

# GESTÃO OPERACIONAL DO SERVIÇO A CLIENTES

## OPERACIONAL MANAGEMENT OF CUSTOMER SERVICE

*Maria Helena de Almeida*  
*Luís Miguel Fáisca*  
*Saul Neves de Jesus*

### RESUMO

As empresas do sector Turístico e Hoteleiro Português – que, segundo a Organização Mundial do Turismo, ocupava em 2006 a décima nona posição no ranking mundial de destinos turísticos – exigem aos seus colaboradores um grau elevado de interacção com os clientes e, por isso, lamentam a falta de um modelo válido de gestão que lhes permita beneficiar de uma evidence-based practice. É nossa finalidade avaliar empiricamente um modelo que permita ao gestor de recursos humanos explorar as relações de influência que o potencial motivador do trabalho e outros determinantes exercem nas atitudes - de satisfação global orientada para o cliente e implicação afectiva - e nas intenções de comportamento - intenção de sair da empresa e recomendação da empresa -, de forma a privilegiar concomitantemente a empresa e os clientes internos e, conseqüentemente, os clientes externos. Utilizou-se uma amostra heterogénea de 303 trabalhadores pertencentes a diversos grupos profissionais de hotelaria e recorreu-se à análise de modelos de equações estruturais para avaliar de que forma se relacionam antecedentes atitudes e resultados individuais positivos desejáveis no trabalho. Na generalidade, pensamos ter esboçado um modelo que permite aos gestores repensar o sistema organizacional a partir do aprofundamento das relações entre as variáveis consideradas, com vista a conciliar as práticas de recursos humanos às estratégias de negócio.

**Palavras-Chave:** “Hotelaria”, “Gestão de Recursos Humanos”, “Satisfação no trabalho” e “Implicação organizacional”.

### ABSTRACT

The managers of the Portuguese hotels and companies of the tourist sector – who accordingly with WTO (World Tourist Organization) is the ninth world’s most desirable destinies - which demands a high degree of interaction between customers and employees, regrets the lack of a valid model to implement a evidence-based practice model. Our aim is to test a valid model to help the human resources management exploring the influences of the motivating potential of a job with the attitudes – clients Global Satisfaction and Affective Commitment – and behaviour intentions – quitting the job intention and word-to-mouth – as a way to reward the company and the internal and eternal clients.

A sample of 303 workers belonging to several professional groups within hotels and the AMOS 6.0 software were used to do the confirmatory factorial analysis. Nine valid variables where identified the validated model and all suitable to evaluate the attitudes, antecedents and desirable individual positive results at work.

**Keywords:** “Tourism Hospitality,” “human resources management”, “Work Satisfaction” and “Organizational Commitment”.

**JEL Classification:** M12

## 1. INTRODUÇÃO

É difícil imaginar uma empresa que, pretendendo ser altamente competitiva e com requisitos de qualidade, não procure adoptar políticas e práticas de gestão que garantam um desenho adequado do trabalho e fomentem a satisfação e implicação dos seus membros com vista a gerar resultados individuais e organizacionais favoráveis. No entanto, o conhecimento actual sobre estas práticas de gestão e sobre a sua influência nos comportamentos não é suficiente para que muitas das empresas que constituem o tecido empresarial português possam desenvolver eficientemente e com sucesso a sua actividade.

As empresas do sector Turístico e Hoteleiro Português – que, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), ocupava em 2006 a décima nona posição no ranking mundial de destinos turísticos – exigem dos empregados da linha da frente um grau elevado de interacção face a face e voz a voz com os seus clientes e, por isso, lamentam a falta de um modelo de gestão empiricamente validado que lhes permita beneficiar de uma *evidence based on practice*. Esta situação deve-se à inexistência de estudos empíricos que permitam relacionar variáveis capitais para o funcionamento destas unidades hoteleiras, dificultando, assim, o desenvolvimento de modelos explicativos de psicologia organizacional relevantes para os problemas de gestão operacional que estas empresas enfrentam.

A finalidade do presente estudo é desenvolver e testar um modelo que permita explorar as relações de influência que alguns determinantes exercem em atitudes positivas no trabalho, as quais, por sua vez, irão desencadear intenções de comportamento favoráveis às empresas que prestam serviços a clientes. Assumimos neste modelo o papel fulcral das atitudes, por serem elas que medeiam o efeito de factores contextuais mais objectivos, como a natureza do trabalho ou as perspectivas de empregabilidade, nos comportamentos individuais que permitem o sucesso empresarial.

A satisfação dos empregados é uma dessas atitudes e pode ser considerada um forte indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar o desempenho organizacional (Fritzche & Parris, 2005; Locke, 1976; Nacfur & Ligocki, 2003). Desta forma, as práticas de gestão orientadas para a satisfação no trabalho são uma importante estratégia de desenvolvimento. No caso das empresas prestadoras de serviços – e mais especificamente no caso do sector hoteleiro – torna-se premente conhecer de que forma o serviço a clientes é percebido pelos empregados. Deste modo, consideramos que, no contexto desta área de actividade, a avaliação da satisfação dos empregados relativamente ao clima de trabalho é insuficiente, devendo-se estender a investigação a dimensões do trabalho de outra natureza, nomeadamente, as orientadas para o serviço. Este é um motivo suficiente para considerarmos a *Satisfação Orientada para o Cliente* um dos elementos prioritários num modelo de gestão direccionado para o negócio. A este propósito, no seu *best seller* “*The Democratic Enterprise*”, Lynda Gratton (2005) refere que uma gestão de recursos humanos deve conceber os funcionários como “clientes internos” e recorrer a conceitos fundamentais de marketing para definir esquemas operacionais que possibilitem personalizar a forma como cada pessoa é gerida. Este tipo de práticas orientadas para o cliente interno, também designadas por práticas customizadas, permite conhecer todo o tipo de especificidades proeminentes e gerilas com vista a efectuar os reajustamentos necessários.

Se no final do século XX as políticas e práticas de *downsizing* e *outsourcing* levadas a cabo pelas empresas faziam transparecer um elo mais efémero entre empresa e colaboradores (Baruch, 1998), parece haver recentemente um interesse renovado pela importância da implicação organizacional como estratégia de gestão de recursos humanos (Robbins, 2004). As empresas que fomentam uma política de desenvolvimento da implicação nos seus empregados ganham avanços competitivos únicos que outras empresas não conseguem acompanhar (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). A este propósito Frederick

Reichheld, director da *Brian and Company*, refere no seu livro “*Loyalty Effect*” que a lealdade dos empregados favorece a qualidade da relação com clientes sendo, por isso, uma vantagem competitiva para as empresas. Também Jeffrey Pfeffer (1998), em “*Human Equation Building Profiles By Putting People First*”, refere que o envolvimento e implicação dos funcionários são ferramentas que transformam as empresas em organizações proficientes na obtenção de retornos económicos. Esta vantagem competitiva, resultante da implicação das pessoas com a organização, assenta tanto na motivação pessoal e identificação com a empresa e seus objectivos como na competência pessoal, versatilidade de aptidões, disponibilidade para desempenhar diferentes funções, capacidade de responder às mudanças e de enfrentá-las com êxito.

Satisfação e implicação são, desta forma, duas disposições cruciais no seio das empresas. Embora seja “difícil especificar a relação causal entre estas respostas afectivas distintas” (Mathieu & Zajac, 1990, p.175), a sua fomentação na empresa gera inquestionáveis benefícios de ordem individual e organizacional: potenciam o sentido de utilidade, estimulam laços positivos entre funcionários, geram interacções produtivas com pessoas relevantes, facilitam a aprendizagem e o desenvolvimento de novas aptidões que desencadeiam comportamentos desejáveis, tais como o desempenho elevado, comportamentos criativos e inovadores, baixo índice de absentismo, comportamentos de cidadania, recomendação da empresa (passa-palavra), entre outros.

Dentro deste enquadramento, ganha papel fulcral a gestão de recursos humanos, tanto do ponto de vista humano como produtivo. Não se trata de melhorar um aspecto à custa de outro, mas sim de procurar uma optimização conjunta que, possibilitando o bem-estar dos trabalhadores num ambiente concebido e desenhado para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, permita, ao mesmo tempo, um trabalho de maior qualidade que seja garantia do êxito da empresa face às incertezas que se lhe apresentem.

Um gestor que pretenda libertar, nos seus colaboradores, atitudes positivas terá de conhecer os determinantes que as fundamentam. De entre outras possibilidades, o desenho do trabalho e o seu potencial motivador destacam-se como ferramentas de que os gestores podem socorrer-se para influenciar as atitudes no trabalho (Robbins, 2004; Millán, Sagrera, Félix & Onsalo, 2007). Na verdade, características do trabalho e características dos trabalhadores interagem para determinar se um trabalho enriquecido poderá ou não conduzir a resultados positivos. O conhecimento dessas interacções permite ao gestor influenciar o modo como as características da função influenciam a motivação interna, a satisfação e a efectividade do trabalho dos seus colaboradores. Quando o potencial de uma função possibilita ao trabalhador oportunidade para satisfazer as suas necessidades de crescimento individual, mediante o desenvolvimento de novas aptidões e a possibilidade de auto-realização e valorização, este benefício pessoal repercute-se igualmente na empresa, que consegue alcançar um desempenho organizacional mais efectivo e com bons níveis de execução.

As empresas prestadoras de serviços têm de garantir que o comportamento dos empregados transmite uma imagem positiva dos seus produtos, serviços e da própria organização. Estes comportamentos positivos, que fidelizam clientes e garantem o negócio, estão directamente associados às atitudes individuais do trabalhador, sendo por isso um indicador básico para perceber se as políticas de gestão orientadas para as atitudes se reflectem nos resultados da empresa. A *recomendação da empresa* é um desses indicadores, que reflecte a ideia de clientes e compradores sobre produtos e serviços: se o serviço prestado ao cliente for exemplar, conseguindo a empresa exceder as expectativas dos seus clientes, a recomendação da empresa vai conseguir alcançar níveis elevados, pois geram-se condições óptimas para a comunicação interpessoal positiva. Assim, a recomendação da empresa é uma oportunidade concreta da empresa para criar uma imagem positiva no mercado e entre clientes: os empregados que

repetidamente recomendam a empresa, reagem positivamente em relação aos produtos e serviços, motivando os clientes externos na sua compra ou aquisição. O resultado final é a fidelização tanto dos clientes internos como dos externos (Robertson, Callinan & Bartram, 2002). Um outro indicador comportamental que possibilita à empresa avaliar as suas políticas de investimento nos clientes internos é a *intenção de permanecer na organização*. Este indicador é especialmente importante no sector hoteleiro, pois sugere que o empregado é um instrumento que pode ser potenciado.

Face ao exposto, é nosso objectivo desenvolver um modelo que explore as relações de influência que o potencial motivador do trabalho e outros determinantes exercem nas atitudes - de satisfação no trabalho, satisfação orientada para o cliente e implicação organizacional -, nas intenções de comportamento - intenção de sair da empresa, recomendação da empresa. Este modelo poderá orientar políticas de gestão que privilegiem concomitantemente a empresa e os clientes internos e, conseqüentemente, os clientes externos, só desta forma se garantirá a sua competitividade neste novo contexto de incerteza, concorrência e mudança.

## 2. PROBLEMATIZAÇÃO, OBJECTIVO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

No momento actual, caracterizado pela crescente mundialização de negócios e actividades, muitos dos resultados que uma empresa pode obter dependem de um adequado conhecimento dos problemas, conhecimento esse que emerge de valores e de pressupostos fundamentais que as empresas ainda não dominam. Embora considerado factor fundamental no reposicionamento na nova ordem económica, muitas empresas ainda relegam para segundo plano a gestão das pessoas em prol da tecnologia e da inovação (Friedman, 2006). Assim, as novas perspectivas mundiais e nacionais lançam novos desafios que as empresas que prestam os serviços ainda não conseguem acompanhar através de práticas adequadas para gestão das operações dos seus recursos humanos. A falta de modelos de gestão operacional empiricamente validados, que permitam às empresas beneficiar de uma prática de gestão baseada em evidências, tornam prioritária a investigação científica nestas áreas.

Uma análise da literatura científica recente revela uma crescente realização de investigações que permitem confirmar a importância do efeito das atitudes dos trabalhadores na eficiência das empresas. Assim, neste novo milénio, alguns progressos importantes têm contribuído para a renovação do interesse pelo estudo das relações entre Implicação e Satisfação no Trabalho.

Um primeiro avanço resultou de uma investigação onde se comparavam os níveis de implicação em empregados com vínculo contratual efectivo e eventual (Gallagher & McLean Park, 2001). Os resultados obtidos destacaram que determinados focos da implicação (*e.g.*, a implicação ocupacional) não são aplicáveis a empregados com um vínculo contratual eventual com as empresas. Esta descoberta chama a atenção para aspectos fundamentais que devem ser levados em conta pelos gestores de recursos humanos sempre que contratam novos colaboradores, uma vez que o tipo de implicação que se pretende desenvolver no seio das empresas poderá ser afectado pela natureza da contratação celebrada com os recém-chegados.

Um outro avanço resultou do estudo do efeito da Implicação Organizacional no comportamento de repetição de compra por clientes externos. São várias as investigações que mostram existir associação positiva entre a implicação dos empregados e a satisfação dos clientes (*e.g.* Allen & Grisaffe, 2001; Harter, Schmidt, Hayes, 2002; Koys, 2001, entre outros). Alguns destes estudos centram-se em vendedores que estabelecem contacto directo com clientes (Homburg & Stock, 2004), enquanto outros se focalizam em consultores de serviços financeiros (Ryan *et al.*, 1996) ou, ainda, em empregados de restauração (Koys, 2001).

Todos eles são consensuais no que respeita ao valor preditivo da Implicação Organizacional dos empregados relativamente às reacções positivas dos clientes externos. Ao demonstrarem os benefícios indirectos que a implicação pode transferir para as empresas, estes estudos reiniciam uma nova era de questionamento científico sobre a Implicação organizacional e fornece pistas e orientações adicionais para o reposicionamento das práticas de gestão em relação aos “empregados”, concebendo-os como a essência do sucesso do negócio.

Um terceiro contributo consistiu na observação da influência da Implicação Organizacional em intenções de comportamento dos empregados, como seja a recomendação da empresa a terceiros. Recomendação da empresa (*word of mouth*) é, provavelmente, o mecanismo mais antigo através do qual os produtos, serviços e a própria empresa são comercializados, divulgados e apreciados. A recomendação positiva da empresa como um bom local (de trabalho ou de aquisição de produtos ou serviços) é uma das forças mais poderosas do *Marketing* (Bansal & Voyer, 2000). Apesar dos empregados serem um interesse adquirido, desempenham adicionalmente um valioso papel central como “*marketers em part-time*” na atracção de potenciais clientes (Gummesson, 2002). A Implicação Afectiva associa-se fortemente à intenção dos empregados de recomendarem a empresa onde trabalham a potenciais clientes e a empresas prospectivas (Paulin *et al.*, 2006). Estes resultados sublinham a vantagem dos gestores fomentarem a implicação nos seus empregados.

Com um quarto avanço torna-se evidente que as empresas que estabelecem um contacto mais intenso com clientes, como é o caso das unidades hoteleiras, necessitam integrar na avaliação da Satisfação no Trabalho aspectos relacionados com o clima de serviço. A satisfação relativamente à forma como a empresa é percebida a ajudar os empregados a servir clientes tem recebido muito pouca atenção na literatura (*cf.* Burke *et al.*, 1992; Churchill *et al.*, 1974; Paulin *et al.*, 2006). Esta atitude, que podemos designar por Satisfação Orientada para o Cliente (ou ligada ao cliente), expressa a forma como os empregados avaliam as dimensões do seu trabalho em geral e do trabalho especificamente orientado para a prestação do serviço a clientes. Esta abordagem, característica do *Marketing Interno* ou *Endomarketing*, reflecte a preocupação da empresa não só com o seu bem-estar mas, concomitantemente, com o bem-estar dos clientes (Burke *et al.*, 1992). Evidências empíricas têm demonstrado a existência de uma associação positiva entre a Implicação Organizacional e a efectivação do serviço a clientes em inúmeros contextos de negócio (Babakus, Karatepe & Avci, 2003; Donovan *et al.*, 2004).

Um quinto avanço resulta do interesse renovado dos psicólogos organizacionais pelo efeito dos factores disposicionais no trabalho, interesse esse que se tem expresso em diversos estudos que avaliam o contributo de características da personalidade nas atitudes e comportamentos no trabalho. Por exemplo, Colquitt, Hollenbeck, Ilgen, Lepine e Lori (2007) verificaram que o acesso à comunicação assistida por computador aumenta o desempenho de tomada de decisão das equipas apenas quando os empregados têm uma elevada Abertura à Experiência. Bamberger e Bacharach (2006) descobriram que a Conscienciosidade desempenha um papel protector que atenua as respostas excessivas dos empregados face aos abusos dos supervisores. Colbert, Mount, Harter, Witt e Barrick (2004) observaram que a percepção negativa do trabalho faz despontar mais desvios negativos relativamente aos padrões normais de trabalho quando os empregados têm um grau baixo de Estabilidade emocional, de Conscienciosidade e de Amabilidade. Nos domínios da Satisfação no Trabalho e da Implicação Organizacional, diversos estudos têm mostrado a associação entre a satisfação no trabalho e características da personalidade do NEO-PI-R (*cf.* Judge, Heller & Mount, 2002). Os especialistas organizacionais têm feito esforço no sentido de introduzir factores disposicionais e situacionais no desenho de modelos explicativos da Satisfação no Trabalho (*e.g.* Brief, 1998; Weiss & Cropanzano, 1996), considerando as variáveis disposicionais como factores determinantes das atitudes e dos comportamentos dos indivíduos nas empresas.

Estas novas tendências permitem conceber a Implicação Organizacional e a Satisfação no Trabalho como pedras angulares do sucesso organizacional (Charan & Colvin, 1999), compelindo as empresas a desenvolver estas atitudes nos seus empregados para que se tornem aptas a enfrentar a mundialização dos negócios. Nesta perspectiva, os empregados são elementos centrais nas empresas que, ao libertarem atitudes e comportamentos positivos, conseguem desencadear comportamentos positivos nos clientes externos. Se tradicionalmente tudo girava em torno daquilo que os empregados eram capazes ou não de fazer, actualmente o interesse centra-se na sua personalidade, talento criativo e atitude face à tarefa consignada. É tudo uma questão de imaginação, segundo refere Friedman (2006): *“o valor da nossa competência e o nosso enfoque está agora em tudo o que não possa ser digitalizado. Será por isso que os clientes actuais e os clientes de amanhã procurarão os nossos serviços e ficarão connosco – pelos nossos.”* (p. 398).

Embora os estudos recentes que acabámos de referir permitam confirmar a importância do efeito da Implicação organizacional e da Satisfação no Trabalho na eficiência das empresas (*e.g.* Spector, 1997; Meyer & Allen, 1991), as suas conclusões são dificilmente aplicáveis aos problemas específicos das práticas de gestão operacional levadas a cabo no seio das empresas devido à especificidade de amostras, instrumentos e objectivos utilizados nas diversas investigações. Por outro lado, Portugal está carenciado de estudos que permitam um conhecimento sobre a natureza, alcance e diversidade dos sistemas de gestão das pessoas, bem como de uma possível linha de investigação que vise o re/desenho do trabalho de forma a privilegiar concomitantemente a empresa, os clientes internos e os clientes externos. E se houver trabalhos produzidos neste domínio, não tem sido feita uma difusão adequada deste tipo de práticas de gestão. Por isso, parece-nos de todo o interesse desenvolver e avaliar um modelo que impulse os gestores para a re-engenharia do sistema organizacional, através da potenciação do trabalho, de forma a libertar atitudes e comportamentos positivos, criativos e inovadores nos clientes internos que, por sua vez, desencadeiem intenções de comportamento favoráveis à empresa e, conseqüentemente, aos clientes externos. Assim, é nosso objectivo explorar as relações de influência que o Potencial Motivador do Trabalho, as características de personalidade e a Necessidade de Crescimento Individual exercem nas atitudes – Satisfação no Trabalho e Implicação Afectiva –, de modo a compreender o seu papel ao nível das intenções de comportamento – Intenção de Sair da empresa e Recomendação da empresa.

O presente estudo procura, assim, investigar a influência de vários antecedentes (Potencial Motivador do Trabalho, Percepção de Alternativas de Empregabilidade, Características da Personalidade e Necessidades de Crescimento Individual) nas atitudes positivas do trabalhador e, por intermédio destas, sobre as intenções de comportamento (Recomendação da empresa e Intenção de sair da empresa).

Para alcançar este objectivo foi especificado um modelo analítico destinado a apoiar a formulação de hipóteses de relação entre os antecedentes, variáveis intermédias e intenções de comportamento, considerando ainda o efeito moderador de características de personalidade e da Necessidade de Crescimento Individual na relação entre os antecedentes e as variáveis intermédias. O modelo em análise é constituído por catorze atributos que correspondem aos domínios referenciados pela revisão da literatura como componentes antecedentes e consequentes das atitudes de implicação e de satisfação no trabalho. A população alvo do presente estudo é constituída por profissionais do sector hoteleiro.

A presente investigação centra-se em duas atitudes – a Implicação Organizacional e a Satisfação no Trabalho – mas estende o seu foco de interesse a alguns antecedentes e consequentes dessas variáveis. Formulam-se em seguida as hipóteses que, com base na revisão da literatura realizada, permitem especificar o padrão de relações que se espera encontrar e

que irão servir de guias na apresentação e discussão dos resultados do estudo empírico com profissionais de hotelaria.

Segundo o modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1980), as dimensões que caracterizam o trabalho influenciam os resultados individuais do empregado, sendo esta relação de influência mediada por atitudes (*cf.* Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Glisson & Durick, 1988; Meyer & Allen, 1997; Mathieu & Zajac, 1990; Spector, 1997; Steers, 1977). Espera-se, assim, que o Potencial Motivador do Trabalho (variável antecedente), que integra as cinco características do trabalho, influencie os resultados individuais (variáveis critério), de Recomendação da Empresa e Intenção de sair da Empresa (negativamente), através do efeito mediador das atitudes (variáveis intermédias) de Implicação Afectiva e Satisfação no Trabalho (Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente). Acrescentaram-se no presente estudo, as variáveis Percepção de Alternativas de Empregabilidade e Percepção de Sacrifícios como variáveis antecedentes. A variável Alternativas de Empregabilidade tem mostrado uma associação negativa com a Implicação (*cf.* Allen & Meyer, 1990; Lee, Ashford, Walsh & Mowday (1992); Meyer *et al.*, 1991 *in* Meyer & Allen, 1997). A variável Percepção de Sacrifícios, tal como Allen e Meyer (2000) recomendam, é aqui considerada um antecedente da Implicação Organizacional. Assim, a primeira hipótese deste estudo especifica o estatuto de mediador das atitudes consideradas no modelo proposto:

**Hipótese (H1):** *O Potencial Motivador do Trabalho, a Percepção de Sacrifícios e a Percepção de Alternativas de Empregabilidade influenciam positivamente o comportamento de Recomendação da Empresa e, negativamente, a Intenção de Sair da Empresa através do efeito mediador da Implicação Afectiva, da Satisfação Geral e da Satisfação Orientada para o Cliente.*

De uma maneira geral, os estudos realizados no domínio das atitudes no trabalho têm mostrado existir uma relação positiva entre Satisfação no Trabalho e Implicação Organizacional (*e.g.* Judge, Boudreau & Bretz, 1994; Meyer *et al.*, 2002). Porém, a direcção da relação entre estas duas variáveis ainda não está totalmente esclarecida, encontrando-se investigações que apresentam os resultados divergentes. Como referimos, a Implicação Afectiva pode ser considerada um factor determinante da Satisfação no Trabalho (*e.g.* Bhuiyan & Mengue, 2002; Coelho *et al.*, 2005, entre outros) ou, pelo contrário, a Satisfação no Trabalho pode ser considerada factor antecedente da Implicação (*e.g.* Grant & Moncrief, 2001; Testa, 2001). Por outro lado, podem ser as facetas de satisfação no trabalho (como o Desempenho e a Qualidade do serviço), e não a Satisfação enquanto factor geral, os factores preditivos da Implicação (*e.g.* Feenstien, 2008; Oshagbeme, 2000a, 2000b). Alguns autores consideram que a relação entre Implicação Organizacional e Satisfação no Trabalho é de reciprocidade, na qual ambas as atitudes se influenciam mutuamente (*e.g.* Mathieu & Farr, 1991; Huang & Hsiao, 2007), enquanto que outros consideram essa uma relação “confusa” (*e.g.* Currivan, 1999; Curry, Wakefield, Price & Muller, 1986) devido aos múltiplos antecedentes partilhados pela Satisfação e pela Implicação. Finalmente, autores há que defendem não existir nenhuma relação entre a Satisfação no Trabalho e a Implicação Organizacional (*e.g.*, Kim & Mauborgne, 1998; Spector, 1997).

No presente estudo, esperamos observar uma associação positiva entre Implicação Afectiva e Satisfação no Trabalho (Geral e Orientada para o Cliente). No entanto, por se tratar de um estudo transversal e de natureza não experimental, a nossa segunda hipótese é formulada sem especificar a direcção dessa influência.

**Hipótese (H2):** *Existe uma associação positiva entre as variáveis Implicação Afectiva, Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente.*

O trabalho rico e complexo gera desafios que podem conduzir a uma maior Satisfação no Trabalho por parte dos empregados (Hackman & Oldham, 1975, 1980). Contudo, um Potencial Motivador do Trabalho elevado não consegue, por si só, desencadear nos empregados satisfação, sendo possível, inclusivamente, que origine insatisfação e stresse no trabalho. Para que os efeitos de um Potencial Motivador do Trabalho elevado se possam manifestar é necessária a presença de variáveis pessoais igualmente importantes, como sejam aptidões físicas, mentais, sociais, valores, responsabilidades e informação, entre outras (Scharbroeck & Ganster, 1993). Hackman e Oldham (1980), no Modelo das Características do Trabalho, sublinham o nível de capacidades e envolvimento pessoal que um Potencial Motivador do Trabalho elevado exige. A variedade no trabalho obriga a um grau elevado de acção, pensamento, treino, atenção, evitamento de erros, procura incessante de referências e consultas a outros com o objectivo de acompanhar a sua progressão e de alcançar os objectivos pretendidos. Parece que o efeito de um conteúdo de trabalho rico varia consoante o impacto (positivo/negativo) que tem nos empregados, dependendo em parte da sua sensibilidade disposicional: se no confronto com exigências e desafios no trabalho, os empregados estiverem predispostos a exercer esforços e a vencer desafios estarão, certamente, mais preparados para reagir positivamente; no entanto, para aqueles empregados que estiverem mais predispostos a perceber e a reagir negativamente a estímulos negativos, o Potencial Motivador elevado irá levar a reacções negativas. Evidências científicas têm, inclusivamente, evidenciado que algumas características de personalidade, como seja a Conscienciosidade que integra qualidades como a capacidade de organização e orientação para a realização, imprimem aos empregados a dinâmica de que necessitam para os tornar mais aptos a enfrentar desafios e mais tolerantes às exigências e adversidades no trabalho, resultando assim numa maior Satisfação, em relação a outros empregados com um grau baixo de Conscienciosidade (Barrick & Mount, 1991; Ones & Viswesvaran, 2005, entre outros). Contudo, são poucas as investigações que, neste domínio, se centram no estudo do efeito das características da personalidade. As escassas investigações realizadas têm-se centrado, essencialmente, no efeito negativo da Afectividade Negativa (AN) nos estados psicológicos dos indivíduos nas mais diversas situações (*e.g.* Watson & Clark, 1986). Do mesmo modo, existem evidências empíricas da associação positiva entre as cinco características de personalidade do modelo de Costa e McCrae (1996) e algumas atitudes e comportamentos (*cf.* Judge *et al.*, 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Erdheim & Zickar, 2006, entre outros). Concretamente, a associação positiva entre a Amabilidade e a Satisfação no trabalho (Judge *et al.*, 2002) é um factor preditivo forte da Implicação Organizacional (Naquin & Holton, 2002). Ou ainda, a associação positiva entre a Extroversão e Implicação afectiva (*e.g.* Erdheim, Wang, Zickar, 2006).

Outras investigações têm observado o efeito mediador dos traços de personalidade Conscienciosidade e Extroversão sobre a relação entre as Características do trabalho e o Desempenho individual, em profissões que exigem um grau elevado de autonomia em relação a outras profissões em que essa característica não é tão proeminente (Barrick & Mount, 1993, entre outros). Apesar de todas estas descobertas científicas, Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006) referem que actualmente continua a existir uma lacuna na pesquisa de características específicas da personalidade potenciais moderadores da relação entre antecedentes e atitudes. Neste estudo, pretende-se explorar o papel moderador das cinco variáveis de personalidade de Costa & McCrae (1996) no efeito das variáveis antecedentes (Potencial Motivador do Trabalho, Percepção de Sacrifícios e Percepção de Alternativas de Empregabilidade) sobre as variáveis intermédias (Implicação Afectiva, Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente).

**Hipótese (H3):** *A influência das variáveis antecedentes na Implicação Afectiva, na Satisfação geral e na Satisfação Orientada para o Cliente é moderada pelas variáveis personalísticas Extroversão, Abertura à experiência, Amabilidade, Conscienciosidade e Neuroticismo (esta exercendo um efeito contrário às restantes quatro).*

A revisão da literatura sobre o modelo de Hackman e Oldham apontou uma outra variável importante, de natureza individual, como potencial moderadora da relação entre as Características do Trabalho e a Satisfação no Trabalho – a Necessidade de Crescimento Individual. (e.g., Hackman & Oldham, 1975, 1980; Jong, Van der Velde & Jansen, 2001). Espera-se que esta variável exerça um efeito moderador entre o Potencial Motivador do Trabalho e a Satisfação. Esta hipótese de moderação é estendida à relação entre os restantes antecedentes sobre as três variáveis intermédias (Implicação Afectiva, Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente).

**Hipótese (H4):** *A influência das variáveis antecedentes na Implicação Afectiva, na Satisfação Geral e na Satisfação Orientada para o Cliente é moderada pela variável Necessidades de Crescimento Individual.*

As quatro hipóteses formuladas consubstanciam o modelo que se pretende validar e que se apresenta em seguida.

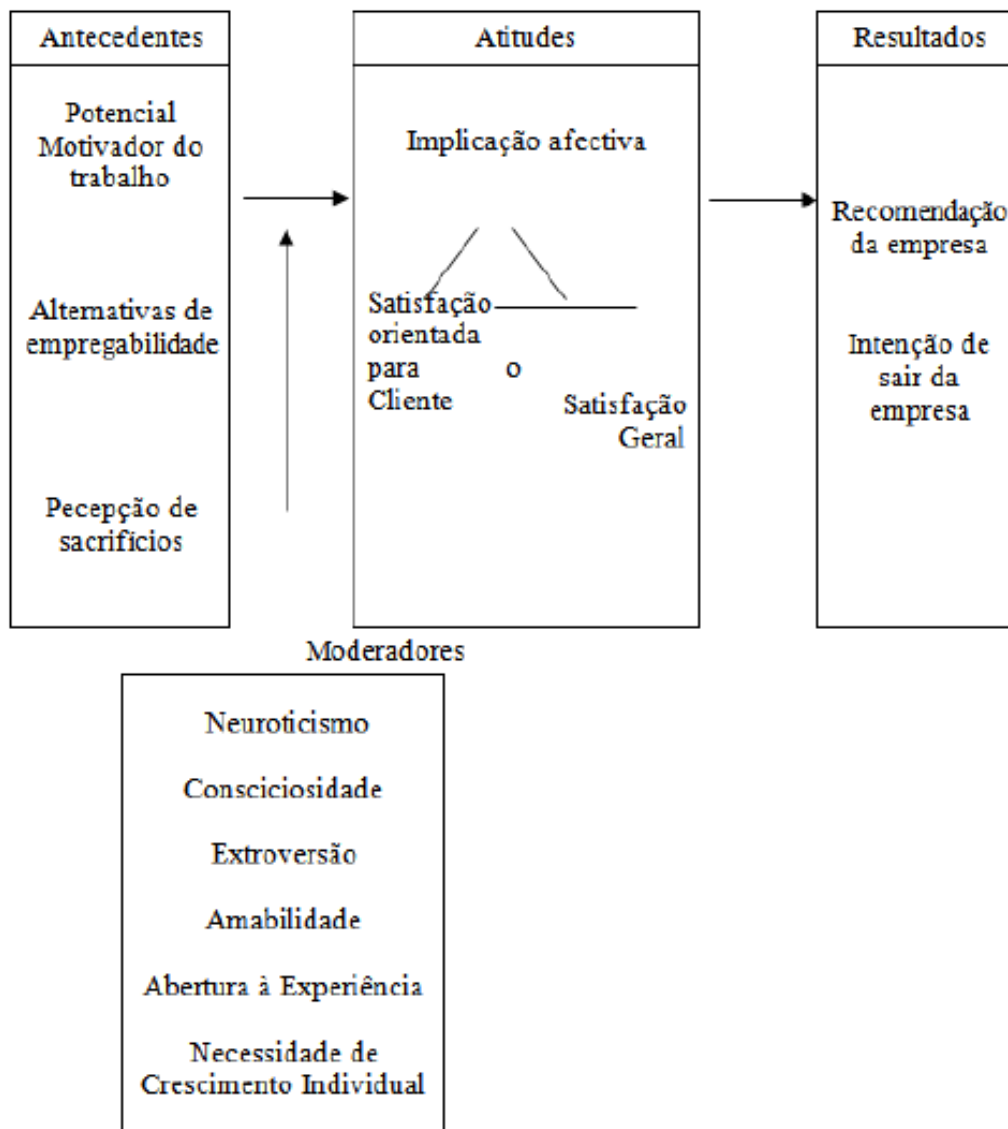
A Figura 1 mostra o modelo avaliado, constituído pelas variáveis antecedentes (Potencial Motivador do Trabalho, Percepção de Sacrifícios e Percepção de Alternativas de Empregabilidade), pelas variáveis intermédias (Implicação Afectiva, Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente) e pelas variáveis de resultado (Recomendação da Empresa e Intenção de Sair da Empresa). Hipotetizou-se o efeito moderador das variáveis de personalidade (Neuroticismo, Extroversão, Amabilidade, Abertura à Experiência e Conscienciosidade) e da Necessidade de Crescimento Individual entre as variáveis antecedentes e as variáveis intermédias.

### 3. METODOLOGIA

É nosso objectivo apresentar uma investigação realizada com um conjunto alargado de profissionais de unidades hoteleiras, com vista a compreender as relações de influência que se estabelecem entre atitudes positivas perante o trabalho – Implicação Afectiva e Satisfação – e os seus antecedentes e consequentes comportamentais.

Esta secção descreve a metodologia que serviu de suporte à investigação realizada, começando pela caracterização dos participantes que integram a amostra e, de seguida, descrevendo os instrumentos utilizadas na avaliação das variáveis incluídas no modelo em estudo e os procedimentos envolvidos na recolha e análise da informação.

Figura 1: Esboço de investigação



### 3.1. Amostra

Participaram trabalhadores de empresas especialmente vocacionadas para o turismo de lazer, hotéis de cidade, turismo de negócios e golfe. Estas empresas integram uma cadeia de hotéis adquirida por um dos maiores grupos empresariais portugueses, reconhecido com uma medalha de mérito de Turismo pelo Instituto de Comércio Externo Português (ICEP), como a melhor Cadeia de Hotéis Nacional. Esta cadeia hoteleira oferece aos seus hóspedes, serviços de alojamento com classificação de quatro e cinco estrelas, distribuídos por diversas unidades hoteleiras espalhadas em todo o país (Algarve, Lisboa, Coimbra, Porto e Madeira), empregando uma quantidade assinalável de trabalhadores representativos dos profissionais de hotelaria nacionais.

Os trabalhadores que integram a amostra do presente estudo são profissionais activos pertencentes aos cinco grupos profissionais definidos pela cadeia empresarial (Empregados de andares/Limpezas/Lavandaria, Cozinha/Copa, Manutenção; Restauração/Bar e Recepção). A Tabela 1 apresenta as suas características demográficas e profissionais. Da totalidade dos trezentos e três inquiridos, a maioria são do sexo feminino (65,0%) e com idades entre os

25 e os 34 anos de idade (média etária:  $29 \pm 10$  anos). São predominantemente casados (44,9%) e solteiros (40,3%). Os níveis de formação académica preponderantes são o ensino secundário (36,6%) e o nono ano de escolaridade (31,0%). A maioria (82,5%) possui vínculo com a organização, com duração entre três e dez anos (41,9%) ou há mais de dez anos (37,6%). As profissões dominantes são a de Técnicos de Manutenção (22,4%) e de Recepção (19,8%).

Tabela 1: Caracterização demográfica da amostra total (N=303)

Variável	N	Porcentagem
<b>Sexo</b>		
Feminino	197	65,0
Masculino	106	35,0
<b>Idade</b>		
Menos de 25 anos	56	18,5
Entre 25 e 34 anos	101	33,3
Entre 35 e 45 anos	93	30,7
Mais de 46 anos	53	17,5
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro	122	40,3
Casado	136	44,9
Divorciado	20	6,6
Viúvo	2	0,7
Outro (união de facto)	23	7,6
<b>Escolaridade</b>		
4 Anos de escolaridade	76	25,1
9 Anos de escolaridade	94	31,0
Ensino Secundário	111	36,6
Ensino Superior	22	7,3
<b>Vínculo com a organização</b>		
Efectivo	250	82,5
Contratado a prazo	53	17,5
<b>Antiguidade na função</b>		
Menos de 3 anos	62	20,5
Entre 3 e 10 anos	127	41,9
Mais de 10 anos	114	37,6
<b>Profissão</b>		
Recepção	60	19,8
Bar	18	5,9
Restaurante	41	13,5
Andares	47	15,5
Limpezas	12	4,0
Cozinha	35	11,6
Lavandaria	13	4,3
Copa	9	3,0
Técnicos de Manutenção	68	22,4

### 3.2. Instrumentos de recolha de dados

Para a recolha dos dados que analisamos na presente investigação utilizaram-se os instrumentos psicométricos seguintes: as versões portuguesas do *Affective, Normative And Continuance Commitment*, do *Job Characteristics Survey* e do NEO-PI-R, assim como o inventário para avaliação da Satisfação Orientada para o Cliente.

#### 3.2.1. *Affective, normative and continuance commitment*

A versão portuguesa do *Affective, Normative and Continuance Commitment*, por nós traduzida e validada, foi utilizada para avaliar a Implicação Afetiva. A sub-escala Implicação Afetiva deste inventário é constituída por quatro itens, pedindo-se ao respondente para registar, numa escala de Likert de sete pontos (1 – discordo muito; 7 – concordo muito), o seu grau de concordância com cada uma das afirmações que lhe são apresentadas.

A sub-escala Percepção de Sacrifícios (Componente instrumental) do mesmo instrumento é constituída por seis itens e foi utilizada para avaliar a variável Percepção de Sacrifícios.

A opção pela versão portuguesa do *Affective, Normative and Continuance Commitment* resulta sobretudo deste instrumento assentar num modelo teórico amplamente reconhecido e especialmente pertinente para o estudo que se pretende levar a cabo.

#### 3.2.2. *Satisfação orientada para o cliente*

A medida Satisfação Orientada para o Cliente pretende avaliar dimensões a satisfação geral do inquirido relativamente ao trabalho e relativamente a aspectos especificamente orientados para os clientes. A medida global é constituída pelos trinta itens do instrumento, que avaliam igualmente sete facetas de satisfação – condições de trabalho (seis itens), evolução na carreira (cinco itens), natureza do trabalho (cinco itens), Segurança e estabilidade (três itens), Comportamento cliente interno (cinco itens), Imagem e sentido de empresa (quatro itens), Remuneração (dois itens). Para cada um dos trinta itens o respondente deverá assinalar numa escala de quatro níveis em que medida é o aspecto do trabalho referenciado no item é importante para si e em que medida se encontra satisfeito com ele. Embora os respondentes dêem duas respostas por cada item (uma sobre a importância, a outra sobre a satisfação), analisaram-se apenas as respostas relativas à satisfação.

#### 3.2.3. *Job characteristics survey (JDS)*

Para avaliar os aspectos do trabalho que afectam as atitudes de Implicação e Satisfação, optou-se pelo *Job Characteristics Survey* (JDS), um instrumento teoricamente fundamentado e amplamente utilizado na investigação em Psicologia das Organizações. Cada uma das cinco sub-escalas – Variedade, Identidade, Significado, Autonomia e *Feedback* – que descrevem as características do trabalho avaliadas pelo JDS é constituída por três itens, perfazendo um total de quinze itens distribuídos em duas secções: na primeira secção, os respondentes recorrem a uma escala de sete pontos (“Muito pouco” a “Muito”) para descrever as características percebidas no seu trabalho; na secção dois, os respondentes devem descrever numa escala de sete pontos (“Imprecisa” a “Muito Precisa”) o grau de precisão com que cada uma das catorze afirmações que lhes são apresentadas descrevem o seu trabalho.

A partir das cinco sub-escalas é possível calcular uma medida compósita do Potencial Motivador da Função. A variável Necessidade de Crescimento individual (NCI) também foi avaliada a partir do *Job Diagnostic Survey* através de dois conjuntos de itens: no primeiro conjunto (seis itens), os respondentes devem assinalar numa escala de 7 pontos (de 4 “muito

pouco” a 10 “muitíssimo”) o quão gostariam de ter cada um dos trabalhos que lhe são apresentados; no segundo conjunto (oito itens), o inquirido deve escolher em cada par de trabalhos que lhe são propostos aquele que seria o seu preferido, usando para isso uma escala de resposta *Likert* com cinco níveis (1 - Prefiro A fortemente; 2 - Prefiro A ligeiramente; 3 - Neutro; 4 - Prefiro B ligeiramente; 5 - Prefiro B fortemente).

Utilizou-se a versão portuguesa do JDS por nós validada (ver secção 7) para recolha dos dados e seguiu-se o Manual *Work Redesign* (Hackman & Oldham, 1980) para proceder ao cálculo das medidas compósitas.

#### 3.2.4. Neo-PI-R

O instrumento utilizado para avaliar a personalidade foi o Inventário de Personalidade NEO-PI-R (revisto), validado para a população portuguesa por Costa & McCrae (2000) e que avalia cinco dimensões da personalidade (Neuroticismo, Extroversão, Abertura à Experiência, Amabilidade e Conscienciosidade). Para além de ser uma medida adaptada à população portuguesa, o seu reconhecimento universal permite estabelecer mais facilmente comparações com outras investigações desenvolvidas noutros países.

A Extroversão descreve o nível de conforto da pessoa resultante dos seus relacionamentos. Os extrovertidos são normalmente pessoas gregárias, afirmativas e sociáveis, enquanto os introvertidos são pessoas reservadas, tímidas e quietas. A Amabilidade é a propensão do indivíduo para acatar as ideias dos demais. As pessoas amáveis são cooperativas, receptivas e confiantes, enquanto que as que têm baixa pontuação nesta dimensão são frias e desagradáveis. Por sua vez, a Conscienciosidade é uma medida de confiabilidade. Uma pessoa consciente é responsável, organizada, confiável e persistente. A pontuação baixa nesta dimensão descreve pessoas distraídas, desorganizadas e pouco fiáveis. Por seu turno, a Estabilidade emocional (contrário de Neuroticismo) descreve a capacidade para enfrentar o stress. As pessoas com estabilidade emocional costumam ser calmas, auto-confiantes e seguras. As emocionalmente instáveis são nervosas, ansiosas, deprimidas e inseguras. A Abertura à Experiência descreve pessoas criativas, curiosas, originais, imaginativas, com um diversidade de interesses, pouco convencionais e tradicionais. Os indivíduos abertos à experiência são curiosos em relação ao seu mundo interior e exterior e experienciam um leque mais variado de emoções (positivas e negativas), sendo as suas vivências muito ricas. Estão dispostos a tomar em consideração novas ideias e valores não convencionais e facilmente colocam em causa a autoridade e optam por novas ideias sociais, políticas e/ou éticas (McCrae, 1994 in McCrae, 2000). Cada um dos cinco factores – Neuroticismo, Extroversão, Amabilidade, Abertura à Experiência e Conscienciosidade – é, ainda, constituído por seis traços mas específicos, significando que o inventário integra um total de trinta traços de personalidade. O NEO-PI-R é composto por duzentas e quarenta afirmações (por exemplo, “Quando faço alguma coisa, faço-a com todo o entusiasmo”), relativamente às quais o respondente deverá assinalar na folha de respostas, numa escala de cinco pontos (concordo fortemente, concordo, neutro, discordo e discordo fortemente), o grau em que cada afirmação melhor representa a sua opinião acerca de si mesmo.

#### 3.2.5. Outras medidas

Para além dos quatro inventários apresentados, incluímos uma medida das variáveis Satisfação Global, Percepção de Alternativas de Empregabilidade, Intenção de sair da empresa e Recomendação da empresa, todas elas avaliadas através de um único item.

A Satisfação Global foi avaliada através de um item proposto por Jesuíno (1993) – “Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida na empresa diria que está” –,

sendo a resposta dada numa escala de cinco níveis (1 – Nada satisfeito a 5 – Muitíssimo satisfeito).

A Percepção de Alternativas de Empregabilidade foi avaliada através de um item também proposto por Jesuíno (1993) – “*Quantas ofertas de emprego teve nos últimos seis meses?*” – e expressa-se numa escala três níveis (1 – nenhuma oferta, 2 – uma oferta, 3 – duas e mais ofertas).

A Intenção de sair da empresa é avaliada através da questão “*Mantendo todas as condições que tem actualmente, se tivesse oportunidade de mudar para outra empresa, que faria?*” (Jesuíno, 1993), com resposta dada em três categorias: 1 – não mudaria de modo nenhum, 2 – dificilmente mudaria, 3 – mudaria sem hesitar.

E, por último, a Recomendação da empresa utilizou o item “*Recomendaria esta empresa, como um bom local, a um familiar, amigo, ou cliente?*”, havendo cinco níveis de resposta (de 1 – nunca recomendaria de modo nenhum a 5 – recomendaria sem hesitar).

### 3.3. Procedimento de recolha e análise de dados

Apesar da sua elevada qualificação profissional, os participantes não possuem escolaridade elevada, tendo assim surgido alguns condicionalismos no preenchimento dos questionários de auto-resposta. Por isso, o procedimento que adoptámos consistiu na distribuição pelas chefias de um envelope fechado incluindo os diferentes inventários utilizados na investigação. As chefias, por sua vez, responsabilizaram-se por fazer chegar esses envelopes aos seus subordinados. Portanto, a população-alvo do estudo refere-se à totalidade de trabalhadores da cadeia hoteleira estudada. Posteriormente, o próprio investigador e um auxiliar fizeram o acompanhamento de todo o processo, apoiando pessoalmente os trabalhadores que necessitassem ajuda no preenchimento dos questionários, garantindo sempre o anonimato. Apesar da boa vontade demonstrada pelos participantes e do apoio que lhes foi prestado, o ritmo acelerado de trabalho, a diversidade de turnos e a dificuldade em lidar com questionários escritos fez com que dos cerca de 1200 questionários distribuídos apenas fossem devolvidos 343 processos (28,6%), dos quais apenas 303 foram considerados válidos.

Os dados recolhidos através do procedimento de inquirição referido foram sujeitos a diversas análises estatísticas: análise descritiva univariada de cada variável (média, desvio-padrão, extremos amostrais, assimetria e curtose), análise das diferenças entre grupos profissionais para cada uma das variáveis considerados (ANOVA unifactorial e comparações *post hoc* com método de Tuckey), análise das correlações entre variáveis (correlação de Pearson), análise de efeitos de mediação e moderação (modelos de regressão múltipla hierárquica e de modelos de equações estruturais). Todas as análises foram realizadas com o *software* SPSS, versão 14, à excepção do ajustamento de modelos de equações estruturais, realizado através do programa AMOS GRAPHICS, versão 6.0 (Arbuckle, 2005). Na avaliação do ajustamento dos modelos de equações estruturais, utilizaram-se os seguintes indicadores (*cf.* Hair *et al.*, 2005): estatística do qui-quadrado, medida de qui-quadrado normalizada e índices GFI, AGFI, CFI e RMSEA.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o objectivo de testar a primeira hipótese – H1: *O Potencial Motivador do Trabalho, a Percepção de Sacrifícios e a Percepção de Alternativas de Empregabilidade influenciam positivamente o comportamento de Recomendação da Empresa e, negativamente, a Intenção de Sair da Empresa através do efeito mediador da Implicação Afectiva, da Satisfação Geral e da Satisfação Orientada para o Cliente* – realizou-se uma análise de regressão hierárquica, em que se consideraram como variáveis independentes tanto as variáveis antecedentes como as variáveis intermédias.

Definiu-se um bloco com as variáveis antecedentes (Potencial Motivador do Trabalho PMT, Percepção de Sacrifícios PS e Percepção de Alternativas de Empregabilidade AE) e um outro bloco com as variáveis intermédias (Implicação Afetiva IA, Satisfação Geral SG e Satisfação Orientada para o Cliente Global SOC), analisando então dois modelos de regressão em que a ordem de entrada desses blocos foi trocada, de forma a avaliar o efeito de específico de cada um deles (ver Tabela 2).

Os resultados apresentados na Tabela 2 indicam que as variáveis antecedentes (PMT, PS e AE) têm um contributo significativo na explicação da variância das duas variáveis de resultado: quando entram em primeiro lugar no modelo de regressão, estas variáveis explicam 16,5% da variância da Recomendação da Empresa (RE) e 14,1% da variância da Intenção de Sair da Empresa (ISE). No entanto, este efeito é drasticamente reduzido quando o contributo das variáveis antecedentes é avaliado após a entrada do bloco das variáveis intermédias (IA, SG e SOC), passando a explicar apenas 1,6% da Recomendação da Empresa ( $p = 0,036$ ) e 3,0% da Intenção de sair da Empresa ( $p = 0,050$ ). Apesar do contributo específico das variáveis antecedentes ser ainda significativo, este padrão de resultados mostra que o efeito das variáveis antecedentes sobre a Recomendação da Empresa e a Intenção de sair da Empresa é quase totalmente mediatizado pelas três variáveis intermédias consideradas.

Tabela 2: Contributo específico das variáveis antecedentes e das variáveis intermédias na Recomendação da Empresa e na Intenção de Sair da Empresa (coeficientes de determinação e respectivos níveis de significância)

	Recomendação da Empresa (RE)			Intenção de sair da Empresa (ISE)		
	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	p	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	p
1. Antecedentes: PMT + PS + AE	0,165	0,165	0,000	0,141	0,141	0,000
2. Intermédias: IA + SG + SOC	0,453	0,288	0,000	0,314	0,172	0,000
1. Intermédias: IA + SG + SOC	0,437	0,437	0,000	0,283	0,283	0,000
2. Antecedentes: PMT + PS + AE	0,453	0,016	0,036	0,314	0,030	0,050

PMT - Potencial Motivador do Trabalho; PS - Percepção de Sacrifícios; AE - Alternativas de Empregabilidade; IA - Implicação Afetiva; SG - Satisfação Geral; SOC - Satisfação Global Oreintada para o Cliente

O contributo das variáveis intermédias para a explicação directa das variáveis de resposta é significativo nos dois casos, sendo superior na Recomendação da Empresa (43,7%) e mais reduzido na Intenção de sair da Empresa (28,3%).

A análise das estimativas dos coeficientes de regressão quando se consideram apenas os antecedentes permite afirmar que apenas algumas destas variáveis têm efeito significativo sobre as variáveis de resultado (Tabela 3).

Tabela 3: Coeficientes de regressão padronizados referentes à influência dos antecedentes sobre as variáveis resultado e respectiva significância (N =303)

	Recomendação da Empresa (RE)			Intenção de sair da Empresa (ISE)		
	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	p	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	p
1. Antecedentes: PMT + PS + AE	0,165	0,165	0,000	0,141	0,141	0,000
2. Intermédias: IA + SG + SOC	0,453	0,288	0,000	0,314	0,172	0,000
1. Intermédias: IA + SG + SOC	0,437	0,437	0,000	0,283	0,283	0,000
2. Antecedentes: PMT + PS + AE	0,453	0,016	0,036	0,314	0,030	0,050

PMT - Potencial Motivador do Trabalho; PS - Percepção de Sacrificios; AE - Alternativas de Empregabilidade; IA - Implicação Afectiva; SG - Satisfação Geral; SOC - Satisfação Global Oreintada para o Cliente

Com referência a uma análise correlacional, enquanto que o Potencial Motivador do Trabalho e a Percepção de Sacrificios contribuem de forma estatisticamente significativa para a Recomendação da Empresa, apenas a Percepção de Sacrificios contribui, de forma negativa, para a Intenção de Sair da Empresa.

Com o objectivo de perceber que variáveis intermédias medeiam especificamente o efeito dos antecedentes sobre as variáveis resultado, procedeu-se à análise de modelos de regressão em que se incluiu, para além dos antecedentes, sucessivamente cada uma das três variáveis intermédias (Tabela 4).

Tabela 4: Coeficientes de regressão padronizados referentes à influência das variáveis antecedentes sobre as variáveis resultado quando se inclui o efeito das variáveis intermédias (N = 303)

	V. Anteced.	Ant. + IA	Ant. + SG	Ant. + SOC	Ant. + IA + SG + SOC
<b>Recomendação da Empresa</b>					
PMT	0,15 (p = 0,005)	0,00 (p = 0,998)	0,06 (p = 0,170)	0,06 (p = 0,232)	0,01 (p = 0,784)
PS	0,39 (p = 0,000)	0,21 (p = 0,000)	0,20 (p = 0,000)	0,23 (p = 0,000)	0,12 (p = 0,019)
AE	0,07 (p = 0,178)	0,06 (p = 0,210)	0,11 (p = 0,019)	0,07 (p = 0,120)	0,09 (p = 0,041)
IA	--	0,42 (p = 0,000)	--	--	0,16 (p = 0,006)
SG	--	--	0,50 (p = 0,000)	--	0,28 (p = 0,000)
SOC	--	--	--	0,50 (p = 0,000)	0,29 (p = 0,000)
R <sup>2</sup>	0,165	0,285	0,369	0,379	0,453
<b>Intenção de Sair da Empresa</b>					
PMT	-0,06 (p = 0,262)	0,06 (p = 0,255)	0,01 (p = 0,818)	0,00 (p = 0,945)	0,07 (p = 0,166)
PS	-0,35 (p = 0,000)	-0,20 (p = 0,001)	-0,19 (p = 0,000)	-0,24 (p = 0,000)	-0,13 (p = 0,020)
AE	0,08 (p = 0,131)	0,09 (p = 0,082)	0,05 (p = 0,311)	0,08 (p = 0,109)	0,06 (p = 0,192)
IA	--	-0,34 (p = 0,000)	--	--	-0,16 (p = 0,013)
SG	--	--	-0,41 (p = 0,000)	--	-0,29 (p = 0,000)
SOC	--	--	--	-0,33 (p = 0,000)	-0,13 (p = 0,049)
R <sup>2</sup>	0,141	0,222	0,281	0,237	0,314

PMT - Potencial Motivador do Trabalho; PS - Percepção de Sacrificios; AE - Alternativas de Empregabilidade; IA - Implicação Afectiva; SG - Satisfação Geral; SOC - Satisfação Global Oreintada para o Cliente

Pode-se constatar que a inclusão de qualquer uma das variáveis intermédias é suficiente para anular o efeito directo significativo do Potencial Motivador do Trabalho sobre a Recomendação da Empresa, indicando assim que o efeito deste antecedente é totalmente mediado por qualquer uma das atitudes consideradas.

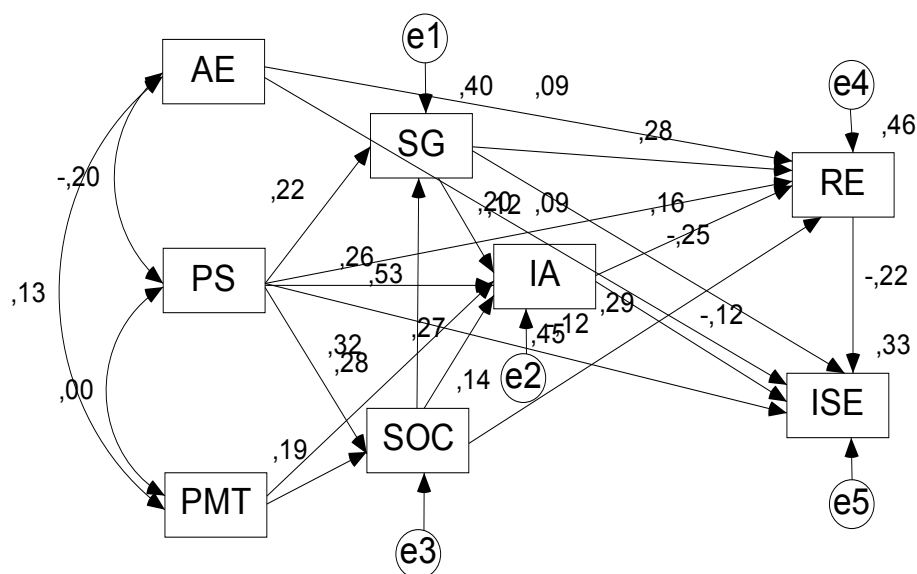
No que respeita ao efeito directo da Percepção dos Sacríficos, a sua magnitude diminui quando se incluem no modelo as variáveis intermédias, mas continua a ser significativo ( $\beta = 0,12$ ,  $p = 0,019$ ), indicando que a mediação observada é apenas parcial. O efeito directo da Alternativas de Empregabilidade passa a ser significativo após a inclusão das variáveis intermédias, apesar da sua magnitude continuar a ser reduzida, o que sugere haver a existência de efeito supressor por parte de alguma das três atitudes consideradas. Uma análise individual dessas atitudes revela que este efeito supressor parece ser atribuível à Satisfação Global, o que se explica em parte por a correlação entre Satisfação Global e Alternativas de Empregabilidade ser negativa.

No que respeita ao efeito dos antecedentes sobre a Intenção de Sair da Empresa, apenas se destaca o contributo da Percepção de Sacríficos que se atenua na presença das variáveis intermédias (reduz-se de  $\beta = -0,35$  para  $\beta = -0,13$ , ambos coeficientes significativos para  $\alpha = 0,05$ ). Estes resultados indicam que, de entre os antecedentes, apenas a Percepção de Sacríficos tem efeito significativo sobre a Intenção de Sair da Empresa, sendo esse efeito parcialmente mediado pelas atitudes de Implcação e Satisfação.

Em síntese, as análises efectuadas mostraram que apenas alguns antecedentes têm efeito significativo sobre as variáveis resultado: o Potencial Motivador do Trabalho tem um efeito positivo sobre a Recomendação da Empresa que é totalmente mediado pelas variáveis intermédias consideradas; a Percepção de Sacríficos tem um efeito negativo sobre a Intenção de Sair da Empresa e um efeito positivo sobre a Recomendação da Empresa, sendo ambos efeitos parcialmente mediatizados pelas atitudes intermédias consideradas. Finalmente, as Alternativas de Empregabilidade parecem ter um efeito positivo sobre a Recomendação da Empresa que é suprimido pela Satisfação Global com o Trabalho.

Para sintetizar a informação que temos vindo a analisar parcelarmente, recorreu-se à modelização de equações estruturais para estudar o modelo proposto (Figura 2).

Figura 2: Modelo depurado final



Potencial Motivador do Trabalho (PMT); Percepção de Sacríficos (PS); Percepção de Alternativas de Empregabilidade (AE); Satisfação Orientada para o Cliente (SOC); Implcação Afectiva (IA); Recomendação da Empresa (RE) e Intenção de Sair da Empresa (ISE)

A nossa análise partiu do modelo saturado, onde se definiram todos os caminhos directos e indirectos entre as oito variáveis consideradas: considerou-se que o efeito de qualquer um dos três antecedentes sobre as duas variáveis de resultado tanto podia ser directo como mediatizado por qualquer uma das três variáveis intermédias; considerou-se ainda a existência de relação entre as três variáveis intermédias e entre as duas variáveis de resultado; o modelo saturado inclui, assim, vinte e dois caminhos. No entanto, não há razões teóricas suficientemente claras para especificar a direcção dos caminhos entre as variáveis intermédias nem entre as duas variáveis de resultado, pelo que essa direcção foi decidida arbitrariamente (de resto, a direcção dos caminhos é relativamente inconsequente para a qualidade do ajustamento do modelo).

As primeiras colunas da Tabela 5 referem-se aos coeficientes de regressão padronizados obtidos após o ajustamento do modelo saturado.

Pode-se verificar que diversos parâmetros não atingem níveis de significância estatística, pelo que o caminho que lhe está associado poderá considerar-se com peso nulo: uma das correlações é não significativa (PMT ↔ PS); os efeitos directos do PMT sobre as variáveis de resultado não negligenciáveis; o efeito da AE sobre as variáveis intermédias é igualmente negligenciável; finalmente, a variável SOC parece não afectar a variável resultado ISE.

Procedeu-se à eliminação dos coeficientes de regressão estatisticamente não significativos, tendo-se chegado a um modelo depurado que se revela ajustado aos dados amostrais ( $\chi^2 = 9,4$ , gl = 8,  $p = 0,333$ ). Os coeficientes de regressão para este modelo final, que apresenta, como desejável, valores de  $\chi^2 / gl = 1,2$  claramente inferiores ao valor de referência ( $\chi^2 / gl < 3$ ) e cujos índices de ajustamento são superiores a 0,90 (por exemplo, GFI = 0,992, AGFI = 0,965 e CFI = 0,998) e com RMSEA = 0,024.

Tabela 5: Coeficientes de regressão padronizados para o modelo saturado e para o modelo depurado (N = 303)

	Modelo Saturado		Modelo Depurado	
	$\beta$	$p$	$\beta$	$p$
<b>Antecedentes ↔ Antecedentes</b>				
PMT ↔ AE	0,14	0,017	0,13	0,021
PMT ↔ PS	-0,04	0,465	0*	--
PS ↔ AE	-0,20	0,000	-0,20	0,000
<b>Antecedentes → Resultados</b>				
PMT → RE	-0,01	0,782	--	--
PMT → ISE	0,07	0,169	--	--
PS → RE	0,12	0,017	0,12	0,014
PS → ISE	-0,11	0,052	-0,12	0,027
AE → RE	0,09	0,038	0,09	0,038
AE → ISE	0,08	0,089	0,09	0,061
<b>Antecedentes → Intermédias</b>				
PMT → IA	0,28	0,000	0,28	0,000
PMT → SG	0,08	0,096	--	--
PMT → SOC	0,19	0,000	0,19	0,000
PS → IA	0,27	0,000	0,26	0,000
PS → SG	0,21	0,000	0,22	0,000
PS → SOC	0,32	0,000	0,32	0,000
AE → IA	0,04	0,361	--	--
AE → SG	-0,08	0,087	--	--
AE → SOC	0,00	0,933	--	--
<b>Intermédias → Intermédias</b>				
SOC → SG	0,51	0,000	0,53	0,000
SOC → IA	0,27	0,000	0,27	0,000
SG → IA	0,21	0,000	0,20	0,000
<b>Intermédias → Resultado</b>				
IA → RE	0,16	0,005	0,16	0,004
IA → ISE	-0,13	0,041	-0,12	0,048
SG → RE	0,28	0,000	0,28	0,000
SG → ISE	-0,23	0,000	-0,25	0,000
SOC → RE	0,29	0,000	0,29	0,000
SOC → ISE	-0,07	0,297	--	--
<b>Resultados → Resultados</b>				
RE → ISE	-0,20	0,002	-0,22	0,000

PMT - Potencial Motivador do Trabalho; PS - Percepção de Sacrificios; AE - Alternativas de Empregabilidade; IA - Implicação Afectiva; SG - Satisfação Geral; SOC - Satisfação Global Orientada para o Cliente

\* - Fixou-se o valor da correlação em 0

Da leitura do modelo ajustado verifica-se, mais uma vez, que o efeito do Potencial Motivador do Trabalho sobre a Recomendação da Empresa e sobre a Intenção de Saída da Empresa é totalmente mediado por duas das atitudes consideradas no modelo (Implicação Afectiva e Satisfação Orientada para o Cliente). Pelo contrário, a Percepção de Sacrificios exerce tanto um efeito directo sobre ambas as variáveis de resultado como um efeito mediado (através das três variáveis intermédias). A variável Alternativas de Empregabilidade parece ter apenas um efeito directo sobre a Intenção de Saída da Empresa e sobre a Recomendação da Empresa.

Dos resultados que temos vindo a apresentar, podemos concluir que a hipótese H1 – *O Potencial motivador do trabalho, a Percepção de Sacrificios e a Percepção de alternativas influenciam positivamente a Recomendação da empresa e, negativamente, a Intenção de sair da empresa através do efeito mediador da Implicação afectiva, da Satisfação geral e da Satisfação Orientada para o Cliente* – apenas se confirma parcialmente.

As três variáveis intermédias exercem efeito directo significativo sobre a Recomendação da Empresa, mas apenas a Implicação Afectiva e a Satisfação Global influenciam a Intenção de Saída da Empresa.

Para o modelo com equações estruturais ser testado, é necessário especificar o sentido da relação entre as variáveis. No entanto, essa tarefa pode-se tornar-se difícil quando se optou

por restringir a análise a modelos estruturais recursivos e não existem argumentos teóricos claros para saber de antemão qual o sentido da influência entre as variáveis (muitas vezes, podem tratar-se de influências recíprocas). No presente caso, devido à falta de consenso quanto ao sentido da influência entre Satisfação e Implicação organizacional, tomámos as opções representadas na Figura 8, mas sabendo que a direcção das setas não tem suporte teórico e traz apenas ligeiras alterações à qualidade do ajustamento do modelo. Contudo, um resultado seguro é a necessidade de especificar uma associação entre as três variáveis intermédias, para que o modelo se revele ajustado. Basta eliminar do modelo um desses caminhos para que o valor da estatística do qui-quadrado se torne significativo ( $\Delta\chi^2 > 13,2$ ,  $gl = 1$ ,  $p = 0,000$ ). Estes resultados, a que se adiciona os valores de correlação já apresentados na tabela 36 ( $r > 0,50$ ), indicam que as três atitudes estabelecem entre si relações positivas, dando assim apoio à segunda hipótese por nós formulada: H2 – *Existe uma associação positiva entre as variáveis Implicação Afectiva, Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente.*

O modelo depurado inclui ainda um caminho significativo pouco interessante para a questão em estudo e que se refere à associação que as duas variáveis de resultado mantêm entre si. Também aqui foi necessário optar pelo sentido nessa relação (optámos por RE → ISE), o que não traz consequência de maior para a qualidade do ajustamento do modelo.

Em termos de variância explicada, pode constatar-se que as relações entre variáveis especificadas pelo modelo explicam 45,6% da variância da Recomendação da Empresa e 32,8% da variância da Intenção de Saída da Empresa. No que respeita à fracção da variância das variáveis intermédias explicada pelos antecedentes, constata-se que a menos bem explicada é a Satisfação Orientada para o Cliente (13,8%); as variáveis antecedentes explicam 40,0% da Satisfação Geral e 45,2% da Implicação afectiva.

As duas últimas hipóteses por nós formuladas referem a efeitos de moderação. Assim, a terceira hipótese (H3) afirma que *a influência das variáveis antecedentes na Implicação Afectiva, na Satisfação Geral e na Satisfação Orientada para o Cliente é moderada pelas variáveis personalísticas Extroversão, Abertura à experiência, Amabilidade, Conscienciosidade e Neuroticismo (esta exercendo efeito no sentido contrário às restantes quatro)*. A Tabela 6 reúne os resultados obtidos na avaliação do efeito moderador das cinco dimensões de personalidade consideradas (informação com base nas respostas à amostra reduzida de 111 inquiridos). Para se poupar uma apresentação fastidiosa dos resultados, refira-se que foram feitos 45 testes de moderação, tendo-se encontrado efeitos significativos ( $p < 0,05$ ) apenas em sete situações (15,5%) e resultados marginalmente significativos ( $p < 0,1$ ) em mais nove situações (20,0%). Na tabela identifica-se o valor  $p$  apenas para estes dois tipos de situação, mas iremos apenas descrever efeitos moderadores que atingiram o nível de significância 0,050.

A Conscienciosidade modera a relação entre o Potencial Motivador do Trabalho e a Implicação Afectiva ( $p = 0,016$ ). Esse efeito moderador resulta de uma interacção com um termo cúbico ( $X^*M^3$ ), o que sugere que o coeficiente de regressão entre o Potencial Motivador do Trabalho e a Implicação Afectiva oscilará mais do que uma vez para diferentes valores do moderador. A estimação desse coeficiente para três valores específicos da variável moderadora (média, média – desvio-padrão e média + desvio-padrão) indica que para valores reduzidos de Conscienciosidade o declive é nulo ( $B = -0,00$ ), sendo positivo para valores médios ou elevados desta variável ( $B = 0,23$  e  $B = 0,31$ , respectivamente). Os resultados sugerem assim que a relação entre o Potencial Motivador do Trabalho e a Implicação Afectiva é negligenciável em pessoas com baixa conscienciosidade, mas é positiva para pessoas com níveis médios ou superiores de conscienciosidade.

A Conscienciosidade modera também a relação entre o Potencial Motivador do Trabalho e a Satisfação Orientada para o Cliente ( $p = 0,050$ ). Esse efeito moderador resulta da relação entre estas duas variáveis ser negativa para níveis baixos de conscienciosidade ( $B = -0,11$ ),

nula para valores médios de conscienciosidade ( $B = 0,00$ ) e positiva para valores elevados ( $B = +0,07$ ).

A Conscienciosidade modera ainda a relação entre a Percepção de Sacrifícios e a Satisfação Orientada para o Cliente ( $p = 0,023$ ), fazendo com que a relação entre estas duas variáveis seja negativa para níveis baixos de conscienciosidade ( $B = -0,05$ ) e positiva para valores médios e elevados de conscienciosidade ( $B = +0,11$  e  $B = +0,19$ , respectivamente).

A Abertura à Experiência afecta (através de um termo cúbico) a relação entre o Potencial Motivador do Trabalho e a Satisfação Geral, verificando-se que valores baixos e valores elevados de Abertura à Experiência favorecem essa relação ( $B = +0,22$  e  $B = +0,10$ ), enquanto que níveis médios de Abertura invertem o sentido da relação ( $B = -0,04$ ).

A Abertura à Experiência afecta também (através de um termo quadrático) a relação entre a Percepção de Sacrifícios e a Satisfação Orientada para o Cliente ( $p = 0,019$ ): em indivíduos com níveis reduzidos de Abertura à Experiência a relação entre Percepção de Sacrifícios e a Satisfação Orientada para o Cliente é mais ténue do que em indivíduos com níveis médios ou elevados desse traço de personalidade.

O Neuroticismo influencia (através de um termo quadrático) a relação positiva que existe entre a Percepção de Sacrifícios e a Satisfação Orientada para o Cliente, sendo a intensidade dessa relação mais elevada em indivíduos com níveis médios de neuroticismo ( $B = +0,17$ ) do que em indivíduos com níveis reduzidos ( $B = +0,08$ ) ou acima da média ( $B = +0,12$ ).

Finalmente, a Amabilidade interfere de forma significativa na relação entre a Percepção de Alternativas de Empregabilidade e a Satisfação Geral ( $p = 0,048$ ): enquanto que para níveis elevados de amabilidade a relação é negligenciável ( $B = 0,01$ ), torna-se relativa para níveis médios ou reduzidos deste traço de personalidade ( $B = -0,23$  e  $B = -0,21$ , respectivamente).

Em suma, o efeito moderador dos diferentes traços de personalidade considerados é pontual, sendo a Conscienciosidade e a Abertura à Experiência que parecem exercer uma maior influência na forma como os antecedentes influenciam as variáveis intermédias em estudo. Assim, a segunda hipótese confirma-se apenas parcialmente, uma vez que o efeito moderador das dimensões de personalidade é pontual e sobretudo associado aos traços de Conscienciosidade e Abertura à Experiência.

Relativamente à quarta hipótese – H4: *A influência das variáveis antecedentes na Implicação Afectiva, na Satisfação Geral e na Satisfação Orientada para o Cliente é moderada pelas Necessidades de Crescimento Individual* – a informação necessária para avaliar o efeito moderador da variável NCI na relação entre antecedentes e variáveis intermédias apresenta-se na última coluna da Tabela 47 (esta informação refere-se à amostra com 303 inquiridos). Pode-se constatar que as Necessidades de Crescimento Individual não parecem afectar de forma estatisticamente significativa nenhuma das relações especificadas pelo modelo em análise ( $p > 0,100$ ). Assim, a quarta hipótese é claramente infirmada pelos dados da amostra em estudo.

Tabela 6: Efeito moderador das variáveis de personalidade (Extroversão, Neuroticismo, Amabilidade, Abertura à Experiência e Conscienciosidade) e das Necessidades de Crescimento individual (NCI) sobre a relação entre variáveis antecedentes – Potencial Motivador do Trabalho (PMT), Percepção de Sacrifícios (PS) e Alternativas de Empregabilidade (AE) – e variáveis intermédias – Implicação Afectiva (IA), Satisfação Global (SG) e Satisfação Orientada para o Cliente (SOC). Magnitude do efeito ( $\Delta R^2$ ) e respectiva significância

		Neuroticismo		Extroversão		Amabilidade		Conscienciosidade		Abertura à experiência		NCI	
		$\Delta R^2$	F	$\Delta R^2$	F	$\Delta R^2$	F	$\Delta R^2$	F	$\Delta R^2$	F	$\Delta R^2$	F
PMT → IA	X*M	0,000	ns	0,025	0,093	0,006	ns	0,000	ns	0,002	ns	0,001	ns
	X*M <sup>2</sup>	0,016	ns	0,006	ns	0,008	ns	0,001	ns	0,004	ns	0,002	ns
	X*M <sup>3</sup>	0,009	ns	0,007	ns	0,010	ns	<b>0,049</b>	<b>0,016</b>	0,003	ns	0,001	ns
PMT → SG	X*M	0,012	ns	0,011	ns	0,011	ns	0,004	ns	0,004	ns	0,000	ns
	X*M <sup>2</sup>	0,029	0,077	0,000	ns	0,000	ns	0,002	ns	0,011	ns	0,001	ns
	X*M <sup>3</sup>	0,005	ns	0,003	ns	0,012	ns	0,031	0,062	<b>0,040</b>	<b>0,034</b>	0,003	ns
PMT → SOC	X*M	0,000	ns	0,001	ns	0,005	ns	0,007	ns	0,011	ns	0,001	ns
	X*M <sup>2</sup>	0,008	ns	0,001	ns	0,001	ns	0,001	ns	0,000	ns	0,000	ns
	X*M <sup>3</sup>	0,008	ns	0,004	ns	0,005	ns	<b>0,025</b>	<b>0,020</b>	0,016	ns	0,000	ns
PS → IA	X*M	0,000	ns	0,005	ns	0,004	ns	0,003	ns	0,001	ns	0,000	ns
	X*M <sup>2</sup>	0,005	ns	0,018	ns	0,008	ns	0,012	ns	0,005	ns	0,003	ns
	X*M <sup>3</sup>	0,000	ns	0,000	ns	0,009	ns	0,009	ns	0,007	ns	0,002	ns
PS → SG	X*M	0,012	ns	0,028	0,059	0,010	ns	0,001	ns	0,014	ns	0,002	ns
	X*M <sup>2</sup>	0,005	ns	0,005	ns	0,000	ns	0,001	ns	0,009	ns	0,000	ns
	X*M <sup>3</sup>	0,012	ns	0,005	ns	0,000	ns	0,000	ns	0,002	ns	0,001	ns
PS → SOC	X*M	0,005	ns	0,001	ns	0,003	ns	<b>0,032</b>	<b>0,047</b>	0,004	ns	0,006	ns
	X*M <sup>2</sup>	<b>0,078</b>	<b>0,002</b>	0,001	ns	0,000	ns	0,001	ns	<b>0,048</b>	<b>0,019</b>	0,000	ns
	X*M <sup>3</sup>	0,012	ns	0,002	ns	0,007	ns	<b>0,041</b>	<b>0,023</b>	0,000	ns	0,004	ns
AE → IA	X*M	0,005	ns	0,000	ns	0,002	ns	0,000	ns	0,000	ns	0,005	ns
	X*M <sup>2</sup>	0,004	ns	0,003	ns	0,008	ns	0,022	ns	0,010	0,072	0,000	ns
	X*M <sup>3</sup>	0,010	ns	0,006	ns	0,005	ns	0,007	ns	0,000	ns	0,005	ns
AE → SG	X*M	0,000	ns	0,019	ns	0,008	ns	0,000	ns	0,000	ns	0,000	ns
	X*M <sup>2</sup>	0,001	ns	0,028	0,076	0,009	ns	0,020	ns	0,012	ns	0,001	ns
	X*M <sup>3</sup>	0,032	0,052	0,002	ns	<b>0,025</b>	<b>0,048</b>	0,017	ns	0,001	ns	0,005	ns
AE → SOC	X*M	0,010	ns	0,005	ns	0,000	ns	0,016	ns	0,006	0,090	0,001	ns
	X*M <sup>2</sup>	0,009	ns	0,000	ns	0,000	ns	<b>0,028</b>	<b>0,078</b>	0,000	ns	0,005	ns
	X*M <sup>3</sup>	0,031	0,085	0,018	ns	0,001	ns	0,002	ns	0,000	ns	0,000	ns

## 5. DISCUSSÃO

Os resultados obtidos apoiam, de um modo geral, o modelo que propusemos para descrever a relação entre as variáveis em estudo. Nomeadamente, mostrou-se que o efeito das variáveis antecedentes sobre as variáveis resultado é maioritariamente mediado pelas atitudes de Implicação Afectiva e Satisfação Orientada para o Cliente.

Tal como previsto pelo Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1980), o modelo empiricamente validado neste estudo mostra a influência que o potencial motivador do trabalho exerce nos desempenhos individuais. Este resultado sublinha a necessidade da empresa criar condições favoráveis no trabalho, enriquecendo as funções nas dimensões de variedade, significado, identidade, autonomia e feedback, com vista a induzir comportamentos do trabalhador adequados aos objectivos e estratégia da empresa.

O modelo evidencia também a importância das atitudes dos empregados na mediação entre variáveis antecedentes e variáveis de resultado, à semelhança dos estudos realizados por Meyer e Allen (1997) e por Spector (1997) que também realçam o papel capital das atitudes de Implicação e Satisfação na produção de resultados individuais.

Estes resultados indicam que não basta que se criem condições de trabalho favoráveis para obter resultados individuais vantajosos, uma vez que, nesta relação, intervêm também estados psicológicos que têm a aptidão de alterar esta relação.

O facto da recomendação que os empregados fazem da sua empresa não depender apenas da atitude global de satisfação mas também da sua atitude de satisfação face a diferentes facetas do trabalho ressalta a necessidade da empresa estar atenta a todos os aspectos que integram o trabalho dos empregados com vista a garantir uma transmissão positiva da imagem da empresa.

O modelo analisado considerou apenas dois indicadores do comportamento do trabalhador – a Recomendação da Empresa e a Intenção de Saída da Empresa. Embora estes dois indicadores estejam associados, o efeito que sobre eles exercem as variáveis intermédias e antecedentes não é exactamente idêntico. No caso da Recomendação da Empresa, o efeito dos antecedentes parece ser totalmente mediado pelas atitudes consideradas; pelo contrário, a Intenção de Saída da Empresa recebe influência directa dos antecedentes (tanto da Percepção de Benefícios como das Alternativas de Empregabilidade). Este padrão distinto para cada uma das variáveis de resultado sugere que a natureza dos efeitos estudados é dependente do contexto, ou seja, depende do domínio comportamental que escolhemos para operacionalizar o desempenho individual do trabalhador.

A hipótese levantada por Alen e Meyer (2000) de que a percepção de benefícios seria um antecedente e não uma componente da implicação parece receber algum apoio neste modelo.

Na verdade, o efeito dos benefícios percebidos pelos empregados na recomendação da empresa é mediado pelas atitudes de implicação afectiva e de satisfação; no entanto, a ponderação dos benefícios que o empregado acha ter adquirido ao longo da sua permanência na empresa necessita apenas parcialmente das atitudes para exercer efeito sobre a sua intenção de sair da empresa. O antecedente Alternativas de Empregabilidade parece exercer um efeito reduzido, apenas sobre a intenção de abandonar a empresa, sem envolver as atitudes consideradas.

Tal como Grant e Moncriot (2001), encontrámos um padrão de associação forte entre as variáveis intermédias, indicando que as atitudes de implicação e de satisfação se alimentam entre si.

Por último, tal como sugerido por Naquin e Holton (2002) e Costa e McCrae (1991) identificámos o efeito moderador das variáveis disposicionais Conscienciosidade e Abertura à Experiência. Significam estes resultados que o impacto dos factores antecedentes favoráveis das atitudes de ligação, identificação e satisfação do empregado à empresa dependem das dimensões que integram a personalidade dos colaboradores.

## 6. CONCLUSÕES

Com o presente trabalho foi nossa intenção validar empiricamente um modelo que avaliasse o efeito do re-desenho do sistema organizacional (nomadamente através da potenciação do trabalho e de outros determinantes contextuais) em indicadores de comportamento dos clientes internos que possam vir a desencadear atitudes e comportamentos positivos nos clientes externos, favoráveis à empresa.

Na generalidade, pensamos ter esboçado um modelo que permite aos gestores repensar o sistema organizacional a partir do aprofundamento das relações entre as variáveis consideradas, com vista a conciliar as práticas de recursos humanos às estratégias de negócio.

O Modelo empiricamente validado permite às unidades hoteleiras:

- *assessorar*, mais facilmente, *práticas de gestão de recursos humanos* através da adopção de estratégias adaptadas, muito embora, seja um dado adquirido que ultrapassámos a época do “*one best way*” e que cada organização reúne um conjunto de condições único;
- *re/desenhar o trabalho* com vista a potenciar motivação nos empregados e, deste modo, concretizar não apenas as necessidades individuais de nível inferior como também as de nível superior;
- *agir no âmbito das atitudes no trabalho*, uma vez que representa uma oportunidade do cliente interno expressar o que sente no trabalho em geral e em todos os aspectos relativos ao seu planeamento, organização e realização, para outros empregados.

O modelo proposto não é mais do que a expressão tangível do interesse do gestor de recursos humanos pelo bem-estar dos trabalhadores e, por isso, uma razão para se sentirem melhor em relação a este. É gerador de *fluxos de comunicação* em todas as direcções através da promoção de uma *comunicação ascendente* dos clientes internos particularmente frutífera permitindo-lhes tecer comentários acerca do que pensam sobre o trabalho; e, de uma *comunicação descendente* a partir da informação recebida pelos gestores de recursos humanos, possibilitando-lhes decidir e agir de forma preventiva não se restringindo apenas a corrigir eventuais ocorrências e incertezas.

Por último, o modelo validado visa *detectar necessidades de formação* através da identificação de eventuais discrepâncias e *testar experimentalmente mudanças* se for usado como uma avaliação preliminar e final sendo, por isso, um pujante utensílio na identificação de problemas e na testagem de novas acções e procedimentos.

O efeito directo exercido pela percepção de alternativas de empregabilidade, chama a atenção para a necessidade de realização de avaliações periódicas com vista à aplicação, por parte da empresa, de medidas adaptadas, de atracção e retenção dos empregados de modo a evitar uma possível saída e, subsequente, ingresso noutras empresas da concorrência.

A empresa poderá aplicar algumas medidas de empregabilidade, como sejam, *transferências desejadas pelos empregados* ou da avaliação do desempenho e compensação baseada nos *achievements*; ou, adoptar outras medidas que façam sobressair a preocupação com o colaborador e que não colidam com as suas obrigações diárias como, por exemplo, a criação de uma *plataforma de formação/apoio profissional disponível on-line* ou a realização de reuniões de *knowledge Sharing* em que todos possam partilhar as suas experiências e conhecimentos; *comemoração e comunicação dos resultados* através de eventos que visem celebrar e reflectir os resultados obtidos pelos empregados e a aplicação activa de políticas de recrutamento e selecção “*member gets member*” criam a possibilidade dos melhores recomendarem bons profissionais, incentivando a participação na e pela empresa e o seu crescimento.

Outro tipo de benefícios, de natureza não financeira, que poderão estar ao alcance da empresa e que certamente terão um impacto positivo nos colaboradores são, por exemplo, a facilitação da sua participação em *universidades corporativas* ou em *projectos no estrangeiro* com vista à obtenção de uma maior graduação e desenvolvimento; o *reconhecimento por esforços adicionais* ou a promoção de uma política franca e aberta de Comunicação “*open door*” que permita ao colaborador um contacto franco e directo com qualquer pessoa da organização, para expor problemas e situações que ache convenientes.

Com estas medidas a empresa mostra que está a adoptar uma lógica de todos “trabalharem para serem donos de uma parte da empresa” e os empregados o “vestirem a camisola da empresa” irão certamente ponderar uma eventual saída para empresas da concorrência devido aos benefícios elevados percebidos.

O efeito moderador exercido pelas variáveis de personalidade, Conscienciosidade e Abertura à Experiência, chama a atenção da empresa para a necessidade de iniciar e desenvolver atributos de natureza personalística, nos seus empregados, através de acções de atracção, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.

A adopção de uma amostra de conveniência foi uma limitação, devido ao enviesamento que pode produzir, derivado do seu tamanho (número reduzido de participantes) e natureza (número circunscrito de unidades hoteleiras).

Outras variáveis de, natureza processual, certamente, teriam patenteado uma maior riqueza e diversidade de resultados. Futuramente, é desejável, o alargamento do campo de aplicação de investigação a todas as cadeias hoteleiras e a hotéis independentes nacionais de modo a permitir fazer inferências e generalizações.

As pistas de investigações futuras não pretendem esgotar a riqueza e a diversidade, de temáticas tão importantes, como é a Implicação e a Satisfação no trabalho e, tentam ajudar

a compreender de que modo as organizações se podem tornar mais efectivas e competitivas e responder aos desafios actuais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, H., Faísca, L. e Jesus, S. (2007). *Validação da implicação afectiva, instrumental e normativa: um estudo confirmatório da medida*, In Percursos de investigação em psicologia social e organizacional (195-213). Vala, Garrido & Alcobia (Orgs.) ISCTE. Edições Colibri. Lisboa.
- Almeida, H., Faísca, L. e Jesus, S. (in press). Estrutura factorial da versão Portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS). Faces (Brasil).
- Almeida, M., Faísca, L. e Neves, S. (in press). Satisfação Orientada para o Cliente – Um estudo exploratório de validação da medida. Faces (Brasil).
- Allen, N. e Grisaffe, D. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource Management Review*. **11 (3)**: 209-236
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. e Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Academy of Marketing Science Journal*. **31 (3)**: 272-286.
- Bansal, H. e Voyer, P. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase. *Journal of Service Research*. **3 (2)**: 166-177.
- Barrick, M. e Mount, M. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*. **44**: 1-26.
- Barrick, M., Mount, M. e Strauss, J. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology*. **78**: 715-722.
- Burke, M., Borucki, C. e Hurley, A. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service. *Journal Applied of Psychology*. **77**: 717-729.
- Charan, R. e Colvin, G. (1999). Why ceos fail. *Fortune* 139, **June 21** : 69–78.
- Churchill, G., Ford, N. e Walker, O. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal Marketing Resource*. **11 (3)**: 254-260.
- Cooper-Hakim, A. e Viswervan, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*. **131, 2, Mar**: 241-259
- Cunha, M., Rego, A., Cunha R. e Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 5ª Edição, RH Editora. Lisboa.
- Curry, J., Wakefield D., Price, J. e Mueller, C. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organization commitment. *Academy of Management Journal*, **29, (4)**, 847-858.
- Donovan, D. , Brown, T. e Mowen, J. (2004). Internal benefits of service-worker customer, orientation job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Marketing*. **68, January**: 128-146.
- Dunham, R., Grube, J. e Castaneda, M. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*. **79**: 370-380.
- Erdheim, J., Wang, M. e Zickar, M. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*. **30 (1)**: 1-12.
- Friedman, T. (2006). *The world is flat. A brief history of the twenty-first century*. **XI**: 393-419. 3ª Edição, Actual Editora. Lisboa.

- Fritzsche, B. e Parris, T. (2005). Theories and research on Job satisfaction. In S. D. Brown & RW Lent (Eds). *Career development and counselling: Putting theory and research to work* (180-202). Hoboken, Ng. Wiley.
- Glisson, C. e Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*. **33 (1)**: 61-81.
- Low, G.S., Cravens, D.W., Grant, K. e Moncrief, W.C. (2001), "Antecedents and consequences of salesperson burnout", *European Journal of Marketing*. **35 (5/6)**: 587-611.
- Gummesson, E. (2002). Practical Value of Adequate Marketing Management theory. *European Journal of Marketing*. **36 (3)**: 325-349.
- Hackman, J. e Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. **60**: 159-170.
- Hackman, J. e Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Harter, J., Schmidt, F. e Hayes, T. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes. A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. **87**: 268-279.
- Homburg, C. e Stock R. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context a dyadic analysis. *Journal of Academy Marketing Science*. **(322)**: 144-158.
- Huang, T., e Hsiao, W. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*. **35**: 1265-1276.
- Jong, R., Van der Velde, E., e Jansen, P. (2001). Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*. **9**: 350-356.
- Judge, T., Heller, D. e Mount, M. (2002). Five factor model of personality and Job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. **87**: 530-541.
- Kim & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice on strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*. **19**: 323-338.
- Koys, D. (2001). The effect of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level longitudinal study. *Personnel Psychology*, **54**: 101-114.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349. Rand McNally. Chicago.
- Mathieu, J. e Farr, J. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied of Psychology*. **76**:127-133.
- Mathieu, J. e Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. **108**: 171-194.
- Meyer, J. e Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. **1**: 61-89.
- Meyer, J. e Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory research and application*. Sage. Thousand Oaks.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. e Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. **61(1)**: 20-52.

- Naquin, S. e Holton III, E. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development*
- Ones, D. S., e Viswesvaran, C. (2005). Personality at work: raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*. **18 (4)**: 389-404.
- Oshagbemi, T. (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education. *International Journal of Educational Management*. **14 (1)**: 31-39.
- Oshagbemi, T. (2000b). Is laugh of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics*. **27 (3)**: 213-226.
- Paulin, M., Ferguson, R. e Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: the importance of customer linkages. *Journal of Business Research*. (**59**): 906-915.
- Robbins, S. P. (2004), *Organizational Behaviour*, 9th Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences.*: Sage Publications. Thousand Oaks, CA.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. **22**: 46-56.