

## **Desenho do trabalho, atitudes positivas e suas implicações em unidades de hotelaria**

Com referência ao modelo Atitudes - Intenções de comportamento (Bagozi, 1992) e ao modelo compreensivo de *Turnover* (Griffeth e Hom, 2001), procura-se no presente estudo analisar o papel mediador de três atitudes (implicação afectiva, satisfação geral e satisfação orientada para o cliente) na relação entre variáveis antecedentes caracterizadoras do trabalho (potencial motivador do trabalho, percepção de alternativas de empregabilidade e percepção de sacrifícios) e variáveis de resultado (intenção de *turnover* e recomendação da empresa). Adicionalmente, analisa-se o papel moderador de seis aspectos de personalidade (neuroticismo, extroversão, amabilidade, abertura à experiência, conscienciosidade e necessidades de crescimento individual) na forma como os antecedentes afectam as atitudes consideradas. Utilizou-se uma amostra heterogénea de 303 trabalhadores pertencentes a diversos grupos profissionais de hotelaria. Os resultados dos testes de mediação e moderação sublinham a importância das atitudes consideradas na forma como as características do trabalho afectam as intenções de comportamento dos empregados de hotelaria. Na generalidade, pensamos ter contribuído para esboçar um modelo relevante na explicação de intenções de comportamento dos profissionais que prestam o serviço a clientes (*front-office*), que concilia as práticas de recursos humanos com a lógica do mercado.

Palavras-Chave: Hotelaria, Gestão de Recursos Humanos, Atitudes

Almeida, Maria Helena Rodrigues Guita, Universidade do Algarve, Faro  
Faísca, Luís Miguel Madeira, Universidade do Algarve, Faro  
Jesus, Saul Neves, Universidade do Algarve, Faro

Psicologia Social e das Organizações

Palavras-Chave: Hotelaria, Gestão de Recursos Humanos, Atitudes

Departamento de Psicologia (F.C.H.S.)  
Universidade do Algarve  
Campus de Gambelas  
8005-139 Faro  
[halmeida@ualg.pt](mailto:halmeida@ualg.pt)

## ABSTRACT

### **Design of work, positive attitudes and their implications in hotel units**

Concerning the model Attitudes – Intentions of behaviour (Bagozi, 1992) and the comprehensive model of Turnover (Griffeth e Hom, 2001), we are trying in the present study to analyze the mediator role of three attitudes (affective implication, general satisfaction and satisfaction oriented towards the client) in the relationship between previous variables which characterize the work (Potential motivator of the work, perception of alternatives of employment and perception of sacrifices) and variables of results (intention of turnover and word of mouth). At the same time, we analyze the moderator role of six aspects of personality (neuroticism, extroversion, kindness, openness to experience, conscientiousness, and the need of individual growth) according to the way the antecedents affect the considered attitudes. We used a heterogeneous sample of 303 workers belonging to different actors of hotellary. The results of the mediating and moderating tests stand out the importance of the considered attitudes in the way the characteristics of the work affect the intentions of behaviour of the hotel workers. In general, we think we have contributed to draft a relevant model in the explanation of intentions of behavior of the professionals who work with clients (front-office), which conciliates the practices of human resources with the logic of the market.

Kee-words: Entreprises, hotellary, model.

## 1. Introdução

O Desenho do trabalho, Atitudes positivas e suas Implicações nas unidades hoteleiras, insere-se num contexto organizacional do serviço a clientes e, como tal, faz referência aos conceitos de Marketing “cliente interno” e “satisfação orientada para o cliente”. É um tema inspirado nos modelos de Bagozi (1992) e de Griffeth e Hom (2001), os quais, concebem as atitudes como centrais no trabalho que pretende contribuir para um maior conhecimento empírico sobre as atitudes no trabalho, os seus determinantes e consequentes partindo do pressuposto de que clientes internos satisfeitos produzem a satisfação dos clientes externos.

## 2. Suporte Teórico

O Modelo de Bagozi (1992) – Atitudes - Intenções de comportamento – que tem sido adoptado para explicar o cliente (Babakus, Yavas, Karapete & Avei, 2003; Schmith & Allscheid, 1995) e intenções de comportamento de empregados de serviço (Gotlieb, Grewal & Brown 1994; Paulin, Ferguson & Bergeron, 2006). Segundo Bagozi o comportamento individual é determinado por uma sequência que envolve processos de avaliação, reacções emocionais (ou atitudes) e respostas de *coping* em que as atitudes jogam um papel central. Na perspectiva de uma gestão orientada para o cliente interno, em que se procura envolver os funcionários (clientes internos) nos serviços prestados com vista a comprometé-los com a estratégia da empresa e a otimizar o seu desempenho, interessa centrar a atenção em atitudes e intenções de comportamento capazes de atrair, captar e fidelizar os clientes externos na aquisição de um serviço de qualidade.

De forma semelhante, Griffeth e Hom (2001) propõem um modelo compreensivo do *Turnover* em que a Satisfação e a Implicação são variáveis mediadoras entre factores antecedentes – relacionados com o trabalho (ex. a complexidade do trabalho, entre outros), condições do mercado laboral (ex. alternativas de empregabilidade) e factores individuais (ex. afectividade negativa) – e a variável de resultado *Turnover*. Este modelo põe em relevo a Satisfação e a Implicação como atitudes importantes no sucesso das empresas uma vez que são, não apenas influenciadas por determinados antecedentes mas porque também conseguem influenciar determinados comportamentos individuais positivos com repercussões favoráveis para a empresa. No entanto, nas empresas prestadoras de serviços – e mais especificamente no caso do sector hoteleiro – torna-se, igualmente, premente conhecer de que forma o serviço prestado a clientes é percebido pelos clientes internos. 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 – Satisfação Orientada para o Cliente –. Este é um motivo suficiente para considerarmos a Satisfação Orientada para o Cliente, um dos elementos prioritários num quadro de gestão direccionado para o negócio.

Assim, um gestor que pretenda libertar nos seus clientes internos atitudes positivas, de satisfação e implicação terá de conhecer os determinantes que as fundamentam. De entre outras possibilidades, o desenho do trabalho e o seu potencial motivador (PMT) destacam-se como ferramentas de que os gestores podem socorrer-se para influenciar a Satisfação no trabalho (Hackman & Oldham, 1980; Spector, 1997; Millán, Sagrera, Félix & Onsalo, 2007, entre outros). O Potencial Motivador do

Trabalho (PMT) (Hackman & Oldham, 1980), concebe que qualquer função, seja qual for o seu sector de actividade, deve prever Variedade, Significado, Identidade, Autonomia e *Feedback*, características consideradas essenciais no trabalho que lhe concedem a riqueza e complexidade desejáveis. O PMT é, pois, uma variável antecedente, que exerce influência sobre variáveis de resultado individual através da acção que desempenhada nas variáveis intermédias de natureza psicológica (Hackman & Oldham, 1980; Meyer & Allen, 1997; Mathieu & Zajac, 1990). Estes Estados Psicológicos predisõem o cliente interno (no caso concreto), para o seu trabalho influenciando os seus resultados individuais. Contudo, a literatura a que foi possível aceder não refere uma possível relação entre o MPT e a Implicação organizacional.

As Alternativas percebidas de Empregabilidade são um outro antecedente que deriva das oportunidades percebidas, pelo cliente interno, da oferta de empregabilidade da concorrência. A probabilidade do cliente interno encontrar uma alternativa satisfatória de trabalho tem sido demonstrada quer através da sua influência negativa nas atitudes no trabalho (principalmente da Satisfação no trabalho) (*e.g.* Hom, 2001), mas também da Implicação (Griffeth & Hom, 2001) quer através da sua influência positiva directa na intenção de *Turnover* (Mobley, Horner, Hollins Worth, 1987).

A Percepção de Sacrifícios associada a uma eventual saída do empregado da empresa deriva dos benefícios percebidos, pelo cliente interno, ao longo da permanência do empregado na organização é segundo a hipótese colocada por Allen e Meyer (2000) um outro antecedente das atitudes no trabalho (neste caso, da Implicação) com repercussões nas variáveis de resultado (*e.g.* Intenção de *Turnover*). Não conhecemos, no entanto, qual o seu efeito na Satisfação no trabalho.

A Satisfação no trabalho e a Implicação afectiva (ligação e identificação do empregado à empresa) são duas atitudes que derivam de um clima favorável de serviço e que podem desencadear, no cliente interno, comportamentos de prestação de um serviço de qualidade (Deeter, Schmetz & Ramsey, 2003; Raver, Godfrey & Huang, 2003) de recomendação da empresa (Word-of-mouth (WOM)) (Schneider, Hayes, Lim, Raver, Godfrey, Huang, 2003). A Recomendação da Empresa, por exemplo, também conhecida por Passa-palavra é uma das forças mais poderosas utilizadas no mercado de trabalho (*cf.* Bansal & Voyer, 2000) consiste na antecipação do empregado e na apresentação criativa de opiniões sugestivas de produtos, serviços e marcas por parte dos clientes internos aos clientes externos (Lau & Ng, 2001; Bansal & Voyer, 2000). De uma maneira geral, a variável Recomendação da empresa associa-se a todas as atitudes positivas dos empregados a clientes e, particularmente, à atitude de Implicação Afectiva (*cf.* Gummesson, 2002; Hartline & Jones, 1996; Paulin *et al.*, 2006). Entre outras vantagens, a recomendação positiva a clientes potenciais pode reduzir o desconforto de dissonância cognitiva dos profissionais de serviço (Buttle, 1998; Paul *et al.*, 2006) e, ainda, ser uma ferramenta fundamental no recrutamento de novos empregados. Nesta perspectiva, os clientes internos desempenham um papel relevante como *marketers* em *part-time* na atracção de potenciais clientes (Gummesson, 2002), quer internos quer externos. 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. A recomendação da empresa é, por isso, uma oportunidade concreta da empresa para criar uma imagem positiva no mercado e entre clientes: os clientes internos (empregados) que

repetidamente compram a empresa, reagem positivamente em relação aos produtos e serviços, motivando os clientes externos na sua compra e aquisição.

A Intenção de *Turnover* e a sua efectivação (*Turnover*) é uma outra variável de resultante de atitudes no trabalho mas desta vez de natureza negativa e, por isso, importante na contra-produção da efectividade organizacional (cf. Sowa, Selden & Sandfort, 2004) os líderes organizacionais e os investigadores têm interesse no seu aprofundamento, com o propósito de prevenir este tipo de problemas organizacionais.

Tanto a Satisfação no trabalho como a Implicação relacionam negativamente com a Intenção de *Turnover* (Sjoberg & Sverke, 2000) e concomitante *Turnover* (Donovan, Brow & Mowen, 2004; Griffeth, Hom & Gartner, 2000; Griffeth e Hom, 2001; Hom, Caracnikas-Walker, 2003; Homburg & Stock, 2004). Este indicador é especialmente relevante no sector hoteleiro pois sugere que o cliente interno é um instrumento que pode ser potenciado.

Por outro lado, 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 (Ones & Viswesvaran, 2005). Evidências meta-analíticas e empíricas referem a associação entre características de personalidade (Costa & McCrae, 1996) e atitudes e comportamentos (Barrick & Mount, 1993; Judge, Heller & Mount, 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) e a Implicação Organizacional (Naquin & Holton, 2002). Ou ainda, a associação positiva entre a Extroversão e a Implicação afectiva (*e.g.* Erdheim, Wang, Zickar, 2006). Outras investigações têm demonstrado o efeito mediador dos traços de personalidade, Conscienciosidade e Extroversão, na 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 (*cf.* Barrick & Mount, 1993, entre outros). De uma maneira geral, a variável Recomendação da empresa associa-se a todas as atitudes positivas dos empregados a clientes e, particularmente, à atitude de Implicação Afectiva (*cf.* Gummesson, 2002; Hartline & Jones, 1996; Paulin *et al.*, 2006).

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.

### **3. Problematização**

Embora a literatura que acabámos de referir permita confirmar a importância do efeito da Implicação e Satisfação no Trabalho na eficiência organizacional, as suas conclusões são dificilmente aplicáveis aos problemas específicos das práticas de gestão levadas a cabo no seio das empresas. No caso concreto da Hotelaria, é um sector de actividade com grandes especificidades que exige um grau elevado de interacção do pessoal de primeira linha com os clientes externos com vista a prestar um serviço de qualidade. Este sector de actividade aposta, cada vez mais, numa relação privilegiada e na capacidade de customizar, de servir bem o cliente, de lhe criar experiências, histórias de bom serviço, com vista a recolher frutos dessa relação. Como tal, as empresas de hotelaria perspectivam gerar novas oportunidades, continuar a servir bem, a fornecer produtos e prestar serviços de elevada qualidade, oferecer uma gama diversificada e, especialmente, uma prática personalizada de servir, que consiga atrair, captar e fidelizar os clientes externos através do modo peculiar de servir necessidades à medida. Trata-se

de uma estratégia de negócio assente no conhecimento e na experiência que possibilita desenhar produtos e serviços únicos que sirvam as particularidades de necessidades peculiares. Neste cenário, a organização é concebida como um organismo criador de clientes internos satisfeitos capazes de gerar satisfação nos clientes externos.

As empresas de serviços em geral e as de hotelaria em especial lamentam, no entanto, a falta de um modelo válido de gestão que lhes permita beneficiar de uma *evidence-based practice* em que seja possível conciliar as práticas de recursos humanos com a lógica do mercado através da criação de um clima de serviço desencadeador de atitudes afirmativas e de intenções de comportamentos antecipatórios relativamente às solicitações clientes. E, se houver trabalhos produzidos neste domínio, não tem sido feita uma difusão adequada deste tipo de práticas de gestão. Assim, num contexto de serviço e numa problemática de multi-interessados, pretende-se testar alguns antecedentes, atitudes positivas e intenções de comportamento, com vista a gerar satisfação nos clientes internos, na empresa e, concomitantemente, nos clientes externos.

#### **4. Formulação de hipóteses**

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 numa revisão da literatura, permitem especificar o padrão de relações que se espera encontrar e que irão servir de guia na apresentação e discussão dos resultados do estudo empírico com profissionais de hotelaria.

Segundo os modelos compreensivos do *Turnover* (Griffeth & Hom, 2001) e 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. Espera-se, assim, que o Potencial Motivador do Trabalho (variável antecedente), que integra as cinco características do trabalho, influencie os resultados individuais (variáveis de resposta) 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). Acrescentam-se ao 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. Meyer & Allen, 1997; Griffeth & Hom (2001). 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.*

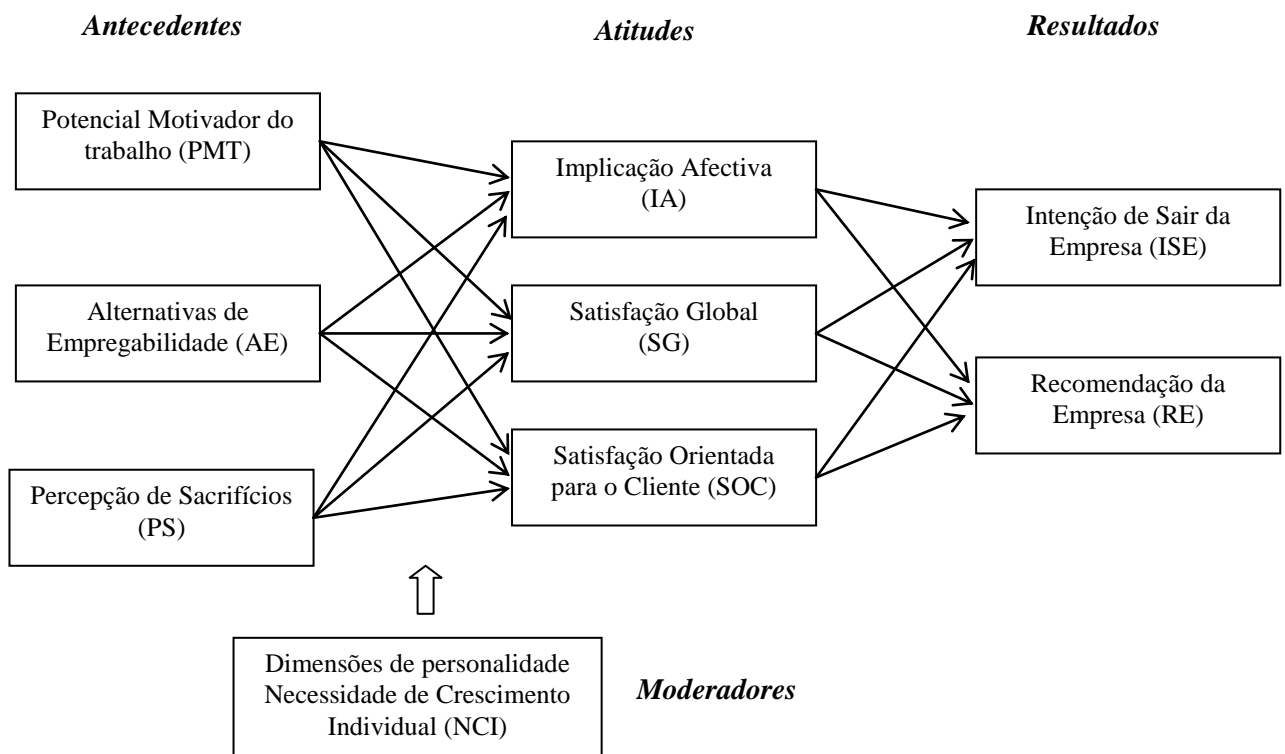
Adicionalmente, estudos meta-analíticos mostram a associação positiva entre as características de personalidade avaliadas pelo NEO-PI-R (Barrick & Mount, 1993; Judge *et al.*, 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Erdheim & Zickar, 2006) e a Implicação Organizacional (Naquin & Holton, 2002). Por outro lado, o modelo de

Hackman e Oldham refere 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, 1980; Jong, Van der Velde & Jansen, 2001). Pretende-se, pois, explorar o papel moderador das cinco variáveis de personalidade de Costa & McCrae (1996) e da necessidade de crescimento 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 H2:** *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) e necessidade de crescimento individual.*

A Figura 1 apresenta um esboço do modelo consubstanciado nas hipóteses formuladas. Neste modelo, as variáveis antecedentes (Potencial Motivador do Trabalho, Percepção de Sacrifícios e Percepção de Alternativas de Empregabilidade) exercem um efeito sobre as variáveis de resultado (Recomendação da Empresa e Intenção de Sair da Empresa) que é mediado pelas variáveis atitudinais (Implicação Afectiva, Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente). Hipnotiza-se ainda o efeito moderador de variáveis de personalidade (Neuroticismo, Extroversão, Amabilidade, Abertura à Experiência e Conscienciosidade) e das Necessidades de Crescimento Individual na relação que se estabelece entre variáveis antecedentes e intermédias.

**Figura 1:** Esboço do modelo de investigação.



### 3. Metodologia

#### 3.1. Amostra

A presente investigação contou com a participação de trezentos e três profissionais de diversas unidades hoteleiras espalhadas por todo o país (Algarve, Lisboa, Coimbra, Porto e Madeira). Estas unidades integram uma cadeia de hotéis especialmente vocacionados para o turismo de lazer, hotéis de cidade, turismo de negócios e golfe e empregam uma quantidade assinalável de trabalhadores representativos dos profissionais de hotelaria nacionais.

A amostra é predominantemente do sexo feminino (65,1%), com uma média etária de 29 anos (desvio padrão = 9,5), situando-se a maioria entre os 25 e os 45 anos (67,4%). Maioritariamente casados (43,6%) e solteiros (41,2%), os níveis de escolaridade preponderantes são o ensino secundário (35,8%) e o ensino básico (30,4%). A maioria (83,6%) possui um vínculo com a organização, com duração entre

três e dez anos (40,9%) ou há mais de dez anos (37,3%). Os inquiridos integravam grupos profissionais diversificados (recepção, restaurante, bar, técnicos de manutenção, empregadas de andares, cozinha).

A informação foi recolhida individual ou colectivamente em três momentos ao longo de 2006 através de questionários de auto-preenchimento.

### **3.2. Instrumentos**

Para avaliar as características do trabalho, utilizou-se a versão portuguesa do *Job Diagnostic Survey* (JDS) (Almeida, Faísca & Jesus, 2009), que permite medir as cinco dimensões especificadas no modelo de Hackman e Oldham (variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*) e obter uma medida compósita que integra essas dimensões e avalia de forma global em que medida a função desempenhada pelo funcionário é percebida como motivadora (Potencial Motivador do Trabalho, PMT). Utilizou-se, ainda, uma sub-escala do JDS – *Growth Need Strength* (GNS) – para avaliar a variável Necessidades de Crescimento Individual (medida baseada em 18 itens,  $\alpha$  de Cronbach = 0,77).

A versão portuguesa da escala *Affective, Normative and Continuance Commitment* (Almeida, Faísca & Jesus, 2007) permite avaliar as três componentes da implicação definidas pelo modelo de Meyer e Allen (1991): implicação afectiva, implicação normativa e implicação instrumental. As três medidas proporcionadas por este instrumento apresentam níveis de consistência interna satisfatórios: implicação afectiva (quatro itens,  $\alpha$  de Cronbach = 0,78), implicação normativa (três itens,  $\alpha$  de Cronbach = 0,86) e implicação instrumental (seis itens,  $\alpha$  de Cronbach = 0,86). A componente implicação instrumental foi considerada uma operacionalização da variável Percepção de Sacrifícios. As três medidas expressam-se numa escala entre 1 e 7.

A escala Satisfação Orientada para o Cliente (Almeida, Faisca & Jesus, *in press*) avalia a satisfação do funcionário relativamente a sete facetas do trabalho relevantes em empresas prestadoras de serviços (condições de trabalho, natureza do trabalho, estabilidade no emprego, evolução na carreira, remuneração, imagem e sentido de empresa e comportamento orientado para o serviço), permitindo ainda obter uma medida compósita global baseada nos vinte e oito itens do instrumento ( $\alpha$  de Cronbach = 0,92) e que se expressa numa escala entre 1 e 4.

Adicionalmente, foram avaliadas as variáveis Satisfação Global com o trabalho (avaliada através de um único item: “Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida na empresa, diria que está satisfeito?”), Alternativas de Empregabilidade (também através de um item: “Quantas ofertas de emprego teve nos últimos seis meses?”), Intenção de Sair da Empresa (avaliada por um único item: “Mantendo todas as condições que tem actualmente, se tivesse oportunidade de mudar para outra empresa, que faria?”) e a variável Recomendação da Empresa (avaliada por um único item: “Recomendaria esta empresa como um bom local?”). Todas estas medidas se expressam numa escala de 1 a 5.

O NEO-PI-R foi utilizado para avaliar cinco dimensões da personalidade (neuroticismo, amabilidade, conscienciosidade, abertura à experiência e extroversão); a informação sobre personalidade apenas está disponível para uma fracção da amostra ( $N = 111$ ).

### **3.3. Procedimentos de análise**

Para testar os efeitos mediadores e moderadores especificados nas hipóteses, recorreu-se aos procedimentos recomendados por Baron & Kenny (1986). Os dados foram analisados com recurso ao programa *Statistical Package for the Social Sciences*

(SPSS), versão 17.0. Utilizou-se ainda o programa AMOS GRAPHICS, versão 6.0 (Arbuckle, 2005) para testar de forma global a hipótese de mediação. O teste de Sobel foi realizado recorrendo ao calculador *on line* disponibilizado por Preacher e Leonardelli (<http://people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>).

#### 4. Apresentação dos resultados

O modelo de análise proposto hipotetiza que os antecedentes Potencial Motivador do Trabalho (PMT), Percepção de Sacríficos (PS) e Percepção de Alternativas de Empregabilidade (AE) exercem um efeito indirecto sobre as variáveis resposta Recomendação da Empresa (RE) e Intenção de Sair da Empresa (ISE), efeito esse mediado pelas variáveis atitudinais Implicação Afectiva (IA), Satisfação Geral (SG) e Satisfação Orientada para o Cliente Global (SOC).

A Tabela 1 apresenta as correlações de Pearson entre as oito variáveis especificadas na hipótese H1.

O padrão de associação entre as variáveis antecedentes evidencia correlações de fraca magnitude entre o Potencial Motivador do Trabalho PMT e as variáveis Percepção de Sacríficos PS (não significativa) e Alternativas de Empregabilidade AE ( $p = 0,015$ ).

**Tabela 1.** Média, desvio-padrão e correlação de Pearson entre variáveis antecedentes (PMT, AE e PS), variáveis intermédias (IA, SG e SOC) e variáveis resultado (ISE e RE) (N=303).

	Média	Desvio-padrão	PMT	PS	AE	IA	SG	SOC	ISE	RE
PMT	99,38	47,78	1,00							
PS	4,10	1,24	-0,04	1,00						
AE	2,37	1,53	0,14*	-0,20**	1,00					
IA	4,53	1,18	0,35**	0,41**	-0,01	1,00				
SG	3,26	0,71	0,15**	0,38**	-0,13*	0,51**	1,00			
SOC	3,31	0,36	0,18**	0,31**	-0,04	0,52**	0,60**	1,00		
ISE	3,15	1,15	-0,03	-0,36**	0,15*	-0,40**	-0,49***	-0,41**	1,00	
RE	3,83	0,98	0,15*	0,37**	0,02	0,50**	0,57**	0,58**	-0,46**	1,00

PMT – Potencial Motivador do Trabalho; PS – Percepção de Sacríficos; AE – Alternativas de empregabilidade; IA – Implicação Afectiva; SG – Satisfação Geral; SOC – Satisfação Orientada para o Cliente; ISE – Intenção de Sair da Empresa; RE – Recomendação da Empresa.

\*Correlações significativas ( $p \geq 0,05$ )  
\*\*Correlações muito significativas ( $p \geq 0,01$ )

A relação entre PS e AE é negativa e também de reduzida magnitude ( $r = -0,20$ ,  $p = 0,000$ ).

A relação entre as variáveis antecedentes e intermédias mostra que o PMT se correlaciona de forma muito significativa com as variáveis Implicação afectiva IA, Satisfação Geral SG e Satisfação orientada para o Cliente SOC ( $p < 0,01$ ), embora só se atinja uma correlação de magnitude moderada no caso da Implicação Afectiva ( $r = 0,35$ ). A variável Alternativas de Empregabilidade correlaciona de forma negligenciável com as variáveis IA e SOC, embora apresente uma associação significativa, mas de fraca magnitude, com a variável SG ( $r = -0,13$ ,  $p = 0,025$ ). Por sua vez, a variável PS correlaciona de forma moderada com todas variáveis intermédias (SOC, SG e IA), sendo a relação com a primeira de fraca magnitude e de moderada magnitude com as restantes.

O padrão de associação entre variáveis antecedentes e variáveis resultado indica que a Percepção de Sacrifícios correlaciona de forma moderada tanto com a Intenção de Sair da Empresa ISE ( $r = -0,36$ ,  $p = 0,000$ ) como com a Recomendação da Empresa RE ( $r = 0,37$ ,  $p = 0,000$ ). Por sua vez, a variável PMT correlaciona de forma significativa apenas com a variável RE ( $r = 0,15$ ,  $p = 0,011$ ), enquanto que a variável AE correlaciona de forma significativa apenas com a variável ISE ( $r = 0,15$ ,  $p = 0,011$ ).

A relação das variáveis intermédias entre si evidencia um padrão de associação significativo expresso por correlações positivas moderadas.

No que respeita à relação entre variáveis intermédias (IA, SG e SOC) e variáveis de resultado, verifica-se que todas elas correlacionam negativamente com a Intenção de Sair da Empresa ISE e positivamente com a recomendação da Empresa RE. As correlações são de magnitude moderada.

Finalmente, a relação entre as duas variáveis de resultado é negativa e também de magnitude moderada ( $r = -0,46$ ,  $p = 0,000$ ).

De um modo geral, o padrão de associação entre variáveis expresso, pelas suas intercorrelações, não contradiz a hipótese de mediação, apesar da ausência de efeitos totais significativos entre PMT e ISE e entre AE e RE; por outro lado, a inexistência de correlação significativa entre o antecedente AE e os mediadores IA e SOC também levam a questionar se estas duas variáveis possam na verdade mediar o efeito de AE sobre ISE.

A magnitude da variância das variáveis resposta explicada pelos antecedentes que é partilhada com as variáveis mediadoras foi avaliada através de 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 (PMT, PS e AE) e um outro bloco com as variáveis intermédias (IA, SG e SOC), analisando então dois modelos de regressão em que a ordem de entrada destes blocos foi trocada, de forma a avaliar o efeito de específico de cada um deles (Tabela 2).

**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) (N=303).

	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 + PB + 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 Afectiva, SG – Satisfação Geral, SOC – Satisfação Global Orientada para o Cliente.

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 sugere que o efeito das variáveis antecedentes sobre a Recomendação da Empresa e a Intenção de sair da Empresa poderá ser quase totalmente mediatizado pelas três variáveis intermédias consideradas.

Assim, e com o objectivo de perceber que variáveis intermédias medeiam especificamente o efeito dos antecedentes sobre as variáveis resultado, procedeu-se a um teste formal do efeito de mediação de cada variável intermédia sobre cada relação antecedente –resposta. A Tabela 3 apresenta os efeitos totais, efeitos directos e efeitos indirectos (mediados por cada uma das três atitudes consideradas) de cada duas variáveis antecedentes sobre a variável Recomendação da Empresa. Desta análise excluiu-se o antecedente Alternativas de Empregabilidade por não apresentar efeito total significativo sobre a Recomendação da Empresa (*cf.* Tabela 3).

Pode-se constatar que a inclusão de qualquer uma das variáveis intermédias é suficiente para anular o efeito directo do Potencial Motivador do Trabalho sobre a Recomendação da Empresa, indicando assim que o impacto total deste antecedente ( $\beta = +0,15$ ) é totalmente mediado por qualquer uma das atitudes consideradas.

**Tabela 3.** Efeitos padronizados totais, directos e mediados das variáveis antecedentes PMT e PS sobre a Recomendação da Empresa (N = 303).

Efeito do Potencial Motivadora da Trabalho (PMT) sobre a Recomendação da Empresa (RE)				
Mediadores	Total	Directo	Indirecto *	Comentário
IA	+0,15 (p = 0,011)	-0,03 (p = 0,525)	+0,18 (p = 0,000)	Mediação total
SG	+0,15 (p = 0,011)	+0,06 (p = 0,189)	+0,09 (p = 0,011)	Mediação total
SOC	+0,15 (p = 0,011)	+0,04 (p = 0,358)	+0,11 (p = 0,002)	Mediação total
Efeito da Percepção de Sacrifícios (PS) sobre a Recomendação da Empresa (RE)				
Mediadores	Total	Directo	Indirecto *	Comentário
IA	+0,37 (p = 0,000)	+0,19 (p = 0,000)	+0,18 (p = 0,000)	Mediação parcial
SG	+0,37 (p = 0,000)	+0,17 (p = 0,001)	+0,19 (p = 0,000)	Mediação parcial
SOC	+0,37 (p = 0,000)	+0,21 (p = 0,000)	+0,16 (p = 0,000)	Mediação parcial

IA – Implicação Afectiva, SG – Satisfação Geral, SOC – Satisfação Global Orientada para o Cliente.

\* A significância do efeito indirecto (mediado) foi avaliada a través do teste de Sobel.

No que respeita ao efeito da Percepção dos Sacrifícios ( $\beta = +0,37$ ), a sua magnitude diminui significativamente quando se incluem no modelo as variáveis intermédias, mas o seu efeito directo continua a ser significativo, indicando que neste caso estamos perante uma mediação parcial.

No que respeita ao efeito dos antecedentes sobre a Intenção de Sair da Empresa, procedeu-se a análise semelhante, desta vez excluindo o Potencial Motivador do Trabalho, por não se correlacionar de forma significativa com esta variável resposta (Tabela 4). Relativamente ao antecedente Alternativas de Empregabilidade, testou-se apenas o efeito mediador da variável Satisfação Geral pois as outras duas atitudes não correlacionam de forma significativa com este antecedente (cf. Tabela 1), condição exigida para existência de mediação.

**Tabela 4.** Efeitos padronizados totais, directos e mediados das variáveis antecedentes PS e AE sobre a Intenção de Sair da Empresa (N = 303).

Efeito da percepção de Sacrificios (PS) sobre a Intenção de Sair da Empresa (ISE)				
Mediadores	Total	Directo	Indirecto *	Comentário
IA	-0,36 (p = 0,000)	-0,24 (p = 0,000)	-0,12 (p = 0,000)	Mediação parcial
SG	-0,36 (p = 0,000)	-0,20 (p = 0,000)	-0,16 (p = 0,000)	Mediação parcial
SOC	-0,36 (p = 0,000)	-0,26 (p = 0,000)	-0,10 (p = 0,000)	Mediação parcial

Efeito das Alternativas de Empregabilidade (AE) sobre a Intenção de Sair da Empresa (ISE)				
Mediadores	Total	Directo	Indirecto *	Comentário
SG	+0,15 (p = 0,011)	+0,08 (p = 0,100)	+0,07 (p = 0,028)	Mediação total

IA – Implicação Afectiva, SG – Satisfação Geral, SOC – Satisfação Global Orientada para o Cliente.

\* A significância do efeito indirecto (mediado) foi avaliada a través do teste de Sobel.

Pode-se constatar que o contributo da Percepção de Sacrificios na explicação da Intenção de Sair da Empresa ( $\beta = -0,36$ ) se atenua na presença de qualquer uma das variáveis intermédias, embora o seu efeito directo se mantenha significativo para  $\alpha = 0,05$ . O efeito das Alternativa de Empregabilidade sobre a Recomendação da Empresa parece ser totalmente mediado pela Satisfação Geral do empregado.

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 três variáveis atitudinais consideradas; a Percepção de Sacrificios tem um efeito negativo sobre a Intenção de Sair da Empresa e um efeito positivo sobre a Recomendação da Empresa, sendo ambos efeitos parcialmente mediados pelas três atitudes consideradas. Finalmente, as Alternativas de Empregabilidade parecem ter um efeito positivo sobre a Intenção de Sair da Empresa que é totalmente mediado pela Satisfação Global com o trabalho.

Para sintetizar a informação que temos vindo a analisar parcelarmente e fazer

um teste global da hipótese H1, recorreu-se à comparação do ajustamento de dois modelos de equações estruturais. O modelo 1 corresponde ao hipotetizado em H1, onde se consideraram apenas os efeitos dos antecedentes sobre as variáveis resultado que são mediados através das três variáveis atitudinais; o modelo 2 especifica tanto efeitos directos como indirectos. Como seria de esperar, nenhum destes modelos de ajusta aos dados (modelo 1:  $X^2 = 200,75$ ,  $gl = 10$ ,  $p = 0,000$ ; modelo 2:  $X^2 = 179,07$ ,  $gl = 4$ ,  $p = 0,000$ ), uma vez que não incluem relações fundamentais entre as variáveis neles presentes (por exemplo, entre as variáveis intermédias) e que não são directamente relevantes para o presente estudo. No entanto, e uma vez que se tratam de modelos aninhados, se H1 for verdadeira a diferença de ajustamento entre os dois modelos não deverá ser estatisticamente significativa. A comparação entre as estatísticas de ajustamento dos dois modelos conduz à rejeição global de H1 ( $\Delta X^2 = 21,68$ ,  $gl = 6$ ,  $p = 0,001$ ), indicando que é necessário especificar pelos menos alguns caminhos directos entre antecedentes e variáveis resultado para que o modelo se ajuste aos dados.

Uma vez que se constatou que o efeito variável Percepção de Sacrifícios sobre as duas variáveis resultados é apenas parcialmente mediado pelas avariáveis atitudinais, procedeu-se a uma reformulação do modelo 1, acrescentando caminhos directos entre a variável PS e as variáveis resultados (modelo 1 reformulado:  $X^2 = 187,49$ ,  $gl = 8$ ,  $p = 0,000$ ). A diferença entre este modelo reformulado e o modelo 2 revela-se agora estatisticamente negligenciável ( $\Delta X^2 = 8,39$ ,  $gl = 4$ ,  $p = 0,079$ ), confirmando assim que H1 deveria especificar as mediações parciais associadas a PS. A análise do modelo 1 reformulado permite ainda a significância e magnitude do efeito directo de PS sobre as variáveis resposta após remover os efeitos mediados conjuntos das três atitudes:  $\beta = +0,13$  ( $p = 0,028$ ) para a Recomendação da Empresa e  $\beta = -0,14$  ( $p = 0,030$ ) para a Intenção de Sair da Empresa.

Um segundo aspecto hipotetizado no presente estudo refere-se ao papel moderador da personalidade na relação entre variáveis antecedentes e intermédias. A Tabela 5 reúne os resultados obtidos na avaliação do efeito moderador (linear, quadrático e cúbico) das cinco dimensões de personalidade consideradas (informação com base nas respostas de uma amostra reduzida de 111 inquiridos) e da variável Necessidades de Crescimento Individual ( $N = 303$ ). Para se poupar uma apresentação fastidiosa dos resultados, refira-se que foram feitos 54 testes de moderação, tendo-se encontrado efeitos significativos ( $p < 0,05$ ) apenas em oito casos (14,8%) e resultados marginalmente significativos ( $p < 0,1$ ) em mais dez casos (18,5%). Na tabela identifica-se o valor  $p$  apenas para estes dois tipos de situação, mas, atendendo ao número elevado de testes, iremos apenas descrever os efeitos moderadores que atingiram o nível de significância  $\alpha = 0,050$ .

Em primeiro lugar, assinala-se a ausência de efeitos moderadores lineares significativos e o predomínio de efeitos cúbicos, sugerindo inflexões na forma como a relação entre antecedentes e atitudes é moderada pela personalidade dos inquiridos.

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. Seguindo as sugestões de Aiken e West (1991), procedeu-se à estimação desse declive para três valores específicos da variável moderadora (média, média - desvio-padrão e média + desvio-padrão), a fim de compreender como a relação entre Potencial Motivador do Trabalho e a Implicação Afectiva varia em função da Conscienciosidade. Verifica-se que para valores reduzidos de Conscienciosidade o declive é nulo ( $B = 0,00$ ,  $p = 0,989$ ), sendo positivo para valores

médios ou elevados desta variável (respectivamente,  $B = 0,23$ ,  $p = 0,082$  e  $B = 0,31$ ,  $p = 0,019$ ). 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 (termo cúbico,  $p = 0,050$ ). Esse efeito moderador resulta da relação entre estas duas variáveis ser negativa para níveis baixos de conscienciosidade ( $B = -0,11$ ,  $p = 0,069$ ), nula para valores médios ( $B = 0,00$ ,  $p = 0,954$ ) e tendencialmente positiva para valores elevados de conscienciosidade ( $B = +0,07$ ,  $p = 0,120$ ).

A Conscienciosidade modera ainda a relação entre a Percepção de Sacrifícios e a Satisfação Orientada para o Cliente (termo cúbico,  $p = 0,023$ ), fazendo com que a relação entre estas duas variáveis seja tendencialmente nula para níveis baixos de conscienciosidade ( $B = -0,05$ ,  $p = 0,375$ ) e positiva para valores médios e elevados de conscienciosidade (respectivamente,  $B = +0,11$ ,  $p = 0,003$  e  $B = +0,19$ ,  $p = 0,000$ ).

A Abertura à Experiência afecta (através de um termo cúbico,  $p = 0,034$ ) 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 (respectivamente,  $B = +0,22$ ,  $p = 0,160$  e  $B = +0,10$ ,  $p = 0,392$ ), enquanto que níveis médios de Abertura invertem o sentido da relação ( $B = -0,04$ ,  $p = 0,673$ ). No entanto, nenhum destes três declives aparece ser significativamente diferente de zero.

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 tendencialmente nula ( $B = 0,07$ ,  $p = 0,061$ ), enquanto que para níveis médios e elevados de Abertura o contributo da Percepção de Sacrifícios para a Satisfação Orientada para o Cliente parece ser positivo (respectivamente,  $B = 0,14$ ,  $p = 0,000$  e  $B = 0,13$ ,  $p = 0,000$ ).

O Neuroticismo influencia (através de um termo quadrático,  $p = 0,002$ ) 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 ( $B = +0,18$ ,  $p = 0,000$ ) do que em indivíduos com níveis elevados ( $B = +0,08$ ,  $p = 0,020$ ) ou abaixo da média ( $B = +0,12$ ,  $p = 0,001$ ).

Finalmente, a Amabilidade interfere de forma significativa na relação entre a Percepção de Alternativas de Empregabilidade e a Satisfação Geral (termo cúbico,  $p = 0,048$ ): enquanto que para níveis elevados de amabilidade a relação é negligenciável ( $B = 0,01$ ,  $p = 0,959$ ), torna-se negativa para níveis médios ou reduzidos deste traço de personalidade (respectivamente,  $B = -0,23$ ,  $p = 0,016$  e  $B = -0,21$ ,  $p = 0,087$ ).

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 afectam as variáveis intermédias deste estudo. Pode-se constatar ainda que as Necessidades de Crescimento Individual não parecem afectar de forma estatisticamente significativa nenhuma das relações especificadas pelo modelo em análise ( $p > 0,100$ ).

## **5. Discussão**

Os resultados obtidos apoiam parcialmente as hipóteses que propusemos para descrever a relação existente 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, Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente. Tal como previsto pelo Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1980), o potencial motivador do trabalho exerce uma influência positiva no comportamento individual de recomendação da empresa, sublinhando 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. No entanto, essa influência não parece ser directa, tendo-se posto em evidência a importância das atitudes dos empregados na mediação nesse processo. À semelhança dos estudos realizados por Meyer e Allen (1997) e por Spector (1997), que também realçavam o papel capital das atitudes de Implicação e Satisfação na produção de resultados individuais, os nossos 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 capacidade de alterar esta relação.

A hipótese levantada por Alen e Meyer (2000) de que a percepção de sacrifícios seria um antecedente e não uma componente da implicação parece receber algum apoio no presente estudo. Na verdade, o efeito dos sacrifícios percebidos pelos empregados na recomendação da empresa é mediado pelas atitudes de implicação afectiva e de satisfação.

O antecedente Alternativas de Empregabilidade parece exercer um efeito reduzido, apenas sobre a intenção de abandonar a empresa. Este efeito é totalmente mediado por uma das atitudes: a percepção de alternativas de empregabilidade parece

**Tabela 5.** 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.

		Variáveis moderadoras											
		Neuroticismo		Extroversão		Amabilidade		Conscienciosidade		Abertura à experiência		NCI	
		$\Delta R^2$	<i>p</i>	$\Delta R^2$	<i>P</i>	$\Delta R^2$	<i>p</i>	$\Delta R^2$	<i>p</i>	$\Delta R^2$	<i>p</i>	$\Delta R^2$	<i>p</i>
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	0,005	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>0,035</b>	<b>0,050</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	0,003	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>0,045</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	0,030	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>0,035</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	0,026	0,090	0,001	ns
	X*M <sup>2</sup>	0,009	ns	0,000	ns	0,000	ns	0,028	0,078	0,000	ns	0,005	ns
	X*M <sup>3</sup>	0,031	0,065	0,018	ns	0,001	ns	0,002	ns	0,000	ns	0,000	ns

**Nota:** Os componentes X\*M, X\*M<sup>2</sup> e X\*M<sup>3</sup> correspondem aos efeitos linear, quadrático e cúbico da variável moderadora M sobre a relação entre a variável antecedente X (PMT, PS ou AE) e a variável intermédia IA, SG ou SOC).

associar-se à intenção de *turnover* apenas porque ambas variáveis se associam a níveis reduzidos de satisfação no trabalho.

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. Tal como Grant e Moncriot (2001), encontramos um padrão de associação moderada-forte entre as variáveis intermédias, indicando que as atitudes de implicação afectiva e de satisfação se alimentam entre si. Esta associação faz com que os resultados da mediação sejam, em geral, semelhantes para as diferentes atitudes consideradas. No entanto, não é de descartar a possibilidade das medidas atitudinais utilizadas (nomeadamente a Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente) não permitirem uma discriminação clara destes construtos.

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. A Recomendação da Empresa não parece sofrer influência das alternativas de empregabilidade; pelo contrário, a Intenção de Saída da Empresa recebe influência indirecta das Alternativas de Empregabilidade mas não é influenciado pelo Potencial Motivador do Trabalho. 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.

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: o impacto do potencial motivador da função sobre as atitudes de Implicação e Satisfação parece ser positivo apenas quando os níveis de conscienciosidade do trabalhador não são baixos; por outro lado, o impacto positivo do potencial motivador sobre a satisfação parece ser positivo apenas quando o trabalhador apresenta níveis baixos ou elevados de 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 de forma sensível das dimensões que integram a personalidade dos colaboradores.

## **6. Conclusões**

Com o presente trabalho foi nossa intenção explorar 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, acreditamos que os resultados obtidos contribuem para que os gestores possam 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 avaliado 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 a motivação nos empregados e, deste modo, concretizar não apenas as suas necessidades 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, não é mais do que a expressão tangível do interesse do gestor de recursos humanos pelo seu bem-estar sendo, por isso, uma razão para se sentirem melhor em relação a este; *gerar fluxos de comunicação* em todas as direcções através da promoção de uma *comunicação ascendente* particularmente frutífera, por parte dos clientes internos, que lhes permite tecer comentários acerca do que pensam sobre o trabalho; concomitantemente, fomentar uma *comunicação descendente* em função da informação recebida pelos gestores de recursos humanos que, por sua vez, poderão agir não apenas de forma correctiva mas também preventiva face a eventuais ocorrências e incertezas; *detectar necessidades de formação* através da identificação de eventuais discrepâncias bem como *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 sacrifícios sobre os comportamentos dos empregados chama a atenção para a necessidade de realização de avaliações periódicas com vista à empresa aplicar medidas adaptadas de atracção e retenção dos empregados, de modo a evitar uma possível saída e, subsequente, ingresso noutras empresas da concorrência. São exemplos de benefícios da empresa, 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. 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; finalmente, 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.

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 nos empregados atributos de natureza personalística através de acções de atracção, selecção, formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.

A adopção de uma amostra de conveniência foi uma limitação do presente estudo, devido ao enviesamento que pode produzir tanto pela sua reduzida dimensão como pela sua natureza (número circunscrito de unidades hoteleiras). Outras variáveis de natureza processual teriam, certamente, patenteado resultados mais ricos e diversificados. 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.

O presente trabalho pretendeu contribuir para riqueza e a diversidade de temáticas tão importantes como a Implicação e a Satisfação no trabalho, tentando 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., & Jesus, S. N (2009). Estrutura Factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS) Um estudo confirmatório da validação do instrumento. *Revista de Administração FACES Journal*, 8 (1), 64-86.

Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. N. (2007). Validação da implicação afectiva, instrumental e normativa: um estudo confirmatório da medida. In J. Vala, M. Garrido & P. Alcobia (Orgs.) *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional* (pp. 195-213). ISCTE, Lisboa: Edições Colibri.

Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. N. (*in press*). Satisfação Global Orientada para o Cliente – Um estudo exploratório de validação da medida. *Revista de Administração FACES Journal*,  
Arbuckle, J. L. (2005). *Amos user's guide.*, Chicago: Small Waters by Amos Development Corporation.

Babukus, E; Yavas, U.; Karapete O. M., & Avei, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employee's affective and performance outcomes. *Journal Academie Marketing Science*, 31 (3), 272-286.

Bagozi, R. P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions and behavior. *Social Psychology Quaterly*, 55 (2), 178-204.

Bansal, H. S., & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a service purchase decision context. *Journal do Service Research*, 3 (2), 166-177.

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

- Barrick, M. R.; Mount, M. K., & Strauss, J. P. (1993). Conscientiousness and performance of sales representatives: Test of the mediating effects of goal setting. *Journal of Applied Psychology, 78*, 715-722.
- Buttle, F. A. (1998). Word-of-mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal Strategy Marketing, 6*, 241-254.
- Cooper-Hakim, A., & Viswervaran, C. (2005). The construct of Work Commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin, 131* (2), 241-259.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (5ª Edição) Lisboa: RH Editora.
- Deeter-Schmelz D. R., & Ramsey, R. P. (2003). An investigation of team information processing in service teams: exploring the link between teams and customers. *Journal of the Academy of Marketing Science, 31* (4), 409-424.
- Donovan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer, orientation job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Marketing, 68*, January, 128-146.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences, 1*-12.
- Gotlieb, J. B.; Grewal, D., & Brown, S. W. (1994). Customer satisfaction and perceived quality: complementary or divergent constructs? *Journal Applied Psychology, 79* (6), 875-885.
- Griffeth, R.W., & Hom, P. W. (2001). *Retaining valued employees*. Thousand Oaks: Sage.
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing: management, relationship strategy and CRM approaches for the network economy*. Oxford: Heinemann Butterworth.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Hair, J. F. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª ed) Porto Alegre: Bookman.

- Hartline, M. D., & Jones, K. C. (1996). Employee performance cues in a hotel service environment: influence on perceived service quality, value, and word-of-mouth intention. *Journal of Business Research*, 35, 205-217.
- Homburg, C. & Stock R. M. (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.
- Judge, T. A.; Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five factor model of personality and Job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Lau, G. T., & Ng, S. (2001). Individual and situational factors influencing negative word-of-mouth behavior. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18 (3), 163-178.
- Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48, 521-53
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedent's correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (pp. 51-87). New York: Guilford.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Mobley, W. H., Homer, S. D., & Hollingsworth, A. T. (1987). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. D. S. (2005). Personality at work: raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18 (4), 389-404.

Paulin, M.; Ferguson, R. J., & Bergeron, J. (2006). Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkage. *Journal of Business Research*, 59, 906-915.

Raver, J. L., Godfrey, G. E., Huang, M., Nishi, L.H., Ziegert, J.C. (2003), "The human side of strategy: employee experiences of strategic alignment in a service organization", *Organizational Dynamics*, 32, 2, 122-41.

Schmit, M., & Allscheid, S. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction:

Schneider, B.; Hayes, S. C.; Lim, B.C.; Raver, J. L.; Godfrey, E. G., & Huang, M. (2003). The human side of strategy: employee experiences of strategic alignment in a service organization. *Organization Dynamics*, 32 (2), 122-141.

Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sand fort, J. R. (2004). No longer measurable? A multidimensional integrate model of nonprofits organizational effectiveness. *Nonprofits and Voluntary Sector Quarterly*, 33 (4), 711-728.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.