

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 queixam-se da 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 de pessoal que estas empresas enfrentam. Assumimos no modelo operacional estudado 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 geri-las 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, 2006). 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

peçoal 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, 2006; 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.

OBJECTIVO E OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Com referência às variáveis referidas na secção anterior pretende-se avaliar se existem diferenças significativas entre os grupos profissionais de um Grupo Empresarial Hoteleiro.

A análise comparativa dos grupos profissionais resulta do interesse em explorar a heterogeneidade das equipas de trabalho em função das suas operações no serviço a clientes, para compreender com maior pormenor as diferenças tanto no potencial motivador de cada profissão como nos aspectos atitudinais e comportamentais considerados (Satisfação no trabalho, Satisfação Orientada para o Cliente, Implicação Afectiva, Intenção de Não Sair da Empresa, etc.). Na verdade, as necessidades operacionais das empresas dão, de uma maneira geral, preferência à caracterização de diferenças grupais face às diferenças individuais com o propósito de conhecer o que caracteriza cada unidade funcional, o que a distingue das restantes para, de seguida, implementar políticas e práticas de gestão adequadas e diferenciadas aos diversos grupos profissionais que a constituem. Seguiu-se o critério pré-estabelecido pelo Grupo Empresarial de Hotelaria que foi alvo deste

estudo no estabelecimento de áreas funcionais, dividindo-se os profissionais em cinco grupos: Recepção, Restaurante/Bar, Andares/Limpeza/Lavandaria, Cozinha/Copa e Técnicos de Manutenção. Os agrupamentos têm dimensões aproximadas, à excepção do grupo de Cozinha/Copa que se destaca pela sua menor dimensão.

As variáveis antecedentes integram o Potencial Motivador do trabalho (MPS) operacionalizado pelas cinco características do trabalho, Variedade, Identidade, Significado, Autonomia e *Feedback* segundo o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980); as alternativas percebidas pelos clientes internos de inserção noutras empresas (AE); e, percepção de sacrifícios (PS) elevados associados a uma eventual saída do cliente interno derivada das vantagens e bonificações percebidas ao longo da sua permanência na organização.

As variáveis intermédias são constituídas pelas atitudes de Implicação afectiva (IA) ou seja a atitude de ligação e identificação dos clientes internos aos projectos e objectivos da empresa onde trabalham; A Satisfação Orientada para o Cliente (SOC), isto é, a forma como a empresa é percebida pelos clientes internos a servir os clientes externos; e, por último, pela Satisfação Geral (SG), ou melhor, a sua atitude global de satisfação.

As variáveis critério ou de resultado integram a Recomendação da empresa (RE) ou passa-palavra que pretende avaliar a recomendação da empresa percebida

pelos clientes internos enquanto um bom local de trabalho ou para aquisição de produtos ou serviços; e, finalmente, a variável intenção de sair da empresa (ISE).

Foram ainda avaliadas cinco variáveis personalísticas tal como são operacionalizadas pelo NEO-Pir (Versão Adaptada para a População Portuguesa por Costa & McCrae, 2000): o Neuroticismo (N) (ao contrário) que descreve estabilidade emocional; Conscienciosidade (C) descreve uma pessoa consciente, responsável, organizada, confiável e persistente; Extroversão (E) traduz o nível de conforto da pessoa resultante dos seus relacionamentos; Amabilidade (A) é a propensão para acatar as ideias dos demais; e Abertura à experiência (O) expressa pessoas criativas, curiosas, originais, imaginativas pouco convencionais e tradicionais. E, por último a variável Necessidade de Crescimento individual (NCI) operacionalizada pelo Modelo das Características do trabalho de Hackman e Oldham (1980).

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 utilizados e os procedimentos envolvidos na análise da informação

AMOSTRA

Os trabalhadores que integram a amostra do presente estudo são profissionais activos pertencentes a cinco grupos profissionais definidos pela cadeia

hoteleira alvo de estudo (Empregados de andares/Limpezas/Lavandaria, Cozinha/Copa, Manutenção; Restauração/Bar e Recepção). Da totalidade dos

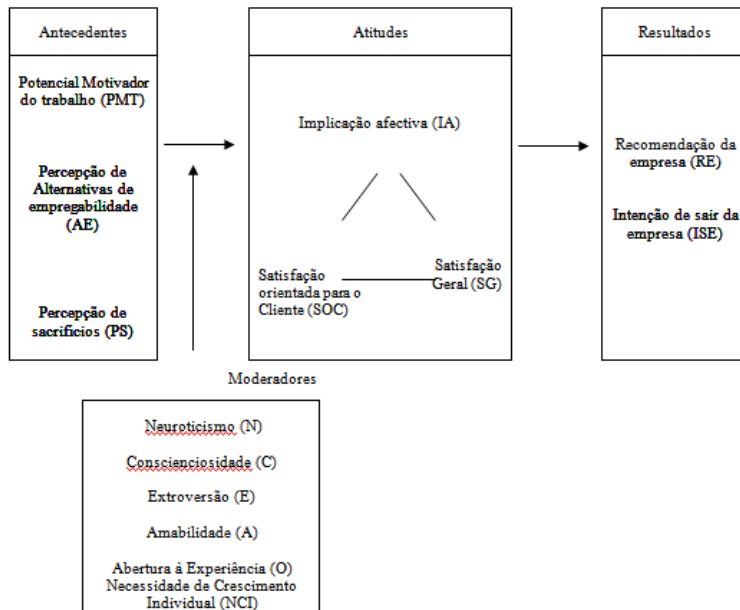


Figura 1: O Modelo Operacional aplicado aos cinco grupos profissionais avaliados.

Fonte: Modelo válido aplicável à Gestão de Recursos Humanos (Almeida, Faísca & Jesus ()).

METODOLOGIA

Para o efeito, contámos com a participação de 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 ± 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%).

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* (Almeida, Faísca & Jesus, 2007), do *Job Characteristics Survey* (Almeida, Faísca & Jesus, 2009) e a versão adaptada do NEO-PI-R (Costa & McCrae, 2000), assim como o inventário para avaliação da Satisfação Orientada para o Cliente (Almeida, Faísca & Jesus, 2008).

MÉTODO DE ANÁLISE

Para o efeito recorreu-se ao programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão (17.0) e à metodologia de análise ANOVA univariada e da análise *post hoc* segundo o procedimento Tukey HSD.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta secção, apresentam-se os resultados obtidos a partir da análise das diferenças entre grupos profissionais relativamente às respostas dadas ao conjunto de instrumentos usados para operacionalizar as variáveis em estudo. Recorreu-se à técnica de análise de variância univariada, estando os resultados organizados em função da natureza das variáveis (antecedente, intermédia ou de resultado) e do instrumento que as avalia.

A Tabela 1 apresenta os valores médios e os desvios-padrão das variáveis

anteriores (características do trabalho, PMT, NCI, Percepção de Sacríficos e Percepção das Alternativas de Empregabilidade), relativamente aos cinco grupos analisados, assinalando-se as diferenças estatisticamente significativas entre grupos identificadas pelo procedimento *post-hoc* Tukey HSD.

Iniciando a análise pelas características do trabalho avaliadas pelo JDS, constatamos que os grupos se diferenciam estatisticamente em todas elas, à exceção da característica Identidade; no entanto, a magnitude destas diferenças, expressa pelo eta-quadrado (η^2), é bastante variável¹.

Os grupos profissionais parecem distinguir-se de forma muito marcada na característica Variedade ($F(4, 298) = 32,3, p < 0,000, \eta^2 = 0,30$): os Técnicos de Manutenção destacam-se por ter avaliado o seu trabalho como significativamente menos variado do que os restantes profissionais (média: 2,7); pelo contrário, os trabalhadores da Recepção e da Cozinha/Copa consideram o seu trabalho com maior Variedade (respectivamente, média 4,8 e 4,4).

O efeito do grupo profissional nas avaliações do Significado e da Autonomia é de magnitude média/grande ($\eta^2 = 0,12$). Também nestas duas situações são os Técnicos de Manutenção que apresentam uma avaliação inferior destas variáveis, enquanto os grupos de os profissionais da

¹ Para interpretar a magnitude do efeito do grupo profissional sobre as diferenças nas variáveis em estudo, baseámo-nos na sugestão de Cohen: valores de η^2 próximos de 0,01 indicarão um efeito de pequena magnitude, valores próximos de 0,06 um efeito médio e valores na vizinhança de 0,15 ou superiores um efeito de grande magnitude (Cohen, 1996).

recepção e da Cozinha atribuíram às suas tarefas os níveis mais elevados de Significado e de Autonomia.

No que respeita ao *Feedback*, apesar de termos encontrado um efeito diferenciador do grupo profissional estatisticamente significativo ($F(4, 298) = 2,6, p < 0,037$), a sua magnitude é pequena ($\eta^2 = 0,02$), sugerindo assim que as diferenças registadas são de pouca importância.

Como referimos, não se observaram diferenças entre grupos profissionais na variável Identidade ($F(4, 298) = 1,7, p < 0,139, \eta^2 = 0,01$), indicando que os grupos não diferem em relação à percepção do trabalho como um todo ou como uma porção identificável de resultados visíveis.

A Figura 2 sintetiza as diferenças registadas entre os cinco grupos profissionais no que respeita às características do trabalho, podendo-se constatar a avaliação inferior que os Técnicos de Manutenção fazem do seu trabalho, sobretudo nas dimensões de Variedade, Autonomia e Significado

Tabela 1: Comparação entre grupos profissionais relativamente às variáveis antecedentes (médias, desvios-padrão, medida da magnitude do efeito η^2 e resultados da ANOVA univariada e da análise *post hoc* segundo o procedimento Tukey HSD; N=303)

Variáveis	Total N=303	Recepção N=60	Rest.+Bar N=59	And.+Lim.+Lav. N=72	Coz.+Copa N=44	T. Manutenção N=68	η^2	F	Sig.
JDS									
Variedade	3,9 ± 1,3	4,8 ^d ± 1,1	4,2 ^{bc} ± 1,2	3,7 ^b ± 1,1	4,4 ^{cd} ± 1,3	2,7 ^a ± 1,0	0,30	32,3	0,000
Identidade	4,9 ± 1,0	4,6 ^a ± 1,0	5,0 ^a ± 1,0	4,9 ^a ± 1,0	5,0 ^a ± 0,9	4,9 ^a ± 1,0	0,01	1,7	0,139
Significado	4,7 ± 1,3	5,4 ^c ± 1,2	4,7 ^b ± 1,3	4,5 ^{ab} ± 1,3	4,9 ^{bc} ± 1,2	4,0 ^a ± 1,2	0,12	11,1	0,000
Autonomia	4,5 ± 1,1	4,8 ^{bc} ± 1,0	4,7 ^b ± 1,0	4,3 ^{ab} ± 0,9	5,0 ^c ± 1,0	3,9 ^a ± 1,1	0,12	11,4	0,000
Feedback	4,8 ± 1,0	4,9 ^{ab} ± 0,9	5,0 ^b ± 1,0	4,7 ^{ab} ± 0,9	4,7 ^{a,b} ± 1,0	4,5 ^a ± 1,0	0,02	2,6	0,037
PMT	99,4 ± 47,8	116,8 ^b ± 47,9	113,4 ^b ± 52,8	89,0 ^a ± 33,1	117,9 ^b ± 50,0	70,8 ^a ± 38,5	0,15	13,9	0,000
NCI	4,4 ± 0,9	4,7 ^b ± 0,8	4,5 ^b ± 0,8	3,9 ^a ± 0,9	4,4 ^b ± 0,7	4,4 ^b ± 1,0	0,10	9,5	0,000
P. Sacrifícios	4,1 ± 1,3	4,0 ^{ab} ± 1,3	4,2 ^{ab} ± 1,3	4,4 ^b ± 1,1	3,6 ^a ± 1,2	4,0 ^{ab} ± 1,3	0,04	3,0	0,020
Alt. Empreg.	1,7 ± 0,8	1,9 ^b ± 0,8	1,8 ^{ab} ± 0,8	1,4 ^a ± 0,6	1,9 ^b ± 0,8	1,6 ^{ab} ± 0,8	0,06	5,2	0,000

JDS – Características do trabalho (Variedade, Identidade, Significado, Autonomia, *Feedback*); PMT – Potencial motivador do Trabalho; NCI – Necessidade de crescimento individual; P. Sacrifícios – Percepção de sacrifícios; Alt. Empreg. – Alternativas de empregabilidade.

Médias assinaladas por letras diferentes são estatisticamente distintas ao nível de significância de 0,05.

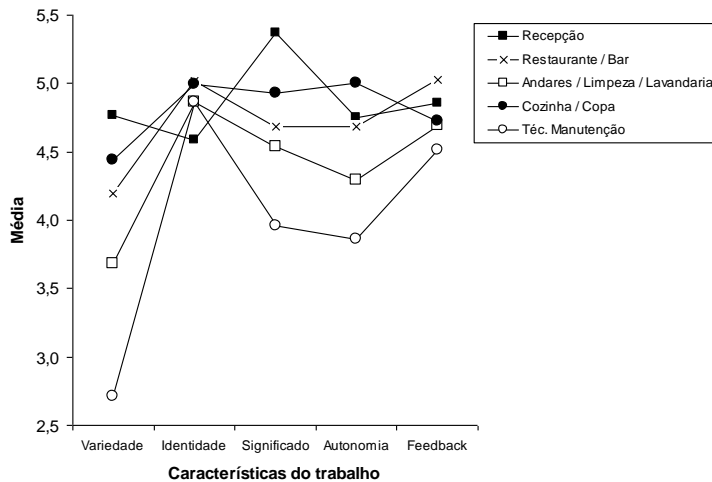


Figura 2: Comparação entre grupos profissionais relativamente às características do trabalho avaliadas pelo JDS.

As diferenças entre os valores médios dos cinco grupos profissionais relativas ao Potencial Motivador do Trabalho (PMT) são significativas e de grande magnitude ($F(4, 298) = 13,9$, $p = 0,000$, $\eta^2 = 0,15$), destacando-se os grupos profissionais Recepção, Restaurante/Bar e Cozinha/Copa com níveis médios de PMT superiores a 110 (médias: 116,8, 113,4 e 117,9, respectivamente) e os grupos Técnicos de Manutenção e Andares/Limpeza/Lavandaria com níveis médios de PMT inferiores a 90 (médias: 70,8 e 89,0, respectivamente).

No que concerne à variável Necessidade de Crescimento Individual (NCI), encontram-se diferenças moderadas ($F(4, 298) = 9,5$, $p = 0,000$, $\eta^2 = 0,10$), que resultam dos inquiridos do grupo Andares/Limpezas/Lavandaria apresentarem níveis médios desta variável (3,9) claramente inferiores aos inquiridos dos restantes grupos

profissionais (médias superiores a 4,4) da amostra global. A análise que a seguir se apresenta restringe-se agora a uma sub-amostra reduzida a 111 inquiridos (Tabela 2). Não se observam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos profissionais em três dimensões de personalidade (Neuroticismo, Amabilidade e Conscienciosidade).

Em relação à variável Percepção de Sacrifícios, as diferenças entre os grupos profissionais são estatisticamente significativas mas de magnitude pequena/média ($F(4, 298) = 3,0, p = 0.020, \eta^2 = 0,04$): os inquiridos do grupo Cozinha/Copa apresentam os níveis médios mais baixos (média: 3,6) e distinguem-se dos inquiridos do grupo Andares/Limpezas/Lavandaria, que fazem uma avaliação mais elevada dos sacrifícios associados à saída da empresa (média: 4,4).

Passando à variável Alternativas de empregabilidade, as diferenças observadas são de magnitude moderada ($F(4, 298) = 5,2, p = 0,000, \eta^2 = 0,06$). Apesar de considerarem haver baixas Alternativas de Empregabilidade, os grupos Recepção e Cozinha/Copa (média: 1,9) diferenciam-se significativamente do grupo de Andares/Limpezas/Lavandaria (média: 1,4) por considerarem ter mais oportunidades de emprego fora da empresa actual.

Tabela 2: Comparação entre grupos profissionais relativamente às variáveis de personalidade (médias, desvios-padrão, medida da magnitude do efeito η^2 e resultados da ANOVA univariada e da análise post hoc segundo o procedimento Tukey HSD; N=111)

Dimensões do NEO-PIR	Total N=111	Recepção N=20	Rest.+Bar N=18	And.+Lim.+Lav. N=45	Coz.+Copa N=28	η^2	F	Sig.
Neuroticismo	37,7 ± 18,0	43,8 ^a ± 19,6	36,4 ^a ± 20,8	37,3 ^a ± 17,3	34,8 ^a ± 15,7	0,03	1,1	0,370
Extroversão	55,8 ± 17,1	59,4 ^{ab} ± 20,3	66,4 ^b ± 14,8	49,5 ^a ± 15,1	56,5 ^{ab} ± 15,6	0,13	5,2	0,002
Amabilidade	52,9 ± 15,5	58,8 ^a ± 16,6	52,0 ^a ± 20,1	50,2 ^a ± 13,1	53,6 ^a ± 14,5	0,04	1,5	0,222
Conscienciosidade.	65,1 ± 15,6	63,4 ^a ± 17,6	73,1 ^a ± 14,7	62,1 ^a ± 14,1	66,2 ^a ± 16,0	0,06	2,3	0,077
Abertura à Experiência	49,9 ± 16,2	57,7 ^{bc} ± 18,0	62,2 ^c ± 14,2	41,2 ^a ± 14,2	50,3 ^{ab} ± 10,3	0,26	12,3	0,000

Médias assinaladas por letras diferentes são estatisticamente distintas ao nível de significância de 0,05

O último conjunto de variáveis antecedentes diz respeito às cinco dimensões de personalidade avaliadas pelo NEO-PI-R. Como este instrumento foi aplicado apenas a uma fracção No entanto, no caso da Conscienciosidade, estamos perante diferenças marginalmente significativas ($p < 0,1$ e $\eta^2 = 0,06$), em que os inquiridos do grupo Restaurante/Bar apresentam uma incidência mais elevada deste traço de personalidade (a média do grupo corresponde ao percentil 73, face aos restantes grupos com médias no intervalo 62-66).

Os níveis médios de Extroversão são diferentes entre profissões, apresentando os inquiridos do grupo Andares/Limpezas/Lavandaria valores inferiores (média: 49,5) aos inquiridos do grupo Restaurante/Bar (média: 66,4). Diferença semelhante se observa relativamente à dimensão Abertura à Experiência, mas com uma magnitude mais marcada ($\eta^2 = 0,26$): os inquiridos do grupo Andares/Limpezas/Lavandaria parecem situar-se, em média, no percentil 41, enquanto que os inquiridos do grupo Restaurante/Bar se situam no percentil 62.

No que concerne às variáveis intermédias, iniciaremos a comparação entre grupos profissionais pelas variáveis de satisfação (Tabela 3)

A avaliação da satisfação global do inquirido com a sua situação profissional (Satisfação geral) apresenta diferenças moderadas entre grupos ($F(4, 298) = 7,5$, $p = 0,000$, $\eta^2 = 0,09$): os grupos Andares/Limpezas/Lavandaria e Restaurante/Bar, com

Tabela 3: Comparação entre grupos profissionais relativamente às variáveis intermédias (médias, desvios-padrão, medida da magnitude do efeito η^2 e resultados da ANOVA univariada e da análise *post hoc* segundo o procedimento Tukey HSD; N=303)

Variáveis	Total N=303	Recepção N=60	Rest.+Bar N=59	And.+Lim.+Lav. N=72	Coz.+Copa N=44	T. Manutenção N=68	η^2	F	Sig.
Satisfação geral	3,3 ± 0,7	3,2 ^{ab} ± 0,7	3,4 ^b ± 0,7	3,5 ^b ± 0,7	3,1 ^a ± 0,6	3,0 ^a ± 0,7	0,09	7,5	0,000
Facetas de satisfação									
Condições de trabalho	3,2 ± 0,4	3,3 ^b ± 0,3	3,3 ^b ± 0,4	3,4 ^b ± 0,4	3,2 ^b ± 0,5	2,9 ^a ± 0,4	0,18	16,5	0,000
Remuneração	3,0 ± 0,5	2,9 ^{ab} ± 0,5	3,0 ^{abc} ± 0,6	3,2 ^{bc} ± 0,5	2,8 ^a ± 0,6	3,2 ^c ± 0,5	0,08	6,8	0,000
Natureza do trabalho	3,3 ± 0,4	3,4 ^b ± 0,3	3,4 ^b ± 0,4	3,5 ^b ± 0,4	3,4 ^b ± 0,4	3,1 ^a ± 0,5	0,10	7,9	0,000
Segurança e estabilidade	3,5 ± 0,4	3,5 ^{ab} ± 0,3	3,6 ^b ± 0,4	3,6 ^b ± 0,4	3,5 ^{ab} ± 0,5	3,3 ^a ± 0,4	0,06	4,7	0,001
Evolução da carreira	3,2 ± 0,4	3,3 ^b ± 0,3	3,2 ^{ab} ± 0,5	3,3 ^b ± 0,4	3,2 ^{ab} ± 0,5	3,0 ^a ± 0,5	0,06	4,3	0,002
Comport. colaboradores	3,5 ± 0,5	3,6 ^b ± 0,4	3,5 ^b ± 0,5	3,7 ^b ± 0,4	3,5 ^b ± 0,5	3,2 ^a ± 0,4	0,13	11,3	0,000
Imagem empresa	3,3 ± 0,4	3,3 ^{ab} ± 0,3	3,3 ^{ab} ± 0,4	3,4 ^b ± 0,4	3,3 ^{ab} ± 0,5	3,2 ^a ± 0,4	0,05	4,0	0,003
Satisf. Orientada Cliente	3,3 ± 0,4	3,3 ^b ± 0,2	3,3 ^b ± 0,4	3,5 ^b ± 0,3	3,3 ^b ± 0,4	3,1 ^a ± 0,4	0,11	9,5	0,000
Implicação afectiva.	4,5 ± 1,2	4,9 ^b ± 1,0	4,9 ^b ± 1,1	4,9 ^b ± 0,9	4,2 ^a ± 1,2	3,7 ^a ± 1,2	0,19	16,9	0,000

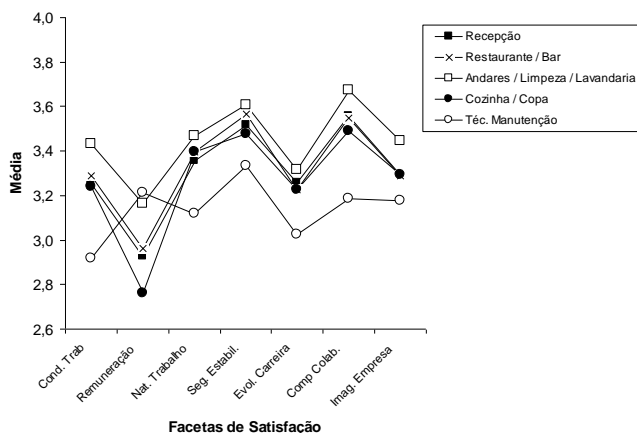
Médias assinaladas por letras diferentes são estatisticamente distintas ao nível de significância de 0,05

médias de 3,5 e 3,4, respectivamente, indicando maiores níveis de satisfação global de que os grupos Técnicos de Manutenção e Cozinha/Copa, que apresentam os valores médios de satisfação mais baixos (3,0 e 3,1, respectivamente).

Procedendo em seguida à análise das facetas da Satisfação Orientada para o Cliente (Tabela 4), constata-se que, para todas elas, existem diferenças significativas entre os grupos profissionais considerados, diferenças essas de magnitude moderada ou grande ($\eta^2 \geq 0,06$). O padrão geral de diferenças apresenta o grupo dos Técnico de Manutenção como o menos satisfeito nas diferentes facetas, à exceção da faceta Remuneração onde se revelam os mais satisfeitos. Pelo contrário, os inquiridos do grupo Andares/Limpeza/Lavandaria mostram-se os mais satisfeitos em todas as facetas, à exceção da Remuneração, onde são o segundo grupo mais satisfeito. Estas observações genéricas são postas em evidência na Figura 3.

Passando a uma análise individual de cada faceta, constata-se que relativamente à Satisfação com as Condições de trabalho os Técnicos de Manutenção se destacam por terem um nível médio de satisfação de 2,9, significativamente inferior ao nível dos restantes grupos profissionais, que não se distinguem entre si. É nesta faceta que os grupos profissionais parecem exercer um efeito diferenciador de maior magnitude ($\eta^2 = 0,18$).

Figura 3: Comparação entre grupos profissionais relativamente às facetas de Satisfação Orientada para o Cliente.



Em relação à Remuneração, são os inquiridos do grupo Cozinha/Copa aqueles que apresentam um nível de satisfação inferior (média: 2,8), que se distingue dos inquiridos dos grupos

Andares/Limpezas/Lavandaria e Técnicos de Manutenção, que apresentam os níveis de satisfação mais elevados relativamente a esta faceta.

Ao nível da Natureza do Trabalho, observa-se novamente uma clivagem entre os Técnicos de Manutenção, que se mostram significativamente menos satisfeitos (média: 3,1) e todos os outros inquiridos que apresentam níveis superiores de satisfação com a natureza do seu trabalho (médias entre 3,4 e 3,5).

No que diz respeito à Segurança e Estabilidade no emprego, os Técnicos de Manutenção apresentam novamente os níveis de satisfação mais baixos (média: 3,3), enquanto os grupos Andares/Limpezas/Lavandaria e Restaurante/Bar

demonstram uma satisfação superior com aspectos relacionados com a segurança e com a estabilidade no seio do seu emprego.

Em relação à faceta Evolução na Carreira, são novamente os Técnicos de Manutenção que afirmam sentir-se menos satisfeitos (média: 3,0) enquanto, os inquiridos dos grupos Recepção e Andares/Limpezas/Lavandaria se mostram mais satisfeitos.

Ao nível da faceta Comportamento orientado para o Cliente, repete-se a oposição entre os Técnicos de Manutenção, menos satisfeitos (média: 3,2) e os restantes grupos profissionais; mais uma vez, esta oposição manifesta-se por uma magnitude de diferenças moderada/elevada ($\eta^2 = 0,13$). Finalmente, os Técnicos de Manutenção mostram-se menos satisfeitos relativamente à Imagem e Sentido da Empresa (média: 3,2) quando comparados com os inquiridos do grupo Andares/Limpezas/Lavandaria.

No que respeita à medida genérica de satisfação que integra o posicionamento dos inquiridos relativamente a todas estas facetas (Satisfação orientada para o cliente – satisfação global), verifica-se o padrão de resultados que temos vindo a apontar nesta amostra: a oposição entre os Técnicos de Manutenção, menos satisfeitos (média: 3,1), e os restantes profissionais. Esta clivagem introduz diferenças que podem ser consideradas de magnitude moderada ($\eta^2 = 0,11$).

Passando a uma outra variável intermédia, a Implicação Afectiva (Tabela 4),

observa-se que os grupos profissionais exercem nesta variável um efeito diferenciador de magnitude elevada ($\eta^2 = 0,19$). As diferenças observadas opõem os grupos Cozinha/Copa e Técnicos de Manutenção, com níveis de Implicação Afectiva significativamente inferiores aos inquiridos dos restantes grupos profissionais.

Finalmente, a Tabela 5 apresenta os resultados médios relativos às variáveis de resultado para os diferentes grupos em comparação. No que respeita à variável Recomendação da empresa, apesar da tendência geral para que todos os grupos profissionais recomendem a empresa como um bom local de trabalho, existem diferenças significativas entre grupos, embora de magnitude reduzida ($\eta^2 = 0,04$). Assim, os inquiridos do grupo Andares/Limpezas/Lavandaria manifestam maior intenção em recomendar a empresa onde trabalham (média: 4,1), em contraste com os Técnicos de Manutenção, que expressaram níveis menores dessa intenção (média: 3,6).

Por último, ao nível da variável Intenção de Sair da Empresa, as diferenças são de maior magnitude ($\eta^2 = 0,08$). Assim, os grupos Cozinha/Copa e Técnicos de Manutenção expressaram uma maior adesão relativamente à Intenção de Sair da empresa (média: 2,2), contrastando com o grupo Andares/Limpezas/Lavandaria, cujo valor médio indica uma menor Intenção de Sair da empresa (média: 1,8).

Tabela 5: Comparação entre grupos profissionais relativamente às variáveis de resultado (médias, desvios-padrão, medida da magnitude do efeito η^2 e resultados da ANOVA univariada e da análise *post hoc* segundo o procedimento Tukey HSD; N=303)

Variáveis	Total N=303	Recepção N=60	Rest.+B ar N=59	And.+L im.+La v. N=72	Coz.+Cop a N=44	T. Manut. N=68	η^2	F	Sig.
Recomendação da empresa	3,8 ± 1,0	3,8 ^{ab} ± 0,9	3,8 ^{ab} ± 1,0	4,1 ^b ± 0,9	3,8 ^{ab} ± 1,0	3,6 ^a ± 1,0	0,04	3,0	,019
Intenção de sair da empresa	2,1 ± 0,6	2,1 ^{ab} ± 0,5	2,0 ^{ab} ± 0,6	1,8 ^a ± 0,6	2,3 ^b ± 0,5	2,2 ^b ± 0,6	0,08	6,3	,000

Médias assinaladas por letras diferentes são estatisticamente distintas ao nível de significância de 0,05

A título de síntese das diferenças encontradas entre os cinco grupos profissionais (Andares/Limpezas/Lavandaria, Restaurante/Bar, Recepção, Cozinha/Copa e Técnicos de Manutenção), podemos afirmar que diferem estatisticamente entre si em todas as variáveis analisadas exceptuando na percepção de Identidade da sua função e em três dimensões de personalidade (Neuroticismo, Amabilidade e Conscienciosidade). Apesar da magnitude destas diferenças variar de variável para variável, parece delinear-se um padrão geral no posicionamento dos cinco grupos profissionais. Assim, é o grupo dos Técnicos de Manutenção que avalia a sua função de forma mais negativa, atribuindo-lhe nas dimensões de Variedade, Significado e Autonomia níveis mais baixos do que os grupos de Recepção, Cozinha/Copa e Restaurante/Bar. Os funcionários do grupo Andares/Limpezas/Lavandaria mostraram tendência de resposta semelhante, embora ligeiramente acima das dadas pelos Técnicos de Manutenção. Como consequência, estes dois grupos (Técnicos de Manutenção e Andares/Limpezas/Lavandaria) são os que se destacam em relação aos demais por percepcionarem um potencial motivador inferior no seu trabalho. No entanto, o grupo Andares/Limpezas/Lavandaria distingue-se por ser aquele que percebe ter menos Alternativas de Empregabilidade e menos necessidades de crescimento individual.

Os Andares/Lavandaria/Limpezas e Restaurante/ Bar são os grupos que, de uma forma geral, estão mais satisfeitos no trabalho, mais implicados (conjuntamente com a Recepção), recomendam mais facilmente a empresa e uma Intenção de Sair

da empresa inferior; pelo contrário, os Técnicos de Manutenção é o grupo mais insatisfeito, menos implicado (conjuntamente com Cozinha/Copa), que menos recomendaria a empresa e que mais tenciona sair da empresa (conjuntamente com a Cozinha/Copa). Apesar disso, os Técnicos de Manutenção é de todos os grupos profissionais o que está mais satisfeito com remuneração.

Em relação à personalidade, destaca-se o grupo Restaurante/Bar por mostrar níveis de Extroversão e Abertura à Experiência superior aos restantes grupos.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Não pretendendo encerrar a realidade complexa configurada pelas empresas em geral, pretendeu-se conhecer melhor as relações das pessoas com o trabalho e o seu envolvimento na prestação dos serviços. Assim, a partir de modelos, conceptualizações e evidências empíricas, o nosso propósito residiu em comparar grupos profissionais com referência a um modelo operacional que contribuísse para uma melhor compreensão da realidade dos profissionais, com implicações práticas utilitárias para as unidades hoteleiras.

Mais exactamente, os cinco grupos profissionais diferem significativamente ao nível das três características do trabalho, Variedade, Significado e Autonomia no trabalho. Os Técnicos de Manutenção, percebem a mais baixa Variedade, Significado e Autonomia no trabalho. Segundo Hackman e Oldham (1980), a Variedade no trabalho descreve a aplicação de diversas habilidades e

conhecimentos; enquanto que o Significado o grau em que o trabalho tem um impacto substancial na vida de quem o executa; e, a Autonomia o grau em que o trabalho exige liberdade e independência na programação e procedimentos utilizados. Face às qualidades descritas, significa que os empregados de Manutenção entendem as actividades que, normalmente, realizam de, prestar assistência técnica, auxiliar tecnicamente o recebimento de equipamentos, emitir laudos, pareceres e relatórios técnicos e guias de remessa, zelar pela manutenção, limpeza, guarda e controlo de todo o material e equipamentos, pouco diversificadas e com pouco impacto no Técnico que as executa, deixando pouco espaço de manobra, liberdade e independência, para a realização de actividades que dada a sua simplicidade, na maioria das vezes, dispensariam autorizações de nível superior. O conteúdo pobre e simples do trabalho percebido por estes Técnicos (de Manutenção), impõe práticas de redesenho do trabalho que adicionem características fundamentais ao seu conteúdo através, por exemplo, da combinação ou aditamento de tarefas diversas numa só. Ou, juntando partes divididas, em módulos de trabalho maiores e integrados na mesma unidade de trabalho sob a responsabilidade do mesmo empregado em que este passará, provavelmente, a gerir as suas próprias tarefas que, por sua vez, terão uma maior variedade e identidade. Uma outra estratégia possível consiste em reunir unidades naturais de trabalho, ou melhor, um conjunto de partes funcionais especializadas de um mesmo processo de modo a disseminar, nestes empregados, a noção de trabalho integral e

global. A formação de unidades naturais de trabalho permite ao empregado identificar e agrupar tarefas em módulos significativos. Do que resultará, seguramente, um maior significado, identidade e sentimento de propriedade derivado do próprio desempenho. Concomitantemente, a partir do conhecimento prévio dos clientes (saídas), fornecedores (entradas) e dos pré-requisitos da função, o Gestor de linha deve fomentar, nos Técnicos de Manutenção, mais contactos de forma a adicionar à função desempenhada mais clientes (saída) e fornecedores (entrada), quer sejam internos ou externos. A ampliação das relações dos Técnicos de Manutenção poderá estimular uma maior diversidade no trabalho, uma vez que os assuntos passam a ser tratados directamente pelo ocupante do cargo. Por outro lado esta medida delega, uma maior responsabilidade e autonomia e favorece uma maior *feedback* a partir dos clientes e fornecedores. Desenvolver a autonomia e uma lógica de trabalho por objectivos, com base na responsabilização e na decisão dos assuntos operacionais visa uma maior responsabilização nos colaboradores e abre mais canais de retroalimentação favoráveis ao conhecimento, pelo próprio, da forma como realiza o seu trabalho sem ter que estar à espera da avaliação do desempenho de chefes ou de terceiros.

Uma outra medida possível passa pela realização pelo emprego de tarefas inteiras ou completas que lhe permita obter o conhecimento pleno dos seus resultados. Quer a retroalimentação provenha do próprio trabalho quer a partir dos clientes e fornecedores permite que os trabalhadores desenvolvam o auto-controlo e

dispensa a intervenção de gestores ou de chefias. Outra medida aplicável aos Técnicos de Manutenção passaria pela criação de grupos autónomos, através da substituição de tarefas e actividades realizadas individualmente e diariamente por outras que sejam mais globais (completas) e que possam ser executadas de forma autónoma pela própria equipa ou por grupos interactivos com o propósito de desenvolver uma maior autonomia e capacidade de decisão sobre a melhor forma de executar. A dinamização de grupos tem implicações muito importantes para as empresas participantes, uma vez que vaticina uma maior satisfação no trabalho convertendo-o numa actividade social. A equipa, ao criar soluções de trabalho mais eficientes e eficazes, influencia o comportamento individual criando recursos sociais que estimulam a motivação, desempenho, produtividade e, conseqüentemente, a vontade de permanecer na empresa e de transmitir uma imagem positiva. Um ambiente de trabalho de camaradagem favorece um relacionamento único entre as pessoas da empresa, independentemente, do nível hierárquico e, conseqüentemente, torna a organização mais produtiva.

A Recepção e a Cozinha/Copa e Restaurante/Bar situam-se no lugar oposto, devido à percepção de uma mais elevada Variedade, Significado e Autonomia no trabalho, derivado de um maior sentido de diversidade, funcionalidade no bem-estar dos clientes e liberdade nos procedimentos adoptados e decisões tomadas. Por outro lado, os três grupos profissionais (Recepção e a Cozinha/Copa e Restaurante/Bar) percebem as maiores Alternativas de empregabilidade, que

derivam, possivelmente, das suas qualificações técnicas superiores facilitadoras de uma inserção rápida no mercado laboral. O grupo profissional de Cozinha/Copa é um grupo altamente qualificado mas que se sente insatisfeito com a remuneração. Estes resultados indicam que a empresa deverá dedicar uma maior atenção a este grupo devendo adoptar estratégias que compensem as insuficiências sentidas por estes empregados ao nível da satisfação com a remuneração. Como os sistemas de gestão salarial normalmente aplicados dependem da gestão dos negócios e de outras políticas da empresa, seria recomendável que se implementassem outros benefícios de natureza não financeira. Assim, propõem-se as seguintes medidas: Na entrevista que integra o processo de avaliação individual de desempenho e progressão na carreira, o gestor de linha terá que identificar, com cada empregado que tipos de benefícios poderão reparar esta discrepância e que a empresa possa dispor, tais como: segurança de emprego e no emprego, transferências desejadas pelos empregados, estatutos desafiantes ou que envolvam o crescimento e desenvolvimento pessoal, felicitações por esforços adicionais, plano de formação definido e ajustado ao perfil de cada colaborador, universidade corporativa que vise a obtenção de mais graduação, ou a participação em projectos no estrangeiro, utilização da viatura da empresa ou viaturas alugadas preferencialmente para o usufruto do colaborador, alojamento participado pela empresa, empréstimos com juros bonificados, protocolos ou ginásios nas instalações, flexibilidade de horários, possibilidade de trabalhar em casa, seguros de vida, serviços gratuitos de

assistência à saúde, entre outros. Estas medidas mostram que a empresa está a adoptar uma lógica de todos “trabalharem para serem donos de uma parte da empresa” e os empregados perceberão o esforço tido pela empresa na sua compensação em função da sua proficiência para a empresa e para o sector.

Os Andares/Limpezas/Lavandaria constituem o grupo com percepção de um maior Sacrifício associado a uma eventual saída e baixas Alternativas de Empregabilidade e de Necessidade de Crescimento individual (contrastando com o grupo de Cozinha/Copa cuja percepção de Sacrifícios é mais baixa e, simultaneamente, Alternativas elevadas de Empregabilidade). A este propósito, Allen e Meyer (1991) referem, no Modelo das Três componentes, que a Percepção de Sacrifícios descreve a renúncia dos empregados a abandonarem a empresa onde trabalham devido à percepção de elevadas vantagens e bonificações, adquiridas durante a sua permanência. No caso concreto, dos Andares/Limpezas/Lavandaria, os resultados sugerem que este grupo entende que durante a sua permanência na empresa, adquiriram determinadas regalias, presumivelmente, um emprego certo, subsídios e outro tipo de privilégios, que inflacionam os custos da sua eventual saída. A percepção, por parte dos Andares/limpezas/Lavandaria, de alternativas baixas de empregabilidade deriva, provavelmente, do facto, de se tratar de uma profissão indiferenciada, encontrando mais dificuldades no âmbito da sua inserção no mercado de trabalho. Ou, presumivelmente, devido ao baixo estatuto da sua instrução, relativamente aos restantes grupos, que se coloca como um obstáculo à

inserção noutras empresas e, explica a ambição circunscrita das suas necessidades de crescimento individual. As necessidades de crescimento individual (NCI) como não interferem nas atitudes no trabalho devem, por isso, ser tratadas de forma independente pelo Gestor de Linha das unidades hoteleiras que deverá, na abordagem de avaliação do desempenho individual, averiguar de que forma podem concretizar as necessidades individuais dos empregados e, ainda, identificar possíveis estratégias alinhadas aos objectivos do negócio da organização. Apesar das NCI não interferirem nas atitudes no trabalho, não deverão ser negligenciadas pois poderão ser motivo de aceitação de outras ofertas de empregabilidade mais aliciantes que ofereçam melhores benefícios e recompensas.

Não descurando a possibilidade de outras medidas propõem-se as seguintes: promoção de uma política franca e aberta de Comunicação “*open door*”; dar a oportunidade dos empregados de hotelaria conhecer em melhor os serviços e produtos que comercializam através da sua participação em eventos gastronómicos; uma avaliação de desempenho e compensação baseada nos *achievements*; promoção de modelos de desenvolvimento profissional e de planos de formação inicial e contínua; apoio à sua formação académica de modo a permitir o desenvolvimento pessoal e profissional. Outras medidas que fazem sobressair a preocupação com o colaborador e que não colidem com as suas obrigações diárias são, por exemplo, a criação de uma plataforma de formação/apoio profissional, disponível *on-line*; reuniões de *knowledge Sharing*; acções de *coaching e team*

building; aplicação activa de políticas de recrutamento e selecção “*member gets member*” criando a possibilidade dos melhores recomendarem bons profissionais, incentivando o crescimento.

Os Andares/Lavandaria/Limpezas e, também, o Restaurante/ Bar são os grupos globalmente mais satisfeitos no trabalho e, simultaneamente, os mais satisfeitos com todos os aspectos do seu trabalho (Natureza do trabalho, Condições de trabalho, Remuneração, Segurança e Estabilidade, Evolução na Carreira, Imagem e Sentido de empresa e Comportamento Orientado para os clientes), contrastando com os Técnicos de Manutenção e Cozinha/Copa constituindo os grupos mais insatisfeitos. Os Técnicos de Manutenção, consideram que o trabalho realizado não é, nem de uma maneira geral, nem nos seus aspectos específicos muito satisfatório (à excepção da faceta Remuneração em que é o grupo mais satisfeito). Presumivelmente, devido à percepção da sua baixa condição, consideram que a compensação financeira na empresa é justa e comparável aos valores praticados pelas empresas da concorrência.

Pelo contrário, a Cozinha/Copa, acha que o conteúdo do seu trabalho é rico e complexo e que a suas alternativas de empregabilidade são elevadas, (é o grupo mais insatisfeito com a remuneração e com a mais baixa Implicação Afectiva). Estes resultados são indicativos de que a Cozinha/Copa é, dos cinco grupos, o mais vulnerável porque, primeiramente, se sente mal recompensado pelo esforço tido na organização, no desempenho das actividades e tarefas que, normalmente, realiza

(de identificação de necessidades, levantamento em economato e Câmaras, armazenamento e distribuição dos produtos alimentares, pré-confecção e preparação da ementa, confecção da ementa do dia, empratamento e decoração dos pratos e distribuição e arrumação e limpeza), influenciando negativamente a sua ligação e identificação à empresa. Segundo, porque o grupo Cozinha/Copa percebe, simultaneamente, uma inserção mais fácil no mercado de trabalho, por razões distintas, a Cozinha devido às qualificações técnicas elevadas enquanto a Copa pela remuneração baixa auferida e por ser uma profissão indiferenciada, facilmente adaptável a outras empresas.

Os Andares/Lavandaria/Limpezas e Restaurante/ Bar são os grupos mais implicados (conjuntamente com a Recepção), segundo Meyer e Allen (1991) e Spector (1997) referiam na literatura, a Implicação descreve a ligação e identificação dos empregados à empresa. Os resultados sugerem que os Andares/Lavandaria/Limpezas e Restaurante/ Bar, constituem os dois grupos líderes na afiliação à empresa, e que intencionam recomendar mais e abandonar menos a empresa onde trabalham, para trabalhar noutra local. O maior compromisso e fidelidade à empresa sugere que a empresa pode contar com estes grupos para fomentar a sua imagem no exterior uma vez que são bons transmissores de uma imagem positiva da empresa e pretendem continuar a trabalhar na organização. Estes resultados contrastam com os Técnicos de Manutenção que constituem o grupo menos implicado (conjuntamente com Cozinha/Copa), o que menos

recomendaria a empresa e o que mais intenciona sair da empresa (conjuntamente com a Cozinha/Copa).

Relativamente às características de personalidade destaca-se o grupo de Restaurante/Bar que contrasta devido à sua maior Extroversão, Conscienciosidade e Abertura à Experiência. Os Extrovertidos segundo Costa e McCrae (2000) são “pessoas sociáveis que para além de apreciarem o convívio com os outros, com os grupos e as multidões são também afirmativas, optimistas, amantes da diversão, afectuosas, activas e conversadoras” (p.12). Por outro lado, a Conscienciosidade descreve “a força de vontade, iniciativa, e responsabilidade” (p.17). E, por sua vez, a Abertura à Experiência descreve os indivíduos “curiosos em relação ao seu mundo interior e exterior, sendo as suas vivências muito ricas. Estão dispostos a tomar em consideração novas ideias e valores não convencionais e experienciam um leque mais variado de emoções (positivas e negativas). São, por isso, pessoas curiosas, criativas, originais, imaginativas, têm uma grande diversidade de interesses, são pouco convencionais e tradicionais facilmente optam por novas ideias sociais, políticas e/ou éticas (p.14). Com referência a Costa e McCrae (2000) os resultados sugerem que o grupo profissional de Restaurante/Bar se destaca pelas interações interpessoais que é capaz de desenvolver, pela dinâmica que imprime às relações estabelecidas no exercício das suas actividades, à estimulação e exteriorização de alegria, a força de vontade, determinação confiança, pontualidade, organização, empreendimento e auto-disciplina que, provavelmente, se repercute favoravelmente

na execução eficiente do seu trabalho.

Do ponto de vista do gestor organizacional, este poderá fazer inferências a partir do aprofundamento das relações entre estas variáveis com vista a desencadear atitudes e comportamentos criativos nos seus empregados, implementar um sistema de gestão coerente, adaptado e fiável, ajustado às necessidades dos recursos humanos e às estratégias do negócio. Em futuras investigações seria desejável aplicar este modelo a um número mais grandioso de grupos profissionais que trabalhem em empresas que prestam serviços a clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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*. V. 8 nº 1 Janeiro/Março.

Almeida, H; Faisca, L; Jesus, S. N. (2008). Satisfação Global Orientada para o Cliente – Um estudo exploratório de validação da medida (in Press). *Revista Faces: Brasil*.

Almeida, H; Faisca, L; Jesus, S. N. (In Press). Um Modelo válido aplicável à Gestão de Recursos Humanos. *Comportamento Organizacional e Gestão*. ISPA.

Cohen, A. (1996). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of organizational commitment: how does it fit with the work commitment construct? *Educational and Psychological Measurement*, 56, 3, 494-503.

Costa, P. T. & McCrae, R. R. (2000). *NEO-PI-R. Inventário de Personalidade NEO Revisto*. Adaptação Portuguesa Margarida Pedroso de Lima e António Simões. Lisboa: Edição CEGOC-TEA.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5ª Edição) Lisboa: RH Editora.

DORNELAS, J. C. (2004). Empreendedorismo Corporativo. Treinamento à Distância em Empreendedorismo Corporativo. Disponível em: <<http://www.empreende.com.br/ec>> Acesso em: 29 de Novembro de 2009.

Fritzsche, B. S., & Parris, T. J. (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, NJ: Wiley.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Executive Report. (2003). Disponível em: <www.entreworld.com/Bookstore> Acesso em: 29 de Novembro de 2009.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). Handbook of industrial and organizational psychology, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

NacFur, A., & Ligocki, M. (2003). Cliente interno versus cliente externo. Brasília. Disponível em: [http:// www.abonacional.org.br/texto_cliente_int_ext.htm](http://www.abonacional.org.br/texto_cliente_int_ext.htm).

Robbins, S. P. (2006), *Organizational Behaviour*. (9th Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Robertson, I.T., Callinan, M., & Bartran, D. (2002). *Organization effectiveness: The role of psychology*. Chichester: John Wiley.

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