marketing, mas hoje em dia já há um departamento com esse nome, certo? (Ana)” – “Sim. (Judite)”
- 3) “...Quantos colaboradores é que trabalham neste departamento? (Ana)” – “....a....é uma pergunta difícil, porque...formalmente, eu diria que é uma pessoa que está responsável por essa área, mas depois essa pessoa pode socorrer-se de muitas outras, das áreas transversais. Portanto, há muita gente envolvida no marketing sem que tenham essa perceção...que estão formalmente anexos à pessoa do marketing. (Judite)” – “Posso assumir que seja a restante equipa, certo? (Ana)” – “Sim. (Judite)” – “Mais à frente até vamos falar da união de sinergias entre este departamento com os outros...(Ana)”.
- a. “Em relação às competências deste profissional, ou seja, temos o responsável deste departamento, mas obviamente que a restante equipa, como referiu...intervém sempre nas atividades...a nível de características, quais são as mais privilegiadas para que alguém saiba estar nesta área de mercado que vocês têm? (Ana)” – “...ora bem...a...eu diria que é uma competência de perceber o negócio muito de “helicóptero”...a tentar perceber quais são as áreas que...quais são as áreas e qual é a consequência de cada uma delas no negócio...mmm...eu acho que cada vez mais, nos dias de hoje, faz falta uma competência...que nós sentimos falta, que tem a ver com as ferramentas do marketing digital. Infelizmente essa é uma competência muito focada, mas que para se identificarem oportunidades no mercado digital é preciso perceber o digital e essas ferramentas não estão claras hoje nos profissionais de marketing...Portanto, até porque nós temos que nos socorrer de agências de comunicação que depois colmatam essa parte...(Judite)” – “...Que têm uma ideia, mas que a equipa em si não está a cem por cento...(Ana)” – “Certo. (Judite)”
- b. “Em relação então às funções, claramente que isso espelha o nosso tecido empresarial, aliás...como disse inicialmente, no mercado académico, que acaba por ser um mercado precisamente por isto...saem de lá profissionais que devem corresponder a alguma exigência que existe no mercado...e realmente, denota-se que hoje em dia o marketing digital, além de ter evoluído, tem sido muito desmistificado e diversificado...não é só numa estratégia de publicidade e por si só, realmente, nós enquanto profissionais temos de estar aptos para estas vertentes...(Ana)” – “Certo...e não é fácil, o mundo tecnológico dá passos todos os dias...(Judite)” – “Sim, está em constante mudança...(Ana)” – “Sim...e não é uma licenciatura que nos dá essa competência...(Judite)” – “...não...têm

até sido criados cursos, com poucas horas, ou horas obrigatórias para um profissional que esteja numa empresa e que queira investir nessa formação e claramente que isto também acaba por ser...autodidata no dia a dia e até percebermos aquelas competências que nos fazem falta...(Ana) – “Certo...e isso é uma competência transversal que é a aprendizagem continuada...(Judite)” – “E é valorizada cá, certo? (Ana)” – “Certo. (Judite)” – “Acho que é transversal a todas as empresas...(Ana)” – “Com certeza, com certeza...(Judite)” - “Em relação às funções, neste caso temos o colaborador do departamento de marketing que obviamente tem o apoio de toda a equipa mas as funções que lhe estão intrínsecas, quais são? (Ana)” – “São...perceber claramente quais são as estratégias dos parceiros...porque nós trabalhamos muito...nós somos uma empresa de tecnologia...na verdade o nosso diferencial, o nosso negócio se quiser...é o *know-how* técnico que conseguimos implementar nas soluções dos nossos clientes...mas tudo o que é...todos os que são aqueles suportes que nós podemos utilizar para implementar soluções, não são nossas...Estou-me a lembrar, por exemplo, de um...sei lá...de um servidor...dos periféricos, de uma impressora, portanto, um suporte das soluções, tangível das soluções...e há imensas soluções...tangíveis, que não são nossas. Nós temos, uma das posturas da empresa, é apostar em parcerias quase monomarca para servidores eu aposto nesta marca, para redes eu aposto nesta marca...para periféricos de impressão eu aposto nesta marca...nós queremos mesmo, nós apostamos muito na relação com o parceiro e portanto, não diversificamos a nossa escolha, mas apostamos num e assim, depois nós temos um poder comercial muito grande com ele, porque em vez de estarmos a fazer negócios com outras marcas, fazemos negócios com uma única marca e essa marca...ou às vezes, essas marcas têm programas de canal sempre muito virados para os parceiros...perceber esses programas de canal é muito importante na atividade de marketing para estarmos atentos a todas as oportunidades...(Judite)” – “Ou seja, o que é importante, realmente o profissional perceber é quais são as monomarcas de interesse...(Ana)” – “Precisamente. É avaliá-las, escolhe-las e depois perceber como é que elas funcionam e perceber se se ajustam numa política, na política delas e essa é uma grande tarefa da área de marketing, porque depois eles também fazem campanhas, têm ações de marketing...eles próprios e nós podemos replicar e aproveitar das sinergias que eles têm nas marcas multinacionais. (Judite)” – “Certo, exatamente. Cumprindo os parâmetros, obviamente, mas expirá-las para a vossa atividade. (Ana)” – “Precisamente e isso dá-nos um poder muito grande no mercado. Chegamos com preços mais competitivos, chegamos com uma equipa maior, porque eles envolvem-se no estudo das soluções técnicas...é uma opção estratégica mas que o marketing

está muito envolvido nessas opções estratégicas. É a grande área de marketing aqui dentro. (Judite)” – “Sim, como falou realmente, é a parte estratégica aqui da empresa...falamos de características, de funções e agora ia focar um pouco isto mais para as competências...(Ana)”.

- c. “...que acabam por serem idênticas às características, obviamente, mas falou-me ao bocadinho das competências transversais e o *know-how* técnico. Temos duas que se calhar podemos ramificar...quais são as valorizadas? (Ana)” – “No marketing? Estamos a falar do marketing...(Judite)” – “Sim, sim...só para o profissional de marketing...(risos), hoje é exclusivo para ele...(Ana)” – “(risos), Certo. Nós temos uma equipa de técnicos, muito técnicos...nós somos conhecidos como uma empresa muito rigorosa...com um *know-how* técnico muito elevado, acima da média...e isso depois pode ser uma lacuna para o marketing... vamos ver se eu me explico... por exemplo, é importante aproveitarmos aqui uma oportunidade, porque há aqui uma marca que vai sair de linha e vamos ter que introduzir um outro produto na equipa técnica. O marketing tem de perceber quase...as competências técnicas muito bem para conseguir essas oportunidades no mercado. Portanto, o *know-how* do produto é muito importante para o marketing...é uma competência quase de...de saber...(Judite)” – “Sim. Convém conhecermos aquilo que vendemos e lançamos para o mercado...(Ana)” – “Sim e isso é muito difícil. (Judite)” – “Sim, é muito difícil...até porque a área da tecnologia está em constante mudança, não é? (Ana)” – “Certo...está em constante mudança...(Judite)” – “E é uma diversidade muito vasta...(Ana)” - “Sim...e perceber o que é um...um *data center* é uma coisa complexa...e a tecnologia está a dar aqui uma volta terrível que é deixar de ser física, para passar a ser uma coisa virtual...muda...(Judite)” – “Certo...(Ana)” – “É então uma coisa muito complexa para quem não tem as bases de engenharia...informática...é uma coisa que o profissional de marketing fazia, juntamente com o técnico para o negócio e tem de ser capaz de identificar oportunidades, porque se não souber não consegue acompanhar a evolução do mercado...porque esta área está em constante mudança...e claro, perceber como é que se comunica externamente e sem dúvida que tem de ter uma atitude positiva, porque se não for positiva não vai conseguir enfrentar e resolver os desafios do dia a dia e para mim positiva não é a mesma coisa que ser otimista. Uma pessoa positiva é alguém que olha para uma situação e que tem consciência, que sabe que é difícil, que em princípio irá ter dificuldades e o seu esforço está concentrado nisso...não está em dramatizar ou a construir cenários com expectativas negativas. (Judite)” – “Sim...um otimista acaba por ser uma pessoa muito positiva mas que acaba por ter comportamentos presos àquele problema, sentimento do negativo

também...não procura uma solução. (Ana)” – “E claro que uma pessoa positiva, para ser positiva tem de ter o mínimo domínio do assunto...”

- 4) “E até que ponto o profissional de marketing tem influência no negócio? (Ana)” – “Tem bastante...escolhe os caminhos e acompanha as mudanças do negócio...(Judite)”.
- 5) “Ao bocadinho, no início da nossa conversa, falamos sobre a união de sinergias...é então valorizada, certo? (Ana)” – “Sim. Sem dúvida. (Judite)”.
- 6) “E claro, na vossa opinião, tal como já me transpareceu, uma gestão com ótica de marketing, além da gestão tradicional, traduz-se numa vantagem competitiva? (Ana)” – “Sim. Sem dúvida que sim. (Judite)”
- 7) “Finalizando...peço-lhe que numa pequena frase me descreva o perfil do profissional de marketing...utilizando pelo menos dois adjetivos...(Ana)” – “(Risos)...é sempre complicado porque estou a falar de mim, mas como disse à pouco...tem de ser uma pessoa com atitude positiva, realista...que procure soluções e tenha ambição, objetividade e conhecimento. (Judite)”

8) Transcrição da entrevista 8

Data:28-01-2016 – **duração:** 17m26s

- 1) “Para este estudo, estamos a estudar o perfil do profissional de marketing e para isso também é essencial sabermos qual a vossa opinião em relação ao marketing...enquanto a vossa cultura, da empresa...não só da Carla...queria saber então, qual é a vossa opinião sobre marketing (Ana)” – “Marketing? (Carla)” – “Sim. (Ana)” – “Marketing é a base, digamos assim. Aliás, tudo passa por aí...todos os nossos colaboradores são formados em marketing. (Carla)” – “Ah! Ótimo! (risos) (Ana)”.
- 2) “Então nesse caso...também queríamos saber se há um departamento de marketing...(Ana)” – “...não tem departamento de marketing, aliás, não tem propriamente departamentos definidos (risos)...nós fazemos...temos o departamento de marketing sim, mas não com uma pessoa dedicada exclusivamente ao marketing. (Carla)”
- 3) “Então, neste caso é uma empresa...é uma empresa...é um profissional que contempla estas funções, não é? Talvez seja a Carla, não sei...posso chamar assim? (risos) (Ana)” – “Sim, sim. (risos) Eu, ou a Judite ou a Ana Lima também...somos todas da área de marketing e tratamos basicamente da parte da comunicação, do marketing...do relacionamento com o cliente...ou seja, é o que eu digo, não há ninguém específico e fazemos todas as áreas. (Carla)” – “Então posso assumir que são vocês as três...(Ana)” – “Sim. (Carla)” – “Lembre-me o nome da colega, por favor, falou-me da...(Ana)” – “Ana Lima. (Carla)” – “Ok...(Ana)” – “É uma consultora que trabalha connosco...(Carla)” – “Ok. É só por uma questão de ter noção...(Ana)” – “Temos muitos mais, porque nós trabalhamos também com outros consultores, formadores...a...referi esse porque é o mais presente...(Carla)” – “Sim...então vou anotar aqui. Claramente que estes são os fixos e depois vão tendo a colaboração de outros não é...(Ana)” –

“Sim, à medida que vamos tendo os projetos...como é uma empresa de formação e consultoria...não há coisas fixas não é...à medida que tenhamos os projetos vamos recrutando...(Carla)” – “Sim. Assim o dia a dia exige não é? (Ana)” – “Sim, sim. (Carla)”.

- a. “Em relação às características...pode falar das suas e das colegas...quais são as características mais relevantes para se ser um profissional de marketing? (Ana)” – “Vou-lhe falar um bocadinho no geral...(Carla)” – “É difícil falar de nós, aliás, ainda à pouco falava isso com a Dra. Judite, mas tentando extrapolar a vossa experiência para este campo, claro. (Ana)” – “E não focando só na área do marketing, pronto, aquilo que para nós é essencial...que seja...que tenha iniciativa, que seja autónomo e que consiga pegar num projeto e leva-lo até ao fim, independentemente de ter de sair um bocadinho da sua zona de conforto, ou para o qual estudamos digamos assim...e digo isto, porque às vezes temos situações em que é preciso fazer, por exemplo, questionários de rua...por exemplo, ah eu sou licenciada não quero andar a fazer isso...e às vezes é preciso e essa parte é importante, por isso até é bom que sejamos nós próprias a fazermos até para percebermos a realidade também...do que passarmos essa tarefa...porque é muito importante, mas que não é tomada assim...(Carla)” – “Sim...é preciso ter algumas características, nomeadamente sair da zona de conforto é uma aversão ao risco, ou seja, estarmos mais à vontade, sermos mais flexíveis nessa área, não é...para podermos comunicar à vontade...(Ana)” – “Sim, uma boa comunicação é muito importante. Boa comunicação, ter capacidade de ser...ter iniciativa...a boa comunicação, ser ativa, autónomo, o relacionamento é muito importante...(Carla)”.
- b. “...E tudo isso como é que é feito...ou seja, as funções, não é...uma pessoa com estas características tem que desempenhar algumas funções...falava-me há pouco dos inquéritos de rua...além destas funções, quais é que vocês têm basilares no vosso dia a dia? (Ana)” – “Temos neste momento, como é que eu vou dizer...uma área que é do *contact center*, portanto, que também o fazemos...(Carla)” – “Que é para interagir com as pessoas...um relacionamento e comunicação...(Ana)” – “Há vários tipos...a prospeção de mercado, há o atendimento...como é que eu vou dizer...existe...nós temos um cliente que tem uma linha de apoio e que somos nós que atendemos aqui...(Carla)” – “Ah! Ok...que é para fazer o filtro, a triagem de algumas atividades não é? (Ana)” – “Exatamente...temos as reclamações, a parte do tratamento das reclamações que é importante...das cobranças...(Carla)”.
- c. “Aí já é necessário ter algumas competências, não é, de vários níveis, não é só daquelas que falávamos...(Ana)” – “Sim...(Carla)” – “Eu não sei se me pode enumerar algumas...(Ana)” – “Das reclamações? (Carla)” – “...ou seja, das competências...as técnicas ou as transversais destas temáticas...falou-me do tratamento de reclamações e das cobranças...são dois pontos bastante

sensíveis...(Ana)” – “Sim. É preciso ter a capacidade de ouvir, de tratar bem o cliente, deixar o cliente falar...e não tomar um partido acima de tudo...(Carla)” – “Ser imparcial...(Ana)” – “Exatamente e mostrar sempre ao cliente, lá está...que ele tem a razão dele...pode depois ser ou não validada como verdadeira perante os factos, mas temos de partir sempre do princípio de que eles têm razão...temos de fazer de tudo para os ajudar e sempre que pudermos, comprometermo-nos com a nossa ajuda. (Carla)” – “Sim. É o comprometimento neste caso que têm de ter...(Ana)” – “Sim, mas só quando sabemos que podemos cumprir, senão é pior ainda...(risos). (Carla)”. – “Sim...um comprometimento...chamamos-lhe assim...realista, com noção dos factos...que às vezes sabemos que não é possível comprometermo-nos com determinadas tarefas, por muito que queiramos cumpri-las...e temos de ser realistas para saber se as podemos realmente cumprir não é?...(Ana)” – “Claro...e a transparência também é meio caminho andado para ele perceber a nossa parte. Explicar sempre tudo muito bem, mas o fundamental é ouvir o cliente...ouvir o que ele...dar-lhe digamos que...a importância que ele espera que lhe dê...(Carla)” – “Claro...dar-lhe importância...dar-lhe tempo para saber falar aquilo que necessita para vocês também o poderem ajudar...obviamente, não é...(Ana)”.

- 4) “...a...Em relação a estas três, pronto, temos aqui as características, funções e competências...que espelham talvez a influência que este profissional, nomeadamente a Dra. Carla, juntamente com os colegas e com os colaboradores que vão juntando das consultorias e das formações...até que ponto é que influenciam a estratégia de negócio? (Ana)” – “É assim, nós...por norma, nós tentamos sempre...existem formações que em que é para o público em geral...que são as empresas...e nós vamos um bocadinho de encontro das necessidades dos nossos clientes. ... Na verdade todos os clientes que temos foi por uma análise dos nossos clientes em que percebemos que havia uma oportunidade de negócio. (Carla)” – “Sim e aí até é saber aproveitar as oportunidades que nos vão surgindo...(Ana)” – “Sim, até porque este serviço de *contact center*...nós somos *contact center* que na verdade não é aquele *contact center* que nós conhecemos, é personalizado...(Carla)” – “Certo...(Ana)” – “Não é tipo aquelas chamadas que nós conhecemos normalmente tipo uma empresa de telecomunicações...(Carla)” – “Sim, essas empresas que nós conhecemos que fazem telemarketing...ou...as das comunicações...sim...(Ana)” – “Sim. (Carla)” – “Por aquilo que entendo, aquilo que me quer explicar é que a vossa função, neste caso têm o vosso mercado onde depois são feitos alguns filtros, uma vez que vocês trabalham com...têm uma carteira de clientes, digamos...empresa...não é...no *business to business*...não ao consumidor final...aquilo que me faz entender é que têm um espaço ou uma linha onde podem ligar com vocês e vocês fazem o filtro de algumas propostas que vos possam fazer, ou seja, dão uma solução e comprometem-se se assim

- conseguirem fazer, certo? (Ana)” – “Sim, sendo que essa...mmm...como é que eu vou dizer...o cliente...por norma nós vamos a um cliente, ou por formação ou por consultoria e este contacto, digamos assim vem da formação de um cliente e percebemos que esse cliente precisava de alguma coisa para além da formação e da consultoria...e foi aí que implementámos, mas...a forma de comunicação é sempre como empresa e nunca como Contact center...(Carla)” – “Ah, ok...então, faz-se a outra parte do trabalho basicamente...(Ana)” – “Exatamente...(Carla)”.
- 5) “Em relação...para isto acontecer, fora os profissionais de marketing...há uma união...aqui talvez de sinergias...ou seja, falavam-me...não sei se posso dizer assim, ou seja, *outsourcing*...as empresas de consultoria e formação...acaba por haver aqui uma parceira externa mas também a nível interno ao mesmo tempo...(Ana)” – “Sim. (Carla)” – “No fundo...para vocês também chegarem a alguma solução é têm de unir aqui sinergias com outras áreas de negócio...Isso traduz-se também numa...ou seja, é valorizado noutras tarefas na empresa, não é? (Ana)” – “Sim. (Carla)” – “Sim e acaba por também ser uma vantagem...(Ana)” – “Sim...é vantajoso até porque depois o cliente consegue perceber que...com um simples parceiro não é...como pode ser outra empresa...consegue corrigir outras lacunas...não tem de estar aqui a recorrer a outras entidades...é claro que nós também...nenhuma empresa faz todas as áreas não é...(Carla)” – “Sim. (Ana)” – “Cada uma tem a sua área específica, mas tudo o que seja atendimento com o cliente e a área comercial, nós tentamos sempre ajudar o cliente...(Carla)” – “Claro...(Ana)”.
- 6) “...E em relação...não sei...à gestão com ótica de marketing...uma vez que vocês são profissionais de marketing...a forma de gerir sai um pouco da tão tradicional gestão pura, não é...sai se calhar com a ótica realmente...do relacionamento com o cliente, a proximidade, satisfazer as necessidades...(Ana)” – “..O cliente é o nosso...a nossa principal preocupação e daí surgiu a certificação do atendimento...a Judite já deve ter...(risos)...(Carla)” – “Não, por acaso não falamos sobre isso, mas podemos falar agora claro.(Ana)” – “Não...surgiu a certificação LAC...atendimento...líder no atendimento ao cliente precisamente pela importância que o cliente tem no crescimento das empresas, nomeadamente no crescimento profissional...quando pensamos nalguma área, é sempre sim, colmatar dificuldades dos clientes...as que já existem e temos conhecimento, mas também focado sempre no cliente...nós temos uma formação que é das poucas que nós abrimos ao público que é a arte de encantar que é precisamente...é gratuita, completamente gratuita e à dois anos que nós a fazemos...(Carla)” – “E tem tido sucesso...(Ana)” – “Sim. (Carla)”.
- 7) “Em relação a tudo o que falamos, desde a importância que o marketing tem na empresa, desde a atividade que o profissional tem, não só como funções, mas as suas competências e características, aqui falamos até...com a Dra. Judite, que eram as competências técnicas e as transversais...o *know-how* técnico que o colaborador deve ter para levar a cabo algumas funções...obviamente que com a união de sinergias entre

os outros colaboradores...numa pequena frase, pedia que me descrevesse o perfil do profissional...o seu e o das colegas, obviamente que espelhamos para este campo, uma vez que são vocês as profissionais de marketing...em...pelo menos em dois adjetivos...já falamos aqui de alguns...para descrever...(Ana) – “Acima de tudo tem de ter um bom relacionamento, a boa capacidade de comunicação e...e o foco, principalmente no cliente...porque depois do foco no cliente vem todo o resto...se tiver iniciativa, bom relacionamento...isto falando em competências...que também acabam por ser transversais a outras áreas. (Carla)” – “Sim, sim...(Ana)” – “Não estou aqui a falar de conhecimentos técnicos...(Carla)” – “Sim, específicos...(Ana)” – “(risos)...que esses nós sabemos que os temos que ter, não é? (Carla)” – “Sim...esses já alavancam a nossa postura, não é...até porque acabamos também por ter...e também falávamos sobre isso...podemos ter um técnico com um conhecimento fantástico, fora da média...com um conhecimento vasto sobre aquilo que vende...sobre aquilo que produz, sobre as soluções que apresenta ao cliente...(Ana)” – “...mas se não as souber comunicar...(Carla)” – “Exatamente...se não as souber comunicar...por exemplo, se estiverem a falar com um cliente na linha e até podem perceber imenso do assunto, mas não estão a falar na forma verbal correta ou a forma de comunicar aproximada para aquela pessoa não a fazendo entender daquilo que vocês sabem, realmente que há aqui uma barreira, não é...(Ana)”.

9) Transcrição da entrevista 9

Data:28-01-2016 – **duração:** 26m19s

- 1) “Para começar, Gonçalo, qual é a opinião que têm sobre marketing, enquanto empresa? (Ana)” – “Ora bem marketing é para quem, para quem gere qualquer coisa...desde a sua vida pessoal a uma empresa...marketing é uma ferramenta, digamos é uma disciplina que...fundamental para nós conseguirmos de alguma maneira dizer aos outros, dizer ao mercado...aquilo que somos, aquilo que fazemos, aquilo que queremos, portanto, é algo...neste momento, completamente...a qualquer tipo de...digamos de tarefa que obriga a alguma interação com os outros...nós somos, ao fim e ao cabo, nós todos temos a nossa estratégia de marketing quase individual ou pessoal...que há...há o marketing pessoal...e as empresas por maioria de razão têm obviamente que ter uma preocupação grande relativamente ao marketing e por tanto marketing é exatamente isso...de que forma é que nós nos podemos comunicar e promover e transmitir ao mercado aquilo que queremos vender, aquilo que queremos...(Gonçalo)” – “E também transmitirem aquilo que são enquanto empresa...(Ana)”.
- 2) “Em relação a departamentos, não sei se têm criado um departamento de marketing...(Ana)” – “Nós temos criado um departamento...nós...a nossa empresa, é uma empresa muitíssimo comercial e por isso o nosso departamento de marketing é um departamento muito comercial, ou seja, nós também não fazemos essa distinção, porque nós também quando fazemos marketing, pensamos sempre numa lógica

associada à promoção, à venda...e portanto temos...temos uma empresa em que alguém é responsável pela área comercial mas que também pela área do marketing...(Gonçalo)” – “Sim, acabamos até por ir ao encontro daquilo que eu ia falar a seguir, que é a união de sinergias...contam isso como uma vantagem competitiva, certo? (Ana)” – “É óbvio, aliás nós...isso também tem muito a ver com a questão dos perfis dos recursos humanos que nós temos, independentemente de estarem hoje na...na área de marketing, ou na área comercial ou até na área financeira...o que se nota cada vez mais é que as empresas têm menos pessoas, por uma questão de economia dos recursos, etc...mas por outro lado, pessoas muito mais polivalentes e multidisciplinares, ou seja, alguém que hoje gere o departamento financeiro de uma empresa tem que ter alguma noção do que é uma área comercial, uma área de marketing...uma área de operações e o contrário também é verdade, portanto, alguém que é de outra área saber das outras...quanto é que as coisas custam, o que é que é necessário para gerir uma empresa, como é que se tem produtos...sustentável...como é que há uma estratégia de marketing que é sustentável, porquê que se escolhe determinados tipos de suporte de comunicação...em detrimento de outros...e portanto, essa sinergia existe desde logo nos recursos humanos e por isso...portanto, as empresas que estão muito verticalizadas e existem muitas, que são as grandes empresas...existe muita gente para fazer essas coisas, enquanto que nessas empresas as pessoas são mais de noventa por cento das nossas empresas...e nós temos um gerente que faz...que carrega camiões, que faz as coisas no *Facebook*...e que é...(Gonçalo)” – “...polivalente...(Ana)” – “...polivalente...hoje em dia já se pensa nisto como um benefício, portanto, já se desenha a estrutura de uma empresa, já se desenha nesse sentido, portanto, escolher pessoas polivalentes...e por isso é que os departamentos já não estão tão verticais, já estão mais alinhados...já têm todos uns a haver com os outros...(Gonçalo)”...

- 3) “Certo...há uma ligação maior, aliás...sem ser a equipa toda de uma empresa, quais é que estão mesmo diretamente ligados ao departamento de marketing? Digamos, quantos funcionários, colaboradores têm? (Ana)” – “Bom...nós temos,...a nossa empresa é muito operacional, portanto, nós somos...fazemos a gestão de restaurantes...e portanto, a maior parte das pessoas estão ligadas à atividade da restauração...portanto, nós temos na área de marketing, duas ou três pessoas...e depois temos as pessoas de fora...temos uma designer, que obviamente colabora com a área do marketing e fazemos algum *outsourcing* nalgumas situações...(Gonçalo)”.

- a. “...Sim...aqui mais uma vez a união de sinergias...já me falou dalgumas características, nomeadamente na polivalência...quais é que são as mais valorizadas, além para o restante quadro de colaboradores, mas principalmente para o profissional de marketing, quais é que são as características que vê como mais importantes? (Ana)” – “Bom, essa questão...a questão da adaptabilidade, de...portanto, é...é fundamental e a

adaptabilidade tem a haver com a adaptabilidade ao nosso mercado...portanto, nós no nosso negócio...no nosso caso concreto, nós somos uma empresa que trabalha com vários segmentos de público, porque como nós temos vários segmentos de negócios...vários serviços...e portanto, a pessoa que está a pensar no marketing da empresa tem que pensar que está a comunicar para pessoas completamente distintas, em momentos completamente distintos e portanto, essa adaptabilidade é fundamental...depois a adaptabilidade financeira, que é ...há...nós podemos ter serviços ou negócios...podemos ter, portanto, um budget muito pequeno, as margens dos negócios, dos produtos são diferentes e portanto a pessoa tem que conseguir ter uma estratégia igualmente eficaz tanto quando tem um pouco orçamento ou muito orçamento...a adaptabilidade também, em poder de alguma maneira, ter de mudar de funções, ou mudar de tarefas, ou mudar a própria estratégia quando percebe que aquilo que estava a fazer não está, não está a alcançar um determinado ponto de resultados. É readaptar-se constantemente e eu acho que esta questão, para além da polivalência e da adaptabilidade são fundamentais...e depois, hoje é aquilo que aquilo que nós...quando recrutamos pessoas para a empresa, aquilo que eu digo sempre é que as pessoas têm que ser, as pessoas têm que gostar daquilo que fazem. Para nós isso é uma parte fundamental, porque é muito mais difícil trabalhar qualquer coisa quando as pessoas...acordam de manhã e olham para o lado e começam a dizer: estou farto, vou ter que ir para ali trabalhar...quando é ao contrário, as pessoas podem ter dormido duas ou três horas e um dia depois, ou passado uma semana ou quinze dias isso têm motivação porque é o que gostam de fazer e estão a fazer aquilo que gostam...obviamente que o cansaço é cansaço mas hoje em dia as coisas como funcionam exigem muito das pessoas, em termos individuais, muito, mas a verdade é que se associarmos a isto, ou somarmos a isto a desmotivação ou a falta da motivação ou gosto por aquilo que fazem é terrível e o contrário é uma grande vantagem porque as pessoas...e na área de marketing ainda mais...aliás ninguém consegue vender, ninguém consegue pensar nalguma estratégia dum coisa que não acredita, portanto se eu estou numa empresa em que não acredito, em que há um ambiente terrível e que eu não gosto de trabalhar, se eu acho que aquilo que a empresa faz aos outros é um produto que não interessa nada e que anda a enganar os clientes, obviamente que eu não vou conseguir pôr coisas boas...(Gonçalo)".

- b. “Falava-me nas funções, quais as funções que este profissional tem de fazer, obrigatoriamente que o mercado exija assim de uma forma genérica, falou-me do mercado digital também e da polivalência, de poder fazer distribuição, ou estafeta não é...ser gestor...(Ana)” – “Sim. Quer dizer, nesta área como funções principais...pensar...portanto, é uma coisa importante, pensar na

estratégia da empresa e quais são as, os meios mais, digamos, mais eficazes, mais rápidos, mais rentáveis para cumprir os objetivos, conseguir ser criativo, a criatividade e a inovação na perspectiva de...não vale só começar...termos bons exemplos, mas também temos de recriá-los e pensar de que forma é que eu posso fazer aquela adaptação àquilo que nós fazemos...e à forma como a empresa é e falamos...(Gonçalo)".

- c. "...outra vez da adaptabilidade...(Ana)" – "...da adaptabilidade exato...depois...outras tarefas...de alguma coisa a questão operacional e executiva, as pessoas terem essa dupla, as pessoas poderem pensar, mas também poderem executar e colocar em prática...até porque é difícil dizer alguém, olha...pensa numa estratégia para nós colocarmos um novo produto no mercado...(Gonçalo)" – "Não só planeia como as implementa...(Ana)" – "Exato, não só implementa como por outro lado tem que ter a capacidade de ir acrescentando algumas alterações e algumas correções, porque obviamente que a empresa...é impossível que tudo aquilo que seja pensado à partida corra bem...portanto...(Gonçalo)" – "Mais uma vez a adaptação, não é...adaptar as nossas ideias para um plano de ação exequível não é...(Ana)" – "Exato...portanto essa parte ao fim e ao cabo é isso...pensa, conhecer o mercado, ir para além da empresa, portanto, tem que ser uma empresa com...tem que ir ou ter convivência ou tem que ir à procura dessa vivência...tem que ir buscar as experiências que acontecem nos outros sítios...mercado nacional, mercado internacional...tem que ser uma pessoa interessada, digamos assim e com conhecimento e depois é isso...tem que ser uma pessoa atenta a 360 graus que é...começa e acaba e consegue dar indicadores da empresa, a quem gere a empresa...e se trabalha em equipa, se é humilde...(Gonçalo)".
- 4) "E em relação ao profissional de marketing, acredita que este influencia a estratégia de negócio? (Ana)" – "Absolutamente...absolutamente, aliás...nas empresas onde não influencia, então é porque não vale a pena ter essa pessoa não é...portanto e aliás, essa pessoa tem de ser sempre ou a gestão tem competências já nessa área ou essa pessoa deve estar mesmo muito próxima da gestão.(Gonçalo)".
- 5) "...sim e com isto íamos também falar na união de sinergias que já me explicou que além de valorizada faz todo o sentido e faz parte do vosso dia a dia e que o profissional de marketing não deve ser uma pessoa que pensa sozinha, isolada, portanto, deve haver aqui uma ligação...(Ana)" – "Claro, claro. (Gonçalo)".
- 6) "E por aí eu pergunto...falava-me da gestão mais tradicional e falava-me se calhar de uma gestão, chamemos-lhe assim de...gestão de marketing, com ótica de marketing...torna-se uma vantagem competitiva face ao mercado em que estão? (Ana)" - "O quê, um tipo de gestão face à outra? (Gonçalo)" – "Sim...ou seja, a gestão tradicional que me falava em que há as hierarquias, se calhar não há um conhecimento

tão perto da realidade e depois temos uma gestão, talvez aquela que podemos chamar de gestão com ótica de marketing...entre uma e outra...(Ana)” – “...Quer dizer...continuam a haver muitos setores em que...e Portugal tem muito disso não é...Portugal tem uma economia muito articulada nalgumas áreas e portanto nós vemos grande parte das empresas, da indústria, do setor secundário, por exemplo, das pequenas indústrias...ao falar de marketing as pessoas nem sequer...(Gonçalo)” – “...não têm ideia...(Ana)” – “...Não têm uma ideia...(Gonçalo)” – “É uma ideia ainda a desmistificar...(Ana)” – “Sim, mas é porque as pessoas viveram vinte ou trinta anos com aquele tipo de negócio, sempre viveram e sempre ganharam o mesmo, sempre tiveram os mesmos problemas, etc...portanto, as pessoas não sabem...não sabem o que é que é...o que é que pode ser diferente...(Gonçalo)” – “...acompanhar as mudanças...(Ana)” – “Exato...(Gonçalo)”.

- 7) “...para terminarmos, numa pequena frase, com dois adjetivos ou três, para me descrever o perfil do profissional de marketing...(Ana)” – “(risos) ... Bom senso, saber interpretar a realidade, construir...construir de novo e reconstruir algo...analisar...(Gonçalo)”.

Anexo III - Guião do inquérito por questionário

Tabela 15: Guião do inquérito por questionário

Validação de um perfil profissional em marketing					
<p>O presente questionário insere-se no âmbito da unidade curricular de Dissertação do Mestrado em Marketing da Universidade de Aveiro, sob a orientação dos professores Francisco Picado e Anabela Rocha.</p> <p>O objetivo deste estudo é validar, junto de profissionais, um dos perfis para um marketer, sendo que esta ferramenta é um complemento à entrevista anteriormente realizada com o intuito de analisar quais as características, funções e competências valorizadas pelo mercado de trabalho.</p> <p>O questionário é anónimo e confidencial, demorando cerca de 5-10 minutos.</p> <p>Não existem respostas certas ou erradas. A sinceridade nas suas respostas é fundamental. Não deixe, por favor, nenhuma questão por responder.</p> <p>Muito obrigada pela sua colaboração, Ana Duarte.</p>					
<p>1. Numa escala de 5 pontos, de 1 a 5 em que 1 significa nada importante e 5 extremamente importante, seleccione o grau de importância para cada característica.</p>					
	1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
Dinâmico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interessado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empreendedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assertivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tolerante ao risco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influente no ambiente organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolve autoconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não falar mal da empresa, chefes ou colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstrar interesse em progredir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade para enfrentar os desafios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integridade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesse pelos outros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persistência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sentido de justiça	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de negociação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espirito de equipa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Madureza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otimismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paciência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Honestidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preservação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pensamento lógico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>2. Numa escala de 5 pontos, de 1 a 5 em que 1 significa nada importante e 5 extremamente importante, seleccione o grau de importância para cada função.</p>					
	1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
Analisar a criação de bens e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planear a criação de bens e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Implementar a criação de bens e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controlar a criação de bens e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar e receber feedback à organização do uso de determinadas ações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar e receber feedback à organização do uso de determinados planos estratégicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Descobrir, atrair e reter pessoas talentosas na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientar a organização da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>2. Numa escala de 5 pontos, de 1 a 5 em que 1 significa nada importante e 5 extremamente importante, seleccione o grau de importância para cada função.</p>					
	1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
Clair relacionamentos de trocas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saber o que o cliente quer, quando quer, onde quer, como quer, quanto paga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantém-se próximo dos clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Basear as decisões em factos e não em opiniões	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar atento à concorrência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identificar e entender as necessidades e os desejos dos seus mercados-alvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfazer todos os stakeholders e todos os interessados na atividade da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumprir prazos de tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clair e defender eventos sociais e atividades do interesse da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influenciar a estratégia de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerir o mix de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão a longo prazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definição do foco de atuação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Procurar novos contactos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolver objetivos futuros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>3. Numa escala de 5 pontos, de 1 a 5 em que 1 significa nada importante e 5 extremamente importante, seleccione o grau de importância para cada competência.</p>					
	1 Nada importante	2 Pouco importante	3 Importante	4 Muito importante	5 Extremamente importante
Mantém o espírito crítico, de síntese e de antecipação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usar em riscos calculados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dominar emoções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser pontual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagem coerente com a cultura da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escrever sem erros ortográficos qualquer tipo de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser bom ouvinte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tatnar bem os motivos da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeitar a cultura da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disciplina verbal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaboração de um cartão de visita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Curriculum ajustado ao ambiente em que está inserido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preparação para entrevista e seleção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atualizado tecnologicamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informado sobre o mercado atual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometido com a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>4. Qual o seu género?</p> <p><input type="radio"/> Feminino</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p>					
<p>5. Idade compreendida entre</p> <p><input type="radio"/> Entre os 25 e os 29 anos</p> <p><input type="radio"/> Entre os 30 e os 34 anos</p> <p><input type="radio"/> Entre os 35 e os 39 anos</p> <p><input type="radio"/> Entre os 40 e os 44 anos</p> <p><input type="radio"/> Entre os 45 e os 49 anos</p> <p><input type="radio"/> Entre os 50 e os 54 anos</p> <p><input type="radio"/> Entre os 55 e os 59 anos</p> <p><input type="radio"/> Mais de 60 anos</p>					
<p>6. Habilitações literárias</p> <p><input type="radio"/> Menos de 4 anos de escolaridade</p> <p><input type="radio"/> 4 anos de escolaridade (1º ciclo de ensino básico)</p> <p><input type="radio"/> 6 anos de escolaridade (2º ciclo de ensino básico)</p> <p><input type="radio"/> 9º ano (3º ciclo de ensino básico)</p> <p><input type="radio"/> 11º ano (ensino secundário)</p> <p><input type="radio"/> 12º ano (ensino secundário)</p> <p><input type="radio"/> Curso tecnológico/profissional</p> <p><input type="radio"/> Curso de especialização tecnológica</p> <p><input type="radio"/> Bacharelato</p> <p><input type="radio"/> Licenciatura</p> <p><input type="radio"/> Pós-graduação</p> <p><input type="radio"/> Mestrado</p> <p><input type="radio"/> Doutoramento</p> <p><input type="radio"/> Outro (especificar)</p>					

Fonte: Elaboração própria, (2015).

Anexo IV - Características

Importância atribuída às características mediante o género dos inquiridos

Tabela 16: Teste de Mann-Whitney U considerando características e género

Test Statistics^a

	Dinâmico	Flexível	Interessado	Empreendedor	Assertivo
Mann-Whitney U	9,500	8,000	9,000	9,500	8,000
Wilcoxon W	19,500	23,000	24,000	19,500	18,000
Z	-,169	-,586	-,283	-,135	-,537
Asymp. Sig. (2-tailed)	,866	,558	,777	,893	,592
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,905 ^b	,730 ^b	,905 ^b	,905 ^b	,730 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000	,841	1,000	1,000	,810
Exact Sig. (1-tailed)	,722	,437	,643	,563	,357
Point Probability	,556	,317	,476	,159	,127

a. Grouping Variable: Género

b. Not corrected for ties.

Test Statistics^a

	Criativo	Tolerante ao risco	Influente no ambiente organizacional	Desenvolve autoconhecimento	Não falar mal da empresa, chefes ou colegas.
Mann-Whitney U	7,000	10,000	6,000	8,500	9,500
Wilcoxon W	17,000	20,000	16,000	18,500	24,500
Z	-,813	,000	-1,033	-,393	-,146
Asymp. Sig. (2-tailed)	,416	1,000	,302	,694	,884
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,556 ^b	1,000 ^b	,413 ^b	,730 ^b	,905 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,444	1,000	,365	,976	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	,246	,595	,190	,500	,595
Point Probability	,079	,238	,048	,286	,159

a. Grouping Variable: Género

b. Not corrected for ties.

Test Statistics^a

	Demonstrar interesse em progredir	Disponibilidade para enfrentar os desafios	Integridade	Inteligência emocional	Sensibilidade
Mann-Whitney U	9,500	9,500	9,000	8,500	6,500
Wilcoxon W	19,500	19,500	19,000	23,500	16,500
Z	-,134	-,169	-,335	-,447	-,990
Asymp. Sig. (2-tailed)	,893	,866	,737	,655	,322
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,905 ^b	,905 ^b	,905 ^b	,730 ^b	,413 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	,722	1,000	,524
Exact Sig. (1-tailed)	,548	,722	,444	,595	,357
Point Probability	,190	,556	,278	,476	,317

a. Grouping Variable: Género

b. Not corrected for ties.

Test Statistics^a

	Capacidade de comunicação	Interesse pelos outros	Persistência	Empatia	Sentido de justiça
Mann-Whitney U	5,000	9,500	4,500	8,000	7,000
Wilcoxon W	15,000	19,500	14,500	18,000	22,000
Z	-1,690	-,169	-1,556	-,586	-,822
Asymp. Sig. (2-tailed)	,091	,866	,120	,558	,411
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,286 ^b	,905 ^b	,190 ^b	,730 ^b	,556 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,167	1,000	,206	,841	,524
Exact Sig. (1-tailed)	,167	,722	,167	,405	,357
Point Probability	,167	,556	,159	,119	,238

a. Grouping Variable: Género

b. Not corrected for ties.

Test Statistics^a

	Capacidade de negociação	Liderança	Confiança	Visão	Espírito de equipa
Mann-Whitney U	9,000	10,000	8,000	10,000	9,000
Wilcoxon W	24,000	20,000	23,000	20,000	19,000
Z	-,283	,000	-,586	,000	-,283
Asymp. Sig. (2-tailed)	,777	1,000	,558	1,000	,777
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,905 ^b	1,000 ^b	,730 ^b	1,000 ^b	,905 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	,841	1,000	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	,643	,595	,437	,595	,643
Point Probability	,476	,238	,317	,238	,476

a. Grouping Variable: Género

b. Not corrected for ties.

Test Statistics^a

	Maturidade	Visibilidade	Otimismo	Paciência	Responsabilidade	Honestidade	Preservação	Pensamento lógico
Mann-Whitney U	8,000	4,000	8,000	8,000	8,000	7,000	9,500	7,500
Wilcoxon W	23,000	14,000	18,000	23,000	23,000	17,000	24,500	17,500
Z	-,586	-1,549	-,586	-,516	-,586	-,894	-,135	-,637
Asymp. Sig. (2-tailed)	,558	,121	,558	,606	,558	,371	,893	,524
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,730 ^b	,190 ^b	,730 ^b	,730 ^b	,730 ^b	,556 ^b	,905 ^b	,556 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,762	,111	,762	,762	,841	,524	1,000	,571
Exact Sig. (1-tailed)	,484	,040	,484	,413	,437	,405	,516	,286
Point Probability	,317	,008	,317	,206	,317	,357	,159	,016

a. Grouping Variable: Género

b. Not corrected for ties.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS, (2016).

Importância atribuída às características mediante as idades dos inquiridos

Tabela 17: Teste de Kruskal Wallis considerando características e idades

Test Statistics^{a,b}

	Dinâmico	Flexível	Interessado	Empreendedor	Assertivo
Chi-Square	1,571	4,821	5,300	3,667	3,090
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,814	,306	,258	,453	,543
Exact Sig.	1,000	,365	,270	,595	,746
Point Probability	,222	,048	,222	,048	,076

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Test Statistics^{a,b}

	Criativo	Tolerante ao risco	Influente no ambiente organizacional	Desenvolve autoconhecimento	Não falar mal da empresa, chefes ou colegas.
Chi-Square	4,041	4,000	1,083	5,695	4,765
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,401	,406	,897	,223	,312
Exact Sig.	,429	,552	,675	,194	,365
Point Probability	,032	,071	,029	,029	,063

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Test Statistics^{a,b}

	Demonstrar interesse em progredir	Disponibilidade para enfrentar os desafios	Integridade	Inteligência emocional	Sensibilidade
Chi-Square	5,580	1,571	2,813	5,000	4,400
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,233	,814	,590	,287	,355
Exact Sig.	,171	1,000	,778	,357	,460
Point Probability	,051	,222	,167	,238	,190

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Test Statistics^{a,b}

	Capacidade de comunicação	Interesse pelos outros	Persistência	Empatia	Sentido de justiça
Chi-Square	5,429	2,857	2,600	7,786	3,125
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,246	,582	,627	,100	,537
Exact Sig.	,278	,778	1,000	,048	,619
Point Probability	,167	,167	,286	,024	,048

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Test Statistics^{a,b}

	Capacidade de negociação	Liderança	Confiança	Visão	Espírito de equipa
Chi-Square	5,300	4,833	4,821	3,500	5,300
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,258	,305	,306	,478	,258
Exact Sig.	,270	,333	,365	,675	,270
Point Probability	,222	,071	,048	,175	,222

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Test Statistics^{a,b}

	Maturidade	Visibilidade	Otimismo	Paciência	Responsabilidade	Honestidade	Preservação	Pensamento lógico
Chi-Square	2,631	3,009	5,714	5,750	1,964	4,000	1,727	1,757
df	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,621	,556	,222	,219	,742	,406	,786	,780
Exact Sig.	,825	,724	,254	,197	1,000	,571	1,000	,936
Point Probability	,143	,019	,095	,044	,095	,214	,048	,043

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS, (2016).

Importância atribuída às características mediante as habilitações literárias dos inquiridos

Tabela 18: Teste de Kruskal Wallis considerando características e habilitações literárias

Test Statistics ^{a,b}						Test Statistics ^{a,b}					
	Dinâmico	Flexível	Interessado	Empreendedor	Assertivo		Criativo	Tolerante ao risco	Influente no ambiente organizacional	Desenvolve autoconhecimento	Não falar mal da empresa, chefes ou colegas.
Chi-Square	1,571	1,647	2,000	,165	1,223	Chi-Square	2,881	,875	,417	,613	1,098
df	2	2	2	2	2	df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,456	,439	,368	,921	,542	Asymp. Sig.	,237	,646	,812	,736	,578
Exact Sig.	,667	,500	,524	,929	,610	Exact Sig.	,286	,619	,890	,781	,714
Point Probability	,222	,048	,143	,048	,019	Point Probability	,032	,048	,108	,114	,071

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: Habilitações literárias

Test Statistics ^{a,b}						Test Statistics ^{a,b}					
	Demonstrar interesse em progredir	Disponibilidade de para enfrentar os desafios	Integridade	Inteligência emocional	Sensibilidade		Capacidade de comunicação	Interesse pelos outros	Persistência	Empatia	Sentido de justiça
Chi-Square	3,233	1,571	,833	2,333	2,900	Chi-Square	1,571	,714	1,100	5,500	,139
df	2	2	2	2	2	df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,199	,456	,659	,311	,235	Asymp. Sig.	,456	,700	,577	,064	,933
Exact Sig.	,241	,667	,833	,357	,381	Exact Sig.	,667	1,000	,714	,067	1,000
Point Probability	,057	,222	,167	,143	,190	Point Probability	,222	,333	,190	,032	,143

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: Habilitações literárias

Test Statistics^{a,b}

	Capacidade de negociação	Liderança	Confiança	Visão	Espírito de equipa
Chi-Square	2,000	1,722	1,456	,389	2,900
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,368	,423	,483	,823	,235
Exact Sig.	,524	,524	,643	,929	,381
Point Probability	,143	,095	,143	,190	,190

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitações literárias

Test Statistics^{a,b}

	Maturidade	Visibilidade	Otimismo	Paciência	Responsabilidade	Honestidade	Preservação	Pensamento lógico
Chi-Square	,599	,417	,536	,417	1,964	2,333	,758	,892
df	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,741	,812	,765	,812	,375	,311	,685	,640
Exact Sig.	,825	,851	,873	,890	,452	,357	,738	,729
Point Probability	,143	,038	,048	,108	,095	,143	,048	,043

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS, (2016).

Anexo V - Funções

Importância atribuída às funções mediante o género dos inquiridos

Tabela 19: Teste de Mann-Whitney U considerando funções e género

Test Statistics^a

	Analisar a criação de bens e serviços	Planear a criação de bens e serviços	Implementar a criação de bens e serviços	Controlar a criação de bens e serviços	Dar e receber feedback à/da organização do uso de determinadas ações	Dar e receber feedback à/da organização do uso de determinados planos estratégicos	Descobrir, atrair e reter pessoas talentosas na organização	Orientar a organização da empresa
Mann-Whitney U	8,500	8,000	9,000	6,500	6,500	8,000	9,500	8,500
Wilcoxon W	23,500	18,000	19,000	21,500	16,500	18,000	24,500	18,500
Z	-,393	-,537	-,283	-,949	-,990	-,537	-,135	-,391
Asymp. Sig. (2-tailed)	,694	,592	,777	,343	,322	,592	,893	,696
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,730 ^b	,730 ^b	,905 ^b	,413 ^b	,413 ^b	,730 ^b	,905 ^b	,730 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,857	,810	1,000	,635	,524	,810	,952	,667
Exact Sig. (1-tailed)	,357	,357	,643	,317	,357	,357	,476	,357
Point Probability	,095	,127	,476	,238	,317	,127	,159	,095

a. Grouping Variable: Género

b. Not corrected for ties.

Test Statistics^a

	Criar relacionamentos de troca	Saber o que o cliente quer, quando quer, onde quer, como quer, quanto paga	Manter-se próximo dos clientes	Basear as decisões em factos e não em opiniões	Estar atento à concorrência	Identificar e entender as necessidades e os desejos dos seus mercados-alvo	Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo	Satisfazer todos os stakeholders (todos os interessados na atividade da organização)
Mann-Whitney U	5,000	7,000	2,500	10,000	6,500	5,000	1,500	8,000
Wilcoxon W	15,000	17,000	12,500	20,000	16,500	15,000	11,500	23,000
Z	-1,369	-,894	-2,236	,000	-1,025	-1,690	-2,281	-,586
Asymp. Sig. (2-tailed)	,171	,371	,025	1,000	,306	,091	,023	,558
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,286 ^b	,556 ^b	,063 ^b	1,000 ^b	,413 ^b	,286 ^b	,032 ^b	,730 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,286	,524	,048	1,000	,405	,167	,040	,841
Exact Sig. (1-tailed)	,167	,405	,048	,595	,286	,167	,032	,437
Point Probability	,119	,357	,048	,238	,238	,167	,032	,317

a. Grouping Variable: Género

b. Not corrected for ties.

Test Statistics^a

	Cumprir prazos de tarefas	Criar e defender eventos sociais e atividades do interesse da organização	Influenciar a estratégia de negócio	Gerir o mix de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação)	Visão a longo prazo	Análise de mercado	Definição do foco de atuação	Procurar novos contactos	Desenvolver objetivos futuros
Mann-Whitney U	5,500	5,500	9,000	8,500	5,000	10,000	10,000	7,500	10,000
Wilcoxon W	15,500	15,500	24,000	23,500	15,000	20,000	20,000	22,500	20,000
Z	-1,173	-1,207	-,270	-,447	-1,677	,000	,000	-,728	,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,241	,227	,787	,655	,094	1,000	1,000	,467	1,000
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,286 ^b	,286 ^b	,905 ^b	,730 ^b	,286 ^b	1,000 ^b	1,000 ^b	,556 ^b	1,000 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,397	,365	,841	1,000	,167	1,000	1,000	,563	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	,206	,230	,437	,595	,167	,556	,595	,278	,556
Point Probability	,127	,190	,079	,476	,167	,278	,238	,159	,278

a. Grouping Variable: Género

b. Not corrected for ties.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS, (2016).

Importância atribuída às funções mediante as idades dos inquiridos

Tabela 20: Teste de Kruskal Wallis considerando funções e idades

Test Statistics^{a,b}

	Analisar a criação de bens e serviços	Planear a criação de bens e serviços	Implementar a criação de bens e serviços	Controlar a criação de bens e serviços	Dar e receber feedback à/da organização do uso de determinadas ações	Dar e receber feedback à/da organização do uso de determinados planos estratégicos	Descobrir, atrair e reter pessoas talentosas na organização	Orientar a organização da empresa
Chi-Square	4,667	3,250	5,300	5,000	2,600	4,530	5,333	3,047
df	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,323	,517	,258	,287	,627	,339	,255	,550
Exact Sig.	,283	,670	,270	,437	1,000	,441	,278	,673
Point Probability	,019	,114	,222	,095	,286	,076	,016	,029

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Test Statistics^{a,b}

	Criar relacionamentos de troca	Saber o que o cliente quer, onde quer, como quer, quanto paga	Manter-se próximo dos clientes	Basear as decisões em factos e não em opiniões	Estar atento à concorrência	Identificar e entender as necessidades e os desejos dos seus mercados-alvo	Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo	Satisfazer todos os stakeholders (todos os interessados na atividade da organização)
Chi-Square	2,917	2,000	6,000	3,500	2,071	1,571	4,160	3,679
df	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,572	,736	,199	,478	,723	,814	,385	,451
Exact Sig.	,833	1,000	,119	,675	,905	1,000	,556	,524
Point Probability	,143	,143	,071	,175	,048	,222	,114	,063

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Test Statistics^{a,b}

	Cumprir prazos de tarefas	Criar e defender eventos sociais e atividades do interesse da organização	Influenciar a estratégia de negócio	Gerir o mix de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação)	Visão a longo prazo	Análise de mercado	Definição do foco de atuação	Procurar novos contactos	Desenvolver objetivos futuros
Chi-Square	2,915	4,940	4,657	5,000	3,313	2,813	2,167	4,765	2,813
df	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,572	,294	,324	,287	,507	,590	,705	,312	,590
Exact Sig.	,763	,286	,333	,357	,611	,778	1,000	,365	,778
Point Probability	,048	,057	,048	,238	,167	,167	,190	,063	,167

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS, (2016).

Importância atribuída às funções mediante as habilitações literárias dos inquiridos

Tabela 21: Teste de Kruskal Wallis considerando funções e habilitações literárias

Test Statistics^{a,b}

	Analisar a criação de bens e serviços	Planear a criação de bens e serviços	Implementar a criação de bens e serviços	Controlar a criação de bens e serviços	Dar e receber feedback à/da organização do uso de determinadas ações	Dar e receber feedback à/da organização do uso de determinados planos estratégicos	Descobrir, atrair e reter pessoas talentosas na organização	Orientar a organização da empresa
Chi-Square	,156	1,543	2,900	1,667	,200	3,090	3,569	1,286
df	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,925	,462	,235	,435	,905	,213	,168	,526
Exact Sig.	1,000	,533	,381	,468	1,000	,260	,262	,538
Point Probability	,114	,114	,190	,206	,286	,019	,024	,010

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitações literárias

Test Statistics^{a,b}

	Criar relacionamentos de troca	Saber o que o cliente quer, quando quer, onde quer, como quer, quanto paga	Manter-se próximo dos clientes	Basear as decisões em factos e não em opiniões	Estar atento à concorrência	Identificar e entender as necessidades e os desejos dos seus mercados-alvo	Satisfazer e exceder as expectativas dos mercados-alvo	Satisfazer todos os stakeholders (todos os interessados na atividade da organização)
Chi-Square	,750	,333	,333	1,722	,802	2,000	,720	3,679
df	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,687	,846	,846	,423	,670	,368	,698	,159
Exact Sig.	,690	1,000	1,000	,524	,810	,444	,790	,143
Point Probability	,071	,286	,286	,095	,095	,167	,114	,016

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitações literárias

Test Statistics^{a,b}

	Cumprir prazos de tarefas	Criar e defender eventos sociais e atividades do interesse da organização	Influenciar a estratégia de negócio	Gerir o mix de marketing (produto, preço, distribuição, comunicação)	Visão a longo prazo	Análise de mercado	Definição do foco de atuação	Procurar novos contactos	Desenvolver objetivos futuros
Chi-Square	,314	3,233	1,721	1,333	,833	,646	,389	1,627	,646
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,855	,199	,423	,513	,659	,724	,823	,443	,724
Exact Sig.	,924	,241	,516	,714	,833	1,000	,929	,571	1,000
Point Probability	,057	,057	,048	,214	,167	,167	,190	,048	,167

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS, (2016).

Anexo VI – Competências

Importância atribuída às competências mediante o gênero dos inquiridos

Tabela 22: Teste de Mann-Whitney U considerando competências e gênero

Test Statistics^a

	Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação	Ousar em riscos calculados	Dominar emoções	Ser pontual	Imagem coerente com a cultura da empresa
Mann-Whitney U	7,000	6,500	9,000	8,500	7,000
Wilcoxon W	17,000	21,500	24,000	23,500	17,000
Z	-,894	-,891	-,261	-,391	-,786
Asymp. Sig. (2-tailed)	,371	,373	,794	,696	,432
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,556 ^b	,413 ^b	,905 ^b	,730 ^b	,556 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,524	,532	1,000	,833	,635
Exact Sig. (1-tailed)	,405	,262	,500	,476	,325
Point Probability	,357	,143	,190	,190	,190

a. Grouping Variable: Gênero

b. Not corrected for ties.

Test Statistics^a

	Escrever sem erros ortográficos qualquer tipo de informação	Ser bom ouvinte	Tratar bem os materiais da empresa	Respeitar a cultura da empresa	Disciplina verbal
Mann-Whitney U	9,000	9,500	6,500	9,000	4,000
Wilcoxon W	24,000	19,500	21,500	19,000	14,000
Z	-,271	-,169	-,944	-,271	-,1789
Asymp. Sig. (2-tailed)	,786	,866	,345	,786	,074
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,905 ^b	,905 ^b	,413 ^b	,905 ^b	,190 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	1,000	1,000	,444	1,000	,167
Exact Sig. (1-tailed)	,437	,722	,278	,563	,119
Point Probability	,079	,556	,159	,317	,119

a. Grouping Variable: Gênero

b. Not corrected for ties.

Test Statistics^a

	Elaboração de um cartão de visita	Currículo ajustado ao ambiente em que está inserido	Preparação para entrevista e seleção	Atualizado tecnologicamente	Informado sobre o mercado atual	Comprometido com a organização
Mann-Whitney U	8,500	7,500	6,500	7,000	7,000	9,500
Wilcoxon W	18,500	17,500	21,500	17,000	17,000	19,500
Z	-,379	-,628	-,891	-,786	-,894	-,169
Asymp. Sig. (2-tailed)	,705	,530	,373	,432	,371	,866
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,730 ^b	,556 ^b	,413 ^b	,556 ^b	,556 ^b	,905 ^b
Exact Sig. (2-tailed)	,786	,635	,532	,635	,524	1,000
Exact Sig. (1-tailed)	,452	,333	,262	,325	,405	,722
Point Probability	,190	,111	,143	,190	,357	,556

a. Grouping Variable: Gênero

b. Not corrected for ties.

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS, (2016).

Importância atribuída às competências mediante as idades dos inquiridos

Tabela 23: Teste de Kruskal Wallis considerando competências e idades

Test Statistics^{a,b}

	Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação	Ousar em riscos calculados	Dominar emoções	Ser pontual	Imagem coerente com a cultura da empresa	Escrever sem erros ortográficos qualquer tipo de informação	Ser bom ouvinte
Chi-Square	8,000	5,667	6,792	3,594	3,152	2,061	8,000
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,092	,225	,147	,464	,533	,724	,092
Exact Sig.	,048	,174	,054	,584	,813	,873	,111
Point Probability	,048	,014	,015	,048	,114	,048	,111

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Test Statistics^{a,b}

	Preparação para entrevista e seleção	Atualizado tecnologicamente	Informado sobre o mercado atual	Comprometido com a organização
Chi-Square	3,486	2,476	2,000	2,857
df	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,480	,649	,736	,582
Exact Sig.	,649	,908	1,000	,778
Point Probability	,029	,057	,143	,167

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Test Statistics^{a,b}

	Tratar bem os materiais da empresa	Respeitar a cultura da empresa	Disciplina verbal	Elaboração de um cartão de visita	Currículo ajustado ao ambiente em que está inserido
Chi-Square	3,182	3,367	3,000	3,150	3,175
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,528	,498	,558	,533	,529
Exact Sig.	,690	,698	,857	,749	,706
Point Probability	,048	,095	,286	,029	,043

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Idades

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS, (2016).

Importância atribuída às competências mediante as habilitações literárias dos inquiridos

Tabela 24: Teste de Kruskal Wallis considerando competências e habilitações literárias

Test Statistics^{a,b}

	Manter o espírito crítico, de síntese e antecipação	Ousar em riscos calculados	Dominar emoções	Ser pontual	Imagem coerente com a cultura da empresa	Escrever sem erros ortográficos qualquer tipo de informação	Comprometido com a organização
Chi-Square	5,000	,841	3,736	,314	2,137	3,704	,714
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,082	,657	,154	,855	,344	,157	,700
Exact Sig.	,143	,776	,183	,924	,484	,167	1,000
Point Probability	,095	,029	,019	,057	,057	,032	,333

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitações literárias

Test Statistics^{a,b}

	Ser bom ouvinte	Tratar bem os materiais da empresa	Respeitar a cultura da empresa	Disciplina verbal	Elaboração de um cartão de visita
Chi-Square	8,000	3,182	,075	,333	3,136
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,018	,204	,963	,846	,208
Exact Sig.	,028	,230	1,000	1,000	,257
Point Probability	,028	,048	,095	,286	,011

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitações literárias

Test Statistics^{a,b}

	Currículo ajustado ao ambiente em que está inserido	Preparação para entrevista e seleção	Atualizado tecnologicamente	Informado sobre o mercado atual	Comprometido com a organização
Chi-Square	2,310	,892	1,232	,333	,714
df	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,315	,640	,540	,846	,700
Exact Sig.	,376	,729	,613	1,000	1,000
Point Probability	,043	,043	,057	,286	,333

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Habilitações literárias

Fonte: Elaboração própria com recurso ao software SPSS, (2016).