

Desenho do trabalho, atitudes positivas
e suas implicações em unidades
hoteleiras

TESE DE DOUTORAMENTO EM PSICOLOGIA,
NA ESPECIALIDADE DE PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

MARIA HELENA RODRIGUES GUITA DE ALMEIDA

AGRADECIMENTOS

Só é possível realizar estudos empíricos à custa de muitos sacrifícios por parte das empresas e pessoas participantes que, por vezes, têm de suspender o trabalho, quebrar o ritmo ou alterar a sua agenda, em prol de uma investigação e de um investigador em que acreditam. Por isso, é impossível encerrar este trabalho sem fazer um agradecimento público a todas as pessoas e entidades que contribuíram para a sua concretização. Em primeiro lugar aos Professores Doutores Luís Miguel Faisca e Saul Neves de Jesus cujo saber e experiência me proporcionaram a possibilidade de adquirir conhecimentos, hábitos de trabalho e preencher lacunas ao nível de metodologias de investigação. Os meus especiais agradecimentos a quem retirei muitas horas de sono e obriguei a trabalhar horas extraordinárias em dias que em si já trespassavam as horas de trabalho. Os nossos verdadeiros amigos são aqueles que estão do nosso lado quando precisamos deles nos momentos mais difíceis da nossa vida. É nestes momentos que se revelam personalidades verdadeiramente genuínas. Gostaria de mostrar o meu apreço pelas entidades que, de imediato, se prontificaram a colaborar no estudo empírico: Forças Armadas, Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral, Grupo Rolear, Instituto de Reinserção Social, Grupo Tivoli Hotels, Escola do 1º Ciclo e EB2,3 do Montenegro, Auchan, Lojas do Comércio da baixa de Faro e diversas obras de Construção civil do Algarve.

Um louvor muito especial para o meu grande amigo e colega Felipe Nave que muito amavelmente me forneceu o *software* e me iniciou no AMOS. Não posso deixar de referir o trabalho excepcional de tradução e retroversão, de orientação e coordenação linguista sob a responsabilidade da Dr^a Ana Pinto, professora de Línguas da Escola Secundária João de Deus. E, os acertos e adaptações de Português da minha querida professora Marília. Por último, ao meu marido Jaime, ao meu filho João, à minha irmã,

ao meu cunhado e à minha sobrinha que sempre me apoiaram, deram forças e se disponibilizaram para corresponder a todos os meus pedidos, fazendo-me acreditar que o fim estava ao meu alcance. Nunca esquecendo os meus pais que apesar de já não lhes ser possível acompanhar este grande dia estarão sempre no meu coração....

RESUMO

O estudo do desenho do trabalho e das atitudes positivas no trabalho tem, desde há vários anos, suscitado acrescido interesse entre os investigadores das organizações. O interesse manifestado por estes dois constructos baseia-se no pressuposto de que um desenho adaptado do trabalho e atitudes positivas nos empregados favorecem a eficácia e produtividade das organizações.

Este enfoque ganha um interesse renovado nas unidades de hotelaria, sector privilegiado na região do Algarve que lamenta a falta de um modelo com fundamentos científicos que permita ao gestor de recursos humanos aprofundar as relações entre variáveis capitais com vista a proceder aos reajustamentos necessários.

Assim, o objectivo deste trabalho é explorar as relações de influência que o potencial motivador do trabalho e outros determinantes exercem nas atitudes — de Satisfação Orientada para o Cliente e Implicação Afectiva — e, nas intenções de comportamento — de Intenção de Sair da empresa (de forma negativa) e Recomendação da empresa — de forma a privilegiar concomitantemente a empresa e os clientes internos e, conseqüentemente, os clientes externos. Utilizou-se uma amostra heterogénea de 303 trabalhadores pertencentes a diversos grupos profissionais que trabalham em unidades hoteleiras e recorreu-se à análise factorial confirmatória efectuada pelo programa *Amos*, versão 6.0. Para validação das medidas adoptadas realizamos os três estudos prévios, que se seguem: Um primeiro estudo confirmatório de validação do *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1976, 1980), com uma amostra heterogénea de 552 trabalhadores pertencentes a diversos grupos profissionais; Um segundo estudo exploratório de validação da *Satisfação do Cliente Interno* de uma versão extensa (75 itens) com uma amostra de 252 profissionais activos de variadas profissões; E, um

terceiro estudo de validação confirmatória do *Affective, Normative and Continuance Commitment* (Meyer & Allen, 1991), com uma amostra heterogénea de 389 trabalhadores pertencentes a diversos grupos profissionais.

O modelo validado identifica nove variáveis consideradas operacionalizações psicometricamente aptas para avaliar atitudes positivas, antecedentes e resultados no trabalho. Se as organizações forem capazes de utilizar de forma efectiva este modelo, os ganhos são irreversíveis, uma vez que a sua forma de trabalhar irá contribuir de forma mais positiva para a qualidade de vida das pessoas que nelas trabalham e podem ser mais competitivas nos mercados internacionais.

ABSTRACT

For several years the study of work design and positive attitudes at work has the attention of organizations investigators. The interest in these two constructs was based upon the assumption in which the adapted work design and employees positive attitudes support the organizations efficiency and productivity.

These has a special interest for hotel units, which is the main activity in Algarve, who regrets a scientific based model to allow the human resources managers to go deeper into the relation between capital variables in order to do the necessary adjustments.

This paper objective is to explore the influence relations of work motivational potencial on attitudes – Client Oriented Satisfaction and Affective Implication – and behavioural intentions – Leaving the Organization Intention (negative approach) and Organization Recommendation – as a way of emphasizing both the organization and the internal clients and, therefore, the external clients. 303 heterogeneous workers samples belonging to different working groups of different hotels and Confirmatory Factorial Analysis by Amos 6.0 software were used. Three preliminary studies were made for the validation of the adopted measures, as follows: A first confirmatory study of Job Diagnostics Survey validation (Hackman & Oldham, 1976, 1980) was made with a 552 heterogeneous sample of workers from different professional groups; a second validation exploratory study of Internal Client Satisfaction with 75 items, using 252 workers from several professions; and a third confirmatory validation study of Affective, Normative and Continuance Commitment (Meyer & Allen, 1991) with a 389 heterogeneous sample of workers belonging to different professional groups.

The validated model identifies nine psychometrically operational variables to evaluate positive attitudes, history and work results. If organizations were able to effectively use of this model, their gains would be irreversible, since their work will positively contribute for their workers quality of life. Organizations can be more competitive in the global markets because their employees are a source of proud and power.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	1
RESUMO	5
ABSTRACT	7
INTRODUÇÃO	15
PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA	23
1. O MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO	23
2. IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL	31
2.1. NOÇÃO DA IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	32
2.2. OS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA IMPLICAÇÃO DO MODELO ESTUDADO.....	39
3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO	57
3.1. NOÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO	58
3.2. OS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DO MODELO ESTUDADO	63
3.3. A SATISFAÇÃO ORIENTADA PARA O CLIENTE	78
3.3.1. O INTERESSE PELA SATISFAÇÃO ORIENTADA PARA O CLIENTE	78
4. RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL	85
5. ENQUADRAMENTO DO SECTOR TURÍSTICO E HOTELEIRO NA PESQUISA EMPÍRICA	91
5.1. A POSIÇÃO DO SECTOR TURÍSTICO PORTUGUÊS NO RANKING MUNDIAL	91
5.2. O SECTOR TURÍSTICO EM PORTUGAL	92
5.3. O SECTOR HOTELEIRO EM PORTUGAL	94
5.4. O SECTOR TURÍSTICO E HOTELEIRO NO ALGARVE.....	97
5.5. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO ALGARVIO.....	99
6. PROBLEMATIZAÇÃO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	105
6.1. OBJECTIVO	109

6.2.	FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES	110
PARTE II – ESTUDOS PRÉVIOS DE VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS.....		117
7.	ESTUDO DE VALIDAÇÃO DA VERSÃO PORTUGUESA DO <i>JOB DIAGNOSTIC SURVEY</i> (JDS)	117
7.1.	A ESTRUTURA FACTORIAL DO JDS	117
7.2.	OBJECTIVO	123
7.3.	MÉTODO.....	125
7.3.1.	Participantes	125
7.3.2.	Instrumento.....	127
7.3.3.	Procedimento.....	128
7.4.	RESULTADOS	130
7.5.	DISCUSSÃO	137
8.	DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA MEDIDA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO ORIENTADA PARA O CLIENTE.....	141
8.1.	NOÇÃO DE CLIENTE INTERNO.....	141
8.2.	AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	144
8.2.1.	Avaliação global da satisfação.....	145
8.2.2.	Avaliação da satisfação por facetas	145
8.2.3.	Avaliação da satisfação numa perspectiva mista.....	148
8.2.4.	Algumas questões metodológicas.....	149
8.3.	PROBLEMA	150
8.4.	MÉTODO.....	151
8.4.1.	Amostra e procedimento	151
8.4.2.	Instrumento	153
8.4.3.	Procedimentos de análise.....	154
8.5.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	154
8.6.	DISCUSSÃO	157
8.7.	CONCLUSÕES	160

9. ESTUDO DE VALIDAÇÃO DA VERSÃO PORTUGUESA DO AFFECTIVE, NORMATIVE AND CONTINUANCE COMMITMENT.....	163
9.1. NOÇÃO DE IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL	163
9.2. MÉTODO.....	169
9.2.1. Amostra e procedimento	169
9.2.2. Instrumento	170
9.2.3. Modelos factoriais analisados	170
9.2.4. Apresentação dos resultados	174
9.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	182
PARTE III – INVESTIGAÇÃO REALIZADA COM PROFISSIONAIS DE HOTELARIA.....	185
10. METODOLOGIA	185
10.1. AMOSTRA	185
10.2. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS	188
10.2.1. <i>AFFECTIVE, NORMATIVE AND CONTINUANCE COMMITMENT</i>	188
10.2.2. SATISFAÇÃO ORIENTADA PARA O CLIENTE.....	188
10.2.3. <i>JOB CHARACTERISTICS SURVEY (JDS)</i>	189
10.2.4. NEO-PI-R	190
10.2.5. Outras medidas	192
10.3. PROCEDIMENTO DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS	193
11. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	197
11.1. ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS AVALIADOS	197
11.2. DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS PROFISSIONAIS	207
11.3. ANÁLISE CORRELACIONAL DAS VARIÁVEIS ANTECEDENTES, INTERMÉDIAS E DE RESULTADO	220
11.4. ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DO MODELO PROPOSTO	228
12. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	243
CONCLUSÕES	267
BIBLIOGRAFIA.....	281
Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 85, 407-416.	297
ANEXOS	309

INDÍCE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo das Características do Trabalho (adaptado de Hackman e Oldham, 1980).....	29
Figura 2: Mapas simples de configuração de dois tipos de serviço: Alojamento num Motel e Reparação de uma máquina.	82
Figura 3: Esboço de investigação.	116
Figura 4: Diagrama da estrutura do modelo refinado.....	181
Figura 5: Comparação entre grupos profissionais relativamente às características do trabalho avaliadas pelo JDS.....	210
Figura 6: Comparação entre grupos profissionais relativamente às facetas de Satisfação Orientada para o Cliente.	214
Figura 7: Modelo depurado final.	235

INDÍCE DE TABELAS

Tabela 1: Implicação Organizacional: autores das perspectivas unidimensional e multidimensional.	33
Tabela 2: Possíveis consequentes de níveis elevados de Implicação Organizacional....	55
Tabela 3: Possíveis consequentes de níveis baixos de Implicação Organizacional.	56
Tabela 4: Satisfação no trabalho — orientações conceptuais.	61
Tabela 5: Modelos hipotetizados para a estrutura factorial da versão portuguesa do JDS.	125
Tabela 6: Características sócio-demográficas e profissionais dos participantes da amostra (N = 552).....	126
Tabela 7: Estatísticas descritivas da distribuição dos itens e subescalas do JDS (os itens assinalados com r estão redigidos na negativa).....	131
Tabela 8: Coeficientes de regressão padronizados do modelo seleccionado. Valores de fiabilidade (<i>alpha de Cronbach</i> e <i>Fiabilidade Compósita</i>) e <i>Variância Extraída Média (AVE)</i>	132
Tabela 9: Análise Factorial Confirmatória – medidas de ajustamento dos nove modelos em estudo.....	136
Tabela 10: Correlações entre os cinco factores do JDS e raiz quadrada da respectiva Variância Extraída Média (diagonal).	137
Tabela 11: Caracterização profissional da amostra total (N=389).	151
Tabela 12: Características sócio-demográficas e profissionais dos participantes incluídos na amostra (N = 389).	152
Tabela 13: Análise factorial de vinte e oito itens relativos à Satisfação Orientada para o Cliente (método de extracção: componentes principais; método de rotação: <i>varimax with kaiser normalization</i>) N=389.....	156
Tabela 14: Estatísticas descritivas das sete sub-escalas que constituem a medida Satisfação Orientada para o Cliente e da escala global (média, desvio-padrão, máximo e mínimo, assimetria e curtose, N=389).....	157
Tabela 15: Estatísticas descritivas das respostas aos itens na amostra estudada (média, desvio-padrão, assimetria e curtose).....	175
Tabela 16: Análise Factorial confirmatória dos oito modelos em estudo e do modelo refinado.	178
Tabela 17: Coeficientes de regressão do modelo refinado. Valores de fiabilidade (<i>alpha de Cronbach</i> e <i>Fiabilidade Compósita</i>) e <i>Variância Extraída Média (AVE)</i>	180

Tabela 18: Correlações entre os cinco factores do JDS e respectiva Variância Extraída Média (na diagonal).....	181
Tabela 19: Valores comparativos de alpha do “ <i>Affective, Normative and Continuance Commitment</i> ” em diversos estudos portugueses.....	183
Tabela 20: Caracterização demográfica da amostra total (N=303).	187
Tabela 21: Estatísticas descritivas das dimensões do trabalho avaliadas pelo JDS (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=303).....	198
Tabela 22: Itens integrantes da variável Necessidade Crescimento Individual que apresentam contributos positivos mais elevados (N=303).	200
Tabela 23: Estatísticas descritivas das variáveis Percepção de Sacrifícios e Alternativas de Empregabilidade (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=303).....	201
Tabela 24: Estatísticas descritivas das respostas às subescalas de personalidade do NEO-PI-R na amostra reduzida (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=111).	202
Tabela 25: Estatísticas descritivas das respostas à subescala Implicação Afectiva do <i>Affective, Normative and Continuance</i> (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=303).	203
Tabela 26: Estatísticas descritivas das respostas às variáveis intermédias referentes à satisfação (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=303).	204
Tabela 27: Itens integrantes da medida global de Satisfação Orientada para o Cliente que apresentam contributos positivos e negativos mais importantes (N=303). ...	205
Tabela 28: Estatísticas descritivas das respostas variáveis Intenção de sair da empresa e Recomendação da empresa (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=303).	206
Tabela 29: 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 <i>post hoc</i> segundo o procedimento Tukey HSD; N=303)	209
Tabela 30: 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 <i>post hoc</i> segundo o procedimento Tukey HSD; N=111)	213
Tabela 31: 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 <i>post hoc</i> segundo o procedimento Tukey HSD; N=303)	215
Tabela 32: 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 <i>post hoc</i> segundo o procedimento Tukey HSD; N=303).....	218
Tabela 33: Associação entre variáveis antecedentes: características do trabalho avaliadas pelo JDS (coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> ; N=303).	220
Tabela 34: Associação entre variáveis antecedentes: dimensões de personalidade avaliadas pelo NEO-PIR (coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> ; N=111).	221
Tabela 35: Associação entre variáveis antecedentes (coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> ; N=111 quando a correlação envolve variáveis de personalidade; N=303 nos restantes casos).....	222

Tabela 36: Associação entre variáveis intermédias: Implicação Afectiva, Satisfação Global, Facetas de Satisfação (coeficientes de correlação de Pearson; N=303). .	224
Tabela 37: Associação entre variáveis antecedentes e variáveis intermédias (coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> ; N=303).	224
Tabela 38: Associação entre variáveis de personalidade e variáveis intermédias (coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> ; N=111).....	226
Tabela 39: Associação entre variáveis de resultado Intenção de Sair da Empresa e Recomendação da empresa (coeficiente de correlação de Pearson; N=303).	226
Tabela 40: Associação entre variáveis antecedentes e variáveis de resultado (coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> ; N=303).....	227
Tabela 41: Associação entre variáveis de personalidade e variáveis de resultado (coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> ; N=111).....	227
Tabela 42: Associação entre variáveis intermédias e variáveis de resultado (coeficientes de correlação de <i>Pearson</i> ; N=303).	228
Tabela 43: 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).....	229
Tabela 44: Coeficientes de regressão padronizados referentes à influência dos antecedentes sobre as variáveis resultado e respectiva significância (N =303). ..	230
Tabela 45: Coeficientes de regressão padronizados referentes à influência das variáveis antecedentes sobre as variáveis resultado quando se inclui o efeito das variáveis intermédias (N = 303).....	231
Tabela 46: Coeficientes de regressão padronizados para o modelo saturado e para o modelo depurado	234
Tabela 47: 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 (ΔR^2) e respectiva significância.	238

INTRODUÇÃO

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

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

A finalidade da presente tese é desenvolver e testar um modelo que permita explorar as relações de influência que alguns determinantes exercem em atitudes positivas no trabalho, as quais, por sua vez, irão desencadear intenções de comportamento favoráveis às empresas que prestam serviços a clientes. Assumimos neste modelo o papel fulcral das atitudes, por serem elas que medeiam o efeito de

factores contextuais mais objectivos, como a natureza do trabalho ou as perspectivas de empregabilidade, nos comportamentos individuais que permitem o sucesso empresarial.

A satisfação dos empregados é uma dessas atitudes e pode ser considerada um forte indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar o desempenho organizacional (Fritzche & Parris, 2005; Locke, 1976; Nacfur & Ligoeki, 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, 2004). As empresas que fomentam uma política de desenvolvimento da implicação nos seus empregados ganham avanços competitivos únicos que outras empresas não conseguem acompanhar (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). A este propósito Frederick Reichheld, director da *Brian and Company*, refere no seu livro “*Loyalty Effect*” que a lealdade dos empregados favorece a qualidade da relação com clientes sendo, por isso, uma vantagem competitiva para as empresas. Também Jeffrey Pfeffer (1998), em “*Human Equation Building Profiles By Putting People First*”, refere que o envolvimento e implicação dos funcionários são ferramentas que transformam as empresas em organizações proficientes na obtenção de retornos económicos. Esta vantagem competitiva, resultante da implicação das pessoas com a organização, assenta tanto na motivação pessoal e identificação com a empresa e seus objectivos como na competência pessoal, versatilidade de aptidões, disponibilidade para desempenhar diferentes funções, capacidade de responder às mudanças e de enfrentá-las com êxito.

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

Dentro deste enquadramento, ganha papel fulcral a gestão de recursos humanos, tanto do ponto de vista humano como produtivo. Não se trata de melhorar um aspecto à

custa de outro, mas sim de procurar uma otimização conjunta que, possibilitando o bem-estar dos trabalhadores num ambiente concebido e desenhado para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, permita, ao mesmo tempo, um trabalho de maior qualidade que seja garantia do êxito da empresa face às incertezas que se lhe apresentem.

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

As empresas prestadoras de serviços têm de garantir que o comportamento dos empregados transmite uma imagem positiva dos seus produtos, serviços e da própria organização. Estes comportamentos positivos, que fidelizam clientes e garantem o negócio, estão directamente associados às atitudes individuais do trabalhador, sendo por isso um indicador básico para perceber se as políticas de gestão orientadas para as atitudes se reflectem nos resultados da empresa. *A recomendação da empresa é um*

desses indicadores, que reflecte a ideia de clientes e compradores sobre produtos e serviços: se o serviço prestado ao cliente for exemplar, conseguindo a empresa exceder as expectativas dos seus clientes, a recomendação da empresa vai conseguir alcançar níveis elevados, pois geram-se condições óptimas para a comunicação interpessoal positiva. Assim, a recomendação da empresa é uma oportunidade concreta da empresa para criar uma imagem positiva no mercado e entre clientes: os empregados que repetidamente recomendam a empresa, reagem positivamente em relação aos produtos e serviços, motivando os clientes externos na sua compra ou aquisição. O resultado final é a fidelização tanto dos clientes internos como dos externos (Robertson, Callinan & Bartram, 2002). Um outro indicador comportamental que possibilita à empresa avaliar as suas políticas de investimento nos clientes internos é a *intenção de permanecer na organização*. Este indicador é especialmente importante no sector hoteleiro, pois sugere que o empregado é um instrumento que pode ser potenciado.

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

A tese apresenta uma estrutura organizada em três partes.

A Parte I (“Revisão da Literatura”) é composta por seis secções. Na secção um (“Modelo das Características do Trabalho”), apresenta-se o modelo teórico em que assenta a avaliação das características do trabalho. As secções dois (“Implicação

organizacional”) e três (“Satisfação no trabalho”) procuram clarificar dois conceitos centrais da tese, Satisfação e Implicação, revendo-se aqui alguns dos principais contributos empíricos no estudo dos antecedentes e potenciais consequentes destas duas atitudes. Na secção três, faz-se ainda um enquadramento conceptual do conceito de *Satisfação Orientada para o Cliente* e da sua relevância no seio das empresas que prestam serviços a clientes. A quarta secção (“Relação entre a satisfação no trabalho e a implicação organizacional”) ilustra algumas evidências empíricas associadas ao debate gerado em torno da natureza da relação de influência entre a satisfação no trabalho e implicação organizacional. A secção “Enquadramento do sector Turístico e Hoteleiro na pesquisa empírica” faz referência aos sectores Turístico e Hoteleiro, que constituem o campo de aplicação da pesquisa realizada. Reportando-nos à sua situação actual e à sua importância relativa na economia internacional, nacional e Algarvia. As perspectivas de futuro merecem ainda um especial destaque, salientando-se a importância que estes dois sectores de actividade merecem por parte de todos os intervenientes – empresas, clientes, empregados e, também, políticos. Finalmente, a secção seis (“Problematização e hipóteses de investigação”) retoma a problemática da tese já formulada nesta introdução, enquadrando o presente estudo no contexto actual da investigação científica sobre as atitudes no trabalho. Segue-se a apresentação do modelo conceptual em estudo, formulando-se as hipóteses de investigação que especificam as relações entre variáveis que integram este modelo geral.

A Parte II (“Estudos prévios de validação dos instrumentos”) é composta pelas secções sete, oito e nove (“Estudo de validação da versão portuguesa do *Job Diagnostic Survey* (JDS)”, “Desenvolvimento e validação de uma medida de satisfação no trabalho orientada para o cliente” e “Estudo de validação da versão portuguesa do *Affective, Normative and Continuance Commitment*”), que correspondem aos estudos de adaptação

e validação para a população portuguesa dos instrumentos adoptados para medir algumas das variáveis que integram o modelo em estudo.

A Parte III (“Investigação realizada com profissionais de hotelaria”) pretende testar o modelo conceptual proposto com vista a uma subsequente validação empírica. A secção dez (“Metodologia”) caracteriza a amostra, descreve os instrumentos utilizados na recolha de dados e os procedimentos de análise no seu tratamento. A secção “Apresentação dos resultados” apresenta os resultados da análise estatística dos dados recolhidos na amostra de profissionais de hotelaria, onde se incluem análises descritivas e correlacionais, comparação entre grupos profissionais, teste de hipóteses de mediação e moderação e, finalmente, a validação global do modelo em estudo através de técnicas de modelagem com equações estruturais. A secção doze (“Discussão dos resultados”) corresponde à discussão dos resultados, à luz das hipóteses previamente formuladas e comparando-os com outros estudos empíricos e enunciados teóricos apresentados na revisão de literatura.

Por último, apresentam-se as “Conclusões” que reúnem as principais implicações retiradas dos diferentes estudos efectuados. Adicionalmente, discutem-se os potenciais contributos dos resultados obtidos para o conhecimento e prática de gestão, dando-se algumas sugestões para futuras investigações.

Apresenta-se, ainda, a lista de referências bibliográficas e, em anexo, informação que, dada a sua dimensão, se decidiu não incluir no texto.

Sem se pretender, com este trabalho, esgotar a problemática que comporta o estudo ou encontrar uma resposta definitiva para as interrogações formuladas, espera-se contribuir para o alargamento do conhecimento científico neste domínio, permitindo compreender com maior rigor e objectividade o sistema de gestão de recursos humanos no sector Hoteleiro. Os resultados do estudo podem vir a ter aplicação neste sector de

actividade e constituir uma base de trabalho para os gestores de Recursos Humanos, na medida em que poderão adoptar as eventuais contribuições de um modelo empiricamente testado e adaptado à realidade específica do sector de actividade da sua empresa.

“As pessoas são o nosso melhor valor, contudo, são poucas as empresas que põem em prática ou que veiculam esta premissa”

(Peter Druker, 1992).

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

Na introdução deste trabalho indicámos ser nosso objectivo compreender de que forma as atitudes positivas do trabalhador garantem a libertação de comportamentos benéficos para o próprio e para a organização, avaliando para isso tanto os antecedentes como consequentes destas atitudes.

Nas secções seguintes iremos apresentar o enquadramento teórico dos diferentes conceitos que julgámos dever integrar um modelo compreensivo do papel das atitudes de implicação e satisfação no trabalho.

Desta forma, inicia-se a revisão teórica com o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980), a que se segue uma clarificação dos conceitos de Satisfação no Trabalho e de Implicação Organizacional. Finalmente, serão referidos estudos empíricos relativos aos antecedentes e consequentes das atitudes de implicação e satisfação e que integram o modelo formulado.

1. O MODELO DAS CARACTERÍSTICAS DO TRABALHO

A abordagem das características do trabalho começou com a investigação pioneira de Turner e Lawrence (1965) que, em meados da década de sessenta, pretendia conhecer o efeito dos diversos tipos de trabalho na satisfação e no absentismo. Os resultados mostraram a preferência dos empregados por trabalhos complexos e desafiantes. Em consequência, Turner e Lawrence definiram seis características que, segundo eles, eram essenciais no trabalho: (1) Variedade, (2) Autonomia, (3) Responsabilidade, (4) Conhecimento e Capacidade, (5) Interação Social exigida e (6)

Interacção Social opcional. Quanto mais presentes estivessem estas seis características num trabalho maior seria a sua complexidade e o seu potencial desafiador. Esta descoberta permitiu confirmar as previsões postuladas inicialmente sobre o absentismo: os empregados que executavam tarefas mais complexas tinham melhores registos de comparência na empresa. Contudo, não se observou nenhuma relação entre a complexidade das tarefas e a satisfação dos funcionários. Face ao insucesso parcial destes resultados, Turner e Lawrence decidiram introduzir uma nova variável – a origem urbana/rural dos inquiridos – a fim de averiguarem se ela exercia um efeito moderador na relação entre a complexidade do trabalho e a satisfação do trabalhador. Os resultados mostraram que os empregados urbanos, por terem mais interesses de natureza extra-laboral devidos à vida urbana, davam preferência às tarefas simples, comparativamente aos trabalhadores de meios rurais que, por uma menor variedade de interesses extra-laborais, preferiam centrar-se em tarefas complexas, as quais lhes propiciavam uma maior satisfação.

Assim, os estudos de Turner e Lawrence foram importantes por quatro razões: primeiro, permitiram constatar que os empregados respondem de forma diferenciada ao trabalho que realizam; segundo, verificou-se que o trabalho é composto por características essenciais que podem ser objecto de avaliação; terceiro, evidenciaram a necessidade de avaliar as diferenças individuais no trabalho (Robbins, 2006); finalmente, estes estudos constituíram as bases nas quais assenta a abordagem dominante das características no trabalho – o Modelo das Características do Trabalho de Hackman & Oldham (1975, 1980).

O Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1975, 1980) descreve o trabalho a partir de cinco dimensões essenciais: Variedade, Significado, Identidade, Autonomia e *Feedback*. Porém, não descarta a intervenção de outras

variáveis pessoais relevantes, como sejam, a execução correcta do trabalho, o sentido de competência e de realização pessoal (Lawler, 1992).

A Variedade é o grau em que o trabalho requer a aplicação de um número diversificado de capacidades, destrezas, aptidões, conhecimentos e talentos pessoais. Existe variedade quando a função apresenta uma ampla gama de operações ou o uso de diversos equipamentos e procedimentos. Uma função que proporcione variedade elimina a rotina e a monotonia, tornando-se desafiante. Por exemplo, se se adicionar às actividades e tarefas diárias da função de Bar outras que envolvam mais talentos e capacidades (como sejam a confecção de *cocktails* com ingredientes diferentes, através de práticas e conhecimentos técnicos específicos), é possível que o *Barman* percepcione maiores níveis de diversidade no seu trabalho.

A Identidade é o grau em que o trabalho é percebido como um todo ou como uma porção identificável de resultados visíveis. Identidade relaciona-se com a possibilidade do empregado efectuar um trabalho completo ou global e identificar com clareza os resultados das suas actividades. Não existe identidade numa tarefa em que o trabalhador execute actividades fragmentadas, parciais e incompletas, ignorando para que servem, assim como em situações em que o ambiente de trabalho é determinado pelo gestor. Por exemplo, um Recepcionista de um Hotel que tem de realizar integralmente o *check-in* de um cliente, terá, presumivelmente, a percepção de uma maior Identidade no seu trabalho do que um outro Recepcionista que apenas precise de efectuar o registo do cliente.

O Significado é o grau em que o trabalho tem um impacto substancial na vida de quem o executa. Reflecte o conhecimento que o trabalhador tem da influência que a função exerce noutras pessoas ou no trabalho organizacional. Quando a função é significativa o empregado consegue distinguir o importante do acessório, o essencial do

acidental, para alcançar os objectivos nas tarefas que realiza. Não há significado nas tarefas quando as pessoas recebem só ordens e directrizes para cumprir e nenhuma orientação sobre a finalidade, funcionalidade ou os objectivos de trabalho. O significado das tarefas exige uma explicitação completa do trabalho, dos objectivos, da sua utilidade e importância, da sua interdependência com as demais e, em especial, do cliente interno (ou externo) a quem se dirige. Por exemplo, um Técnico de Restauração que percebe que o serviço prestado aos clientes contribui para o seu bem-estar, provavelmente, percebe significado no seu trabalho.

Já a Autonomia é o grau em que o trabalho permite a liberdade e independência na sua programação e nos procedimentos utilizados. Reflete a margem de liberdade pessoal para planear e executar o trabalho, seleccionar a equipa que utiliza e decidir que métodos e procedimentos adoptar. Quanto maior a autonomia maior será o tempo em que o colaborador deixa de receber supervisão directa e maior a auto-gestão do seu trabalho. Imaginemos um Operador de Reservas que, após a recepção dos pedidos efectuados pelos clientes (directamente) e pelos Operadores turísticos (indirectamente), tem de avaliar a disponibilidade do Hotel. Este profissional terá, provavelmente, uma maior autonomia a executar o trabalho do que um Operador de Reservas que apenas introduza os dados, uma vez que o sucesso dos seus resultados depende do esforço empreendido, da iniciativa tida e das decisões tomadas.

Finalmente, o *Feedback* é o grau em que o empregado recebe informações claras e objectivas acerca dos resultados que obteve na execução do seu trabalho. Refere a quantidade de informação de retorno recebida pelo colaborador para avaliar a eficiência dos seus esforços na produção de resultados. Por exemplo, o técnico de manutenção e o caixa recebem grande parte do *feedback* directamente do próprio trabalho; o recepcionista e os empregados de quartos dos clientes; o assessor de administração das

suas chefias. Seja qual for o grupo profissional a que nos reportamos, é importante que o *feedback* sobre o desempenho do trabalhador seja explicitado. A retroalimentação dos seus resultados pode ser obtida de diversas maneiras: através de uma comissão de avaliação, da simples reparação de uma máquina, da sua promoção, do próprio trabalho ou através de outros (colegas, chefias, fornecedores, amigos, familiares ou clientes). Por exemplo, no momento do encerramento da caixa, o Operador de Caixa poderá certificar-se que executou bem as suas tarefas através do próprio trabalho; mas pode também obter *feedback* sobre o seu desempenho através dos elogios e reclamações feitos por clientes e outras pessoas.

No global, as cinco características do trabalho (Variedade, Significado, Identidade, Autonomia e *Feedback*) são factores determinantes de estados psicológicos fundamentais, fazendo os empregados sentirem-se internamente recompensados ao tomarem conhecimento (responsabilidade experimentada) que tiveram um bom desempenho numa tarefa percebida como importante (experiência significativa). A estreita relação entre as dimensões essenciais do trabalho e a experiência destes estados psicológicos críticos potencia resultados individuais positivos: elevada motivação para o trabalho, elevada qualidade no desempenho do trabalho, alta satisfação e baixo absentismo e rotatividade. No entanto, as cinco características do trabalho contribuem, de forma desigual, para o desenvolvimento destes estados psicológicos críticos. Enquanto que a influência conjunta das dimensões Variedade, Identidade e Significado determina, no indivíduo, o sentido de que o trabalho é importante, valioso e gratificante, a Autonomia e o *Feedback* desencadeiam, respectivamente, a percepção de responsabilidade e o sentido de eficácia. Assumindo que a motivação intrínseca do trabalhador resulta principalmente do sentido de responsabilidade (Autonomia) e do conhecimento dos resultados (*Feedback*) e, seguidamente, do significado no trabalho

(Variedade, Identidade e Significado), o modelo das características do trabalho propõe o índice Potencial Motivador do Trabalho (PMT) em que as três primeiras características (Variedade, Identidade e Significado) contribuem somativamente e as demais (*Feedback* e Autonomia) contribuem como um produto¹.

O Potencial Motivador do Trabalho, por si só, não tem capacidade de determinar o desempenho individual, que depende das características e valores pessoais. Um dos factores que modera a relação entre as características do trabalho e os resultados individuais (motivação, satisfação e desempenho individual) é a Necessidade de Crescimento Individual (NCI). Assim, os indivíduos com uma elevada Necessidade de Crescimento respondem de forma mais enérgica e efectiva às oportunidades proporcionadas por um trabalho rico e complexo (com PMT elevado), desenvolvendo uma motivação intrínseca desencadeadora de comportamentos individuais positivos (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldham, 1976). Contrariamente, indivíduos com Necessidades de Crescimento reduzidas não exploram as oportunidades de realização pessoal propiciadas pelo potencial do seu trabalho porque não as reconhecem como uma oportunidade ou, simplesmente, porque não as valorizam ou, ainda, porque as percebem como uma ameaça que os incapacita de ter um bom desempenho. Contudo, os empregados com um NCI inferior, segundo Hackman e Oldham (1980), conseguem lidar de forma satisfatória com trabalhos de potencial motivacional baixo, por dois motivos diferentes: porque o conteúdo pobre de trabalho com PMT baixo se adequa mais às suas necessidades do momento ou porque o trabalho simples pode ser executado

¹ O cálculo do Potencial Motivador do Trabalho (*Motivating Potential Score*) recorre à fórmula seguinte:

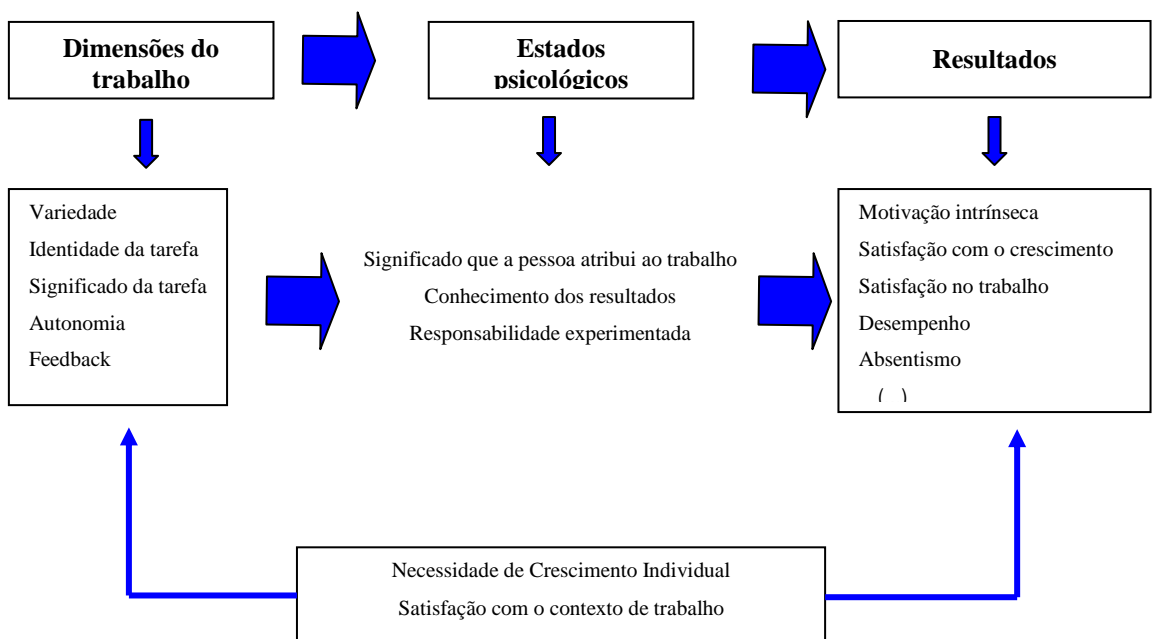
$$\text{PMT} = \frac{\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado}}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}.$$

de uma forma regular, sem muitas alterações, sobrando ainda energia para lidar com um contexto de trabalho insatisfatório.

Um outro factor que modera a relação entre as características do trabalho e os resultados individuais reside na Satisfação com o Contexto de Trabalho, nomeadamente, o nível de (des)contentamento dos empregados em relação a aspectos do trabalho, tais como o salário, a segurança no emprego ou a relação com colegas e supervisores. A magnitude de satisfação com o contexto de trabalho influencia a magnitude e sentido da associação entre o Potencial Motivador do Trabalho e os resultados individuais (Hackman & Oldham, 1980).

A Figura 1 apresenta um esboço do Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1980), sintetizando as relações entre os conceitos que acabámos de tratar. Uma multiplicidade de pesquisas tem demonstrado que este modelo descreve de forma adequada o impacto das características específicas do trabalho no comportamento individual (*e.g.*, YooLim, 1994, *in* Robbins, 2006).

Figura 1: Modelo das Características do Trabalho (adaptado de Hackman e Oldham, 1980).



No entanto, perdura um debate considerável quanto o número de dimensões características do trabalho, quanto à melhor maneira de avaliá-las (ver a secção “Estudo de validação da versão Portuguesa do *Job Diagnostic Survey* (JDS)”). O papel da NCI como variável moderadora tem sido contestado (*e.g.*, Dipboye, 1992 *in* Robbins, 2006). Outras variáveis, como a presença ou a ausência de indicações sociais, a equidade percebida entre grupos comparáveis e a propensão para a assimilação de experiência de trabalho (*e.g.* Cascio, 1991 *in* Robbins, 2004) têm sido apontadas como candidatas mais válidas à moderação da relação entre as características do trabalho e resultados individuais. Tem sido igualmente questionado o contributo da característica de Identidade na capacidade previsional do modelo (YooLim, 1994 *in* Robbins, 2004), e há evidências de que a Variedade pode ser redundante com a Autonomia (Hanson & Balestreri-Spero, 1985 *in* Robbins, 2004).

Apesar disso, os peritos (*cf.* Spector, 2005; Meyer & Allen, 2000; Robbins, 2005) continuam a insistir na soberania das condições favoráveis no trabalho na emancipação de atitudes e comportamentos individuais positivos. Por exemplo, Spector (2005) relata que grande parte dos estudos empíricos realizados no âmbito da Satisfação no trabalho considera serem as características organizacionais e ambientais como por exemplo a variedade, identidade e importância da tarefa, autonomia, *feedback* no trabalho, retroação extrínseca e inter-relacionamento, os determinantes mais valorizados nos estudos empíricos realizados sobre a Satisfação no trabalho.

De modo semelhante, Meyer e Allen (2000) e Spector (2005) testemunham que as características do trabalho e experiências laborais como sejam, os níveis de desafio, grau de autonomia, variedade de técnicas, habilidades, destrezas desenvolvidas pelos empregados e o apoio organizacional percebido no desenvolvimento diário da sua

actividade, são, entre outros, os factores mais salientados pelos teóricos e empíricos que se debruçam sobre a Satisfação e Implicação.

2. IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Actualmente as empresas reconhecem que para alcançar vantagens competitivas sustentáveis devem dirigir a sua atenção para o cliente – o seu bem mais precioso. Assim, o negócio deve ser pensado com o cliente em mente. Se a empresa conhecer o seu cliente, as suas necessidades, os seus gostos, o que fez, o que quer e para onde evolui, e tiver isto sempre presente, a sua probabilidade de sucesso aumenta. Reconhecendo os benefícios da sua empresa ser uma empresa dirigida para o cliente, os empresários começam a focar os seus investimentos naqueles – os empregados – que apostam na melhoria do relacionamento com o cliente. Neste contexto, a Implicação organizacional, através da ligação e da identificação do empregado à empresa, torna-se cada vez mais, não uma questão de moda, mas sim numa nova forma de estar de muitas empresas, de afirmar o seu sucesso nas suas áreas de mercado, com vista a criar maior valor em todo o ciclo de vida do cliente com a empresa e não apenas na venda (Yousef, 2000). A este propósito Rego (2003) chama a atenção para o papel desempenhado pela Implicação organizacional, paradigmaticamente afirmado por Swailes (2000), como sendo “difícil encontrar na literatura sobre organizações um tópico que tenha atraído mais interesse do que o empenhamento” (p. 199). De facto, o lastro sobre o qual este interesse teórico e prático tem sido alicerçado é exuberante. Numerosas investigações (*e.g.*, Meyer, Allen & Smith, 1993; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994; Allen & Meyer, 1996; Kim & Mauborgne, 1998, Meyer & Allen, 1997; Medeiros, 1997; Mackenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998; Caetano & Vala, 1999; Iverson & Buttigieg, 1999; Bishop,

Scott & Borroughs, 2000; Clugston, 2000; Cohen, 2000; Yousef, 2000 *in* Robbins, 2006) têm demonstrado que os empregados empenhados são mais assíduos e pontuais; denotam menos intenções de abandonar a organização e abandonam-na, efectivamente, menos; denotam atitudes mais favoráveis relativamente à mudança; são melhores cidadãos organizacionais; ajudam mais os colegas e os superiores; executam menos acções negligentes e retaliatórias; denotam melhores níveis de desempenho individual; contribuem mais vincadamente para o desempenho organizacional (Rego, 2003). Por todas estas razões, a Implicação Organizacional é uma atitude central nas empresas, estimuladora da proficiência e produtividade dos empregados e fomentadora de um relacionamento facilitador da fidelização dos clientes através da repetição da compra.

Justificada a necessidade de abordar o conceito de Implicação Organizacional, sentimos necessidade de fazer uma breve exposição sobre a sua natureza unidimensional e multidimensional para depois passarmos à problemática dos seus antecedentes e consequentes.

2.1. NOÇÃO DA IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A noção de Implicação Organizacional aparece associada a diferentes orientações teóricas tomadas pelos investigadores quanto à sua natureza unidimensional (Blau, 1985; Monday, Porter & Steers, 1982; Wiener, 1982, entre outros) ou multidimensional (Allen & Meyer, 1990; Chin & Shechan, 2004; Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spyller, 1980; Jaros, Jermier, Koehler & Sincieh, 1993; Mayer & Schoorman, 1992, 1998; Meyer & Allen, 1984, 1991; Peuley & Gould, 1988, entre outros). A Tabela 1 identifica alguns autores clássicos defensores das perspectivas unidimensional e multidimensional da Implicação Organizacional.

Tabela 1: Implicação Organizacional: autores das perspectivas unidimensional e multidimensional.

Perspectiva unidimensional	Perspectiva Multidimensional
Brown (1946)	Gordon, Philpot, Burt, Thompson
Beker (1960)	& Spyller (1980)
Monday, Porter & Steers (1982)	Angle & Perry (1981)
Wiener (1982)	O' Reilly & Chatman (1986)
Blau (1985)	Peuley & Gould (1988)
	Allen & Meyer (1990)
	Meyer & Allen (1984, 1991)
	Jaros, Jermier, Koehler & Sincieh (1993)
	Mayer & Schoorman (1992, 1998)
	Chin & Sheehan (2004)

Na perspectiva unidimensional, Beker (1960) descreve a implicação como “*o investimento pessoal que veicula o interesse extraordinário do empregado por uma actividade orientada*” (p. 32). Mowday, Porter e Steers (1982) definem Implicação Organizacional como “*a força relativa da identificação e do envolvimento do empregado face à organização*” (p. 226). Estas definições são semelhantes à de Allen e Meyer (1990) relativamente à componente afectiva do Modelo das Três Componentes da Implicação, a qual sublinha que o envolvimento do empregado exige investimentos pessoais que condicionam o seu futuro. Wiener (1982) descreve a implicação como “*o conjunto de pressões normativas com vista a orientar os empregados na direcção do alcance dos objectivos e interesses organizacionais*” (p. 421), definição comparável à componente normativa do Modelo das Três Componentes da Implicação de Allen e Meyer (1990). Por seu turno, O' Reilly e Chatman (1986) dão preferência ao “*elo psicológico que reflecte o grau em que a pessoa internaliza e adopta características ou perspectivas da organização*” (p. 493). A formação e desenvolvimento da união referida, segundo eles, processam-se ao longo de três fases: identificação, internalização

e submissão. No processo de identificação, a *“ligação assenta no desejo de afiliação à organização”* (p. 493), permitindo ao indivíduo desenvolver uma relação positiva com a empresa. No processo de internalização, atesta *“o seu envolvimento com a empresa de acordo com os valores da organização”* (p. 493), iniciando os seus comportamentos a partir dos valores e objectivos da organização. Por último, na submissão processa-se *“o envolvimento instrumental do trabalhador com vista a obter recompensas específicas, de natureza extrínseca”* (p. 493), dirigindo as suas acções com vista à obtenção de recompensas.

Na óptica multidimensional, os autores mais referidos são Allen e Meyer (1991), cuja abordagem assenta num modelo teórico – o Modelo das Três Componentes da Implicação – que descreve a implicação como *“a força da pessoa para uma acção orientada devido à importância que tem para si ou para outras entidades”* (p. 67) e que defende que o constructo pode expressar três tipos diferentes de ligação à empresa: a) *“emocional, identificação e envolvimento”* (Afectiva); b) *“em que pondera os custos associados à saída da empresa”* (Instrumental); c) *“em que desenvolve o sentido de obrigação de permanecer na empresa”* (Normativa) (p. 67), constituindo, assim, as três componentes da Implicação – Afectiva, Normativa e Instrumental. A Implicação Afectiva descreve *“o grau de ligação psicológica do indivíduo à empresa através dos sentimentos de lealdade, afeição, cordialidade, pertença, apego, prazer, entre outros”* (p. 954); a Implicação Instrumental corresponde ao *“grau em que o empregado sente que deve permanecer na organização devido aos custos elevados de a abandonar* (p. 953); e, por fim, a Implicação Normativa definida como *“o grau de ligação psicológica à empresa devido à internalização dos seus objectivos, valores e missões* (p. 955).

Segundo referem os seus fundadores, o Modelo das Três Componentes da Implicação não deve pôr de parte a conceptualização de Becker sobre a Implicação

Organizacional, que deve ser tomada como o tronco comum que dá identidade ao constructo. O modelo de Allen e Meyer ramifica a concepção de Becker em três componentes distintas, com antecedentes e consequentes igualmente divergentes. Por exemplo, a Implicação Afectiva é a componente mais relacionada com a assiduidade, pontualidade, desempenho individual e comportamentos de cidadania (Allen & Meyer, 1996). Por isso, é provável que as pessoas exerçam esforços mais veementes em relação ao seu desempenho quando estão afectivamente ligadas à organização (implicação afectiva) do que quando sentem obrigação (implicação normativa) ou necessidade de nela permanecerem (implicação instrumental). Para fomentar o laço afectivo dos empregados com a organização faz-se necessário que as empresas, através dos seus gestores, implementem determinadas práticas, não necessariamente coincidentes com as práticas de gestão que tendem a produzir maiores níveis de implicação normativa ou instrumental (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

A componente afectiva da implicação tem uma natureza sentimental e consiste na ligação, identificação e envolvimento da pessoa à organização devido ao orgulho de pertencer à empresa onde trabalha (*cf.* Ko, Price & Mueller, 1997). Desenvolve-se a partir de experiências psicológicas recompensadoras resultantes da satisfação de necessidades do empregado e da concretização de expectativas e de objectivos profissionais. Os empregados afectivamente implicados estão, normalmente, mais motivados para ter um desempenho superior do que aqueles com níveis baixos de implicação (Meyer & Allen, 1997). Por isso, a componente afectiva sugere a existência de um processo de troca entre o empregado e a empresa, através do qual a pessoa dá o seu melhor contributo trabalhando e, em troca, a empresa retribui o esforço do empregado de forma, mais ou menos, compensadora (Ko, Price e Mueller, 1997).

A dinâmica da componente Normativa é completamente diferente, descrevendo

o sentido de obrigação moral do empregado de permanecer na empresa onde trabalha (Meyer & Allen, 1991) por considerar ser isso “*moralmente correcto*” (Meyer & Allen, 1997). A componente normativa traduz um estado psicológico, que reflecte o sentido do dever, ou melhor, um imperativo do empregado em relação à empresa que se desenvolve ao longo da vida, a partir de um processo de socialização e, posteriormente, através de um processo de internalização dos valores e normas organizacionais (Wiener, 1982). Não é ainda claro como os valores e as normas influenciam a socialização dos futuros empregados (Meyer & Allen, 1997). Sabe-se, porém, que a componente normativa se desenvolve através da interiorização de experiências carregadas de todo o tipo de mensagens sobre atitudes peculiares e comportamentos apropriados que são transmitidos, inicialmente, pela família, pela cultura e outros (processo de pré-socialização). E, mais tarde, são transmitidas pela empresa, através de métodos e técnicas por ela adoptados no processo de acolhimento e integração do recém-chegado (processo pós-socialização) (Wiener, 1982). Desta forma, os valores vão sendo internalizados pelo indivíduo ao longo da vida através de mecanismos complexos de condicionamento, recompensas, punições e de modelagem (observação e imitação de outros). É por isso que Meyer e Allen (1997) não consideram que a componente Normativa seja uma atitude mas sim uma predisposição que tem a capacidade de se desenvolver em função da forma como o empregado se vai apercebendo dos investimentos que a empresa fez consigo próprio (Allen, 1991; Scholl, 1981). Como resultado, os empregados normativamente implicados desenvolvem um sentido de endividamento que desencadeia um sentimento de obrigação em relação à empresa com o objectivo de rectificarem o desequilíbrio percebido e, deste modo, regressarem à situação inicial (Meyer & Allen, 1991; Scholl, 1981).

Por fim, a componente Instrumental descreve o sentimento resultante da percepção pelo empregado dos custos psicológicos e/ou materiais elevados associados a uma eventual saída da empresa onde trabalha. Este sentimento advém não apenas da percepção de custos mas, igualmente, da falta de alternativas de empregabilidade. Quanto maior forem os investimentos e a falta de alternativas percebidos, maior será a percepção dos sacrifícios associados ao abandono da empresa e, conseqüentemente, maior será a sua Implicação Instrumental (Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Meyer, Allen & Gellatly, 1990; Rusbult & Farrell, 1983). A percepção de investimentos e a falta de alternativas de empregabilidade são as duas sub-dimensões que integram esta componente da Implicação Instrumental (McGee & Ford, 1987; Meyer & Allen, 1991). A percepção de investimentos também está presente na teoria unidimensional da Implicação de Beker (1960), através da expressão “*side bets*” que descreve a ligação da pessoa a uma actividade ou emprego que pode ser interrompida devido à percepção de investimentos acumulados. Por isso, o tempo de serviço, a celebração de um vínculo efectivo, um seguro de saúde, a aquisição ou o desenvolvimento de novas aptidões através da formação, automóvel, dinheiro e outros benefícios são alguns dos numerosos exemplos de investimentos que a empresa pode fazer no empregado e que desencadeiam a percepção de custos elevados associados à sua saída da empresa. Um outro factor que pode levar à ponderação de uma eventual saída da empresa é a percepção de alternativas de empregabilidade. Por exemplo, o índice de empregabilidade, ofertas concretas de emprego, o clima económico geral (factores externos) ou a percepção de aptidões facilmente “comercializáveis” (factor interno) são algumas dos inúmeros factores que podem induzir num empregado a percepção de alternativas de empregabilidade. Imaginemos, o Manuel e o Damião, trabalhadores numa mesma empresa. Concretamente, o Manuel participou nas acções de formação de “Política de Marketing”

que lhe permitiu adquirir e desenvolver aptidões somente aplicáveis à empresa onde trabalha; o Damião participou em acções de formação, de âmbito mais geral, de “Política e Gestão Empresarial”, cujas aptidões se adequam não apenas à empresa onde trabalha mas igualmente a outras do mesmo sector de actividade. Como resultado, o Manuel vai reconhecer que o investimento feito o liga ainda mais à organização onde trabalha e, por isso, decide permanecer na empresa; pelo contrário, o Damião vai pensar que o seu investimento se aplica, igualmente, a outras empresas do mesmo sector e, por isso, decide sair da empresa. O exemplo ilustra que as duas dimensões (percepção de sacrifícios e alternativas de empregabilidade) podem não esgotar o tipo de laços psicológicos que descrevem a ligação dos indivíduos à organização (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006). Num estudo que pretendeu testar essa possibilidade, Rego (2002, 2003) articulou uma constelação de argumentos de entre os quais enunciamos dois: primeiramente, alguns investigadores (*e.g.* Allen & Meyer, 1996) aventam a possibilidade ou pertinência de desmembrar a Implicação instrumental em duas facetas: a) o indivíduo mantém-se ligado à organização porque sente que não tem alternativas de emprego; b) essa ligação assenta na ideia de que os sacrifícios pessoais inerentes à saída são elevados. No segundo argumento, as permanências com raiz instrumental/calculativa (*e.g.* devido à ausência de alternativas noutras organizações, ou à percepção de que a saída implica sacrifícios pessoais avultados) podem não representar o laço mais ténue entre o indivíduo e a organização. Provavelmente, o “grau zero” da implicação ocorre entre os indivíduos psicologicamente ausentes, isto é, aqueles que “estão arrependidos de terem vindo trabalhar para a organização” e que “em troca aceitariam qualquer outro emprego”. Assim, um dos motivos da ausência psicológica pode residir no facto de os indivíduos percepcionarem a escassez de alternativas ou sentirem que sofrerão elevados sacrifícios pela sua saída. Mas isso não

equivale a dizer que essas percepções e sentimentos conduzem necessariamente à ausência psicológica. Pode, aliás, suceder que os colaboradores que experimentam laços instrumentais/calculativos venham mesmo a desenvolver sentimentos afectivos e normativos, com efeitos benéficos para ambas as partes. Mas, por definição, essa probabilidade é nula nos indivíduos psicologicamente ausentes (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

Em suma, apesar da diversidade na forma como os autores conceptualizam a Implicação organizacional, Meyer e Herscovitch (2001) referem existir uma comunalidade, ou melhor, “*a core sense*” que descreve a Implicação como um estado psicológico que resulta de duas causas diferentes: por se ser membro de uma empresa e por se ter intenção de nela permanecer. Por outro lado, estes dois atributos – identificação e envolvimento – são normalmente utilizados para caracterizar a Implicação que, segundo refere Bagrain (2003), “prepara os empregados para a concretização das suas expectativas e necessidades no seio da empresa” (p. 13). Por isso, a Implicação Organizacional, segundo William e Habger (1986), é uma “resposta afectiva (ou atitude) dos empregados à empresa como um todo, que se distingue de um outro tipo de resposta afectiva (atitude) dos empregados a aspectos globais e específicos do trabalho que caracteriza a Satisfação no trabalho” (p. 116), opinião que também partilhamos.

2.2. OS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA IMPLICAÇÃO DO MODELO ESTUDADO

Uma outra problemática a que os investigadores mais têm dedicado a sua atenção no domínio da Implicação Organizacional reside no estudo dos factores

determinantes da Implicação (antecedentes) e dos seus resultados (consequentes ou variáveis critério). Para Meyer e Allen (1997) estes factores devem ser referidos como “potenciais” porque o facto de já terem desempenhado um papel de antecedentes ou consequentes não implica que voltem a sê-lo em outros contextos, devido à especificidade dos esboços de investigação, das amostras e metodologias adoptadas. Os antecedentes e potenciais consequentes da Implicação são referidos num número considerável de meta-análises (*e.g.* Cooper-Hakim & Viswervaran, 2005; Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer Herscovitch, 2001), revisões teóricas (*e.g.* Lawler, 1992; Reichers, 1985) e livros, entre os quais certamente que o mais lido é “Antecedentes e Potenciais Consequentes da Implicação organizacional” de Meyer e Allen (1997). Este interesse indeclinável pelo domínio da Implicação deve-se, em muito, à necessidade das empresas explorarem e aprofundarem variáveis relevantes para o aumento da eficiência individual e da produtividade organizacional, como sejam, o desempenho individual, comportamentos prossociais, de inovação, redução do absentismo e diminuição da intenção de sair da empresa (Caetano & Tavares, 2000). Todos os benefícios que lhe estão associados fazem com que a Implicação se torne num constructo proeminente do ponto de vista das organizações, dos trabalhadores e da sociedade em geral. A nível organizacional, quanto maior for o número de empregados ligados e identificados à organização (implicados), maiores serão as probabilidades de se atingirem desempenhos globais elevados. Do ponto de vista dos empregados, normalmente as empresas atribuem maiores recompensas, directas e indirectas, aos empregados implicados, facilitando-lhes, por exemplo, uma carreira profissional e, portanto, os empregados só poderão retirar benefícios em se tornar empenhados. Finalmente, do ponto de vista social, quanto maior for o número de trabalhadores implicados nas respectivas organizações, maior será a probabilidade de aumentar a sua

produtividade e, conseqüentemente, o crescimento económico da sociedade em questão (Caetano & Tavares, 2000).

A literatura científica centrada nos potenciais antecedentes da Implicação (Allen & Meyer, 1990; Caetano & Tavares, 2000; Cohen, 2003; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1984; Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Porter *et al.*, 1974; Reichers, 1986; Steers, 1977; Wiener, 1982, entre outros) não segue uma categorização universal que permita apresentar, de forma sistemática, os seus determinantes devido às especificidades acima referidas. Como resultado, o leitor é confrontado com uma multiplicidade de variáveis que, apesar de serem referidas como antecedentes da Implicação, devem, no entanto, ser interpretadas com alguma precaução. Assim, a literatura pode referir categorias de três, quatro ou cinco tipos de antecedentes da Implicação Organizacional. Por exemplo, Steers (1977) refere uma categorização de enfoque demográfico, constituídas por três classes de antecedentes: características pessoais, características da função e experiência de trabalho. A categorização pode ter um enfoque psicológico, remetendo para outros três tipos de antecedentes, como sejam a satisfação no trabalho, a identificação com os objectivos e os valores da organização. Tipologias com quatro classes de antecedentes podem incluir características pessoais, características da função, expectativas da função e características estruturais (*cf.* Mowday *et al.*, 1982) ou características sócio-demográficas, do trabalho, da organização e interacção com a chefia (*cf.* Mathieu & Zajac, 1990). Geralmente, também se encontram agrupamentos compostos por cinco tipos de antecedentes: características demográficas, estrutura organizacional, clima organizacional, dimensão da organização e delegação da chefia (*cf.* Wiener, 1982) ou características pessoais, experiências de trabalho, características da função,

características organizacionais e desempenho de papéis (*cf.* Williams e Hazer, 1986). Apesar de toda esta diversidade, a literatura consagra três grandes linhas de investigação sobre os antecedentes das atitudes da implicação: os modelos causais que fundamentam o desenvolvimento do constructo de implicação; o estudo dos mecanismos pelos quais as variáveis antecedentes exercem influência sobre a implicação; e, mais recentemente, o estudo do impacto na Implicação Organizacional de uma caso específico de antecedentes: as práticas e políticas da gestão de recursos humanos (Caetano & Tavares, 2000). A abordagem causal procura centrar-se, simultaneamente, nas duas características, individuais e situacionais (para uma revisão veja a meta-análise de Mathieu & Zajac, 1990; O'Reilly *et al.*, 1991; Welsh & Lavan, 1981 *in* Caetano & Tavares, 2000), apenas em características pessoais (*e.g.* Brooks & Seers, 1991; Shore & Martin, 1989) ou nos efeitos situacionais (*e.g.* Grau *et al.*, 1991 *in* Caetano & Tavares, 2000). Seguindo a perspectiva de Caetano e Tavares (2000), que descreve os antecedentes da Implicação Organizacional através das características individuais, das características do trabalho, dos factores situacionais e das características estruturais da organização, iremos apenas referir-nos aos antecedentes que integram o modelo estudado.

As características individuais, segundo referem Meyer e Allen (1997), centram-se em variáveis do tipo demográfico, como sejam a idade, o género, o estado civil, a antiguidade, o nível de instrução, as habilitações literárias e o nível hierárquico (*e. g.* Allen & Meyer, 1993; Angle & Perry, 1981; Beck & Wilson, 2000; Camileeri, 2002; Cohen, 2003; Herbiniak & Alutto, 1972; Judge *et al.*, 2002, McMahon, 2007; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997; Meyer *et al.*, 2002; Mowday, Porter & Steers, 1982; Price, 1997, entre outros) e do tipo disposicional como a personalidade, a

percepção de competências, a propensão para o envolvimento e os valores, entre outras (e.g. Mowday *et al.*, 1982).

Os estudos pioneiros sobre a Personalidade focalizaram-se, essencialmente, sobre duas formas polarizadas de temperamento: a Afectividade positiva (PA) e Afectividade negativa (NA) (e.g., Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren & De Chermont, 2003; Watson & Clark 1997). Contudo, esta taxionomia enfrentou alguns problemas na conversão de algumas variáveis estudadas que nem sempre eram transformáveis (Afectividade Positiva/Negativa). Apesar de tudo, algumas meta-análises (e.g., Judge *et al.*, 2002) conseguiram converter algumas das dimensões da personalidade do NEO-PI-R (e.g., a Conscienciosidade) à tipologia PA-NA, e provar a associação positiva entre as variáveis disposicionais e determinadas atitudes (como por exemplo, a Satisfação no trabalho), deixando para trás outras variáveis (e.g., a Extroversão e o Neuroticismo), por não serem convertíveis. Sem qualquer pretensão de seguir a tipologia PA-NA, pensamos que, presumivelmente, a Conscienciosidade exercerá na Implicação Organizacional o efeito já demonstrado ao nível da Satisfação no Trabalho. Como a literatura focalizada na relação entre as variáveis da personalidade do NEO-PI-R (Extroversão, Neuroticismo, Conscienciosidade, Abertura à experiência e Amabilidade) e a Implicação é muito centrada em suposições iremos adoptar uma estratégia semelhante.

Assim, a variável de personalidade Extroversão é conceptualizada segundo três paradigmas. Num primeiro, Van Lieshout (2000) descreve-a como a activação da pessoa *versus* impulso para a inibição à semelhança do conceito de inacção de McDonald (1995, 1998). Estas duas perspectivas são consistentes com a de Lucas, Diener, Caob, Such e Shao (2000) que também assenta na afectividade positiva com proximidade a recompensas individuais e que mostra que a Extroversão correlaciona

fortemente com a afectividade positiva (Watson & Clark, 1997) mesmo quando a actividade social é controlada (Watson, Clark, McIntyre & Hamaker, 1992). Numa segunda abordagem, a Extroversão descreve a propensão da pessoa para a superioridade hierárquica (Buss, 1991) potencial de liderança (Hogan, 1996) ou disposição para assumir poder (McAdams, 1992). Adicionalmente, outros autores (*e.g.*, Ashton & Lee, 2001, entre outros) concebem a Extroversão como um recurso pessoal, de dimensão social que por vezes se identifica ou confunde com recursos competitivos, como sejam, proeza física, capacidades mentais ou aliança social, os quais não dependem apenas da Extroversão mas também de outros factores de personalidade como por exemplo a capacidade de resolução de problemas e da persistência para alcançar objectivos. Uma terceira abordagem surge associada à Extroversão como uma predisposição motivacional para experimentar interacções sociais como recompensadoras conduzindo as pessoas a pensar para além da empresa sendo esta perspectiva consistente com a de Holmes (2002) que refere a Extroversão como uma dimensão pessoal entre a assertividade versus passividade no estabelecimento de contactos sociais. Ashton, Lee e Paunonon (2002) defendem uma visão semelhante referindo que a Extroversão é “a tendência para exercer e desfrutar atenção social” (p.240) que correlaciona fortemente (0,74) com “a atenção social detentora de poder” (Gilbert, 1989).

Como a Implicação afectiva descreve uma reacção emocional positiva do empregado à organização e a emocionalidade positiva integra a Extroversão (Watson & Clark, 1997) é razoável assumir que as pessoas extrovertidas experimentem uma Implicação afectiva elevada em relação às introvertidas. De facto, estudos (*e.g.*, Cropanzano *et al.*, 1993; Williams, Gavin & Williams, 1996) têm mostrado relações bivariadas entre a emocionalidade afectiva e a Implicação afectiva. E, a correlação significativa entre a Extroversão e a Implicação Afectiva (*cf.* Cropanzano *et al.*, 1993;

Erdheim, Wang, Zickar, 2006) e Implicação Normativa (*cf.* Erdheim, Wang, Zickar, 2006; Watson & Clark, 1997). Uma das razões que explica esta associação é o facto dos extrovertidos terem uma maior propensão para as interacções sociais, considerando-as recompensadoras e, por isso, sentem uma maior satisfação do que os introvertidos. Supostamente, a Extroversão também estará relacionada com a Implicação Instrumental, dado que os empregados instrumentalmente implicados percebem maiores Alternativas de Empregabilidade do que os introvertidos (*cf.* Erdheim, Wang, Zickar, 2006; Watson & Clark, 1997).

Por sua vez, o Neuroticismo classicamente descrito como a orientação para o stress (Buss, 1991), facilitador da realização no trabalho sob pressão (Hogan, 1996), regulador do afecto (MacDonald, 1995) descreve a sensibilidade do indivíduo para responder aos estímulos do meio. Diversos estudos têm ligado o Neuroticismo a reacções a acontecimentos negativos ou stressores (*e.g.*, Gross, Sutton & Ketclane, 1998; Marco & Suls, 1993; Rusting & Larsen, 1997; Suls, Green & Hillis, 1998). Contudo, outras formas de conceptualização do Neuroticismo descrevem este constructo como uma dimensão especialmente activada em situações de relações sociais. A este propósito, Matthes em 2006 referia que “as pessoas ansiosas giram em torno de medos sociais, como sejam, o medo da crítica ou de rejeição em vez de ameaças físicas” (p.260). Bolger e colaboradores (1989) apoiam esta visão ao provarem que os stressores interpessoais negativos são mais importantes do que os não sociais, originando o humor negativo, quer seja porque transportam problemas ou devido ao excesso de trabalho. De forma semelhante, Denisson e Penke (*in Press*) mostraram que o Neuroticismo correlaciona com a intensidade das reacções negativas das pessoas em situações sociais. Por isso, espera-se que o Neuroticismo não esteja relacionado com a implicação afectiva porque indivíduos neuróticos tendem a experimentar afectos negativos (Emmons,

Diemer & Larsen, 1985), os quais, reduzem, presumivelmente, a probabilidade dos empregados desenvolverem reacções emocionais positivas na empresa onde trabalham. As experiências de afectos negativos, por parte dos empregados, impede-os de desenvolver relações afectivas com a organização correlacionando negativamente com a Implicação Afectiva (cf. Emmons, Diener & Larsen, 1985). Contudo, correlaciona de forma significativa com a Implicação Instrumental (cf. Erdheim, Wang, Zickar, 2006) e como expressa a tendência para experimentar situações negativas (cf. Magnus, Diener, Fujita & Pavot, 1993) e afectos negativos (cf. Emmons *et al.*, 1985), supostamente, a sua relação com a Implicação instrumental é corolária do receio (medo) dos empregados, devido à sua percepção de custos elevados associados ao eventual abandono da situação actual (cf. Meyer & Allen, 1997). A transposição destes acontecimentos negativos para um contexto instável de empregabilidade pode significar que os empregados neuróticos temem enfrentar um novo contexto de trabalho que lhes proporcione experiências ainda piores.

Por seu turno, a Conscienciosidade normalmente descreve comportamentos orientados para a tarefa. McAdams (1992) associa-a a comportamentos no trabalho. Por sua vez, MacDonald (1995) à monitorização individual de objectivos não alcançados; Van Lieshout (2000) a uma acção regulada da *performance*; Ashton e Lee (2001) compara-a à intensidade do envolvimento individual através de comportamentos relacionados com a tarefa; Buss (1991) à capacidade de trabalho confiável e implicação duradoura; e Hogan (1996) à idoneidade e fiabilidade. Holmes (2002) e Nettle (2006) têm tido mais sucesso referindo os aspectos positivos num *continuum* constituído pelos dois pólos, situações mais imediatas *versus* orientação para objectivos mais distantes. Este paradigma coloca a Conscienciosidade num universo individual positivo caracterizado pela tenacidade no que respeita ao prosseguimento de objectivos

(Brandtadter, Wentura & Rothermund, 1999). Assim, a Conscienciosidade parece estar relacionada com uma tendência generalizada para o envolvimento no trabalho (Organ & Lingl, 1995). As pessoas conscienciosas são capazes de se ligar a várias facetas do trabalho incluindo o trabalho, ocupações e organizações (Cooper-Hackim & Viswesvaran, 2005) ou seja a focos específicos que não tenham necessariamente que ver uns com os outros. A este propósito, realizou-se um estudo com 239 profissionais activos de empresas privadas que participavam num programa de treino cujo objectivo consistia em saber o efeito exercido pelas cinco dimensões da personalidade na Afectividade e na Implicação Organizacional num contexto de aprendizagem e motivação no trabalho. Os resultados obtidos permitiram concluir que a Conscienciosidade é um preditor válido da Implicação Organizacional (*cf.* Naquin & Holton, 2002). Esta dimensão de personalidade (Conscienciosidade) é constituída por facetas – competência, ordem, auto-disciplina e deliberação – (*cf.* Costa & McCrae, 1991), caracteristicamente semelhantes à qualidade ética intrínseca da Implicação Organizacional que descreve a orientação dos empregados para a força do trabalho para a realização, fidelidade e persistência (*cf.* Weber, 1958 *in* Naquin & Holton, 2002). Assim, a Conscienciosidade parece estar associada a qualidades como a determinação (força de trabalho, perseverança e orientação para a realização), igualmente presentes na Implicação Organizacional (*cf.* Costa e McCrae, 1988; Peabody & Golberg, 1989). A Conscienciosidade, enquanto tendência geral para o envolvimento dos empregados no trabalho, correlaciona positivamente com a Implicação Afectiva, (*cf.* Erdheim, Wang, Zickar, 2006). Como os custos associados a uma eventual saída da empresa tendem a aumentar (*cf.* Organ & Lingl, 1995) também se associa à Implicação Instrumental; e, também correlaciona com a Implicação Normativa na medida em que as pessoas com um grau elevado de Conscienciosidade têm, comumente, uma maior propensão para

trabalhar arduamente em função dos investimentos da empresa percebidos, ou seja “*virtue is its own reward*” (Organ & Lingl, 1995).

Relativamente à Abertura à Experiência as conceptualizações diferentes existentes convergem para a perspectiva global de que esta dimensão da personalidade descreve pessoas com uma consciencialização ampla, profunda e permeável que se associa a uma actividade cognitiva elevada (McCrae & Costa, 1996), à propensão para a inovação e resolução de problemas (Buss, 1991; Hogan, 1996), envolvimento intelectual e criatividade (*cf.* Mc Adams & Pals, 2006; Nettle, 2006; Van Lieshout, 2000), para um processamento sistematicamente incompleto da informação (Holmes, 2002), motivação intrínseca para a curiosidade e desenvolvimento de competências cognitivas (MacDonald, 1995). Segundo DeNeve & Cooper (1998), a Abertura à experiência é um “*double-edged sword*” (p.199) porque predispõe a pessoa para sentir tudo o que existe de bom ou de mau de uma forma mais intensa, no entanto, a relação desta influência orientada para reacções afectivas e a Implicação afectiva não está muito clarificada.

Por último, a literatura no domínio da Amabilidade segue as duas orientações que se seguem: Na primeira, muitos teóricos vêem-na como a conquista de uma relação íntima e, por isso, este constructo (Amabilidade) aparece descrito como a partilha de companhia com outras pessoas (Hogan, 1996), relação familiar e íntima de facilitação e investimento parental (MacDonald, 1995) ou amor disposicional (McAdams, 1992). A vontade de assistir a outros, é um dos atributos da Amabilidade (Costa & McCrae, 1991) que, num contexto profissional, sugere a vontade do empregado assistir ao trabalho através da sua força e envolvimento. Esta forma peculiar de conceptualizar a Amabilidade é consistente com a hipótese dos traços de personalidade terem uma origem social. Contudo, o atributo conceptualizado por Hogan (1996), desfrutar da

companhia de outras pessoas, não se distingue claramente do traço de sociabilidade que integra a dimensão Amabilidade. Adicionalmente, MacDonald (1995) sublinha que as características da Amabilidade, de facilitação da relação familiar e íntima e investimento parental, não são consistentes com as descobertas de Graziano, Jenson-Campbell e Hair (1996) de que o efeito exercido pela Amabilidade nas reacções a conflitos interpessoais em indivíduos não-parentes não diferem das parentais. E, portanto, parece-nos que esta abordagem da Amabilidade ainda não está muito clarificada. Uma segunda visão, centra-se no papel desempenhado pela Amabilidade no comportamento humano cooperativo. Nesta linha insere-se, por exemplo Buss (1991) que descreve a Amabilidade como a vontade da pessoa cooperar, ou a de Holmes (2002) que refere a acção cooperativa *versus* competitiva. Ou, ainda, a de Van Lange *et al.* (Van Lange, 1999, Van Lange, DeBruin, Otten & Joireman, 1997) que procuraram encontrar diferenças individuais através da orientação dos valores sociais. Finalmente, Koole, Jager, Van den Berg, Vlek e Hofstee (2001) que mostraram que a Amabilidade correlaciona com comportamentos altruístas em situações de bom desempenho com um público diverso. Seja qual for a abordagem adoptada, é ponto assente que a Amabilidade, normalmente, aparece associada a atitudes positivas como seja a satisfação (*para uma revisão veja a meta-análise de Judge et al., 2002*) e que é um preditor forte da Implicação Organizacional (*cf. Naquin & Holton, 2002*).

Em síntese, a escassa literatura que relaciona as variáveis de personalidade com a Implicação afectiva não é muito conclusiva. Adicionalmente alguns autores (*e.g.*, Cunha, Rego & Cabral, Cardoso, 2006, entre outros) têm referido que, de uma maneira geral, as características individuais disposicionais não actuam directamente na Implicação Afectiva desempenhando, presumivelmente, um papel moderador na influência de outras variáveis que, por vezes, fogem ao controlo experimental.

Sendo a Implicação afectiva uma ligação emocional, identificação e envolvimento do empregado aos objectivos da organização é natural que o indivíduo se ligue emocionalmente com vista a gozar de uma afiliação continuada com a organização (O'Reily & Chatman, 1986; Meyer & Allen, 1984). Assim, Steers (1977), e Mottaz, (1988), identificaram vários factores que ajudam a criar situações intrinsecamente gratificantes para os trabalhadores, nomeadamente, Características do trabalho, percepção de Suporte organizacional, Dependência (a sensação de que a organização considera o que é do melhor interesse dos empregados quando toma decisões que afectam as condições do emprego trabalho e meio ambiente) e Envolvimento percebido ao nível de objectivos e processos de tomada de decisão. Dentre estas, as Características do Trabalho são os factores mais fortes, consistentes e preditivos da Implicação Afectiva (cf. Lambert, Pasupuleti, Tolar & Ventura, 2004; Meyer & Allen, 1997, entre outros). As mais referidas pela literatura são a Autonomia, o Potencial Motivador do Trabalho (cf. Iverson, 1996; Steers, 1977), as Normas pré-definidas pela organização (Kim & Manborgue, 1998), a Ambiguidade ou Conflito de Papéis (cf. Benson, 1998, Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Herscovitch, 2001), os Estilos de Gestão (e.g. Niehoff *et al.*, 1990; Odom *et al.*, 1990; O' Reilly, 1989; Savery, 1991, *in* Caetano & Tavares, 2000) e “*Side Bets*” (Whitener & Waltz, 1993). A Autonomia e o Potencial Motivador do Trabalho (PMT), integram o Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1975, 1980) e correlacionam positivamente com a Implicação Afectiva (cf. Colarelli, Dean & Korstans, 1987; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Glisson & Durick, 1988; Mathieu & Zajac, 1990; Pearson & Chong, 1997; Steers, 1977; *in* Tavares, 2001). Segundo Seco (2000) a Autonomia descreve “o grau de liberdade e de independência que o trabalho pode proporcionar e a possibilidade dos empregados puderem planear e determinar os procedimentos a utilizar”. Esta variável (Autonomia)

começou a ser estudada num contexto de trabalho, na década de sessenta por Vroom, mas foi, sobretudo, a partir do Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1980) que este constructo ganhou uma maior relevância na associação com as três componentes (Afectiva, Normativa e Instrumental) da Implicação organizacional (cf. Colarelli, Dean & Korstans, 1987; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Glisson & Durick, 1988; Johns, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Pearson & Chong, 1997; Steers, 1977 *in* Tavares, 2001, entre outros). O Potencial Motivador do trabalho também é um preditor forte da Implicação Organizacional (*e.g.* Mathieu & Zajac, 1990; Dunham *et al.*, 1994; Meyer & Herscovitch, 2001) no entanto, a direcção da causalidade entre a percepção de um trabalho enriquecido e a implicação não está, ainda hoje, totalmente clarificada (Caetano & Tavares, 2000).

A percepção de Alternativas de empregabilidade também denominada de “atração de alternativas” (cf. Whitener & Walz, 1993) relaciona negativamente com a Implicação (cf. Allen & Meyer, 1990a; Curry *et al.*, 1996; Lee, 1992; Meyer *et al.*, 1991 *in* Meyer & Allen, 1997). Quer dizer, quando o indivíduo percebe que tem a possibilidade de arranjar outro emprego pode tornar-se menos implicado, uma vez que, acredita nestas alternativas desejadas. Contrariamente, quando não percepção oportunidades de emprego tem uma maior tendência para se implicar na empresa onde trabalha. No entanto, um estudo realizado com técnicos que trabalhavam em diversas delegações bancárias em que o objectivo consistia em avaliar as Alternativas de Empregabilidade de forma objectiva – através do registo das taxas de empregabilidade, das localidades onde estes operadores trabalhavam – não conseguiu mostrar a relação entre estas duas variáveis (Alternativas de empregabilidade e Implicação). Meyer e Allen (1997) explicam que o insucesso dos resultados obtidos nesta investigação se devem, por um lado, ao efeito desigual produzido pelo índice de empregabilidade nos

empregados (devido às características da sua personalidade) e, por outro, à forma como a variável Alternativas de Empregabilidade é operacionalizada (através de índices objectivos), não prevendo as percepções dos empregados. Por isso, convém tomar algumas precauções na interpretação dos estudos que utilizam a variável Alternativas de empregabilidade uma vez que podem ter operacionalizado esta variável de forma diferente.

Passando aos potenciais consequentes da Implicação organizacional, a variável Intenção de sair da empresa (intenção de *turnover*) é um potencial consequente muito investigado (Meyer & Allen, 1997). Das três componentes da Implicação, a Afectiva é a que correlaciona mais fortemente com variáveis de resultado relevantes para a organização, como sejam, a Assiduidade, Desempenho, Comportamentos de Cidadania, entre outros (*cf.* Meyer & Allen, 1997). Concretamente, a Implicação Afectiva tem um maior efeito preditivo (negativo) na Intenção de Sair da empresa ($p=-0,56$) relativamente às restantes componentes (*cf.* Meyer & Allen, 1997, Meyer, Allen & Smith, 1993; Meyer *et al.*, 2002; Powell & Meyer, 2004; Witener & Walz, 1993), denotando uma relação bem estabelecida com a retenção dos empregados. Griffeth, Hom e Gaertner (2000) na sua meta-análise confirmam que a Implicação afectiva é um dos melhores preditores do *Turnover* voluntário. Isto é, os empregados com um forte apego emocional (Implicação afectiva) à organização tendem a desejar permanecer na empresa onde trabalham. A Implicação Normativa correlaciona de forma mais fraca com variáveis critério e, por último, a Instrumental ou não se relaciona ou se associa de forma negativa (para uma revisão veja a meta-análise de Meyer *et al.*, 2001; Allen & Meyer, 1997; Meyer *et al.*, 2002). Adicionalmente, Allen e Smith (1993) referem que a relação entre a Implicação e a Intenção de Sair da empresa se pode descrever da seguinte maneira: “os empregados, com um grau elevado de Implicação Afectiva

permanecem na empresa porque querem, os que têm um grau elevado de Implicação Instrumental porque necessitam, e os que têm níveis elevados de Implicação Normativa porque acham que é um dever” (p.539). Se desenharmos uma linha contínua com dois extremos em que num deles estão os comportamentos desejáveis e no outro o seu abandono, a Intenção de Sair situa-se no último extremo, isto é, próximo da Saída da empresa (cf. Kraut, 1975). Por isso, a Intenção de Sair da empresa é uma das variáveis mais valorizadas pelas empresas devido às suas implicações importantes, uma vez que, exerce um efeito mediador entre atitudes negativas do empregado resultantes de condições desfavoráveis e comportamentos individuais nefastos para a organização como é o caso da eventual saída da empresa (cf. Tett & Mayer, 1993). Se as três componentes tivessem a mesma força, seria mais fácil desenvolver de uma forma equitativa cada uma das três componentes nos empregados. Ou ainda, aumentar o seu grau de Implicação Instrumental através da aplicação de práticas de benefícios ou do desenvolvimento de aptidões específicas (cf. Caldwell, Chatman & O’Reilly, 1990). Contudo, esta tarefa é muito mais difícil do que possa parecer devido ao vasto leque de antecedentes associados a cada uma das três componentes (cf. Allen & Meyer, 1990; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Meyer, Allen & Smith, 1993).

A recomendação da empresa, também conhecida por Passa-palavra ou “*Word-of-mouth*” (WOM), é um potencial consequente da Implicação Organizacional e, provavelmente, o mecanismo mais clássico através do qual os produtos, bens e serviços são recomendados, vendidos, expressos e expandidos pelas empresas. É uma das forças mais poderosas utilizadas no mercado de trabalho (cf. Bansal & Voyer, 2000) e um teste à relação com os clientes (cf. Bendapudi & Berry, 1997). Muito embora seja um constructo mais comum nas empresas de serviços também é usual ver-se em instituições financeiras, judiciais, médicas ou de outro tipo, empregados vestirem o papel de

marketers em part-time com vista a atrair potenciais clientes (cf. Gummesson, 2002). Assim, a recomendação da empresa a hipotéticos clientes e de clientes fidedignos, reduzem o desconforto de dissonância cognitiva dos profissionais de serviço (cf. Buttle, 1998). De acordo com a Teoria da Dissonância existe dissonância cognitiva quando duas cognições, igualmente relevantes para a pessoa, entram em desarmonia. E, duas cognições são dissonantes quando têm implicações opostas para o indivíduo. Contrariamente, duas cognições são consonantes quando uma deriva da outra. A dissonância cria uma tensão psicológica que conduz a pessoa à sua redução ou eliminação (Festinger, 1957).

Por exemplo, as duas cognições “Eu dei referências no serviço X que prestei ao meu amigo” e “sinto-me implicado por prestar o serviço X” são, ambas, relevantes e consonantes porque a recomendação da empresa a clientes enquadra-se em empregados que apreciam as interações com clientes através do serviço prestado. Para evitar a dissonância resultante de alguma das duas cognições, o empregado procura manter as duas cognições em consonância. Segundo Brehem e Cohen (1962) referem é mais fácil mudar as cognições menos prementes.

Por exemplo, passar a palavra publicamente pode ser interpretado, pelo empregado, como uma obrigação. A cognição “Eu recomendo o serviço X” é, por isso, mais resistente à mudança. Por isso, o evitamento de cognições dissonantes conduz ao fortalecimento da cognição “eu sinto-me implicado com o serviço X”. Seguindo esta lógica, o emissor de uma recomendação positiva da empresa (o empregado) implicado afectivamente com o serviço, irá evitar eventuais inconsistências entre as suas recomendações e as atitudes. Por isso, os empregados que recomendam a empresa onde trabalham são excelentes ferramentas no recrutamento de novos colaboradores, devido ao orgulho e implicação que transferem facilmente aos candidatos. 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).

As Tabelas 2 e 3 reúnem alguns dos múltiplos potenciais consequentes, de natureza individual e organizacional, que se associam a níveis elevados (Tabela 2) e baixos (Tabela 3) da Implicação Organizacional (cf. Randall, 1987, *in* Ferreira, 2005).

Tabela 2: Possíveis consequentes de níveis elevados de Implicação Organizacional.

Fonte: (Randall, 1987 *in* Ferreira, 2005).

Consequentes	Positivos	Negativos
Individuais	Carreira individual: progressão e antecipada. Grande investimento individual. Comportamento recompensado pela organização.	O crescimento individual, a criatividade, inovação e oportunidades de mobilidade encontram-se limitados. Grande resistência à mudança. Stresse e tensão nas relações sociais e familiares. Grande necessidade de solidariedade dos pares Indisponibilidade de tempo e de energias para actividades extra-laborais.
Organizacionais	Segurança e estabilidade da força de trabalho. Indivíduos aceitam facilmente as solicitações organizacionais possibilitadoras do aumento da produção. Elevados níveis de competição e de performance. Predisposição para o atingimento dos objectivos organizacionais.	Ineficaz utilização dos recursos humanos. Baixa flexibilidade organizacional, inovação e adaptabilidade. Confiança na transmissão de políticas e procedimentos. Envolvimento dos indivíduos em actos ilegais ou pouco éticos em favor da organização.

Tabela 3: Possíveis conseqüentes de níveis baixos de Implicação Organizacional.

Fonte: (Randall, 1987 *in* Ferreira, 2005).

Conseqüentes	Positivos	Negativos
Individuais	Permite alguma criatividade individual, inovação e originalidade. Utilização mais eficaz dos recursos humanos.	Poucos avanços em termos de carreira individual e promoções lentas. Custos pessoais com a saturação acumulada. Possível expulsão ou saída da organização. Esforços para travar os objectivos organizacionais (ou não contribuem para a sua obtenção).
Organizacionais	Saída da empresa (<i>turnover</i>) como consequência dos desempenhos insuficientes dos empregados, levando à colocação de novos colaboradores. Alerta para certos problemas organizacionais.	Grandes índices de rotatividade. Atrasos e demoras. Absentismo. Intenção de deixar a organização. Escassa quantidade de trabalho. Deslealdade para com a organização. Actividades ilegais contra a empresa. Maus exemplos para os restantes colaboradores. Limitado controlo organizacional dos empregados.

3. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

São diversas as razões que têm conduzido os investigadores ao aprofundamento do conhecimento da Satisfação no trabalho. Uma primeira razão, de natureza humanista, reside na necessidade de tratar as pessoas com o devido respeito. Uma segunda, de ordem utilitária, consiste na utilidade para a empresa a informação obtida através da avaliação da Satisfação no Trabalho, considerada um indicador de excelência, tanto na avaliação global da Satisfação como na avaliação da Satisfação com uma grande diversidade de contextos específicos do trabalho. A terceira, é que, sendo o trabalho um elemento básico na vida de todos os indivíduos e estando a valorização pessoal intimamente relacionada com a valorização profissional, torna-se necessário que o homem não seja visto apenas no prisma de utilidade económica. Deve-se, então, colocar à sua disposição os meios necessários à satisfação das suas necessidades como pessoa e como trabalhador (Ferreira, 2005). Por conseguinte, o conhecimento dos níveis de Satisfação no trabalho pode apontar as origens de uma série de problemas organizacionais, permitindo, assim, iniciar uma intervenção correctiva e se possível preventiva e proactiva, de modo a evitar a re-ocorrência dos mesmos. Não há como traçar diagnósticos a respeito do ambiente construído pelas pessoas, pelas suas crenças e valores e conhecer os diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, como por exemplo, a valorização profissional e a imagem da empresa para se possível modificar as condições do trabalho porque o clima é mais perceptível que as fontes que o originaram e também porque tanto as organizações como as pessoas variam intensamente (Weiss, 2002). Por todos estes motivos, a variável de Satisfação no trabalho é uma ferramenta preciosa não apenas para perspectivar, a formação e desenvolvimento profissional no que diz respeito ao conteúdo funcional com também no entendimento da função do colaborador na organização com vista a alinhar os

desvios identificados. Estas são algumas das razões que justificam a nossa opção por introduzir no modelo estudado a variável Satisfação no trabalho. Sendo um modelo fundamentalmente centrado no desenho do trabalho e nas atitudes dos empregados é, natural, que a grande preocupação incida na maneira como as pessoas percebem como se comportam no trabalho, isto é, de como agem, trabalham, executam, melhoram as suas actividades, cuidam dos clientes cuja variação depende, em parte, da forma como o trabalho está organizado, das políticas e directrizes das organizações, à forma como lidam com as pessoas nas suas actividades. Esta visão centrada nas pessoas não como um recurso organizacional ou um objecto servil mas, fundamentalmente, como sujeitos activos, provocadores de decisões, empreendedores de acções e criadores da inovação dentro das organizações, agentes proactivos dotados de visão própria e, sobretudo, de inteligência, a mais avançada habilidade humana com capacidade de influenciar a sua produtividade e de mudar tudo o que possa comprometer a boa execução das tarefas e actividades da empresa e, conseqüentemente, a sua relação com os clientes externos.

Justificada que está a necessidade de abordar o conceito de Satisfação no trabalho sentimos necessidade de fazer uma breve abordagem sobre a sua natureza unidimensional e multidimensional para depois passarmos à problemática das variáveis potenciais antecedentes e consequentes da Satisfação no trabalho do modelo estudado.

3.1. NOÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Apesar da ideia pré-concebida de que empregados mais satisfeitos são mais produtivos ser intuitivamente tentadora, a conceptualização da satisfação no trabalho aproxima-se mais dos estados afectivos e das cognições a ela associadas do que, propriamente, da produtividade (*cf.* Cunha, Rego, Cunha, Cabra-Cardoso, 2006). As

investigações realizadas por Elton Mayo, nos anos trinta, na *Western Electric Company*, e a obra *Job Satisfaction*, de Robert Hoppock, em 1935 são dois exemplos ilustrativos dessa aproximação aos estados afectivos, as quais fazem sobressair aspectos relacionados com a afectividade e emocionalidade na produtividade individual. No entanto, o conceito de Satisfação no Trabalho nem sempre aparece referido pela literatura como um estado emocional, sendo também frequente descrever um sentimento ou uma atitude (e.g. Arnold, Robertson e Cooper, 1991; Beer, 1964; Brief, 1998; Cranny, Smith e Stone, 1992; Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 1996; Hulin, 1991; Vala, Monteiro, Lima e Caetano, 1994; Weiss, 2002, entre outros). A conceptualização mais popular é a supracitada por Locke (1969) que descreve a Satisfação no Trabalho como “*um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do empregado relativamente ao trabalho ou a experiências relacionadas com o trabalho*” (p. 317). Cranny, Smith e Stone (1992) também descrevem a Satisfação no Trabalho como “*um estado afectivo (ou reacção emocional ao trabalho) resultante da comparação entre os resultados actuais e os desejados (esperados, descritos, etc.)*” (p. 1). Existe, no entanto, uma outra maneira de abordar a Satisfação no Trabalho que a descreve como uma resposta emocional afectiva ou um “*afecto*” (cf. Smith, Kendell & Hulin (1969); Hulin (1991); Ferreira, Neves, Abreu & Caetano (1999); Locke (1976); Vroom (1964), in Weiss, 2002). Ou, a opção pelas duas perspectivas (resposta emocional e afectiva) descrevendo a Satisfação como “*uma resposta emocional e afectiva, gratificante que resulta da situação de trabalho e uma resposta estritamente individual*” (Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 1999). Apesar destas perspectivas consensuais ou semelhantes em relação ao conceito de Satisfação no trabalho Brief e Robertson (1989) fizeram notar que havia um paradoxo entre a pesquisa teórica e prática, dado que, a nível teórico, os investigadores concebem a Satisfação no trabalho

como um estado afectivo, e na sua avaliação prática tratam-na a um nível cognitivo.

Consequentemente, começou a assistir-se ao aparecimento de novas formas de conceptualizar a Satisfação no Trabalho que integram novos atributos. Por exemplo, Motowidlo (1996) relata que a Satisfação no Trabalho descreve, *“julgamentos de favorecimento do ambiente de trabalho”* (p.1976). De uma forma mais implícita, Brief (1998) descreve-a como *“um estado interno o qual é expresso através de avaliações afectivas e/ou cognitivas de uma experiência de trabalho, com algum grau de aprovação ou de desaprovação”* (p.86). Desta forma, estas novas conceptualizações começaram a pôr de lado as concepções clássicas da Satisfação no Trabalho, que encaravam este constructo como um estado afectivo, e, em contrapartida, passaram a tratá-la como uma atitude, quer fosse por comparação (e.g. Miner, 1992) *“parece desejável... tratar a satisfação no trabalho como equivalente a atitudes no trabalho”*(p. 116), explicitamente (e.g. Brief 1998), *“uma atitude em relação ao trabalho”*(p. 10) ou, de forma implícita (e.g. Brief, 1998) *“um estado emocional expresso através da avaliação afectiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade”* (p.86). Apesar de alguns autores preferirem referir-se a ambos (às atitudes e afectos) simultaneamente (e.g. Vala, Monteiro, Lima e Caetano, 1994), descrevendo-a *“um construto que visa dar conta de um estado emocional positivo ou de uma atitude positiva face ao trabalho e às experiências em contexto de trabalho”* (p.110), outras perspectivas (e.g. Beer, 1964; Arnold, Robertson e Cooper, 1991), referem-se à Satisfação no Trabalho como uma atitude geral em relação ao trabalho. Na nossa perspectiva a Satisfação no trabalho é uma atitude resultante de percepções e avaliações individuais sobre o trabalho, derivadas de circunstâncias, necessidades, valores e expectativas individuais (cf. Buitendah & De Witte, 2005). Neste contexto, os empregados têm a possibilidade de avaliar os factores do trabalho

que consideram mais importantes para si (*cf.* Sempame, Rieger & Roodt, 2002). Em síntese, tem-se assistido a uma multiplicidade de abordagens teóricas que surgiram a partir da emergência da explanação conceptual do constructo de Satisfação no Trabalho, nomeadamente, como uma resposta, uma reacção, um estado afectivo, e/ou uma atitude. Tradicionalmente descrita como um estado afectivo, os investigadores mais críticos, preocupados com a sua natureza e medição, concebem-na como uma atitude. A Tabela 4 mostra diversas definições e orientações conceptuais a que foi possível aceder sobre o constructo de Satisfação no Trabalho.

Tabela 4: Satisfação no trabalho — orientações conceptuais.
Fonte: Manual de Psicossociologia das Organizações, 2001: 290.

Autores	Ano	Satisfação no trabalho:	Orientação conceptual
Smith, Kendall & Hullin	1969	Sentimento ou respostas afectivas relativamente a aspectos específicos da situação laboral.	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas
Crites	1969	Estado afectivo, no sentido do gostar ou não, em termos gerais, de uma determinada situação relacionada com o seu trabalho.	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas
Locke	1976	Estado emocional positivo que resulta da percepção subjectiva das experiências no trabalho por parte do empregado	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas
Price e Mueller	1986	Orientação afectiva positiva para o emprego.	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas
Muchinsky	1993	Resposta emocional ou afectiva em relação ao trabalho	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas
Newstron e Davis	1993	Conjunto de sentimentos e emoções favoráveis ou desfavoráveis resultantes da forma como os empregados consideram o seu trabalho	Satisfação como estado emocional, sentimentos ou respostas afectivas
Beer	1964	Atitude generalizada em relação ao trabalho,	Satisfação como uma atitude
Salancik e Pfeffer	1977	atendendo a três componentes: cognitiva	
Harpaz	1983	(pensamentos ou avaliação do objecto de acordo	
Peiró	1986	com o conhecimento). Afectiva (sentimentos,	
Griffin E Bateman	1986	emoções positivas ou negativas), comportamental	
Arnold, Robertson e Cooper	1991	(predisposições comportamentais/de intenção em relação ao objecto)	

À semelhança da Implicação Organizacional, a Satisfação no Trabalho também

tem a problemática associada à sua dimensionalidade. Numa perspectiva unidimensional, a Satisfação no Trabalho é descrita como a atitude geral da pessoa em relação ao trabalho, expressa através dos seus níveis globais de satisfação.

Do ponto de vista multidimensional, a Satisfação no Trabalho caracteriza-se por dimensões ou facetas de trabalho mensuráveis de modo a avaliar aspectos específicos do trabalho. Enquanto que, a satisfação, encarada como um factor geral, permite conhecer a atitude geral do empregado em relação ao trabalho, a avaliação por facetas possibilita aceder ao seu grau de satisfação em cada uma das diversas facetas que constituem o trabalho, não obstante o seu nível de satisfação geral no trabalho. Por exemplo, os trabalhadores americanos, apresentam geralmente níveis razoáveis de Satisfação Global, um grau elevado de satisfação na faceta Supervisão no trabalho, muito embora, mostrem um grau mais baixo de satisfação ao nível da Remuneração (*cf.* Saane, Sluiter, Verbrek & Frings-Dresen, 2003). De acordo com o referido, parece-nos razoável afirmar que a Satisfação Geral no trabalho (a abordagem unidimensional) e a Satisfação por facetas (multidimensional), têm objectivos distintos que se complementam. Apoiando-nos em Zurriaga (1990), a Satisfação no trabalho expressa “uma atitude geral resultante de determinadas atitudes específicas da pessoa em relação ao trabalho e aos factores com ela relacionados” (p.4). Contudo, segundo Saane, Sluiter, Verbrek e Frings-Dresen (2003) referem “ainda não existe um padrão quanto ao número e tipo de facetas que devem ser considerados para avaliar a Satisfação no Trabalho” (p.191). Esta constatação ainda é mais real nos contextos organizacionais em que as especificidades de avaliação da Satisfação no Trabalho são tais que exigem a utilização simultânea de diversos instrumentos ou necessitam de avaliar facetas que não constam nas medidas existentes.

Assim, as duas abordagens diferentes da Satisfação no Trabalho, unidimensional e multidimensional, parecem completar-se: a primeira funciona como um termómetro

que permite avaliar a atitude geral de satisfação dos empregados no trabalho, enquanto que a segunda permite avaliar os diversos aspectos que constituem o trabalho. Por isso, iremos, na presente investigação, adoptar um procedimento semelhante, ou seja, avaliar a Satisfação no trabalho, de uma forma global e sob facetas, com vista a adoptar as duas perspectivas diferentes que se complementam (a unidimensional e multidimensional).

3.2. OS ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO DO MODELO ESTUDADO

Tal como sucedia na revisão da literatura no domínio da Implicação Organizacional, o reduzido conhecimento actual sobre a determinação dos antecedentes da Satisfação no Trabalho, justifica-se, em parte, pelo número insuficiente de modelos teóricos consistentes (*cf.* Ferreira, Neves, Abreu & Caetano, 1996; Vala, Monteiro, Lima & Caetano, 1994), mas também pela especificidade das investigações teóricas e empíricas efectivadas, dificilmente generalizáveis.

A abordagem por nós seguida no domínio da investigação dos antecedentes da Satisfação no Trabalho incorpora as orientações de Spector (1997) que se seguem: Modelos Centrados na Pessoa, Modelos Centrados nas Situações, Modelos Interaccionais e Abordagens Centradas no Conceito de Discrepância, que apresentam possíveis factores determinantes da Satisfação no Trabalho.

A abordagem conhecida por Modelos Centrados na Pessoa procura identificar as influências disposicionais e demográficas associadas à Satisfação no Trabalho. Foi Locke que, em 1976, sugeriu que uma perspectiva disposicional poderia contribuir para explicar o constructo de Satisfação no Trabalho. A partir de então, os modelos disposicionais têm ajudado amplamente a esclarecer a noção de Satisfação no Trabalho

(House, Chane & Harold, 1996), através do pressuposto básico de que características pessoais, relativamente estáveis, influenciam a Satisfação no Trabalho, independentemente do efeito que outras características ou situações no trabalho possam ter (Judge, Heller, & Mount, 2002). Segundo Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006), as abordagens disposicionais colocam a questão seguinte “*quais são as características individuais tomadas por determinados indivíduos “naturalmente” mais satisfeitos?*” (p. 182). Estas perspectivas, centradas na pessoa, subdividem-se nos dois modelos de Efeitos Pessoais: Específicos e Inespecíficos. O primeiro (Modelo dos Efeitos Pessoais Específicos) integra trabalhos orientados para o estudo da relação entre variáveis individuais específicas e os níveis de satisfação no trabalho. São, na sua maioria, estudos correlacionais que procuram determinar a quantidade de variância explicada pelos factores pessoais. A direcção da causalidade, normalmente referida pelo Modelo dos Efeitos Pessoais Específicos, é que as características pessoais influenciam a satisfação. O segundo (Modelo dos Efeitos Pessoais Inespecíficos), procura determinar a influência das variáveis pessoais na Satisfação no Trabalho, sem especificar as variáveis pessoais que estão em jogo. Os dois tipos de variáveis pessoais mais avaliadas nos estudos de campo são as diferenças individuais e as variáveis demográficas. As primeiras (diferenças individuais) referem-se a variáveis como o *locus* de controlo, o afecto positivo ou negativo, a necessidade de crescimento psicológico, entre outras, enquanto as variáveis demográficas mais investigadas são a idade, o género, o estado civil, entre outras. Apesar de todas estas evidências científicas, têm sido apontadas severas críticas a estes modelos explicativos da Satisfação no Trabalho, pelo facto de omitirem factores, de natureza situacional, igualmente determinantes na satisfação (*cf.* Judge, 1992). Por exemplo, Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006) realizaram uma investigação com uma amostra de mais de 5000 sujeitos, com idades

compreendidas entre os 45 e os 59 anos de idade, em que foi efectuada uma análise da estabilidade temporal e transituacional, das respostas atitudinais e comportamentais dos empregados em relação ao trabalho, recolhidas em três momentos diferentes. Os resultados permitiram retirar as seguintes conclusões “se, ao longo do tempo e em diferentes situações, os mesmos indivíduos tinham mantido níveis de satisfação estáveis, significa que existe uma fonte intrínseca de satisfação no trabalho.” (p. 182), do que se presume que a satisfação no trabalho tem uma origem endógena. Contudo, Cunha e colaboradores (2006) criticam o facto de os factores situacionais estarem a ser desvalorizados pelas investigações práticas realizadas neste domínio.

As variáveis de personalidade, de uma maneira geral, têm recebido uma atenção muito circunscrita na literatura relacionada com a Satisfação no Trabalho (Judge *et al.*, 2002), muito centrada no estudo de factores isolados do NEO-PI-R (*e.g.*, Neuroticismo), ainda que, esta prática não seja o esboço de investigação mais correcto. Por exemplo, Shaver e Scott (1991) chamam a atenção para o seguinte “*d’ont send scale to do an inventory’s Job*” (p.32), uma vez que, as práticas investigativas restringidas à avaliação de um ou dois dos cinco factores de personalidade que integram o NEO-PI-R (Neuroticismo, Conscienciosidade, Amabilidade, Extroversão e Abertura à Experiência) podem, eventualmente, ter uma validade relativa. Apesar disso, Tokar, Vaux e Swanson (1995) contrariariam esta argumentação mostrando, com uma amostra de 395 empregados adultos, que se as cinco dimensões da personalidade prediziam uma parte desprezível da variância explicada pela Satisfação no Trabalho, pelo contrário, o Neuroticismo (ao contrário) e a Extroversão são os dois factores de personalidade responsáveis pelos níveis elevados da Satisfação no Trabalho.

A variável Neuroticismo com um significado negativo, descreve a afectividade negativa das pessoas, predispondo-as a avaliar experiências negativas de trabalho

(Emmons, Diener & Larsen, 1985; Magnus, Diener, Fujita & Pavot, 1993). Um estudo meta-analítico (para uma revisão veja Judge *et al.*, 2002) pretendeu aprofundar a relação entre os cinco factores da personalidade e a Satisfação Geral no trabalho. Os valores (0,41) das correlações múltiplas apoiaram a validade dos características da personalidade na relação com a Satisfação no Trabalho, enquanto factor geral. Segundo os autores, o Neuroticismo e Extroversão, constituíam as duas das cinco dimensões com capacidade de generalização a outros contextos profissionais.

Por sua vez, a Extroversão associa-se a experiências positivas, devido à predisposição para experimentar emoções positivas (Costa & McCrae, 1992), cuja emocionalidade positiva é extensível à satisfação no trabalho (Connolly & Viswesvaran, 2003) que Judge e colaboradores confirmam através dos valores correlacionais de ($r=0,25$). Os extrovertidos são mais amistosos e despendem mais tempo em situações sociais do que os introvertidos, devido à sua faceta social têm maior facilidade em estabelecer e desenvolver relações interpessoais (Watson & Clark, 1997).

Enquanto que, a Abertura à experiência relaciona-se com a criatividade artística e científica (Feist, 1998) o pensamento divergente e o liberalismo político (McCrae, 1996), muito embora, nenhum destes estados psicológicos pareça ter qualquer tipo de conexão com a Satisfação no Trabalho. No entanto, DeNeve e Cooper (1998) enfatizam que a “Abertura à Experiência” pode ser considerada um “*double-edge Word*” (p.199) que, por ter dois sentidos, predispõe o indivíduo a sentir tudo o que há de bom e de mau com a mesma intensidade. Os valores correlacionais estimados na relação entre a Abertura à Experiência e Satisfação no trabalho são de (0,02) (Judge *et al.*, 2002).

A variável Amabilidade relaciona-se com a Felicidade porque, segundo Costa e McCrae (1991), os amáveis estão mais motivados para ampliar relações interpessoais, lidando com níveis mais elevados de bem-estar. Estes autores mostraram que a

Amabilidade se relaciona positivamente com a Satisfação na Vida em geral, apesar dos valores médios relativamente baixos de ($r=0,16$). Organ e Linge referem que a Amabilidade “*involves getting along with others in pleasant, satisfying relationships*” (p.340). Os valores correlacionais estimados para a relação entre a Satisfação no trabalho e a Amabilidade são de ($0,17$) (Judge *et al.*, 2002).

A Conscienciosidade é uma variável de personalidade que descreve a tendência geral dos empregados para se envolverem no trabalho, com o objectivo de receberem recompensas satisfatórias, de natureza formal, como sejam, o salário, as promoções, ou, de natureza informal, como sejam, o reconhecimento, o respeito, o sentido de realização pessoal, entre outras (Organ & Linge, 1995). A Conscienciosidade tem uma validade generalizável, uma estimativa verdadeira e uma validade relacionada com o critério de satisfação no trabalho ($\rho =0,20$) e 90% valor de credibilidade de ($0,30$) (Hurtz & Donovan, 2000). A literatura do bem-estar subjectivo também reforça bastante a relação positiva entre a Conscienciosidade e a Satisfação no Trabalho (DeNeve & Cooper, 1998). Os valores correlacionais estimados entre a Satisfação no Trabalho e a Conscienciosidade são de ($r=0,26$) (Judge *et al.*, 2002). A Conscienciosidade também produz efeito positivo no Comportamento Orientado para o Cliente e no Desempenho, respectivamente ($r=0,17$; $t = 2,15$, $p>,05$) (Brown, Mowen, Donovan & Licata, 2002). Os empregados ao serviço de clientes adoptam comportamentos resultantes da característica personalística Conscienciosidade, como sejam, precisão a receber ordens e a pontualidade no trabalho. Um outro estudo meta-analítico ($N=6945$), que efectuou 41 coeficientes de validade, apoia a hipótese de que a variável Orientação para o Serviço exerce uma forte influência na Conscienciosidade (para uma revisão veja a meta-análise de Frei & McDaniel, 1998).

De uma maneira geral, o valor baixo de variância, explicada pelas características da personalidade na Satisfação no trabalho, sugere que existem aspectos que deveriam ser melhor explorados como, por exemplo, quais são as características específicas da personalidade que estão na base da relação com a Satisfação; Quais as facetas da satisfação que são explicadas e por que variáveis; Qual o nexó explicativo da relação entre facetas de personalidade e facetas de motivação (*cf.* Cunha, Rego, Cunha, Cabra-Cardoso, 2006).

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).

Imaginemos o Mário José, de vinte e seis anos de idade, Cozinheiro de 1ª numa unidade Hoteleira, sempre que recebe um pedido descoincidente do padrão de serviço é como se lhe caísse o inferno em cima. Em contrapartida, o Manuel Pedro (colega do Mário José), de cinquenta e três anos, acolhe sempre os pedidos especiais de bom grado e com um sorriso. A avaliação que estes dois empregados fazem, relativamente ao mesmo pedido, é diferente porque as suas necessidades de crescimento individual são diferentes. O Mário José, como tem necessidades baixas de crescimento, avalia um novo pedido como uma sobrecarga, enquanto que o Manuel Pedro, que tem uma necessidade elevada de crescimento, avalia a mesma variedade como uma oportunidade que apela à aplicação de uma diversidade de aptidões, habilidades, destrezas e conhecimentos, que lhe permitem exprimir a sua criatividade e inovação.

Como resultado, enquanto o primeiro avalia os novos estímulos (*inputs*) como uma sobrecarga (excesso de trabalho), o segundo avalia o mesmo incentivo como um desafio ou uma oportunidade. Hackman e Oldham (1980) chamam, no entanto, a

atenção para a possibilidade de empregados com necessidades reduzidas de crescimento individual puderem reagir de forma positiva, com satisfação e um desempenho satisfatório, a trabalhos que têm um potencial motivador baixo (monótonos, simples e rotineiros). Segundo explicam os autores, é uma estratégia que os empregados com necessidades baixas de crescimento individual podem perfilar, porque sabem que se estabelecerem uma relação satisfatória com o trabalho, ainda lhes vai sobrar energia para lidar com outro tipo de problemas mais agradáveis. Segundo este modelo, um potencial elevado no trabalho desencadeia resultados individuais positivos, como seja, a satisfação no trabalho (considerada neste modelo uma variável de resultado), entre outros, através do efeito moderador da necessidade de crescimento individual.

Os Modelos Centrados nas Situações partem do pressuposto de que a Satisfação no Trabalho deriva de variáveis situacionais que analisam as relações entre os empregados e os contextos de trabalho, indutoras de uma maior ou menor satisfação (Cunha *et al.*, 2006). As variáveis situacionais mais estudadas são o clima organizacional, as características do trabalho e a informação social. O Clima organizacional descreve a percepção do conteúdo agregado ao trabalho, a intensidade das Restrições Organizacionais (para uma revisão veja, Jex & Gudanowski, 1992; Keenan & Newton, 1984; O'Connor, Peters, Rudolf & Pooyan, 1982; Spector *et al.*, 1988, *in* Spector, 1997), a Sazonalidade (para uma revisão veja, Lee-Ross & Johns, 1995; Joliffée & Fransworth, 2003), os Papéis (para uma revisão veja, Spector, 1997; Jackson e Schuler, 1985), o Conflito Família/Trabalho (para uma revisão veja, Bedeian, Burke & Modfett, 1988; Greenhaus e Granrose, 1992; Holahan & Gilbert, 1979; Karatepe & Sokmen, 2006; Namasivayam & Zhao, 2006; Lewis & Cooper, 1987; Namasivayam & Mount, 2004; Rice, Frone & McFarlin, 1992 *in* Spector, 1997; Parasuraman, *in* Cunha *et al.*, 2006), O Salário (para uma revisão veja, Aamodt, 1999;

Boone & Huntz, 1992; Groot & Maasen Van den Brenk, 1999, 2000; Lambert, Hogan, Barton & Lubdock, 2001; Robbins, 2006), a Sobrecarga de Trabalho (para uma revisão veja, Karasek, Gardell e Lindell, 1987; Spector, 1997; Dwyer e Ganster, 1991; Spector, 1987; Jamal, 1990; Karasek, Gardell e Lindell, 1987), o Controlo (para uma revisão veja Spector, 1997). De uma maneira geral, os estudos realizados no âmbito dos modelos centrados na pessoa parecem apontar para uma maior consistência dos factores situacionais, relativamente aos pessoais, na explicação da Satisfação no trabalho.

As Características do Trabalho, segundo o modelo de Hackman e Oldham (1980) exercem efeito sobre a Satisfação no Trabalho (para uma revisão, veja a secção “O Modelo das Características do Trabalho”). No entanto, alguns autores defendem que a Satisfação no Trabalho não é determinada pelas Características do Trabalho, mas sim pela natureza da função desempenhada pelo empregado, que, se for a desejada, é provável que tenha também uma satisfação elevada no trabalho. Por exemplo, Wayne e Saporow (2000) realizaram uma investigação que envolveu trezentos e trinta e sete profissionais activos e respectivos supervisores. Os resultados obtidos permitiram concluir que, quando a função desempenhada pelos participantes era a desejada, este factor influenciava positivamente o seu grau de satisfação no trabalho (*cf.* Liden, Wayne & Saporow, 2000). Contudo, uma outra investigação realizada por James e Tetrick (1986), em que testaram os três modelos, pós-cognitivo não recursivo, pré-cognitivo recursivo e pré-cognitivo não recursivo, parece ser muito esclarecedora no que respeita à relação entre as Características do Trabalho e Satisfação no Trabalho. No modelo pós-cognitivo não recursivo, as características do trabalho e a estrutura do grupo influenciam as percepções no trabalho que, por sua vez, influenciam a Satisfação no trabalho. Quer dizer, a informação recolhida e a forma como é interpretada são influenciadas pela afectividade da pessoa na execução do seu trabalho. Se a afectividade

for positiva, a pessoa pode desvalorizar elementos dessa informação que possam contrariar a sua afectividade. E, por isso, o afecto acompanha a cognição. No modelo pré-cognitivo recursivo, os atributos do trabalho influenciam a satisfação dos empregados. Nesta configuração, a satisfação não seria influenciada pelas percepções. Porém, tal como o modelo se designa, de pré-cognitivo, o elemento cognitivo corresponde a uma espécie de interpretação dos elementos afectivos. No modelo pré-cognitivo não recursivo, uma vez formadas as cognições, estas retroalimentam e suscitam algumas mudanças nas respostas afectivas ao trabalho. Dos modelos referidos (pós-cognitivo não recursivo, pré-cognitivo recursivo e pré-cognitivo não recursivo) o único modelo empiricamente validado foi o modelo pós-cognitivo não recursivo. Segundo Cunha e colaboradores (2006), “*este modelo concebe que a satisfação decorre da percepção das características do trabalho, estando reciprocamente, ligadas as percepções e a satisfação*” (p. 185). Adicionalmente, o Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1980) mostra que quanto mais elevado for o índice potencial motivador do trabalho, que integra características do trabalho, como sejam, a Variedade, a Identidade, o Significado, a Autonomia e o *Feedback*, mais elevada será a motivação dos empregados e, conseqüentemente, maior será a sua Satisfação no Trabalho. Deste modo, um trabalho com um índice Potencial Motivador elevado cria oportunidades de aprendizagem e realização no trabalho.

No entanto, Hackman e Oldham (1980) referem que nem todos os indivíduos apreciam estas oportunidades, nem mesmo os empregados aptos a desempenhar o trabalho de forma competente. O que é que determina a sua resposta efectiva? Alguns investigadores (e. g. Turner & Lawrence, 1965; Blod & Hulin, 1967 *in* Hackman & Oldham, 1980) sugeriram que o factor crítico poderia ser subcultural. Isto é, as pessoas provenientes de meios rurais apoiavam mais as normas de trabalho do que as oriundas

de locais urbanos. De modo semelhante, as pessoas dos meios rurais responderiam de forma mais efectiva a um potencial motivador elevado no trabalho. A visão alternativa, suportada por Hackman & Oldham (1975, 1976) é que as necessidades psicológicas são factores críticos na determinação do vigor com que as pessoas respondem a um potencial motivador elevado no trabalho. Segundo esta perspectiva, algumas pessoas têm necessidades elevadas de realização, de aprendizagem e de desenvolvimento, denotando uma necessidade de crescimento que as predispõe para o desenvolvimento de uma motivação interna elevada quando trabalham num contexto de trabalho enriquecido e complexo.

Porém, outras pessoas têm necessidades baixas de crescimento e, por isso, estão menos ávidas de exploração das oportunidades de realização pessoal que o mesmo índice potencial motivador lhes pode proporcionar. Assim, esta perspectiva defende que a força da necessidade de crescimento pode afectar a maneira como as pessoas reagem ao trabalho em dois aspectos diferentes: primeiro, na ligação entre as características objectivas do trabalho e os estados psicológicos, e novamente entre os estados psicológicos e a motivação interna. A primeira ligação especifica que as pessoas, com uma necessidade elevada de crescimento, experimentam os estados psicológicos mais fortemente, quando o seu trabalho objectivo tem um índice elevado potencial motivador do que as que têm baixas necessidades de crescimento. E a segunda ligação significa que os indivíduos com uma necessidade elevada de crescimento podem responder mais positivamente aos estados psicológicos, quando estes estão presentes, do que os que têm necessidades baixas de crescimento. Para ambas as razões, os indivíduos com necessidades fortes de crescimento individual respondem, de forma mais enérgica e positiva, às oportunidades proporcionadas por um trabalho enriquecido, enquanto os indivíduos com baixas necessidades de crescimento não reconhecem a existência destas

oportunidades, ou podem não valorizá-las, ou até mesmo percepcioná-las como uma ameaça e um obstáculo, impedindo ou dificultando o bom andamento do trabalho. Assim, a necessidade de crescimento individual tem um efeito moderador entre um potencial de trabalho elevado e variáveis de resultado, como seja a satisfação no trabalho, entre outras (Hackman & Oldham, 1980). A meta-análise realizada por Loher *et al.* (1985) (para uma revisão veja a meta-análise de Loher, Noe, Moeller & Fitzgerald, 1985) com uma amostra de vinte e oito investigações, mostrou resultados similares aos observados por Hackman e Oldham (1975, 1980) quando observaram que a relação moderada entre as Características do Trabalho e a Satisfação no Trabalho se tornava significativa quando os participantes tinham necessidades de crescimento individual. Contudo, uma outra meta-análise realizada por Fried e Ferris (1987) com mais de duzentas investigações empíricas, não mostrou nenhum efeito moderador da variável Necessidade de Crescimento Individual na relação entre as Características do Trabalho e a Satisfação no Trabalho, conseguindo apenas mostrar a sua relação directa, cujos valores correlacionais variavam entre (0,20) na característica do trabalho Identidade e (0,34) na Autonomia. Estes resultados descoincidentes são indicativos de que se deve prosseguir com a investigação na tentativa de esclarecer a relação entre as Características do Trabalho e Satisfação no Trabalho.

Relativamente aos potenciais consequentes da Satisfação no Trabalho do modelo estudado, uma multiplicidade de estudos (*e.g.* Caldwell & O'Reilly, 1990; Judge, Bono, Thorensen & Potton, 2001) mostram que a Satisfação no Trabalho afecta positivamente comportamentos individuais positivos, como sejam, o Desempenho Individual ou a Recomendação da Empresa e afasta comportamentos negativos, como seja, a Saída da empresa. No entanto, a relação entre a Satisfação no Trabalho e os seus potenciais consequentes ainda carece de confirmações causais (*e.g.* Spector, 1997). A designação

“*Potenciais efeitos da satisfação no trabalho*”, descreve variáveis que, em contextos científicos específicos, já demonstraram ser variáveis critérios da Satisfação no Trabalho, não significando, contudo, que o sejam noutros contextos de investigação, com outro tipo de amostras, de instrumentos, de problemas e hipóteses de pesquisa diferentes.

Neste contexto, comportamentos e resultados individuais, como por exemplo, o Desempenho individual, a Intenção de Sair ou a Saída da empresa (variáveis intrínsecas ao trabalho), o Bem-estar físico e psicológico, a Satisfação com a Vida, os Comportamentos de Cidadania Organizacional (variáveis extrínsecas ao trabalho) são, entre outros, potenciais consequentes da Satisfação no Trabalho. Apesar da tendência natural de se pensar que a Satisfação no Trabalho influencia o Desempenho, a relação entre estas duas variáveis não se tem revelado muito forte, estando ainda por clarificar a direcção dessa causalidade. A literatura (*e.g.* Caldwell & O’Reilly, 1990; Jacobs & Solomon, 1977) refere que os empregados com um desempenho elevado que recebem recompensas ajustadas têm níveis mais elevados de Satisfação no Trabalho. No entanto, esta presumível relação está hoje longe de constituir um facto pacífico. A este propósito, Miller e Monge (1986) observaram a associação entre a Satisfação no Trabalho e o Desempenho Individual, enquanto que numa meta-análise (para uma revisão veja a meta-análise de Iffaldano & Muchinsky, 1985) apenas se observaram valores correlacionais modestos de (0,17), entre a Satisfação no Trabalho e o Desempenho individual.

No entanto, uma investigação realizada por Judge, Bono, Thorensen e Pottton (2001) observou uma associação mais forte, com valores correlacionais de (0,30). Estes autores justificaram, ainda, que os fracos resultados correlacionais obtidos pela meta-análise de Iffaldano e Muchinsky (1985) se deviam aos aspectos metodológicos levados

a cabo na análise realizada. Um outro estudo meta-analítico (para uma revisão veja a meta-análise de Judge e colaboradores, 2001) observou uma relação ainda mais proeminente entre o Desempenho individual e a Satisfação no Trabalho, sendo esta relação recíproca e bidireccional. Uma das razões que, presumivelmente, explica a falta de consenso na ligação empírica entre as variáveis de Satisfação no Trabalho e de Desempenho individual é a complexidade e diversidade das funções, que dificultam a variabilidade individual clara das diferenças inter-individuais ao nível da satisfação no trabalho, a partir das diferenças obtidas no âmbito do desempenho. Uma outra razão é que as medidas objectivas de satisfação são habitualmente de natureza formal, como é o caso do salário ou do estatuto, entre outras; por vezes, estas medidas são redutoras, não prevendo a intervenção de outras, de natureza afectiva, como sejam, o prazer que o trabalho pode proporcionar (*cf.* Cunha, *et al.*, 2006) e que traduzem uma maior criatividade e outras formas de flexibilidade cognitiva que influenciam o desempenho, e que, certamente, também o explicam. Os resultados destas variáveis apenas são visíveis a longo prazo; são factores que não podem ser operacionalizados em medidas como a Quantidade/Qualidade do Desempenho individual ou a Produtividade organizacional, a curto prazo, assim como não podem ser responsabilizadas pelo Absentismo voluntário (*cf.* Cunha *et al.*, 2006).

A Intenção de sair da empresa (intenção de *turnover*) é uma outra variável consequente da Satisfação no Trabalho que, tal como a qualidade do serviço, a produtividade e, ultimamente, o sucesso organizacional, tem dominado a preocupação das empresas (*cf.* Test, Flowers, Howitt & Solow, 2003). Desde que a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Sair da empresa são factores importantes 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. De uma forma geral, a Satisfação no Trabalho é um factor preditivo da Saída da Empresa (*cf.* Donovan, Brow & Mowen, 2004; Homburg & Stock, 2004). As teorias no domínio da Intenção de Sair da empresa defendem que se os empregados não estiverem Satisfeitos no Trabalho procuram outras alternativas. Alguns dos estudos clássicos no domínio da Intenção de Sair da empresa (*e.g.* Blau, 1993), e da Saída efectiva da Empresa (*e.g.* Crampton & Wagner, 1994; Tett & Mayer, 1993), a que foi possível aceder, observaram a relação negativa com a Satisfação no Trabalho. O desenho longitudinal destes estudos integra variáveis (*e.g.* características pessoais, características do trabalho) que estabelecem uma relação causal com a variável de Satisfação no Trabalho. Se o grau de satisfação for suficientemente baixo, os empregados terão a Intenção de Sair da empresa (intenção de *turnover*) ou, simplesmente, abandonarão a empresa onde trabalham (*turnover*). Um estudo meta-analítico (para uma revisão veja a meta-análise de Tett & Mayer, 1993), observou valores correlacionais médios de (-0,58) entre a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Sair da empresa (intenção de *Turnover*). Porém, outros estudos (*e.g.* Carsten & Spector, 1987), referem que a relação entre a Satisfação no Trabalho e a Intenção de Sair da organização (intenção de *turnover*) é mais forte nos períodos de *downsizing*, em que o índice de empregabilidade é mais baixo. Provavelmente, porque os empregados insatisfeitos só decidem sair da empresa depois de terem confirmado as suas alternativas ao nível da empregabilidade.

A este propósito, Mitra e os seus colaboradores (1992), durante o período de recolha de dados para a investigação que tinham em mãos, registaram o índice de empregabilidade dos participantes. Os resultados obtidos permitiram confirmar que o aumento da força da relação entre níveis baixos de Satisfação no Trabalho e o comportamento de deixar a empresa é maior nos períodos de alta no Mercado Laboral.

Uma outra investigação realizada com 107 profissionais que trabalhavam no apoio directo de serviços residenciais na Carolina do Norte, avaliou a Satisfação no Trabalho e a Intenção de sair da empresa através de um desenho correlacional. Segundo Ricke-Kiely (2007) os resultados obtidos permitiram confirmar esta associação significativa.

Recomendação da empresa (*Word-of-mouth*), apesar de ser o mecanismo mais antigo através do qual as opiniões sobre os serviços e produtos são expressas e divulgadas descreve o comportamento individual dos empregados de recomendação da empresa a outros, como um bom local. Apesar de não ter sido objecto de estudos empíricos, Paulin e colaboradores (2006) realizaram um estudo com 136 profissionais activos que trabalhavam em hospitais norte-americanos. Os resultados obtidos mostraram a associação entre a Satisfação Geral (0,34), Satisfação Orientada para o Cliente (0,41) e a intenção de comportamento de recomendação da empresa, por parte dos empregados, em que esta última variável estabelecia uma relação mais forte.

Outros potenciais consequentes da Satisfação aparecem associados à Saúde psicológica, física e Satisfação com a vida em geral. Evidências empíricas observaram que a Satisfação no Trabalho influencia a Saúde Psicológica (*e.g.* Jex & Gudanowski, 1992), a saúde física (*e.g.* Begley & Czajka, 1993; Fox, Dwyer & Ganster, 1993; O'Driscoll E Beehr, 1994), e a satisfação com a vida em geral (*e.g.* Rain, Lane & Steiner, 1991).

Em síntese, nesta secção tivemos oportunidade de abordar a intenção de sair e a recomendação da empresa que integram os “potenciais” consequentes da Satisfação no Trabalho do modelo estudado.

3.3. A SATISFAÇÃO ORIENTADA PARA O CLIENTE

3.3.1. O INTERESSE PELA SATISFAÇÃO ORIENTADA PARA O CLIENTE

À medida que se vai demonstrando a associação estreita entre a Satisfação no Trabalho e comportamentos individuais favoráveis para o indivíduo e para a empresa, simultaneamente, como seja o Desempenho individual, entre outros, e o subsequente afastamento de comportamentos desfavoráveis, como por exemplo, o Absentismo e a Saída da empresa (*cf.* Tsigilis & Koustelios, 2004) começa a aparecer uma nova necessidade, de se pensar a satisfação num contexto diferente — Satisfação Orientada para o Cliente – com vista a conseguir aprofundar não apenas os aspectos relacionados com o trabalho em geral, mas também aqueles especificamente orientados para a prestação do serviço a clientes.

O interesse das empresas pela Satisfação Orientada para o Cliente começou a surgir na década de trinta quando os psicólogos industriais expressaram o desejo de auxiliar as empresas a gerir os seus empregados no trabalho (*cf.* Brief & Weiss, 2002). A este propósito, Comm e Mathaiser (2000) referem que “*para os resultados de uma empresa de serviços, a Satisfação no trabalho é tão importante quanto é a Satisfação dos Clientes externos*” (p.43) uma vez que a satisfação dos empregados afecta a satisfação dos clientes externos (*cf.* Adsit, London, Cromm & Jones, 1996). O que significa que as atitudes positivas dos empregados reflectem-se nas atitudes positivas dos clientes externos e vice-versa (*cf.* Schneider & Bowen, 1985). Este domínio tem sido muito investigado na literatura do comportamento organizacional (*e.g.* Spinelli & Canavos, 2000) e do marketing de serviços (*e.g.* Robertson, Callinan & Bartram, 2002). No contexto do marketing de serviços, as empresas devem conceber os seus empregados como se eles fossem clientes internos. Neste cenário, os empregados, entre

outras funções, desempenham a de *marketer's* com vista à criação de valor, através da prestação de um serviço de qualidade que depende não unicamente das motivações, práticas e técnicas inerentes à de *marketer* mas, principalmente, através da forma como o fornecedor interno (a empresa) satisfaz as suas expectativas (*cf.* Hodgkinson & Herriot, 2002; Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1990; Zeithaml & Bitner, 2000). Como resultado, as práticas de Gestão de Recursos Humanos, a Cultura Organizacional e a forma como a empresa organiza o trabalho, devem ser alinhadas e direccionadas para a satisfação das necessidades e expectativas dos seus clientes internos com vista a que eles produzam satisfação nos seus clientes externos. Assim, os clientes internos com o propósito de prestar um serviço de excelência (*cf.* Schneider *et al.*, 2003) devem ter a capacidade de avaliar não apenas tudo o que diga respeito ao seu bem-estar mas também ao bem-estar de outros *stakeholders*, entre os quais, os clientes externos (*cf.* Burke, Borucki & Hurley, 1992; Schneider *et al.*, 2003). É por este motivo que a percepção da Satisfação Orientada para o Cliente deve integrar os aspectos do trabalho que descrevem o clima de trabalho geral e de serviço, a partir dos quais, os empregados que prestam serviços a clientes devem construir a sua percepção e conseqüentemente realizar a avaliação da satisfação no trabalho.

A presente investigação, visa também desenvolver uma medida (veja a secção “Desenvolvimento de validação de uma medida de Satisfação no Trabalho Orientada para o Cliente”) que integre dimensões do trabalho que avaliem, simultaneamente, os aspectos relativos ao trabalho geral e do orientado para o cliente.

Esta perspectiva de Satisfação Orientada para o Cliente (*cf.* Schneider & Bowen, 1985) tem tido um interesse renovado no domínio da Gestão e do Marketing (*e.g.* Bansal *et al.*, 2004; Pugh *et al.*, 2002), não só no seio das empresas que prestam serviços a clientes como também no âmbito da indústria Hoteleira. Concretamente, a

Hotelaria envolve um grau elevado de interacção, face a face, e voz a voz, na qual os empregados desempenham um papel determinante a prestar serviços a clientes de qualidade (Karapete & Sokmen, 2006). Todos os grupos profissionais que integram o presente estudo – Recepção, de Andares/Lavandaria/Limpezas, de Cozinha/Copa, de Técnicos de Manutenção e de Restaurante/Bar – prestam serviços a clientes internos e externos. Como a Recepção, Restaurante/Bar, são funções *front-office* a sua prestação de serviços centra-se predominantemente nos clientes externos (exteriores à empresa). Por sua vez, nos Andares/limpezas/lavandaria e Cozinha/Copa a sua incidência é maior em clientes internos (os colegas, chefias, subordinados e outros *stakeholders*). Assim, os empregados (clientes internos) podem vir a prestar serviços a clientes quer estes provenham do interior ou do exterior da empresa. Neste contexto, a noção de cliente externo descreve o requisitante de produtos ou serviços prestados pelo cliente interno podendo ser interno ou externo à empresa.

O contexto de trabalho dos empregados de serviço (clientes internos) da Hotelaria é na maioria das vezes constituído por planos irregulares e inflexíveis de actividades, com fins-de-semana condicionados pelo trabalho ou por outras tarefas, por vezes, muito exigentes, que tem de cumprir num sistema de turnos que, por vezes, prolongam-se por muitas horas. E, que lidar com todo o tipo de insuficiências ao nível do atendimento, integração e até comportamentos disfuncionais por parte dos clientes externos (*cf.* Harris & Reynolds, 2003; Karapete & Sokmen, 2006; Kilic & Okumus, 2005). Todos estes problemas apontam para a necessidade de ter de se avaliar não apenas os aspectos relativos ao clima normal de trabalho mas também do contexto no qual se processa o *service encounter*, quer dizer, o processo através do qual os clientes externos interagem directamente com o serviço (*cf.* Chase & Dasu, 2001). O *service encounter* é um processo constituído por diversos passos que representados

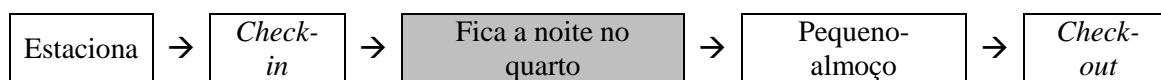
esquemáticamente (Figura 2).

Imagine a seguinte prestação de serviço (*service encounter*), o alojamento num motel (*processing people*). Já tarde, após uma longa viagem de condução, sinto-me exausta. A dada altura, avizinho um motel que exhibe uma placa que contém um preçário. Decido que é altura de parar para pernoitar. Estaciono no parque, entro no motel e dirijo-me à Recepção a fim de poder confirmar se ainda é possível reservar um quarto. Um recepcionista, muito amável, confirma-me essa possibilidade, faz o *Check in* e entrega-me a chave do quarto. Pego nas malas e caminho pelo corredor que me conduz ao quarto. Entro, faço a minha higiene pessoal e deito-me. Na manhã seguinte, levanto-me, tomo um duche, visto-me e dirijo-me ao *room-service* (sala de serviço) onde me é servido um pequeno-almoço continental gratuito. Depois de ter tomado o pequeno-almoço, dirijo-me à Recepção a fim de devolver a chave. Reparo que o Recepcionista já é outro, pago a minha estadia e sigo viagem.

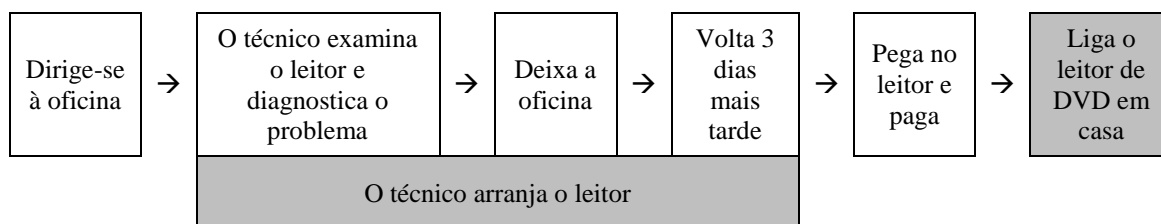
Ou uma outra situação completamente diferente de *possession processing* relativa à reparação de um leitor de DVD (Figura 2). Ao ligar o meu leitor de DVD notei que a imagem tinha uma má qualidade. Perante esta situação, procurei nas páginas amarelas um serviço de reparação. Quando chego à oficina, o técnico que recebe a minha máquina testa-a com o objectivo de fazer um diagnóstico da avaria, e, depois, refere que a máquina necessita de uma afinação e limpeza. Apresenta-me o orçamento da reparação, cujo preço me pareceu satisfatório, para o tipo de reparação que ele se propôs realizar. O tempo previsto de reparação da máquina é de três dias. O técnico ficou com a máquina e eu regresssei a minha casa. No dia marcado, regresssei à oficina com o objectivo de levantar a máquina e pagar a respectiva reparação. De volta a casa, coloquei o leitor de DVD's no seu lugar, liguei-o e, por fim, introduzi um DVD que me permitiu confirmar que a imagem é boa.

Figura 2: Mapas simples de configuração de dois tipos de serviço: Alojamento num Motel e Reparação de uma máquina.

Ficar num motel:



Reparação de um leitor de DVD:



- Acção não observável
- Acção observável

Os dois exemplos que referimos envolveram um contacto físico diferente por parte dos dois clientes (o interno e o externo). No primeiro caso, como cliente externo do motel, o meu envolvimento no serviço foi bastante activo, podendo ter perdurado oito a nove horas. Necessitei de estar presente em todas as fases do processo para conseguir alugar e utilizar uma cama, casa de banho e outras facilidades físicas para pernoitar. Se a cama for má, vou acordar, no dia seguinte, cheia de sono e irritada. Enquanto que no segundo caso, o meu envolvimento é muito menor. O meu papel como cliente externo da oficina de reparação limita-se a uma breve explicação das anomalias, ao depósito da máquina, à saída da empresa de reparação e, por fim, ao meu regresso com o objectivo de levantar a máquina reparada. Como estive ausente em todo o processo da prestação deste último serviço tive de confiar nas competências e na honestidade do técnico que reparou a máquina. No final deste longo processo, se o trabalho ficou mal feito, nunca poderei desfrutar dos benefícios que uma máquina reparada pode proporcionar.

Por conseguinte, cada serviço caracteriza-se por um conjunto de operações que definem o tipo de interações que os clientes internos e externos estabelecem entre si. Como estes contactos são, na sua maioria, através do serviço, a atitude dos primeiros é fundamental para a formação de atitudes nos segundos. A este propósito, a *Disney Corporation* insiste que os seus empregados exibam determinados comportamentos de “representação” e inibam outros, unicamente autorizados quando estão longe da vista dos clientes externos. Este exemplo é ilustrativo da importância do contacto dos clientes internos que prestam serviços, na qualidade da transmissão de uma imagem positiva da empresa, influenciadora da satisfação dos clientes externos.

Uma estratégia muito utilizada pelas empresas, para assegurar que os seus empregados desempenham bem as suas funções de *marketers*, consiste em saber se os empregados (clientes internos) satisfeitos fazem clientes satisfeitos. Este indicador da satisfação do cliente externo é crucial e desempenha um papel fundamental de retroalimentação da satisfação dos clientes internos (*cf.* Zeithaml & Bitner, 1990). A este propósito, Rosenbluth (1991) refere que a satisfação dos clientes externos passa pela felicidade no trabalho dos clientes internos. Numa outra investigação, realizada com profissionais activos que trabalhavam em vinte e oito delegações bancárias, Schneider e Bowen (1993) mostraram que o clima de bem-estar dos empregados de serviço se relaciona positivamente com a percepção global dos clientes externos em relação à qualidade do serviço prestado. O estudo de conceitos como a qualidade de vida, a satisfação do cliente interno e, mais recentemente, o valor percebido, têm sido muito investigados (*e.g.* Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988; Oliver, 1980; Paulin *et al.*, 2006; Ferguson & Bergeron, 2006) forjando novas possibilidades na gestão dos recursos humanos no seio das organizações.

Neste cenário, a Satisfação Orientada para o Cliente configura-se através da

percepção do clima geral do trabalho e do específico do serviço, dos empregados que prestam serviços (clientes internos), construída a partir de um ambiente de relações únicas e genuínas entre a empresa, o trabalho e os clientes externos. De forma semelhante, desenvolvemos uma medida que pretende integrar, simultaneamente, os aspectos orientados para o trabalho em geral e para a prestação do serviço a clientes (veja a secção “Desenvolvimento de validação de uma medida de Satisfação no Trabalho Orientada para o Cliente”).

4. RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL

De uma maneira geral, evidências teóricas e empíricas têm salientado que os constructos de Satisfação no Trabalho e de Implicação Organizacional são distintos (Meyer & Herscovitch, 2001) mas correlacionados (por exemplo, em 2002, Meyer, Stanley, Herscovitch e Topolnytsky encontraram uma correlação significativa de $r = +0,56$ entre a Satisfação Global e a Implicação Afectiva). Porém, os estudos centrados na relação entre estes dois conceitos são em número reduzido, sendo mesmo inexistentes aqueles focalizados exclusivamente em empregados de hotéis. As escassas investigações que abordam a relação entre as atitudes de Satisfação e Implicação divergem ao nível dos resultados apurados. Assim, enquanto alguma literatura que a Implicação Afectiva precede a Satisfação no Trabalho (*e.g.* Bhuian & Mengue, 2002; Coelho, Coelho & Soares, 2005; Jones, Chonko, Rangarajan & Roberts, 2007; Mathieu & Zajac, 1990; Yousef, 2000), também se faz alusão ao contrário, isto é, a precedência da Satisfação no Trabalho em relação à Implicação Afectiva (*e.g.* Low, Cravens, 2001; Monday *et al.*, 1982; Nasurdin & Ramayaha, 2003). Outros estudos, porém, demonstram que os factores preditivos da Implicação não correspondem à Satisfação Global mas sim a facetas específicas de satisfação (*e.g.* Feenstein, 2008; Lew, Tok, Yew, 2005; Oshagbeme, 2000). Defende-se uma relação recíproca, em que a Implicação Organizacional influencia a Satisfação no Trabalho que, por sua vez, influencia a primeira (*e.g.* Farkas & Tetrick, 1989; Huang & Hsiao, 2007). Finalmente, alguns estudos não identificaram mesmo qualquer relação entre os dois conceitos (*e.g.* Curry, Wakefield, Price & Muller, 1986; Lincoln & Kalleberg, 1985; 1990; Mottaz, 1988).

Alguns autores têm proposto a existência de uma relação difusa entre Satisfação e Implicação, resultante dos inúmeros antecedentes partilhados por estas duas atitudes (*e.g.*, Currivan, 1999, entre outros).

A Psicologia Social, de uma maneira geral, concebe que as pessoas têm atitudes congruentes com as situações em que se implicam (*cf.* O'Reilly & Caldwell, 1980, 1981; Staw & Ross, 1989). Os pioneiros das revisões meta-analíticas efectuadas sobre a Implicação Organizacional (para uma revisão, ver a meta-análise de Mathieu & Zajac, 1990) partilhavam uma visão análoga ao referirem que a diminuição dos níveis de Implicação Organizacional fazem diminuir os níveis de Satisfação no Trabalho. A este propósito, alguns estudos experimentais realizados no domínio das vendas mostram este efeito antecedente da Implicação Organizacional na Satisfação (*e.g.* Bhuian & Mengue, 2002; Coelho *et al.*, 2005, entre outros).

Vandenberg e Lance (1992), num estudo longitudinal que teve por objectivo conhecer o tipo de relação que a Satisfação no Trabalho e a Implicação Organizacional estabelecem entre si, testaram quatro tipos de relação através de modelos com equações estruturais: a) a Satisfação influencia a Implicação; b) a Implicação influencia a Satisfação; c) a Satisfação e a Implicação influenciam-se reciprocamente; d) Não existe nenhuma influência entre os dois constructos. Os resultados obtidos permitiram mostrar que o modelo melhor ajustado era o que especificava que a Implicação Organizacional influencia a Satisfação no Trabalho.

Jones, Chonko, Rangarajan e Roberts (2007) avaliaram os mesmos quatro modelos de relação Satisfação-Implicação com uma amostra de 258 enfermeiros. Os resultados foram semelhantes aos de Vandenberg e Lance (1992), concluindo que a Implicação Organizacional influencia a Satisfação no Trabalho.

No entanto, a visão dominante na literatura defende exactamente o contrário:

que seria a Satisfação no Trabalho a influenciar a Implicação Organizacional e não o contrário. Uma investigação empírica, realizada por Bettencourt e Brown (2003), com empregados que trabalhavam em funções de *front-office* de empresas variadas, provou que a Satisfação no Trabalho é um factor preditivo da Implicação Afectiva. Neste caso, a orientação dos empregados em relação ao trabalho precede a sua orientação em relação à empresa. Sikorska-Simmons (2005), com uma amostra de 317 empregados de unidades de assistência à saúde, testou a influência das três variáveis — cultura organizacional, satisfação no trabalho e características sócio-demográficas — na Implicação Organizacional, mostrando que as três variáveis referidas eram fortes preditores da Implicação Organizacional e que, no conjunto, explicam 58% da variância da Satisfação no Trabalho. Salami (2008) avaliou, entre outros factores, a relação entre a Satisfação no Trabalho e a Implicação Organizacional em com 320 empregados comerciais que trabalhavam em cinco departamentos de empresas sedeadas em Oyo State (na Nigéria). Os resultados mostraram que a Satisfação no Trabalho era um factor preditivo da Implicação Organizacional: os empregados satisfeitos no trabalho implicam-se mais porque têm uma maior orgulho de se sentirem membros da organização, acreditam nos seus objectivos e valores e, por isso, exibem níveis elevados de desempenho e produtividade (Steinhaus & Perry, 1996).

Apesar de todas estas evidências, outras perspectivas têm defendido que os factores preditivos da Implicação não são a Satisfação Global no trabalho, mas sim algumas facetas de Satisfação, como por exemplo o desempenho e qualidade do serviço (cf. Feenstein, 2008; Oshagbeme, 2000a, 2000b). Feenstein (2008), num estudo com 137 empregados de mesa de uma cadeia de restaurantes no Sul do Nevada, procurou compreender a relação entre Satisfação e Implicação Organizacional; os seus resultados mostraram que apenas facetas de Satisfação com as políticas da empresa, com a

remuneração, com as condições de trabalho e com as perspectivas de desenvolvimento influenciavam a Implicação Afectiva. Adicionalmente, Lew Tek Yew (2005) testou a relação entre cinco facetas de Satisfação — Remuneração, Promoção, Supervisão, Pares e o próprio Trabalho — e a Implicação Afectiva com cem trabalhadores de unidades hoteleiras sedeadas em Sarawak (Malásia). Os resultados mostraram que o único factor preditivo da Implicação Afectiva era a faceta de Satisfação com a Remuneração. Assim, é provável que os empregados que percebem justiça ao nível da sua remuneração se sintam mais motivados para prestar um bom serviço a clientes e ter sentimentos positivos de bem-estar.

Uma outra perspectiva diferente mostra que existe uma relação recíproca entre a Satisfação no Trabalho e a Implicação Organizacional. Farkas e Tetrick (1989) realizaram três estudos longitudinais, que tiveram como objectivo entender a relação que a Satisfação e a Implicação estabeleciam entre si. Os resultados mostraram que existia realmente uma reciprocidade, mas essa conclusão talvez se devesse ao facto da investigação não ter privilegiado a direcção causal entre os dois constructos. Por sua vez, Lance (1991), Mathieu (1991) e Mottaz (1988), em três estudos diferentes, observaram uma relação assimétrica, com preponderância da força da Satisfação em relação à Implicação Organizacional. Huang e Hsiao (2007) também evidenciaram que o modelo que mais se ajustava aos dados era o da relação recíproca. Lincoln e Kalleberg (1990) observaram resultados semelhantes num estudo comparativo com duas populações diferentes, uma americana e outra japonesa, exibindo a mesma relação de reciprocidade.

Curry, Wakefield, Price e Muller (1986) e Dougherty e colaboradores (1985) propõem que a relação entre a Satisfação e Implicação deva ser considerada “suspeita”, devido aos múltiplos antecedentes partilhados por estas duas variáveis. As descobertas

que têm sido feitas no âmbito de novos determinantes comuns à Satisfação e Implicação apoiam esta perspectiva (Kim *et al.*, 1996; Lincoln & Kalleberg, 1985; 1990; Mottaz, 1988; Mueller *et al.*, 1994; Wallace, 1995, *in* Spector, 1997). Por exemplo, Currivan (1999), num estudo em que também testou os quatro modelos alternativos referidos sobre a associação entre Satisfação e Implicação, observou resultados virtualmente idênticos em todos os modelos testados, não tendo conseguido provar a influência significativa das duas variáveis. Contudo, depois de ter analisado outros modelos alternativos, concluiu que existia uma relação difusa entre a Satisfação e a Implicação que resultava dos determinantes partilhados pelas duas variáveis (*cf.* Currivan, 1999).

Em síntese, a falta de consenso neste domínio tem dividido os investigadores, abrindo lugar a perspectivas diferentes sobre a ligação das duas atitudes.

5. ENQUADRAMENTO DO SECTOR TURÍSTICO E HOTELEIRO NA PESQUISA EMPÍRICA

As empresas a que nos temos vindo a dar especial destaque ao longo da revisão da literatura são empresas que estabelecem contactos intensos com clientes, sendo o objecto deste estudo o caso específico das unidades Turísticas e Hoteleiras. Assim, após termos revisto os conceitos de Satisfação, Implicação e Características do trabalho, interessa proceder à caracterização da actividade turística para proporcionar um enquadramento da especificidade das organizações alvo deste estudo. Esta caracterização aborda alguns aspectos principais desta actividade, nomeadamente a sua posição a nível internacional, nacional e na região Algarvia, mas também as suas implicações a nível da gestão de recursos humanos das organizações do sector.

5.1. A POSIÇÃO DO SECTOR TURÍSTICO PORTUGUÊS NO RANKING MUNDIAL

Para termos uma noção conceptual mais abrangente, é de referir a definição de turismo avançada por Goeldner, Brent e McIntosh (2000): “*A soma do fenómeno e da relação que surge através da interacção entre turistas, fornecedores de serviços (oferta de bens e serviços turísticos), governos anfitriões e comunidades anfitriãs, durante o processo de atrair e acolher estes turistas e outros visitantes*” (p.14).

O produto turístico é, pois, um compósito de tudo o que se pode consumir, experimentar, observar e apreciar durante uma viagem. Por sua vez, o turista tem sido definido como qualquer pessoa que passe pelo menos vinte e quatro horas fora da sua

residência habitual ou pernoite noutra local, no próprio país ou no estrangeiro, por outros motivos que não o exercício de uma actividade remunerada permanente no destino visado ([http:// www.omt.org](http://www.omt.org)).

De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), em 2006, Portugal ocupava a décima nona posição no ranking mundial de destinos turísticos, tendo sido registado 11,3 milhões de entradas de turistas estrangeiros. No entanto, entre 2000 e 2006, a taxa de crescimento médio anual do número de turistas estrangeiros foi negativa (-1,1%), o que se traduziu numa queda de quatro posições no ranking nesse mesmo período. Mesmo assim, o número de turistas tem registado valores superiores às estimativas para o crescimento económico mundial.

Adicionalmente, no dia vinte e nove de Novembro de 2007, Jean-Claude Baumgarten, Presidente da *World Travel and Tourism Council* (WTTC), representante da Indústria do Turismo e Viagens, referia numa entrevista ao jornal Público que neste sector (o Turístico) a procura cresceu 1,9%, face a 2006. Muito embora, estes valores sejam abaixo da média europeia (2,2%) e mundial (3,9%), são números muito fortes e comparáveis com o que se passa no resto da Europa. O produto “Portugal” está a ter uma imagem de melhor qualidade, defendeu Baumgarten, referindo ainda que a indústria turística gerou em 2007 novecentos cinquenta e nove mil postos de trabalho directos, pelo que um em cada 5,5 empregos é do sector turístico. Em 2017 haverá mais de um milhão de postos de trabalho no Turismo e Viagens. Esta previsão é muito optimista, mas qual será a situação actual do sector Turístico em Portugal?

5.2. O SECTOR TURÍSTICO EM PORTUGAL

Numa entrevista ao jornal Diário Económico, em Novembro de 2007, o

Secretário de Estado do Turismo nacional da altura também fez um balanço muito positivo da evolução da actividade turística em Portugal. Desde 2005 que o turismo nacional tem assumido o papel preponderante na economia portuguesa. O sector do turismo atingiu um elevado grau de maturidade quer na sua capacidade de captação do investimento e conseqüente contributo para o crescimento da economia portuguesa, quer ao nível da criação de emprego, na sua maioria qualificado.

Segundo o Secretário de Estado do Turismo, ao nível dos recursos humanos, estamos a alterar o paradigma de formação, estabelecendo parcerias com escolas de renome internacional, reformulando os currículos, com reforço das áreas comportamentais, tecnológicas e linguísticas, implementando projectos de formação *on job* (em contexto real de trabalho) e em parceria com os principais grupos hoteleiros nacionais, aproximando claramente escola e empresas e, sobretudo, dignificando o exercício da actividade turística. Acrescente-se, que o ano de 2007 foi muito positivo a todos os níveis para o turismo português, tendo-se conseguido, inclusivamente, superar as metas anuais estabelecidas no Plano Estratégico Nacional Turístico (PENT), já de si ambiciosas, e crescendo acima da média europeia e mundial. Prevê-se ultrapassar os sete mil milhões de euros em receitas globais e os 39 milhões de dormidas, o que constitui facto único na história do turismo nacional.

O mais notável é verificar que o crescimento ocorreu em todas as regiões do país, demonstrando o enorme potencial que as várias zonas têm para esta actividade. O segredo resulta na conjugação de vários factores, dos quais se destaca a confiança que os investidores e empresários do sector têm demonstrado nesta área. Essa confiança tem-se traduzido no reforço de acções de promoção, nos incentivos ao investimento público e privado, na promoção de novas rotas aéreas, na captação e organização de importantes eventos internacionais, na dinamização de parcerias públicas-privadas bem

como no apoio à requalificação dos nossos destinos tradicionais.

É nesta articulação e concertação de esforços convergindo num caminho comum que reside a chave e do sucesso da actividade turística portuguesa e da afirmação de Portugal como destino turístico de excelência na Europa. E, o sector Hoteleiro?

5.3. O SECTOR HOTELEIRO EM PORTUGAL

O termo hospitalidade tem origens ancestrais que remontam à civilização romana, que segundo Dittmer e Griffin (1997), descreve “como receber um convidado” (p.5). Pode dizer-se que, para receber alguém como convidado, é necessário estar preparado para satisfazer as necessidades deste quando eles se encontram fora de casa. Considerando esta definição de hospitalidade, então a indústria hoteleira consiste, segundo Salazar (2006), no negócio que oferece comida, bebidas e alojamento (elementos básicos de hospitalidade) aos turistas, oferecendo também por vezes entretenimento (p.214).

No contexto do turismo mundial, em 2007, Portugal evidenciou uma evolução positiva nas chegadas de turistas (acréscimo de 1 milhão), a que corresponde uma quota de mercado de 1,4%. Num conjunto de 132 países, subiu uma posição entre 2006 e 2007 (20º lugar). Em termos de receitas, Portugal manteve o 23º lugar em 2007, apesar de ter registado um crescimento de 10,8%. Em 2007, as chegadas internacionais de turistas a Portugal registaram um crescimento de 6% face a 2006, atingindo o número recorde de 903 milhões².

O Gabinete de Estudos da Associação Empresarial de Portugal da Câmara do Comércio e da Indústria referia no Relatório da Conjuntura Hoteleira de 2007 que o

² Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e da Inovação (Direcção de Serviços de Análise Económica e Previsão).

sector do Turismo assume um papel relevante na economia portuguesa confirmado pelo peso que representa no PIB e no emprego, em torno de 8% e 10%, respectivamente. Por outro lado, as receitas atribuídas a este sector constituem um forte contributo para o equilíbrio do saldo da Balança de Transacções Correntes.

Entre as diversas actividades abrangidas pelo sector do turismo encontra-se a Hotelaria que se insere na Classificação Nacional de Profissões (CAE 55 – Alojamento e Restauração) e que assume um peso bastante significativo na economia nacional, sendo responsável, de acordo com os dados das estatísticas das empresas do Instituto Nacional de Estatística (INE), por 67,5% do pessoal ao serviço nas empresas. Os estabelecimentos hoteleiros (CAE 551) representam cerca de um quinto do pessoal ao serviço na totalidade das empresas que integram o sector de alojamento e restauração (CA 55).

A região Norte concentra o maior número de empresas do sector (29%), seguindo-se a região de Lisboa e Centro. As duas primeiras posições invertem-se no que diz respeito ao pessoal ao serviço, cabendo a liderança claramente à região de Lisboa (38%), seguindo-se a região Norte ocupando a região Centro o terceiro lugar.

A liderança do Algarve verifica-se ao nível da capacidade de alojamento, respondendo por cerca de 38% do total nacional, seguindo-se Lisboa e Vale do Tejo (18,2%), o Centro (13,5%) e o Norte (13,1%). A repartição por tipo de estabelecimento revelou que os hotéis concentraram 47,9% do total da oferta, seguindo-se as pensões (15,7%), os apartamentos turísticos (14,3%) e os hotéis-apartamentos (13,1%). Observa-se uma maior concentração de trabalhadores do sector no Algarve (30,3%), seguindo-se Lisboa e Vale do Tejo (22,2%), a região do Norte (12,3%) e a região Centro (11,8%). Os hotéis são a categoria de estabelecimento que emprega mais trabalhadores 61,5%.

A esmagadora maioria dos turistas estrangeiros que visita Portugal é proveniente da Europa, particularmente dos países da UE, destacando-se a Espanha e o Reino Unido. Em 2007, o número de dormidas de turistas estrangeiros em Portugal situou-se em cerca de 26,8 milhões, com o Reino Unido a ocupar a 1ª posição, seguido da Alemanha e da Espanha. Entre 2006 e 2007, as entradas de turistas com crescimentos mais acentuados tiveram origem na Suíça, na França e nos EUA. Nas receitas, por ordem decrescentes, em 2007, os contributos mais significativos couberam ao Reino Unido, à França e à Espanha³.

O motivo principal da visita a Portugal concentra-se em actividades de “Lazer, recreio e Férias”, seguido de razões de ordem “Profissional e Negócios” e, finalmente, para “Visita a Familiares e Amigos”. No “Lazer, Recreio e Férias” predominam os turistas provenientes do Reino Unido, Espanha e França; para o motivo “Profissional e Negócios”, Portugal é mais procurado por Espanhóis e Italianos. No período de Junho de 2006 a Julho de 2007, a quase totalidade das visitas a Portugal dirigem-se maioritariamente aos produtos Sol e Mar e *Touring Cultural* e Paisagístico⁴.

A estada média⁵ no nosso país é de apenas 3,1 noites. Esta média esconde, contudo, diferenças substanciais quer ao nível das várias categorias de estabelecimentos, quer em termos do país de proveniência. As estadas médias mais elevadas ocorrem nos apartamentos e aldeamentos turísticos com uma média de 6,5 noites cada e nos hotéis-apartamentos (5,3 noites). Ao nível do país de proveniência, destaca-se o contributo dos hóspedes provenientes de Irlanda (6 noites), reino Unido (5,7 noites), Holanda (5,6 noites), Finlândia (5,5 noites) e Alemanha (5,3 noites).

³ Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e da Inovação (Direcção de Serviços de Análise Económica e Previsão).

⁴ Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e da Inovação (Direcção de Serviços de Análise Económica e Previsão).

⁵ Relação entre o número de dormidas e o número de hóspedes que deram origem a essas dormidas.

Pelas receitas que proporciona, pela mão-de-obra que absorve e pelos efeitos multiplicadores que induz em várias áreas, a actividade turística, em particular a hotelaria, apresenta-se como um importante sector da economia nacional. Um clima favorável, uma imagem de destino seguro, uma população acolhedora e de comunicação fácil, os inúmeros elementos de diferenciação da oferta (património natural e histórico-monumental, artesanato e gastronomia) e uma extensão de faixa costeira e do sistema fluvial são correntemente apontados como pontos fortes do sector do Turismo Nacional.

Apesar disso, persistem alguns pontos fracos como seja a forte dependência de um número restrito de mercados emissores (Reino Unido, Espanha e a Alemanha representam mais de metade dos hóspedes estrangeiros do nosso país) e a elevada sazonalidade que continua marcante no turismo em Portugal, verificando-se que 4,4% da totalidade dos hóspedes se concentra entre o mês de Junho e Setembro.

5.4. O SECTOR TURÍSTICO E HOTELEIRO NO ALGARVE

Em 2007, o Algarve permaneceu a região portuguesa mais procurada pelos turistas, seguida de Lisboa e da Região da Madeira. O Algarve atraiu preferencialmente os residentes do reino Unido⁶. De acordo com os dados do Boletim mensal “Algarve, Conjuntura Turística”, abrangendo um conjunto de indicadores de desempenho, o comportamento da actividade turística da região algarvia é muito positivo. Durante o ano de 2007, o aeroporto de Faro movimentou 5.407.299 passageiros, o que representa um crescimento de 7,4%, face a 2006. Em Novembro de 2007, os estabelecimentos hoteleiros do Algarve apresentaram 57 533 dormidas, o que corresponde a um aumento de 5% relativamente ao período homólogo de 2006.

⁶ Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e da Inovação (Direcção de Serviços de Análise Económica e Previsão).

Em relação às visitas, o Algarve foi em 2007 o destino preferido dos não residentes, representando 30,6% do total das dormidas a nível nacional. (<http://www.agenciafinanceira.iol.pt>).

Adicionalmente, a Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve (AHETA), no seu balanço anual, sublinha que todos os restantes indicadores económicos de oferta turística da região reflectem uma situação positiva face ao ano anterior. De acordo com os dados da associação, o aeroporto de Faro registou um aumento de 8,4% no tráfego de passageiros. Essa tendência deveu-se sobretudo ao crescimento do mercado do Reino Unido e à afirmação das companhias aéreas de baixo custo (*low cost*) que em 2007 representaram 69% dos movimentos totais de passageiros em Faro. O sector imobiliário turístico apresentou uma procura crescente, traduzida num crescimento de negócios, continuando a demonstrar um elevado potencial para os próximos anos. O aumento de 4,5 % nos preços é, segundo a AHETA, “a consequência directa da taxa média de ocupação poder atingir os 65% em 2008. Invocando “parâmetros internacionais”, a associação chama a esse valor a “ocupação ideal” a partir da qual é possível às empresas passarem a gerir a política de preços e, por essa via, a rentabilidade dos seus investimentos (<http://diariodigital.sapo.pt>). O papel do estado Português tem-se caracterizado por uma acção impulsionadora da actividade turística. Para o efeito, disponibiliza mecanismos de apoio a iniciativas de empreendedores que queiram investir no sector nacional e regional, nomeadamente, através de apoios financeiros, incentivos fiscais e uma ambiente empresarial mais desburocratizado.

5.5. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SECTOR HOTELEIRO ALGARVIO

O turismo tem sido caracterizado por ser uma indústria de pessoas, ou seja, uma actividade humana altamente dependente da força de trabalho e da forma como as pessoas se dedicam a esta actividade, existindo uma dependência da interacção humana que se estabelece. O trabalhador, o fornecedor e o cliente interagem constantemente e influenciam a qualidade no serviço, daí que para se obterem resultados neste sector seja necessário actuar sobre o desenvolvimento dos recursos humanos. Segundo Ornelas (2004) refere “o grau de satisfação do cliente depende essencialmente da qualidade humana, do contacto que se estabelece entre o cliente interno (colaborador) e o cliente externo. Os colaboradores que trabalham no turismo devem estar motivados por possuir a preparação adequada para poderem prestar um serviço que vá de encontro às necessidades e expectativas do cliente.” (p. 42).

O desenvolvimento desta perspectiva que valoriza o papel das pessoas surge associado à consciencialização gradual, em especial a partir da década de noventa, de que as fontes de vantagem competitiva tradicionais, tais como a supremacia tecnológica, as patentes e o capital, se tornaram muito menos importantes e que os recursos humanos internos podem no futuro ser cada vez mais a “chave” do negócio, permitindo às organizações conseguir obter vantagem em relação aos seus concorrentes (Beardwall, 2001).

A qualidade de serviço no turismo e na hotelaria só é atingida quando se desenvolvem políticas de gestão de recursos humanos adequadas aos objectivos de negócio e que tornam a organização competitiva. Os colaboradores necessitam de ter a formação adequada, um bom nível de competências e de estarem empenhados e envolvidos com o projecto da empresa (Ornelas, 2004, p.43). Este grau de

empenhamento exige que as empresas façam investimentos constantes na gestão de recursos humanos que permitam às organizações em causa se diferenciarem e obterem melhores resultados que as suas concorrentes.

As únicas investigações que encontramos no domínio da Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria algarvia são dois estudos realizados por Flores (1995) e Trindade (1999) que, apesar de não serem recentes, focam aspectos que consideramos relevantes ao fornecerem pistas que fundamentam a presente investigação.

Flores (1995) no seu estudo sobre a Gestão de Recursos Humanos praticada no sector Hoteleiro algarvio conclui que, a mesma, tem uma natureza administrativa: “*A Gestão de recursos humanos continua a ser vista como um custo (...) uma prática administrativa dominante (...) mesmo nas unidades de 4 e 5 estrelas (com algumas políticas de recursos humanos) não se aplicam modelos integrados de gestão de recursos humanos (...) existe predominância de uma gestão essencialmente administrativa de pessoal, sem horizonte evolutivo nem retorno estratégico*” (p. 176).

No entanto, segundo refere, nas unidades Hoteleiras de maior dimensão pratica-se uma gestão um pouco mais desenvolvida: “*Só as unidades de maior dimensão, independentemente da sua categoria, têm uma gestão de recursos humanos progressivamente desenvolvida e estruturada, validando a ideia que a dimensão dos estabelecimentos é um determinante da própria gestão de recursos humanos*” (p. 177).

Num outro estudo designado “*Modos de Gestão de Recursos Humanos no sector Hoteleiro Algarvio*”, realizado com vinte hotéis da região Algarvia que tivessem mais de cem trabalhadores, Trindade (1999) avaliou doze práticas de gestão de recursos humanos. Os resultados obtidos permitiram salientar alguns aspectos que consideramos especialmente relevantes, como seja: “*o baixo investimento generalizado nas práticas de gestão de recursos humanos que se acentua nas que se relacionam com a motivação*”

e retenção das pessoas” (p. 150). Esta constatação é consonante com os resultados obtidos por Flores (1995) e contraria a expectativa de que neste sector a Gestão de Recursos Humanos teria um papel relevante, devendo os gestores de topo investir na gestão do seu pessoal para ganharem diversidade e vantagem competitivas.

Uma outra conclusão retirada por Trindade (1999) é que “*o Planeamento de Pessoal é a prática a que os hotéis do universo de estudo dedicam mais atenção, o que está de acordo com o que se esperava, devido à sazonalidade*” (p. 150). Está, pois, patente uma preocupação constante característica das actividades desenvolvidas neste sector de Hotelaria e que consiste em adequar o efectivo às exigências do negócio, ou seja, às flutuações registadas na taxa de ocupação dos hotéis.

Uma hipótese que tinha sido alvitrada inicialmente por Trindade (1999) é que tanto o Planeamento como a Flexibilização teriam um papel preponderante na resposta à sazonalidade. No entanto, os resultados vêm mostrar que o Planeamento é realmente a prática de gestão de recursos humanos mais usual, o que já não acontece com a Flexibilidade do Trabalho. Esta estratégia de gestão, posicionou-se como o quarto resultado mais baixo, antecedida por Investimento na Socialização, Selecção, Formação, Recrutamento e Avaliação de Desempenho, que têm como objectivo a aquisição de Recursos Humanos (Recrutamento, Selecção e Socialização) e seu o desenvolvimento (Formação e Avaliação de Desempenho). Todas as áreas referidas, conjuntamente com o Planeamento que, segundo julgamos, é de natureza técnica e operacional, possuem o nível de desenvolvimento mais elevado.

Segundo Trindade (1999) as práticas de gestão que obtiveram piores resultados, chegando a registar valores nulos em alguns hotéis, são “*as que têm como objectivo a motivação e a retenção das pessoas (Benefícios e Acção Social, Prémios e Incentivos e Gestão de Carreiras*” (p. 152). Parecer haver alguma dificuldade na criação de um

pacote de benefícios de atracção e captação dos empregados que garanta a retenção daqueles em que a organização já fez investimentos elevados. “*Quanto aos Prémios e Incentivos registaram o segundo valor mais baixo tendo assumido o valor zero em oito hotéis*”(p. 133).

Trindade (1999) constata, ainda “*pouco investimento nas Práticas de Motivação no trabalho que exigem um nível mais elevado de especialização e sofisticação, características das organizações que possuem uma aposta clara nesta área*” (p.152).

Estas práticas de gestão foram frequentes nos anos 60 e 70, décadas em que as atenções se viravam essencialmente para o planeamento e suas consequências imediatas. Devido à centralidade que as pessoas ocupam no subsector estudado, uma vez que concorrem directamente com a sua simpatia e motivação para a qualidade dos serviços prestados, esperar-se-ia uma maior atenção às práticas que as visam.

Uma outra conclusão retirada por Trindade (1999) é que “*existe um baixo investimento generalizado nas Práticas de Gestão de Recursos Humanos que se acentua mas que se relaciona com a motivação das pessoas*” (p.152). Estes resultados apontam claramente para a necessidade de se aprofundar potenciais motivadores de motivação e de retenção dos empregados à empresa.

No entanto, segundo o mesmo estudo, o estado de evolução da gestão de recursos humanos parece estar a aumentar: “*Alguns hotéis estão a investir mais na área da gestão de Recursos Humanos não só por perceberem que têm que se tornar mais competitivos, mas também porque existe uma invasão de multinacionais que têm modelos de gestão em que esta área é mais desenvolvida e lentamente tentam expandir às unidades hoteleiras portuguesas*” (p.153).

Parece assim que a dimensão, a categoria e a natureza mais ou menos internacionalizada das unidades hoteleiras influenciam o maior ou menor

desenvolvimento da gestão de recursos humanos no seio do sector hoteleiro algarvio.

Os dois estudos referidos, mesmo não sendo actuais, fornecem pistas importantes, tornando evidente a necessidade de criar mecanismos que potenciem a motivação no trabalho e a atracção na empregabilidade dos empregados do sector hoteleiro, de modo a fomentar, nos empregados, a satisfação e implicação com vista a desencadear comportamentos positivos – não somente desejar permanecer na empresa mas também prestar um serviço de excelência e, assim, transmitir uma imagem de qualidade aos clientes.

6. PROBLEMATIZAÇÃO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

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

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

Um primeiro avanço resultou de uma investigação onde se comparavam os níveis de implicação em empregados com vínculo contratual efectivo e eventual (Gallagher & McLean Park, 2001). Os resultados obtidos destacaram que determinados focos da implicação (*e.g.*, a implicação ocupacional) não são aplicáveis a empregados com um vínculo contratual eventual com as empresas. Esta descoberta chama a atenção

para aspectos fundamentais que devem ser levados em conta pelos gestores de recursos humanos sempre que contratam novos colaboradores, uma vez que o tipo de implicação que se pretende desenvolver no seio das empresas poderá ser afectado pela natureza da contratação celebrada com os recém-chegados.

Um outro avanço resultou do estudo do efeito da Implicação Organizacional no comportamento de repetição de compra por clientes externos. São várias as investigações que mostram existir associação positiva entre a implicação dos empregados e a satisfação dos clientes (*e.g.* Allen & Grisaffe, 2001; Harter, Schmidt, Hayes, 2002; Koys, 2001, entre outros). Alguns destes estudos centram-se em vendedores que estabelecem contacto directo com clientes (Homburg & Stock, 2004), enquanto outros se focalizam em consultores de serviços financeiros (Ryan *et al.*, 1996) ou, ainda, em empregados de restauração (Koys, 2001). Todos eles são consensuais no que respeita ao valor preditivo da Implicação Organizacional dos empregados relativamente às reacções positivas dos clientes externos. Ao demonstrarem os benefícios indirectos que a implicação pode transferir para as empresas, estes estudos reiniciam uma nova era de questionamento científico sobre a Implicação organizacional e fornece pistas e orientações adicionais para o reposicionamento das práticas de gestão em relação aos “empregados”, concebendo-os como a essência do sucesso do negócio.

Um terceiro contributo consistiu na observação da influência da Implicação Organizacional em intenções de comportamento dos empregados, como seja a recomendação da empresa a terceiros. Recomendação da empresa (*word of mouth*) é, provavelmente, o mecanismo mais antigo através do qual os produtos, serviços e a própria empresa são comercializados, divulgados e apreciados. A recomendação positiva da empresa como um bom local (de trabalho ou de aquisição de produtos ou serviços) é uma das forças mais poderosas do Marketing (Bansal & Voyer, 2000).

Apesar dos empregados serem um interesse adquirido, desempenham adicionalmente um valioso papel central como “*marketers em part-time*” na atracção de potenciais clientes (Gummesson, 2002). A Implicação Afectiva associa-se fortemente à intenção dos empregados de recomendarem a empresa onde trabalham a potenciais clientes e a empresas prospectivas (Paulin *et al.*, 2006). Estes resultados sublinham a vantagem dos gestores fomentarem a implicação nos seus empregados.

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

Um quinto avanço resulta do interesse renovado dos psicólogos organizacionais pelo efeito dos factores disposicionais no trabalho, interesse esse que se tem expresso em diversos estudos que avaliam o contributo de características da personalidade nas atitudes e comportamentos no trabalho. Por exemplo, Colquitt, Hollenbeck, Ilgen,

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

Estas novas tendências permitem conceber a Implicação Organizacional e a Satisfação no Trabalho como pedras angulares do sucesso organizacional (Charan & Colvin, 1999), compelindo as empresas a desenvolver estas atitudes nos seus empregados para que se tornem aptas a enfrentar a mundialização dos negócios. Nesta perspectiva, os empregados são elementos centrais nas empresas que, ao libertarem atitudes e comportamentos positivos, conseguem desencadear comportamentos positivos nos clientes externos. Se tradicionalmente tudo girava em torno daquilo que os empregados eram capazes ou não de fazer, actualmente o interesse centra-se na sua personalidade, talento criativo e atitude face à tarefa consignada. É tudo uma questão de

imaginação, segundo refere Friedman (2006): “o valor da nossa competência e o nosso enfoque está agora em tudo o que não possa ser digitalizado. Será por isso que os clientes actuais e os clientes de amanhã procurarão os nossos serviços e ficarão connosco – pelos nossos.” (p. 398).

6.1. OBJECTIVO

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

Crescimento Individual exercem nas atitudes – Satisfação no Trabalho e Implicação Afectiva –, de modo a compreender o seu papel ao nível das intenções de comportamento – Intenção de Sair da empresa e Recomendação da empresa.

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

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

6.2. 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 na revisão da literatura realizada, permitem especificar o padrão de relações que se espera encontrar e que irão servir de guias na apresentação e

discussão dos resultados do estudo empírico com profissionais de hotelaria.

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

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

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

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

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

O trabalho rico e complexo gera desafios que podem conduzir a uma maior Satisfação no Trabalho por parte dos empregados (Hackman & Oldham, 1975, 1980). Contudo, um Potencial Motivador do Trabalho elevado não consegue, por si só, desencadear nos empregados satisfação, sendo possível, inclusivamente, que origine insatisfação e stresse no trabalho. Para que os efeitos de um Potencial Motivador do Trabalho elevado se possam manifestar é necessária a presença de variáveis pessoais igualmente importantes, como sejam aptidões físicas, mentais, sociais, valores, responsabilidades e informação, entre outras (Scharbroeck & Ganster, 1993). Hackman e Oldham (1980), no Modelo das Características do Trabalho, sublinham o nível de capacidades e envolvimento pessoal que um Potencial Motivador do Trabalho elevado exige. A variedade no trabalho obriga a um grau elevado de acção, pensamento, treino, atenção, evitamento de erros, procura incessante de referências e consultas a outros com o objectivo de acompanhar a sua progressão e de alcançar os objectivos pretendidos. Parece que o efeito de um conteúdo de trabalho rico varia consoante o impacto (positivo/negativo) que tem nos empregados, dependendo em parte da sua sensibilidade disposicional: se no confronto com exigências e desafios no trabalho, os empregados estiverem predispostos a exercer esforços e a vencer desafios estarão, certamente, mais preparados para reagir positivamente; no entanto, para aqueles empregados que estiverem mais predispostos a perceber e a reagir negativamente a estímulos negativos, o Potencial Motivador elevado irá levar a reacções negativas. Evidências científicas têm, inclusivamente, evidenciado que algumas características de personalidade, como seja a Conscienciosidade que integra qualidades como a capacidade de organização e

orientação para a realização, imprimem aos empregados a dinâmica de que necessitam para os tornar mais aptos a enfrentar desafios e mais tolerantes às exigências e adversidades no trabalho, resultando assim numa maior Satisfação, em relação a outros empregados com um grau baixo de Conscienciosidade (Barrick & Mount, 1991; Ones & Viswesvaran, 2005, entre outros). Contudo, são poucas as investigações que, neste domínio, se centram no estudo do efeito das características da personalidade. As escassas investigações realizadas têm-se centrado, essencialmente, no efeito negativo da Afectividade Negativa (AN) nos estados psicológicos dos indivíduos nas mais diversas situações (*e.g.*, Watson & Clark, 1986). Do mesmo modo, existem evidências empíricas da associação positiva entre as cinco características de personalidade do modelo de Costa & McCrae (1996) e algumas atitudes e comportamentos (*cf.* Judge *et al.*, 2002; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Erdheim & Zickar, 2006, entre outros). Concretamente, a associação positiva entre a Amabilidade e a Satisfação no trabalho (Judge *et al.*, 2002) e um factor preditivo forte da Implicação Organizacional (Naquin & Holton, 2002). Ou ainda, a associação positiva entre a Extroversão e Implicação afectiva (*e.g.* Erdheim, Wang, Zickar, 2006).

Outras investigações têm observado o efeito mediador dos traços de personalidade Conscienciosidade e Extroversão sobre a relação entre as Características do trabalho e o Desempenho individual, em profissões que exigem um grau elevado de autonomia em relação a outras profissões em que essa característica não é tão proeminente (Barrick & Mount, 1993, entre outros). Apesar de todas estas descobertas científicas, Cunha, Rego, Cunha e Cabral-Cardoso (2006) referem que actualmente continua a existir uma lacuna na pesquisa de características específicas da personalidade potenciais moderadores da relação entre antecedentes e atitudes. Neste estudo, pretende-se explorar o papel moderador das cinco variáveis de personalidade de Costa & McCrae

(1996) no efeito das variáveis antecedentes (Potencial Motivador do Trabalho, Percepção de Sacrifícios e Percepção de Alternativas de Empregabilidade) sobre as variáveis intermédias (Implicação Afectiva, Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente).

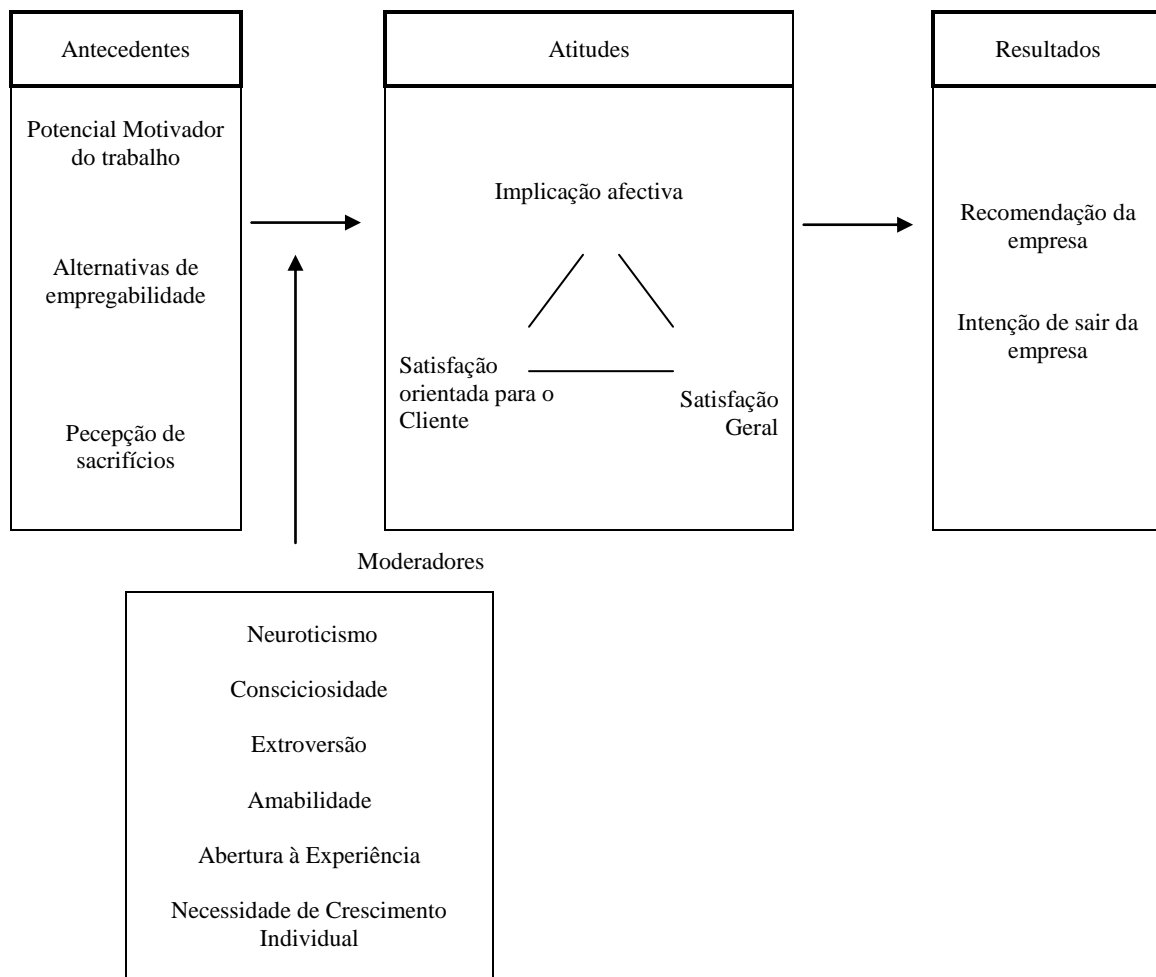
Hipótese (H3): *A influência das variáveis antecedentes na Implicação Afectiva, na Satisfação geral e na Satisfação Orientada para o Cliente é moderada pelas variáveis personalísticas Extroversão, Abertura à experiência, Amabilidade, Conscienciosidade e Neuroticismo (esta exercendo um efeito contrário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

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

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

As quatro hipóteses formuladas consubstanciam o modelo que se pretende validar e se descreve em seguida:

Figura 3: Esboço de investigação.



A figura 3 mostra o modelo avaliado, constituído pelas variáveis antecedentes (Potencial Motivador do Trabalho, Percepção de Sacrifícios e Percepção de Alternativas de Empregabilidade), pelas variáveis intermédias (Implicação Afectiva, Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente) e pelas variáveis de resultado (Recomendação da Empresa e Intenção de Sair da Empresa). Hipotetizou-se o efeito moderador das variáveis de personalidade (Neuroticismo, Extroversão, Amabilidade, Abertura à Experiência e Conscienciosidade) e da Necessidade de Crescimento Individual entre as variáveis antecedentes e as variáveis intermédias.

PARTE II – ESTUDOS PRÉVIOS DE VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS

7. ESTUDO DE VALIDAÇÃO DA VERSÃO PORTUGUESA DO *JOB DIAGNOSTIC SURVEY* (JDS)⁷

7.1. A ESTRUTURA FACTORIAL DO JDS

Diversos instrumentos têm sido desenvolvidos com o objectivo de avaliar as características do trabalho nas organizações: *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1980) e a sua revisão (Idaszak & Drasgow, 1987 in Fields, 2002), *Job Characteristics Inventory* (Sims, Szilagyi & Keller, 1976 in Fields, 2002), *Multimethod Job Design Questionnaire* (Campion, 1985, in Fields, 2002), *Job Demands and Decision Latitude* (Karasek, 1979 in Fields, 2002), *Job Characteristics Based on the Dictionary of Occupational Titles* (Roos & Treiman, 1980 in Fields, 2002), *Job Complexity Based on the Dictionary of Occupational Titles* (Hunter, 1980 in Fields, 2002), *Job Cognitions* (Williams & Anderson, 1991 in Fields, 2002), *Job Overload* (Caplan, Cobb, French, Van Harrison & Pinneau, 1980 in Fields, 2002), *Job Routinization & Formalization* (Bacharach, Bamberger & Conley, 1990 in Fields, 2002), *Subjective Monotony* (Melamed, Ben-Avi, Luz & Green, 1995 in Fields, 2002), *Work Control* (Dwyner & Ganster, 1991 in Fields, 2002), *Job Control, Cognitive Demand & Production Responsibility* (Jackson, Wall, Martin & Davis, 1993 in Fields, 2002), *Control and Complexity* (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996 in Fields, 2002), *Job Uncertainty, Complexity, Variety & Interdependence* (Dean & Snell, 1991 in Fields, 2002), *Job Interdependence* (Pearce & Gregersen, 1991 in Fields, 2002), *Extent of Computer Use*

⁷ Uma versão deste capítulo foi apresentada em comunicação na *XIII Conferência Internacional de Avaliação Psicológica – Formas e Contextos* (Universidade do Minho, Braga, 2, 3 e 4 de Outubro de 2008) e será publicada em Almeida, H.; Faisca, L. & Jesus, S.N. (in press). Estrutura factorial da versão Portuguesa do *Job Diagnostic Survey* (JDS). *Faces Journal* (Brasil).

(Medcof, 1996 *in* Fields, 2002), *Supportive and Non-Controlling Supervision* (Oldham & Cummings, 1996), *Supervisory Support* (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990 *in* Fields, 2002), *Developmental Experiences* (Wayne, Shore & Liden, 1997 *in* Fields, 2002), *Performance Appraisal System Knowledge* (Williams & Levy, 1992 *in* Fields, 2002), *Work-Related Expectancies* (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990 *in* Fields, 2002), *Empowerment at Work Scale* (Spreitzer, 1995 *in* Fields, 2002), *Social Support* (Caplan, Cobb, French, Van Harrison & Pinneau, 1975 *in* Fields, 2002), *Perceived Organizational Support (POS)* (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa, 1986), *Perceptions of Organizational Politics Scale* (Kacmar & Ferris, 1991 *in* Fields, 2002) (para uma revisão ver Fields, 2002, p. 67).

De todas as medidas referidas, o *Job Diagnostic Survey* (JDS) é a que tem sido objecto de maior exploração pois assenta num modelo teórico específico – o “Modelo das Características do Trabalho” (Hackman & Oldham, 1976, 1980) – que se tem revelado fundamental para compreender a forma como os indivíduos se adaptam ao trabalho, nomeadamente o impacto das características do trabalho na motivação, satisfação e desempenho dos trabalhadores. A ideia central deste modelo é que a Variedade, Identidade, Significado, Autonomia e *Feedback* são características essenciais, imprescindíveis à riqueza e complexidade desejável no trabalho e indispensáveis à adaptação do homem às tarefas que desempenha. Uma das razões que mais concorre para explicar o sucesso tido por este modelo teórico é a sua vocação prática para redesenhar o trabalho (*cf.*; Fried & Ferris, 1987; Robert & Glick, 1981; Taber & Taylor, 1990). O JDS é uma operacionalização das características do trabalho e foi desenvolvido a partir das escalas de Turner e Lawrence (1965) e de Hackman e Turner (1971). As medidas fornecidas pelo JDS permitem diagnosticar e redesenhar o trabalho através da determinação do índice Potencial Motivador do trabalho, da

identificação das características imprescindíveis ao seu enriquecimento e da “leitura” que os empregados fazem de eventuais exiguidades e aperfeiçoamentos que possam ser realizados no seu trabalho. Seguindo estes passos que compõem o processo de enriquecimento e complexificação do trabalho, os gestores dispõem das condições ideais para resolverem todo o tipo de problemas a ele associados (*cf.* Boonzaaier, Ficker & Rust, 2001). Apesar da sua enorme popularidade, o Modelo das Características do Trabalho tem sido alvo de diversas críticas. Um dos aspectos que mais controvérsia tem suscitado questiona se as percepções avaliadas pelo JDS correspondem ou não às características objectivas do contexto real de trabalho (*cf.* Boonzaaier, Ficker & Rust, 2001; Chiavenato, 2002). Segundo os analistas descritores de funções, a variância observada nas percepções do trabalho não é explicada na totalidade pelas suas condições objectivas, sendo legítimo pensar na existência de outras fontes de variação (como sejam, as orientações afectivas dos empregados ou os processos de comparação social) que afectam a forma como os empregados avaliam as características do seu trabalho (González & Canilhe, 1998).

Uma outra controvérsia central gira em torno das propriedades psicométricas do JDS e diz respeito à sua dimensionalidade. A estrutura factorial do JDS tem-se revelado instável, quer quanto ao número de factores quer quanto ao número de itens, levantando alguns condicionalismos à utilização deste instrumento. O JDS foi concebido como operacionalização do Modelo das Características do Trabalho e alguns autores têm conseguido validar a estrutura de cinco factores preconizadas por este modelo teórico (Abdel-Halim, 1978; Ivancevich, 1978; Katz, 1978; Cordery & Sevastos, 1993; Buys, Olckers & Schaap, 2007; entre outros). No entanto, outras soluções factoriais têm recebido apoio empírico. Embora alguns autores advoguem uma única dimensão (*e.g.* Hogan & Martell, 1987, entre outros), que reflectiriam a complexidade global do

trabalho, a maioria dos estudos defende uma estrutura multifactorial para o JDS. Assim, para além da estrutura original em cinco factores, é de referir a solução que remete para as três dimensões “Identidade, *feedback*” e “Variedade, significado e autonomia” (e.g. Champoux, 1978; Dunham, Aldag & Brief, 1977; Fried & Ferris, 1986). A solução de seis factores (cinco factores correspondentes ao Modelo das Características do Trabalho e um sexto factor de método constituído pelos itens formulados na negativa) foi também proposta por Idaszak e Drasgow (1987) e por González e colaboradores (González, 1997; González & Canilhe, 1998).

Diversas razões têm sido avançadas para justificar a heterogeneidade dos resultados dos estudos sobre a estrutura factorial do JDS. Um dos aspectos apontados refere-se à natureza das amostras utilizadas. Um estudo que pretendia confirmar a transversalidade da estrutura do JDS em cinco grupos profissionais conduziu a soluções com três, quatro ou cinco factores, dependendo do grupo considerado, sugerindo assim que a natureza das amostras é um aspecto crítico no JDS (Harvey *et al.*, 1985; Idaszak, Bottom & Drasgow, 1988). A este propósito, Roberts e Glick (1981) referem que “*JDS was designed to assess variation across jobs*” (p.208), recomendando a aplicação do JDS a amostras o mais heterogéneas possíveis, de modo a garantir a transversalidade desejada. Na verdade, amostras homogéneas restringem em demasia a variação das características do trabalho, diminuindo as correlações entre itens e dificultando a identificação de factores que expliquem a variância comum.

Uma outra limitação apontada ao JDS e que explicaria a instabilidade da sua estrutura factorial reside no número elevado de factores propostos (cinco) para um número tão reduzido de itens (apenas quinze). Daí que alguns investigadores tenham sugerido a introdução de novos itens no inventário (Vorster, Olckers, Buys Schaap, 2005).

Uma terceira questão relativa à validação do JDS diz respeito à distintividade dos seus factores, posta em causa pelas correlações elevadas que partilham entre eles. Nos estudos iniciais de Hackman e Oldham (1975), os cinco factores (Variedade, Identidade, Significado, Autonomia e *Feedback*) apresentavam valores correlacionais fracos e moderados, oscilando entre 0,16 e 0,51. Este padrão manteve-se nas investigações ulteriores (*e.g.* Oldham, Hackman & Stepina, 1978; Taber & Taylor, 1990). Apesar destas correlações poderem justificar a existência de soluções factoriais com um menor número de dimensões do que o defendido pelo modelo original de Hackman e Oldham, estes autores argumentam que a existência de valores correlacionais elevados não compromete a identidade conceptual das cinco dimensões, não constituindo assim problema sério à validade do JDS (Hackman & Oldham, 1980).

Uma outra questão prende-se com o formato de resposta utilizado: apesar de, nos quinze itens, se utilizar uma escala de resposta com sete níveis, alguns itens apresentam apenas três âncoras verbais, enquanto que os restantes apresentam âncoras verbais para todos os níveis da escala de resposta. A este propósito, Green, Armenakis, Arbert e Bedeian (1979), num estudo realizado com cento e catorze operários fabris, sugeriram que estes dois formatos de resposta seriam uma das causas mais prováveis das diferentes soluções factoriais encontradas para o JDS. Subsequentemente, Green e colaboradores (1979) recomendam um único formato de resposta. Numa investigação conduzida com duzentos e oito profissionais activos da *Ohio National Guard*, Harvey, Billings e Nilan (1985) observaram dois factores de natureza metodológica: um constituído por itens negativos e um outro composto pelos itens em que a modalidade de resposta recorria a três âncoras verbais. Os resultados obtidos permitiram-lhes concluir que os dois formatos de resposta diferentes do JDS (com três ou sete âncoras verbais) criam um artefacto metodológico que tem o efeito perverso de aumentar a

variância das respostas.

A metodologia adoptada para analisar a estrutura factorial tem também sido fonte de controvérsia nos estudos psicométricos sobre o JDS. Os estudos iniciais centraram-se, principalmente, em análises factoriais do tipo exploratório, com extracção de componentes principais, sua rotação (varimax) e subsequente interpretação dos factores rodados (*cf.* Harvey, Billings & Nilan, 1985; Fried & Ferris, 1986, 1987). A comparação entre a estrutura factorial obtida e a teoricamente prevista permitia identificar os factores subjacentes ao JDS bem como conhecer o grau de confirmação das hipóteses estruturais previamente estabelecidas. Contudo, este tipo de análise é pouco rigorosa; segundo (Long, 1983) refere, “*a problem with exploratory factor analysis is that it does not provide a direct test of a given mode*” (p.15) (*cf.* Harvey *et al.*, 1985; Kim & Mueller, 1978), não permitindo assim fazer confirmações do nível de ajustamento de modelos específicos. Em contrapartida, análises do tipo confirmatório abrem uma nova janela de oportunidades. Segundo Joreskög (1969), “*confirmatory factor analysis is based on more specific hypotheses concerning the factor structure; then, the more appropriate technique seems to be confirmatory factor analysis*” (p.183). Como resultado, muitos investigadores (*e.g.* Harvey, Billings & Nilan, 1985; Hogan & Martell, 1987; Idaszak, Bottom & Drasgow, 1988; Idaszak & Drasgow, 1987; Kulik, Oldham & Langer, 1988; González, 1997; Vorster *et al.*; Buys *et al.*, 2007) preferem estudar a estrutura factorial do JDS através de uma abordagem confirmatória, em detrimento da exploratória. Segundo Fried e Ferris (1986), “*with confirmatory factor analysis, the probability is small that specific hypotheses will be supported by a given covariance structure if some factorial causation is not in operation*” (p.420). As diferentes abordagens de análise, exploratórias ou confirmatória, podem justificar parcialmente a diversidade de soluções identificadas para o inventário.

Sintetizando, têm surgido diversos problemas associados à validação do JDS que se prendem com a sua dimensionalidade factorial, a baixa discriminação dos factores, as metodologias de análise factorial utilizadas e a existência de artefactos metodológicos resultantes dos diferentes formatos de resposta presentes no inventário.

7.2. OBJECTIVO

Após um levantamento exaustivo da literatura especializada, afigura-se-nos que não existe em Portugal qualquer instrumento validado para avaliar as características do trabalho no contexto organizacional. Na tentativa de colmatar esta lacuna, González e Canilhe (1998) procederam ao estudo da estrutura do JDS para a população portuguesa e os resultados que obtiveram mostraram uma solução factorial constituída pelos cinco factores originais, aos quais se juntava um sexto factor de método composto pelos itens formulados na negativa. A fim de tentarem solucionar os problemas decorrentes deste factor de método e da reduzida heterogeneidade da amostra utilizada, González e Canilhe reescreveram na afirmativa os itens negativos e aplicaram a nova versão do JDS a uma amostra de duzentos e quarenta e oito trabalhadores de empresas diversas. Os resultados obtidos conduziram a uma solução em cinco factores, mas com valores de consistência interna pouco satisfatórios: 0,63 no factor Variedade; 0,65 no factor Identidade; 0,52 no factor Significado; 0,63 no factor Autonomia; e, 0,59 no factor *Feedback* (Canilhe & González, 1998).

Estes estudos preliminares da validação do JDS para a população portuguesa não foram, no entanto, publicados, pelo que actualmente não existe uma versão traduzida e validada deste instrumento que esteja disponível para os investigadores e profissionais portuguesas da área das organizações. Assim, pretende-se, neste estudo, apresentar uma

versão portuguesa do JDS analisar a sua estrutura factorial através de uma abordagem confirmatória e avaliar a fidelidade das medidas fornecidas por este instrumento.

No que concerne à investigação da estrutura factorial da versão portuguesa do JDS, formularam-se diferentes modelos estruturais alternativos para este instrumento a partir da revisão da literatura sobre esta temática.

O primeiro modelo corresponde à estrutura original proposta por Hackman e Oldham (1975; 1980), segundo a qual o JDS permitiria a medida de cinco dimensões correspondentes às cinco características essenciais preconizadas pelo Modelo das Características do Trabalho (Variedade, Significado, Identidade, Autonomia e *Feedback*). O segundo modelo corresponde à estrutura sugerida por Dunham (1976) e Hogan e Martell (1987), segundo a qual a estrutura factorial do JDS seria melhor representada por uma única dimensão que reflectiria, de forma global, o potencial motivador de uma função. O terceiro modelo propõe três factores, no seguimento da solução observada por vários autores (*e.g.* Champoux, 1978; Dunham *et al.*, Aldag, Barr & Brief, 1977; Fried & Ferris, 1986; Pokorney, Gilmore & Beehr, 1980): um primeiro factor correspondente à identidade da tarefa, um segundo factor correspondente ao *feedback* no trabalho e um terceiro factor, integrando os restantes itens. O quarto, quinto e sexto modelos derivam dos três modelos anteriores, integrando as estruturas com cinco, três e uma dimensão, mas às quais se adicionou um factor relacionado com os itens formuladas na negativos, tal como o fez González (1997). Finalmente, o sétimo, oitavo e nono modelos derivam destes três modelos, com um factor adicional associado aos itens em que a modalidade de resposta envolve três âncoras verbais, os quais, segundo Harvey, Billings e Nilan (1985), seriam responsáveis pela instabilidade da estrutura factorial do JDS. Qualquer um dos modelos em que se acrescentaram factores relativos a artefactos metodológicos (modelos 4 a 9) é de natureza multidimensional

(*multidimensional measurement model*, Kline, 2005), no sentido em que neles um mesmo item pode saturar, simultaneamente, em mais do que um factor. Mais concretamente, os itens em questão (itens formulados na negativa para aos modelos 4, 5 e 6 e itens com três âncoras verbais para os modelos 7, 8 e 9) são considerados indicadores tanto destes factores de método como dos factores que lhe estão associados nos modelos 1, 2 ou 3.

Propomo-nos assim a avaliar nove modelos relativos à estrutura factorial da versão portuguesa do JDS (Tabela 5). Nenhum destes modelos assume a ortogonalidade dos factores, podendo estes correlacionar entre si.

Pretendemos testar estes nove modelos através da análise factorial confirmatória, de modo a identificar entre eles a versão que melhor se ajusta aos dados recolhidos com a versão portuguesa do JDS e que garanta boas qualidades métricas nas diferentes dimensões factoriais identificadas.

Tabela 5: Modelos hipotetizados para a estrutura factorial da versão portuguesa do JDS.

Modelo 1:	5 Factores
Modelo 2:	1 Factor
Modelo 3:	3 Factores
Modelo 4:	5 Factores + 1 factor (itens negativos)
Modelo 5:	1 Factor + 1 factor (itens negativos)
Modelo 6:	3 Factores + 1 factor (itens negativos)
Modelo 7:	5 Factores + 1 factor (itens negativos) + 1 factor (itens com três âncoras)
Modelo 8:	1 Factor + 1 factor (itens negativos) + 1 factor (itens com três âncoras)
Modelo 9:	3 Factores + 1 factor (itens negativos) + 1 factor (itens com três âncoras)

7.3. MÉTODO

7.3.1. Participantes

No presente estudo a amostra é composta por quinhentos e cinquenta e dois

profissionais activos de 34 profissões diferentes (educadores de infância, médicos, pedreiros, militares, empregados bancários, caixas de supermercado, etc.) provenientes de diversas organizações portuguesas (Tabela 6).

Tabela 6: Características sócio-demográficas e profissionais dos participantes da amostra (N = 552).

	N	Percentagem
Sexo		
Feminino	289	52,4
Masculino	263	47,6
Idade		
Menos de 25 anos	99	17,9
Entre 25 e 34 anos	187	33,9
Entre 35 e 45 anos	176	31,9
Mais de 46 anos	90	16,3
Estado Civil		
Solteiro	211	38,2
Casado	259	46,9
Divorciado	39	7,1
Viúvo	5	0,9
Outro (união de facto)	38	6,9
Escolaridade		
4 Anos de escolaridade	128	23,2
9 Anos de escolaridade	150	27,2
Ensino Secundário	194	35,1
Ensino Superior	80	14,5
Vínculo com a organização		
Efectivo	422	76,4
Contratado a prazo	123	22,3
Outro (regime de avença e requisição)	7	1,3
Antiguidade na função		
Menos de 1 ano	101	18,3
Entre 1 e 2 anos	217	39,3
Entre 2 e 3 anos	165	29,9
Mais de 3 anos	69	12,5

Como o procedimento adoptado consistiu numa recolha personalizada, o número de inventários aplicados foi igual aos recolhidos. A Tabela 6 mostra que o género dos participantes está equilibrado, sendo 52,4% dos inquiridos do sexo feminino e 47,6% do

sexo masculino. As idades situaram-se maioritariamente “entre os 25 e 34 anos” (33,9%) e “entre os 35 e 45 anos” (31,9%). Em termos de escolaridade, predomina o nível secundário (35,1%) e o nono ano de escolaridade (27,2%).

Em suma, trata-se de uma amostra heterogénea que, em termos de dimensão, cumpre os critérios sugeridos por Kline (2005) sobre o número mínimo de participantes que um estudo de análise factorial confirmatória deve envolver (a proporção entre o número de participantes e o número de parâmetros a estimar deve ser, no mínimo, 5:1).

7.3.2. Instrumento

A adaptação portuguesa do JDS partiu da versão original do *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham (1975, 1980), que avalia a percepção das características do trabalho através de quinze itens que se organizam, segundo os seus autores, em cinco subescalas: Variedade de aptidões, Identidade no trabalho, Significado no trabalho, Autonomia e *Feedback*. Assim, cada subescala é composta por três itens que se encontram repartidos por duas secções que exigem um formato de resposta diferente. Na primeira secção, cada característica é avaliada por um único item: o participante deve responder-lhe de forma directa, numa escala de *Likert* de sete pontos, indicando o grau em que percebe que cada característica está presente no seu trabalho; esta escala de *Likert* apresenta três âncoras verbais que explicitam o significado dos dois extremos e do ponto médio da escala. Na segunda secção, cada característica é avaliada por dois itens que consistem em afirmações sobre o trabalho que o participante desempenha. O respondente deve assinalar numa escala de *Likert* também de sete níveis o grau de exactidão e precisão que cada uma das afirmações descreve o seu trabalho. Nesta secção, todos os níveis da escala de resposta possuem

âncora verbal (de 1=Muito inexacto a 7=Muito exacto). Metade dos itens da segunda secção estão redigidos negativamente ou de forma inversa. Com a introdução de itens negativos, Hackman e Oldham (1975, 1980) pretendiam reduzir a variância comum devida ao método.

7.3.3. Procedimento

O processo de tradução e adaptação do JDS à língua portuguesa consistiu nas seguintes fases: numa primeira fase, procedeu-se à tradução dos itens da língua inglesa para a língua portuguesa; depois procedeu-se à retroversão para a língua original, para garantir que o conteúdo de cada item da versão portuguesa correspondia efectivamente ao conteúdo do item original da escala. Para o efeito, foi formada uma comissão que reunia dois grupos de docentes da Universidade do Algarve: um grupo de especialistas de língua inglesa e um grupo de especialistas de língua portuguesa. Sempre que necessário, os dois grupos discutiram para chegarem a acordo em relação à formulação final de cada item. A versão final portuguesa do JDS consiste num inventário constituído por quinze itens, com a mesma estrutura e formato da escala original (Anexo 1).

O estudo da estrutura factorial do JDS foi levado a cabo utilizando a técnica de análise factorial confirmatória. A estimação dos parâmetros dos modelos hipotetizados e a avaliação do seu grau de ajuste à matriz de variâncias e covariâncias obtida a partir das respostas dos sujeitos da amostra foram realizadas através do programa AMOS GRAPHICS, versão 6.0 (*cf.* Arbuckle, 2005), que recorre ao método de estimação da Máxima Verosimilhança recomendado por Hair, Anderson e Tatham (2005).

Para avaliar o ajustamento dos diferentes modelos aos dados dispomos de

variados índices (e.g. Mulaik, Jones, Van Alstine, Bennett, Lind & Stiwell, 1989; Hair *et al.*, 2005), que podem ser classificados em duas categorias: índices de ajustamento absoluto (avaliam directamente o grau em que o modelo consegue reproduzir os dados) e índices de ajustamento incremental (que avaliam em que medida o modelo em teste se ajusta melhor aos dados do que o modelo de independência que assume que não existe relação entre as variáveis); pode-se ainda considerar a categoria dos índices de ajustamento parcimonioso, que entre dois modelos com o mesmo poder explicativo favorecem aqueles com menos parâmetros. De entre a diversidade de índices disponíveis, seleccionámos os seguintes, atendendo às recomendações de Kline (2005): o Qui-quadrado (χ^2), o Índice de Adequação de Ajustamento (GFI), a raiz da média quadrática dos resíduos (RMR) e a raiz da média quadrática dos erros de aproximação (RMSEA), que podem ser considerados índices de ajustamento absoluto; a razão entre o Qui-quadrado e os graus de liberdade (χ^2/gf), o Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado (AGFI) e o índice de Ajustamento Normalizado Parcimonioso (PNFI), que podem ser considerados índices de ajustamento parcimonioso; e os índices de Ajustamento Normalizado (NFI) e de Ajustamento Incremental (IFI), que podem ser considerados índices de ajustamento incremental.

Analizou-se ainda a validade das medidas proporcionadas pelo modelo factorial final (validade convergente e validade discriminante), bem como a sua fiabilidade (índices de consistência interna e de fiabilidade compósita). Assim, a validade convergente foi avaliada verificando se nenhum item satura mais num outro factor do que naquele que pretende medir. Para isso, confirmou-se se os coeficientes padronizados de cada factor são elevados ($> 0,50$) e se os respectivos valores T são superiores a 1,96 (estatisticamente significativos para $\alpha = 0,05$) (*cf.* Graver & Mentzer, 1999). Calculou-se ainda o índice Variância Extraída Média AVE (*Average Variance*

Extracted, Fornell & Larcker, 1981) para cada factor. O índice AVE reflecte a percentagem de variância dos itens que é capturada pelo respectivo factor e o seu valor deverá ser superior a 0,50 para garantir que o factor contribui significativamente para os seus indicadores. No que respeita à validade discriminante, considera-se adequada quando os factores apresentam variâncias extraídas mais elevadas do que as variâncias partilhadas entre factores e expressas pelos quadrados dos respectivos coeficientes de correlação (cf. Kline, 2005). Finalmente, a fidelidade das medidas foi avaliada recorrendo ao coeficiente *alpha de Cronbach* (medida de consistência interna dos factores). No entanto, como este índice assume igual contributo dos itens associados a um factor e tem tendência a subestimar a verdadeira fidelidade das medidas, procedeu-se ao cálculo de um índice de fiabilidade adicional (índice de fiabilidade compósita) que leva em conta o valor das saturações factoriais de cada item⁸. Tal como o coeficiente *alpha de Cronbach*, também o índice de fiabilidade compósita deve ser superior a 0,70 para garantir a fiabilidade das medidas fornecidas pelo JDS.

7.4. RESULTADOS

Os valores médios das cinco subescalas (Variedade de aptidões, Identidade da tarefa, Significado, Autonomia e *Feedback*) oscilam entre 3,89 e 4,86 (numa escala de 1 a 7 pontos) e com uma dispersão que varia entre 0,96 e 1,33. Os valores médios dos

⁸ Por serem índices menos comuns do que o *alpha de Cronbach*, apresentam-se as fórmulas de cálculo da AVE e da fidelidade compósita (Hair *et al.*, 1998):

$$\text{Variância Extraída Média} = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum \varepsilon_j} \quad \text{e} \quad \text{Fiabilidade Compósita} = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum \varepsilon_j},$$

onde λ é o coeficiente de regressão padronizado entre o factor latente e o item (saturação factorial) e ε é o erro de medição do item.

itens são, na sua maioria, superiores a 4, variando entre 3,07 e 5,59, o que indica níveis tendencialmente elevados para as diferentes características do trabalho (Tabela 7). No que respeita à assimetria, os coeficientes obtidos sugerem distribuições com assimetria negativa, embora em apenas um caso o coeficiente ultrapasse a unidade. A distribuição das respostas parece também ser tendencialmente platicúrtica, ultrapassando os coeficientes de curtose a unidade apenas nos itens formulados na negativa. Embora estes resultados não nos permitam garantir a normalidade da distribuição das respostas aos itens, a dimensão da amostra e a magnitude dos coeficientes levam-nos a admitir que os desvios face à normalidade não terão grande expressão na análise que iremos realizar.

Tabela 7: Estatísticas descritivas da distribuição dos itens e subescalas do JDS (os itens assinalados com r estão redigidos na negativa).

Subescala	Itens	Média	DP	Amplitude	Assimetria	Curtose
Variedade		3,89	1,33	5,67	-0,16	-0,64
	iau4	4,06	1,75	6,00	-0,13	-0,92
	iad1	4,53	1,73	6,00	-0,49	-0,61
	iad5r	3,07	1,85	6,00	0,25	-1,05
Identidade		4,86	0,99	4,67	0,33	-0,20
	ibu3	5,08	1,24	6,00	-0,50	-0,69
	ibd11	5,59	1,37	5,00	-1,02	-0,57
	ibd3r	3,90	1,94	6,00	0,25	-1,05
Significado		4,66	1,32	6,00	-0,23	-0,36
	icu5	4,77	1,80	6,00	-0,50	-0,72
	icd8	4,92	1,83	6,00	-0,67	-0,53
	iad14r	4,28	2,24	6,00	-0,11	-1,47
Autonomia		4,46	1,09	5,33	-0,13	-0,34
	idu2	4,33	1,33	6,00	-0,28	0,05
	idd13	4,75	1,67	6,00	-0,64	-0,41
	idd9r	4,32	1,79	6,00	-0,12	-0,96
<i>Feedback</i>		4,76	0,96	5,33	-0,08	-0,16
	ieu7	4,68	1,35	6,00	-0,40	-0,22
	ied4	5,33	1,46	6,00	-0,88	0,35
	ied12r	4,26	1,77	6,00	-0,02	-1,07

Coefficientes de assimetria que, em valor absoluto, sejam superiores a 0,21 são estatisticamente significativos ($\alpha = 0,05$); coeficientes de curtose que, em valor absoluto, sejam superiores a 0,41 são estatisticamente significativos ($\alpha = 0,05$).

A análise dos índices de ajustamento dos nove modelos hipotetizados permite fazer algumas inferências sobre as medidas fornecidas pela versão portuguesa do JDS (Tabela 8).

Tabela 8: Coeficientes de regressão padronizados do modelo seleccionado. Valores de fiabilidade (*alpha de Cronbach e Fiabilidade Compósita*) e *Variância Extraída Média (AVE)*

Dimensões obtidas pela análise Confirmatória							
Subescala original	Item	Variedade	Identidade	Significado	Autonomia	Feedback	Negativos
Variedade	iad1	0,81					
	iau4	0,61					
	iad5r ^a	-0,56					0,18
Identidade	ibd11		0,59				
	ibu3		0,82				
	ibd3r ^a		-0,69				0,27
Significado	icd8			0,72			
	icu5			0,88			
	icd14r			-0,41			0,39
Autonomia	idd13				0,69		
	idu2				0,88		
	idd9r ^a				-0,38		0,89
Feedback	ied4					0,82	
	ieu7					0,68	
	ied12r ^a					-0,49	0,23
Alpha de Cronbach		0,45	0,70	0,66	0,66	0,33	
Fiabilidade Compósita		0,70	0,74	0,73	0,70	0,71	
AVE		0,47	0,50	0,49	0,46	0,46	

^a Itens redigidos negativamente

Em primeiro lugar, as hipóteses segundo as quais a estrutura factorial do JDS seria melhor representada por cinco factores (Modelo 1), por um único factor (Modelo 2) ou por três factores (Modelo 3) parecem inadequadas na amostra por nós estudada. Os valores do Qui-quadrado do Modelo 1 ($\chi^2 = 396,6$, gl = 80, p = 0,000), do Modelo 2 ($\chi^2 = 563,7$, gl = 90, p = 0,000) e do Modelo 3 ($\chi^2 = 522,5$, gl = 87, p = 0,000) evidenciam

que o ajuste dos modelos referidos aos dados não é o adequado. A razão χ^2/gl do Modelo 1 ($\chi^2/\text{gl} = 5,0$), mais próxima do valor de referência 5 do que as dos Modelos 2 ($\chi^2/\text{gl} = 6,3$) e 3 ($\chi^2/\text{gl} = 6,0$), sugere um que a estrutura com cinco factores oferece um melhor ajuste. No entanto, os índices GFI, AGFI, NFI e PNFI e IFI, assim como o valor de RMR e RMSEA, cujos valores são claramente distantes dos valores de referência, denotam que o ajuste do modelo 1 pode melhorar e que uma fracção significativa da variância não é por ele explicada.

Relativamente aos Modelo 4, 5 e 6 (derivados dos Modelos 1, 2 e 3 pela adição de um factor associado aos itens negativos), podemos referir que, apesar de todos eles revelarem um valor significativo de Qui-quadrado (Modelo 4: $\chi^2 = 171,5$, $\text{gl} = 70$, $p = 0,000$; Modelo 5: $\chi^2 = 382,4$, $\text{gl} = 85$, $p = 0,000$; Modelo 6: $\chi^2 = 320,8$, $\text{gl} = 79$, $p = 0,000$), o índice qui-quadrado normalizado é sugestivo de bom ajuste. No entanto, o Modelo 4 ($\chi^2/\text{gl} = 2,5$), ao contrário dos restantes (Modelo 5: $\chi^2/\text{gl} = 4,5$; Modelo 6: $\chi^2/\text{gl} = 4,1$), destaca-se por se situar abaixo do critério de ajustamento mais exigente ($\chi^2/\text{gl} < 3$) e pelos seus índices GFI (0,96) e AGFI (0,92) serem superiores ao valor de referência (0,90), resultados que reflectem um ajuste adequado entre a matriz de dados amostrais e a gerada a partir da estrutura especificada pelo modelo 4. A avaliação dos resíduos através da raiz da média quadrática dos resíduos (RMR = 0,14) e da raiz da média quadrática dos erros de aproximação (RMSEA = 0,05) mostra que a discrepância entre a matriz de variâncias e covariâncias dos dados observáveis e a reproduzida a partir deste modelo 4 é negligenciável. O mesmo não sucede nem em relação ao Modelo 5 (RMSEA=0,09) nem ao Modelo 6 (RMSEA=0,08), cujos valores excedem os de referência.

No que respeita aos Modelos 7, 8 e 9 (derivados dos modelos 1, 2 e 3 pela adição dos dois factores de método), verifica-se que, atendendo ao qui-quadrado

normalizado, todos eles apresentam uma qualidade razoável de ajuste (Modelo 7: $\chi^2/\text{gl} = 2,1$, Modelo 8: $\chi^2/\text{gl} = 4,9$; Modelo 9: $\chi^2/\text{gl} = 4,7$). No entanto, apenas o Modelo 7 mostra obedecer aos critérios mais exigentes de ajustamento ($\chi^2/\text{gl} < 3$). Os índices de ajustamento incremental (NFI e IFI), que expressam a vantagem de um modelo face ao modelo nulo de independência, confirmam que o ajuste dos dois modelos 8 e 9 não é o desejável. No geral, os índices reflectem um ajuste adequado entre a matriz de dados amostrais e a gerada a partir do Modelo 7, indicando que este modelo explica a maior parte da variância.

Em suma, o Modelo 4 (de cinco factores mais um factor de método constituído pelos itens negativos) e o Modelo 7 (de cinco factores mais dois factores, constituídos pelos itens negativos e pelo formato de resposta de três âncoras) resultam os mais bem ajustados de todos os modelos analisados. O teste das diferenças do qui-quadrado, que permite avaliar a significância estatística do contributo diferencial de dois modelos aninhados, leva a concluir que há diferenças no grau de ajustamento entre os Modelos 4 e 7 ($\chi^2_{\text{dif}} = 171,5 - 123,4 = 48,1$, $\text{gl}_{\text{dif}} = 70 - 59 = 11$, $p < 0,001$), significando que a matriz de variâncias e covariâncias gerada pelo Modelo 7 se ajusta melhor a matriz de variâncias e covariâncias amostral. No entanto, se tomarmos em consideração os índices de ajustamento normalizado parcimonioso (PNFI), que penaliza o incremento de parâmetros, verificamos que do Modelo 4 (PNFI = 0,59) permite um ajustamento ligeiramente melhor face ao número de parâmetros que inclui do que o Modelo 7 (PNFI = 0,51). Por outro lado, e ao contrário do Modelo 4, alguns dos coeficientes de regressão do Modelo 7 não são estatisticamente significativos ($p > 0,05$). Por estas razões devemos concluir que a estrutura factorial da versão portuguesa do JDS integra seis factores, cinco correspondentes às dimensões variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*, preconizadas pelo Modelo das Características do Trabalho, e um

factor adicional de método relacionado com os itens redigidos, de forma negativa ou inversa (Modelo 4).

A Tabela 9 apresenta os coeficientes de regressão padronizados (saturações) do Modelo 4, bem como os índices adequados à avaliação da validade e da fidelidade das medidas fornecidas pelas cinco subescalas da versão portuguesa do JDS.

No que respeita à validade convergente, a validade de cada factor identificado é posta em evidência pelo facto dos itens que lhes estão associados apresentarem coeficientes padronizados (saturações) estatisticamente significativos e iguais ou superiores a 0,50, indicando correlacionarem mais com a dimensão a que dizem respeito do que com as outras dimensões do JDS; exceptuam-se, naturalmente, os itens formulados negativamente, que se associam igualmente ao factor de método definido pelo Modelo 4. De igual modo, se verifica que a Variância Extraída Média de cada factor é próxima (embora inferior) valor de referência (0,50), indicando que cada factor contribui para a explicação de perto de 50% da variância das respostas aos itens que lhe estão associados.

Relativamente à fidelidade das medidas, os valores de *alpha de Cronbach* são inferiores ao recomendado, sobretudo para as dimensões *Variedade* e *Feedback*; no entanto, atendendo ao facto de este índice corresponder ao limite inferior das medidas de fidelidade e de cada factor estar a ser medido por apenas três itens, podemos considerar que os valores de *alpha* obtidos não constituem ameaça à fidelidade das medidas fornecidas pela versão portuguesa do JDS. Na verdade, recorreremos a um índice que teve em conta as saturações distintas de cada item no factor para dispormos de uma medida de fidelidade mais adequada. Assim, o índice de fiabilidade compósita toma valores satisfatórios para qualquer uma das dimensões consideradas (iguais ou superiores a 0,70).

Tabela 9: Análise Factorial Confirmatória – medidas de ajustamento dos nove modelos em estudo.

Medidas de ajustamento	Sigla	Valores de referência	Modelo teórico 1	Modelo teórico 2	Modelo teórico 3	Modelo teórico 4	Modelo teórico 5	Modelo teórico 6	Modelo teórico 7	Modelo teórico 8	Modelo teórico 9
Medidas de Ajustamento Absoluto											
Qui-quadrado	χ^2	--	396,6	563,7	522,5	171,5	382,4	320,8	123,4	355,3	336,0
Graus de Liberdade	gl	--	80	90	87	70	85	79	59	80	72
Índice de Qualidade de Ajustamento	GFI	> 0,90	0,89	0,85	0,86	0,96	0,90	0,92	0,97	0,91	0,92
Raiz da Média Quadrática dos Resíduos	RMR	--	0,28	0,27	0,27	0,14	0,17	0,16	0,12	0,17	0,17
Raiz da Média Quadrática dos Erros de Aproximação	RMSEA	> 0,05	0,09	0,10	0,10	0,05	0,09	0,08	0,05	0,08	0,09
Medidas de Ajustamento Incremental											
Índice de Ajustamento Incremental	IFI	> 0,90	0,76	0,64	0,67	0,93	0,77	0,82	0,95	0,79	0,80
Índice de Ajustamento Normalizado	NFI	> 0,90	0,72	0,60	0,63	0,88	0,73	0,77	0,91	0,75	0,76
Medidas de Ajustamento Parcimonioso											
Índice Ajustado de Qualidade de Ajustamento	AGFI	> 0,90	0,83	0,80	0,80	0,92	0,86	0,87	0,94	0,86	0,86
Índice de Ajustamento Normalizado Parcimonioso	PNFI	> 0,60	0,55	0,51	0,52	0,59	0,59	0,59	0,51	0,57	0,52
Qui-quadrado Normalizado	χ^2 /gl	< 5 ou < 3	5,0	6,3	6,0	2,5	4,5	4,1	2,1	4,9	4,7

A Tabela 10 mostra as correlações entre os cinco factores, apresentando-se na diagonal os valores da raiz quadrada da Variância Extraída Média. Os factores correlacionam de forma substancial e positiva entre si, exceptuando a relação entre as dimensões Variedade e Identidade (0,04) e entre a Identidade e Significado (0,14). Apesar da significância destas correlações entre factores, em nenhum caso os valores da correlação de um factor com os restantes são superiores à raiz quadrada da Variância Extraída Média. Este resultado indicia a validade discriminante das medidas fornecidas pela versão portuguesa do JDS, pois mostra que cada uma das dimensões medidas pelo JDS partilha mais variância com os itens que lhe estão associados do que com as outras dimensões do modelo.

Tabela 10: Correlações entre os cinco factores do JDS e raiz quadrada da respectiva Variância Extraída Média (diagonal).

	Variedade	Identidade	Significado	Autonomia	Feedback
Variedade	0,69				
Identidade	0,04 ^{ns}	0,71			
Significado	0,45**	0,14**	0,70		
Autonomia	0,51**	0,23**	0,30**	0,68	
Feedback	0,33**	0,15**	0,37**	0,29**	0,68

* Correlação significativa para $\alpha = 0,05$; ** Correlação significativa para $\alpha = 0,01$.

7.5. DISCUSSÃO

Propusemo-nos neste estudo a desenvolver uma versão portuguesa do JDS e a caracterizar as suas propriedades psicométricas. Procurámos também contribuir, de algum modo, para a discussão em torno da dimensionalidade deste inventário, com base nos resultados de uma amostra alargada que englobava um rol diversificado de profissionais.

Em primeiro lugar, a estrutura factorial da versão portuguesa do JDS caracteriza-se pela sua multidimensionalidade, contrariamente à hipótese unifactorial defendida por

Dunham (1976) e Hogan e Martell (1987). O presente estudo vai ao encontro da tese original defendida por Hackman e Oldham (1980), secundada por autores como Fried e Ferris (1986) ou González (1997), de que o trabalho, devido à sua natureza complexa, deve ser caracterizado por mais do que uma dimensão. A hipótese de um único factor geral continua a revelar-se inadequada mesmo quando se adicionam um ou dois factores de método, relacionados com itens negativos e com itens com três âncoras verbais.

Em segundo lugar, a hipótese defendida por inúmeros investigadores (*e.g.* Champoux, 1978; Dunham, Aldag & Brief, 1977; Fried & Ferris, 1986; Pokorney, Gilmore & Beeher, 1980) de uma estrutura tridimensional para o JDS, reunindo num só factor as dimensões “Variedade”, “Significado” e “Autonomia” e mantendo independentes as duas restantes (“Identidade” e “*Feedback*”), também não se mostra apropriada para dar conta das respostas da amostra portuguesa.

Em terceiro lugar, a estrutura de cinco dimensões revela-se muito mais aceitável do que as estruturas anteriores, mas ainda não possui a qualidade desejada. A presença de um factor de método, relacionado com os itens formulados na negativa, e que já fora confirmada em investigações prévias (*e.g.* Cordey & Sevastos, 1993; Idaszak, Bottom & Drasgow, 1988; Idaszak & Drasgow, 1987; Kulik, Oldham & Langner, 1988; Renn, Swiecz & Icenogle, 1993; González, 1997, González & Canilhe, 1998), permite um ajustamento aos resultados obtidos com a presente versão portuguesa do JDS. A adição de segundo factor de método, relacionado com os itens com escalas de resposta com três âncoras verbais, leva a uma melhoria adicional face ao ajustamento do modelo anterior. Assim, os nossos resultados apoiam as hipóteses de Havey, Billings & Nilan (1985) sobre a presença de dois factores de método no JDS, relacionados com os itens redigidos negativamente e com os itens com escalas de valoração de três âncoras. No entanto, se tomarmos em conta que diversos parâmetros integrados no Modelo 7 (cinco

factores + 2 factores de método) não têm saturações estatisticamente significativas e que o Modelo 4 (cinco factores + 1 factor de método) apresenta um melhor índice de ajustamento normalizado parcimonioso, devemos concluir que a estrutura factorial do JDS está melhor representada por seis factores, cinco correspondentes às dimensões Variedade, Identidade, Significado, Autonomia e *Feedback*, e apenas um factor de método adicional, relacionado com os itens redigidos de forma negativa. Corroboram-se, assim, os resultados obtidos no estudo da versão castelhana do JDS (González, 1997) e no estudo não publicado feito em Portugal (González & Canilhe, 1998).

No que respeita à validade, podemos aceitar que há razões para considerar válidas as medidas fornecidas pela presente versão do JDS, tanto numa perspectiva convergente como divergente. Apesar do índice AVE (Variância Extraída Média) ser ligeiramente inferior ao valor de referência e dos itens formulados na negativa nem sempre apresentarem saturações superiores a 0,50 nos factores representativos das cinco dimensões do JDS, o certo é que a estrutura em cinco factores mostra um ajustamento claramente superior às restantes estruturas hipotetizadas. Além do mais, constatou-se que cada uma dessas cinco dimensões partilha mais variância com os itens que lhe estão associados do que com as restantes dimensões do modelo.

A consistência interna da versão portuguesa do JDS é satisfatória tal como nos estudos realizados inicialmente com a escala original do JDS (*cf.* Hackman & Oldham, 1975; Oldham & Stepina, 1978; Taber & Taylor, 1990; González, 1997; González & Canilho, 1998). Apesar dos valores de *alpha de Cronbach* serem inferiores ao recomendado em algumas dimensões, é sabido que este índice corresponde ao limite inferior das medidas de fidelidade, sendo muito sensível ao número de itens que integra cada factor. No presente caso, o *alpha de Cronbach* torna-se especialmente inadequado pois, além de cada factor dispor apenas de três indicadores, um deles tem um peso

secundário por se associar ao factor de método. Assim, recorreremos a um índice que leva em conta as saturações distintas de cada item, o índice de fiabilidade compósita. Este toma valores satisfatórios para qualquer uma das cinco dimensões (iguais ou superiores a 0,70), podendo assim considerar fidedignas as medidas fornecidas pela versão portuguesa do JDS.

Finalmente, considera-se importante chamar a atenção para uma das conclusões a que chegámos neste estudo e que, embora não seja de carácter psicométrico, é reveladora da sensibilidade do JDS à natureza das amostras e ao procedimento de recolha da informação. O facto de só se ter começado a obter índices de ajustamento quando a amostra portuguesa atingiu determinada dimensão e determinado grau de heterogeneidade (em termos dos grupos profissionais inquiridos) apoia a ideia defendida por outros autores de que a validação do JDS é tarefa difícil em amostras homogéneas e pouco numerosas (*e.g.* Harvey, Billings & Nilan, 1985, Roberts & Glick, 1981; Idaszak, Bottom & Drasgow, 1988, González, 1995; González & Canilhe, 1998; Canilhe & González, 1998). Uma hipótese explicativa desta evidência defende que o JDS não seria indicado para determinados grupos profissionais corroborando, daí a necessidade de extensão da aplicação do JDS a amostras numerosas e a profissões variadas com vista a garantir a transversalidade desejada. Um outro aspecto não menos importante consiste na metodologia adoptada na aplicação do JDS, sendo desejável uma aplicação, individual e presencial, de modo a evitar respostas rápidas, impensadas e contaminadas pela desejabilidade social.

Dada a sensibilidade do JDS à natureza das amostras, teria todo o interesse que, em futuras investigações, se aprofundasse o efeito exercido na sua estrutura por determinadas variáveis pessoais, de natureza demográfica e profissional, tais como a idade, o nível de educação e a profissão.

8. DESENVOLVIMENTO E VALIDAÇÃO DE UMA MEDIDA DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO ORIENTADA PARA O CLIENTE⁹

8.1. NOÇÃO DE CLIENTE INTERNO

As pessoas procuram cada vez mais a satisfação dos seus desejos e necessidades, o que, muitas vezes, as impulsiona ao consumo de produtos ou serviços. A preferência por determinados produtos ou serviços é geralmente motivada por uma experiência positiva anterior que certa empresa conseguiu proporcionar, decorrente de um atendimento excepcional, de um pós-venda personalizado ou *quicá* de um ambiente de consumo aprazível.

Se a aquisição de um produto ou serviço proporciona às pessoas o prazer imediato de concretizarem os seus desejos, o Marketing, através das suas acções, consegue ampliar esse prazer, possibilitando que outras tantas expectativas sejam atendidas antes, durante ou após a compra. Acções de marketing eficazes têm o poder de envolver as pessoas nos valores da empresa, tornando-as interessadas em reviver sentimentos de satisfação, geradores de novas oportunidades, efectivação da compra e subsequente fidelização.

Da mesma forma que os clientes externos buscam satisfação e deleite na aquisição de produtos e serviços, os funcionários nas empresas também necessitam experienciar um estado de satisfação superior, que os comprometa com os objectivos da sua organização. Esta atitude positiva de satisfação permite aos empregados superar as expectativas dos clientes externos e agregar um valor adicional às vendas e à imagem da

⁹ Uma versão deste capítulo foi apresentada em comunicação no *X Congreso Nacional de Psicología Social “Un encuentro de Perspectivas”*, Universidade de Cádiz, Cádiz, 26, 27 e 28 de Setembro de 2007, e submetido para publicação em Almeida, M. H.; Faísca, L. & Neves, S. N. (*in press*). Satisfação Orientada para o Cliente – Um estudo exploratório de validação da medida. *Faces* (Brasil).

empresa, o que se repercutirá indubitavelmente em novas compras.

Nesta perspectiva, o Marketing, que até à década de noventa se centrava predominantemente nos clientes externos com vista a atrair e captar novos clientes, estende actualmente a sua acção ao público interno. Esta estratégia deve-se à necessidade de envolver e comprometer os funcionários com os serviços e produtos, com vista a torná-los mais leais à estratégia da empresa, fiéis aos seus valores e satisfeitos com o trabalho realizado. Cabe, por isso, aos gestores administrar práticas de gestão, adaptadas tanto aos clientes internos como aos externos, que satisfaçam minimamente as suas necessidades e prioridades (Gooddijk, 2003) com vista a concretizarem os negócios da empresa.

Reconhecida a relevância que os empregados têm na prossecução do negócio, o funcionário passa a ser concebido como o primeiro cliente da organização, ou melhor, um cliente interno, no qual se procura despertar o sentimento de ser elemento fundamental para o alcance dos objectivos da empresa e aumentar a sua valorização pessoal e profissional. Sentimentos desta natureza fazem com que as acções dos funcionários sejam sempre orientadas em benefício dos clientes externos. É por isso que as empresas devem agir como facilitadores na concretização das necessidades e ambições dos seus funcionários, proporcionando-lhes empregos e benefícios mais atraentes, esperando que, em contrapartida, eles desenvolvam atitudes e comportamentos semelhantes na sua relação com os clientes externos (Sasser & Arbeit, 1976; Parasuraman & Berry, 1990). Neste contexto, o Marketing deve ser entendido como um valor intrínseco e presente em todas as actividades organizacionais, quer interna quer externamente. Assim, as empresas que prestam serviços a clientes seguem uma filosofia inspirada no Marketing na expectativa de que os colaboradores revistam o papel de *marketers* internos e externos: *marketers* internos, potenciando o seu

desempenho com vista a vender e criar valor nos colegas de trabalho; *marketers* externos, otimizando o seu desempenho com vista a venderem serviços de qualidade aos clientes externos. A noção de cliente interno é, por isso, decisiva na cultura organizacional de qualquer empresa, porque pretende obter a adesão plena dos funcionários aos conceitos que a empresa quer difundir externamente. O Marketing interno é o principal aliado do Marketing externo, uma vez que apenas clientes internos satisfeitos e comprometidos com o sucesso da empresa são capazes de satisfazer e envolver clientes externos na aquisição de um determinado serviço ou produto.

Um serviço de qualidade não depende exclusivamente dos clientes internos, nomeadamente do seu domínio de técnicas, práticas, ferramentas e motivações (*cf.* Parasuraman & Berry, 1990; Zeithaml & Berry, 1990; Zeithaml & Bitner, 2000). Depende também da forma como a empresa (fornecedor interno dos clientes internos) concretiza aquilo que é mais valorizado pelos funcionários, sendo esta a essência do sucesso e eficácia de qualquer sistema organizacional (Jacobson, 1994; Greenley & Foxall, 1997; Schuler & Jackson, 2001; Pickus & Spratt, 2001; Robertson, Callinan & Bartram, 2002). Uma empresa que considere os seus colaboradores como a chave do negócio deve prestar especial atenção aos factores críticos que possam influenciar negativamente o seu desempenho (Schuller & Jackson, 2001; Hodgkinson & Herriot, 2002), com o objectivo de fomentar atitudes positivas libertadoras de desempenhos orientados para o alcance das metas pretendidas. Uma das estratégias mais adoptadas para garantir um serviço de excelência consiste em avaliar a satisfação do cliente interno, de forma a fazer um diagnóstico exacto que disponibilize informações precisas e actualizadas sobre a maneira como a empresa é percebida pelos seus clientes internos. Esta avaliação da satisfação do cliente interno possibilita, ainda, uma definição das áreas de actuação mais prementes e que exigem dos gestores reajustamento.

A monitorização da qualidade do atendimento bem como das necessidades e expectativas dos clientes internos incrementa a confiança no sistema empresa-cliente (interno e externo), fazendo com que a empresa não apenas sobreviva mas também prospere no mercado.

Neste contexto, torna-se particularmente relevante o desenvolvimento de instrumentos de medida que reúnam as especificidades pretendidas pelas empresas para avaliar a satisfação no trabalho. Embora seja vasta a literatura sobre a avaliação da satisfação no trabalho, não nos foi possível encontrar que inclua dimensões especificamente direccionadas para o serviço a clientes, nomeadamente clientes internos.

8.2. AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

O desenvolvimento de instrumentos de avaliação da Satisfação no Trabalho tem seguido duas perspectivas distintas: instrumentos que fornecem uma medida global de satisfação ou instrumentos que fornecem medidas de satisfação por facetas. A literatura neste domínio (ver Fields, 2002 para uma revisão) oferece uma vasta gama de ferramentas que se propõem a avaliar a satisfação no trabalho de forma global (Brayfield & Roth, 1951; Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, 1983; Judge, Boudreau & Bretz, 1994; Warr, Cook & Wall, 1979, entre outros), por facetas (Andrews & Withey, 1976; Hackman & Oldham, 1974; Hatfield, Robinson & Huseman, 1985; Spector, 1985, entre outros) ou, ainda, combinando ambas as perspectivas.

8.2.1. Avaliação global da satisfação

As medidas que avaliam a Satisfação no trabalho enquanto factor global podem consistir em apenas um item (*e.g.* veja Kunin, 1955, para uma revisão), ou podem integrar três ou mais itens (três itens: *Overall Job Satisfaction* (OJS), Camman, Fichman, Jenkins & Klish, 1983; Judge, Boudreau & Bretz, 1994; seis itens: *Job in General Scale* (JGS), Quinn & Shepard, 1974); sete itens: *Overall Job Satisfaction* (OJS), Taylor & Bowers, 1974). Estas medidas, usualmente, formulam uma ou mais perguntas directas, questionando os respondentes sobre a sua atitude geral face ao trabalho (ver Smith, Brannick, Gibson & Paul, 1989, para uma revisão).

8.2.2. Avaliação da satisfação por facetas

As medidas que avaliam a Satisfação no trabalho por facetas assentam numa concepção multidimensional do trabalho (ver Howard, Feink, 1996; Kniech, 1980; Porter & Steers, 1973, para uma revisão). Nesta concepção, defende-se que uma abordagem multifacetada é mais adequada ao fenómeno multidimensional que é o trabalho do que uma análise unidimensional de natureza global. A abordagem multidimensional levanta, no entanto, a questão de saber quais as dimensões que representam o trabalho. No caso específico da satisfação, quais as facetas do trabalho que reflectem a “verdadeira variância” desta atitude face ao trabalho?

O *Job Descriptive Index* (JDI), desenvolvido por Smith, Kendall e Hullin em 1969, tem sido uma das medidas mais usadas na avaliação da Satisfação no trabalho (Cranny *et al.*, 1992). Com um total de setenta e dois itens, avalia cinco facetas (Remuneração, Supervisão, Promoções, o próprio Trabalho e Pares). Foi, posteriormente, actualizado por Roznowski em 1989 com vista a incluir as facetas

Clima, Conteúdos Funcionais e Diferentes Tecnologias introduzidas recentemente na forma de conceber o trabalho. As medidas fornecidas pelo JDI apresentam uma fiabilidade elevada: a dimensão Próprio Trabalho apresenta índice de fiabilidade que variam entre 0,75 e 0,94; a Remuneração oscila entre 0,78 e 0,91; a Supervisão entre 0,87 e 0,92; a Promoção entre 0,82 e 0,87; e Pares entre 0,87 e 0,92 (Buckley *et al.*, 1992; Callen, 1993; Cropanzano *et al.*, 1993; Gregson, 1990; Judge, 1993a; Judge & Hulin, 1993; Kushnir & Melamed, 1991; Lefkowitz, 1994; Mossholder, Bedein, Niebuhr & Wesolowski, 1994; Smart, 1998; Taber & Alliger, 1995; Wanberg, 1995). Vinte anos mais tarde, Hatfield, Robinson e Huseman (1985) criaram um outro instrumento para avaliar a satisfação no trabalho, designado *Job Perception Scale (JPS)*. Constituído por um diferencial semântico composto por vinte e um itens, o JPS, apesar de se adequar a contextos de natureza educacional (Smith, Smits & Hoy, 1998), descreve exactamente as mesmas facetas que o JDI original (o Próprio Trabalho, Remuneração, Promoções, Supervisão e Pares). Os coeficientes *alpha* de Cronbach das diferentes facetas do JPS variam entre 0,87 e 0,93 (Miles, Patrick & King, 1996; Smith *et al.*, 1998).

Num estudo realizado por Buckley, Carraher e Cote (1992) constatou-se que a variância da faceta de satisfação com o Próprio Trabalho explicava apenas 43% da variância total do constructo (avaliado simultaneamente através de instrumentos paralelos). Do mesmo modo, diversos estudos (*e.g.*, Smith *et al.*, 1969) têm apurado que outros instrumentos, como por exemplo o *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, explicam apenas cerca de 46% da variância total do constructo “Satisfação no trabalho”. Inclusivamente, como se viu, os próprios autores do JDI acabaram por admitir que as cinco facetas que integravam esta medida de satisfação no trabalho, não conseguiam explicar na totalidade o constructo de Satisfação no trabalho. Assim, parece que, apesar

das cinco facetas abarcadas pelo JDI e pelo JPS contribuírem de forma significativa para explicar o constructo de Satisfação profissional, não são as únicas. Neste sentido, diversos pesquisadores têm feito um grande esforço para adicionar outras facetas de satisfação à listagem existente. Um exemplo é o *Job Satisfaction Survey* (JSS) que avalia nove facetas distintas a partir de trinta e seis itens (quatro por faceta): a Remuneração, Promoção, Supervisão, Benefícios, Recompensas Contingentes, Procedimentos Operacionais, Pares, Natureza do Trabalho e Comunicação (Spector, 1985). O JPSS permite ainda uma medida global de satisfação que apresenta um *alpha* de Cronbach de 0,89 (Blau, 1999). Outras facetas do trabalho têm sido propostas, como sejam a Identificação da empresa, Condições Físicas no trabalho e Evolução na Carreira (*Index of Organizational Reactions* (IOR), Dunham & Smith, 1979).

Existem instrumentos ainda mais extensos, que se propõem avaliar um leque mais alargado de facetas consideradas relevantes. O *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), de Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967), é, na sua versão extensa, constituído por cem itens agrupados em vinte facetas que avaliam a satisfação em relação a Aplicações de aptidões, Realização, Actividade, Evolução, Autoridade, Políticas e Práticas da empresa, Compensação, Pares, Criatividade, Autonomia, Valores Morais, Reconhecimento, Responsabilidade, Segurança, Serviço Social, Estatuto Social, Relação Supervisor-Empregado, Supervisão Técnica, Variedade e Condições de Trabalho. O MSQ tem uma forma reduzida que reúne apenas vinte itens distribuídos por duas sub-escalas: uma sub-escala composta por doze itens que descrevem a Satisfação Intrínseca (a satisfação pela possibilidade de aplicar, aptidões e sentimentos na execução do trabalho) e uma sub-escala representada por oito itens que avaliam a Satisfação Extrínseca (satisfação com o Salário, Oportunidade de Desenvolvimento, Supervisão). O coeficiente *alpha* das duas sub-escalas tem-se mostrado elevado nos

diversos estudos realizados com este instrumento, oscilando entre 0,85 e 0,91 (Hart, 1999; Huber, Seybolt & Venemon, 1992; Klenke-Hamel & Mathieu, 1990; Mathieu, 1991; Mathieu & Farr, 1991; Scarpelo & Vandenberg, 1992).

8.2.3. **Avaliação da satisfação numa perspectiva mista**

Finalmente, alguns investigadores preferem a combinação dos dois métodos, o global e por facetas, baseando a avaliação global de Satisfação no somatório das diversas facetas consideradas (Wright & Bonett, 1992; Hackman & Oldham, 1974). Esta perspectiva mista tem sido utilizada com o propósito de obter simultaneamente medidas de satisfação no trabalho dependentes de contexto específico e medidas livres de contexto (Witt & Nye, 1992). Desta forma, a avaliação por facetas permitiria conduzir a uma mensuração mais precisa de cada sub-dimensão do constructo enquanto que a medida global seria bastante útil na realização de comparações individuais. Para avaliação da medida global, muitos investigadores recorrem ao modelo compósito simples, que combina os valores dos itens e/ou facetas num só índice global através da soma linear ou do valor médio (ver, por exemplo, Bruck, Allen & Spector, 2002; Jackson, Potter & Dale, 1998; Scarpello & Campbell, 1983, entre outros). A pontuação global assim obtida relaciona-se significativamente com a Satisfação global no trabalho.

Uma outra estratégia de avaliação da Satisfação no trabalho nesta perspectiva mista é ilustrada pelo trabalho de Watson e Slack (1993), que combinaram os dois métodos (global e por facetas), aplicando o *Job Descriptive Index* (JDI) para avaliar diversas facetas do trabalho (Salário, Promoção, Supervisão e Pares) e, simultaneamente, a versão reduzida do *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) para fazer uma estimativa global da Satisfação no trabalho.

8.2.4. Algumas questões metodológicas

Diversas questões de natureza metodológica têm surgido no modo de avaliar a Satisfação no Trabalho. Alguns autores (ver, por exemplo, Rice, Gentile & McFarlin, 1991) têm sugerido que a avaliação da Satisfação não deveria levar em conta apenas a satisfação dos empregados face a cada faceta do trabalho mas também a importância que estes atribuem a essa faceta do trabalho. Nesta perspectiva, a percepção de Satisfação no trabalho resultaria da satisfação face ao conteúdo descrito por cada faceta de trabalho, multiplicada pela importância dada a essa faceta (Rice *et al.*, 1991). Nesta perspectiva, cada medida de satisfação deveria incluir não apenas o conteúdo funcional que cada faceta se propõe descrever mas também a avaliação da sua importância relativa. Outros investigadores (*e.g.* Jackson & Corr, 2002) têm procurado demonstrar que a introdução desta avaliação da importância da faceta não aumenta o poder preditivo das medidas, sugerindo que, em alternativa, seria preferível estimar a discrepância entre o que a pessoa realmente tem e aquilo que desejaria ter em cada faceta do trabalho. O resultado dessa disparidade expressaria o grau de satisfação no trabalho do indivíduo.

Um outro tipo de problema que tem surgido com este tipo de instrumentos relaciona-se com o número de itens que uma escala de Satisfação deve integrar. Uma estratégia muito utilizada consiste em restringir o número de itens, garantindo uma maior parcimônia, mas assegurando a validade do instrumento (Leung & Sachs, 2005), pelo que investigadores recentes têm optado por criar escalas menos extensas mas que meçam adequadamente o constructo (*e.g.* Russell *et al.*, 2004). Um método adoptado consiste na utilização de medidas com um único item para avaliar cada uma das facetas de Satisfação (*e.g.* Wanous & Hudy, 2001). Esta abordagem pode criar uma medida de Satisfação no trabalho que apresenta algumas vantagens, como sejam um tempo de

aplicação mais reduzido, uma maior relação custo-eficácia, redução de redundância percebida nas perguntas e aumento da possibilidade de uma revisão mais rápida.

8.3. PROBLEMA

O presente trabalho nasce de um pedido formulado por um Grupo Empresarial insatisfeito com o instrumento de medida por ele utilizada na avaliação da Satisfação do Cliente Interno. O instrumento utilizado por esse Grupo, muito embora cobrisse as facetas que lhe interessava avaliar, apresentava limitações quanto à validade e fiabilidade das medidas e à forma como os itens eram formulados e apresentados. Após uma revisão da literatura, não nos foi possível encontrar um instrumento que abordasse as dimensões pretendidas especificamente por este Grupo Empresarial para avaliar a Satisfação do Cliente Interno.

Em consequência, procedeu-se ao aperfeiçoamento do instrumento de avaliação da Satisfação do Cliente Interno utilizado pelo Grupo Empresarial em causa, trabalhando a partir de uma versão que reúne setenta e cinco itens provenientes quer da versão inicial do instrumento quer de outros instrumentos publicados que avaliam a Satisfação no Trabalho (na selecção destes itens, tivemos por base o trabalho de Fields, 2002).

É nosso objectivo apresentar uma versão psicometricamente válida do instrumento para avaliar a Satisfação orientada para o Cliente, procedendo-se para isso a uma análise (exploratória) da estrutura factorial do instrumento e ao estudo da fidelidade das medidas por ele fornecidas.

Entende-se aqui Satisfação Orientada para o Cliente as diversas facetas do trabalho que constituem o processo de prestação de serviços a clientes e que permitem

avaliar a forma como a empresa é percebida pelos clientes internos a prestar serviços a clientes externos.

8.4. MÉTODO

8.4.1. Amostra e procedimento

A amostra utilizada no presente estudo é composta por 389 trabalhadores pertencentes a variadas profissões (operadores de caixa, escriturários, desenhadores, projectistas, recepcionistas, delegados de zona, serventes de armazém, engenheiros comerciais, militares, assistentes de serviço social, empregados de restauração, etc.) e inseridos em organizações portuguesas de diversos sectores de actividade (Tabela 11).

Tabela 11: Caracterização profissional da amostra total (N=389).

Profissão	N	Percentagem
Operador de caixa	23	5,9
Desenhador	6	1,5
Projectista	5	1,3
Delegado de zona	4	1,0
Recepcionista	37	9,5
Barman	36	9,3
Servente de armazém	7	1,8
Engenheiro electrotécnico	15	3,9
Chefe de loja	5	1,3
Empregado de balcão	27	6,9
Comercial	78	20,1
Militar	45	11,6
Assistente social	44	11,3
Empregados de mesa	57	14,7
Total	389	100%

Como o procedimento adoptado consistiu numa recolha personalizada, o número

de inventários aplicados foi igual aos recolhidos.

A Tabela 12 mostra que predomina o sexo masculino (55,5%) em relação ao feminino (49,2%), muito embora os valores tendam para um equilíbrio.

Tabela 12: Características sócio-demográficas e profissionais dos participantes incluídos na amostra (N = 389).

	N	Percentagem
Sexo		
Feminino	216	55,5
Masculino	173	44,5
Idade		
Menos de 25 anos	121	31,1
Entre 25 e 34 anos	142	36,5
Entre 35 e 45 anos	96	24,7
Mais de 46 anos	30	7,7
Estado Civil		
Solteiro	179	46,0
Casado	160	41,1
Divorciado	10	2,6
Viúvo	6	1,5
União de facto	34	8,7
Escolaridade		
4 anos de escolaridade	6	1,5
9 anos de escolaridade	139	35,7
Ensino Secundário	127	32,6
Ensino Superior	117	30,1
Vínculo com a organização		
Efectivo	272	69,9
Contratado a prazo	97	24,9
Outro	20	5,1
Antiguidade na função		
Menos de 3 anos	115	29,6
Entre 3 e 10 anos	93	23,9
Mais de 10 anos	181	46,5

A média de idades é de 30,2 anos (desvio-padrão = 18,1), predominando idades inferiores a 34 anos (67,6%). Existe um número semelhante de pessoas solteiras (46,0%) e casadas (41,1%). As habilitações literárias dos participantes estão equilibradas nos diferentes ciclos de escolaridade considerados; apenas um número reduzido de pessoas apresentava quatro anos de escolaridade (1,5%).

A maioria dos participantes possui vínculo efectivo com a empresa (69,9%); os restantes são contratados a prazo ou estão noutra situação como prestação de serviços ou requisição. Predomina uma antiguidade na empresa “superior a 10 anos” (46,5%) e prevalecem os participantes que desempenham funções de subordinado (88,9%).

Trata-se, portanto, de uma amostra heterogénea em termos profissionais. A sua dimensão cumpre os critérios revistos por Field (2005) sobre o número mínimo de participantes que um estudo de análise factorial exploratória deve envolver (um mínimo de 300 participantes quando não há certeza da ordem de grandeza das saturações factoriais em estudo).

8.4.2. **Instrumento**

O instrumento utilizado nesta investigação partiu do questionário adoptado por um Grupo Empresarial na avaliação da satisfação do cliente interno (o qual não permitia distinguir as facetas que se propunha avaliar) e da revisão de diversos instrumentos a que foi possível aceder no domínio da satisfação no trabalho (ver Fields, 2002). Assim, o instrumento estudado é constituído por 75 itens de origem diversa e apresentados ao respondente de forma aleatorizada, para não induzir o mesmo tipo de resposta aos diferentes itens da mesma faceta da satisfação (Anexo 4).

É pedido ao respondente que avalie o grau em que se considera satisfeito com o

conteúdo do trabalho expresso em cada item, utilizando para isso uma escala de quatro níveis.

8.4.3. **Procedimentos de análise**

Primeiramente, procedeu-se à análise das correlações item/escala total, de modo a identificar entre os setenta e cinco itens aqueles que se associavam mais fortemente à medida global de satisfação fornecida pela escala total. Os resultados obtidos permitiram seleccionar trinta itens com correlações iguais ou superiores a 0,40.

Seguidamente, procedeu-se à análise exploratória da organização factorial dos itens seleccionados, recorrendo ao programa *Package for the Social Sciences* (SPSS), versão (15.0). A extracção dos factores foi realizada através do método de componentes principais, tendo-se seguido o critério de *Kaiser* para determinar o número de factores a reter (*cf.* Pestana & Gageiro, 2005).

8.5. **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A fim de identificar a estrutura subjacente ao instrumento por nós desenvolvido, procedeu-se à factorização da matriz da correlação entre os trinta itens seleccionados. Numa análise preliminar, o resultado altamente significativo do teste de Bartlett ($X^2 = 2558,5$, $gl = 453$, $p < 0,000$) e o valor do índice de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0,898$), que pode ser classificado de muito bom, confirmam a factoriabilidade da matriz de intercorrelações. Uma primeira análise factorial de natureza exploratória foi realizada, tendo-se optado por excluir dois dos trinta itens iniciais por não terem saturação superior a 0,50 em nenhum factor extraído e por saturarem, simultaneamente, em dois

ou mais factores (itens 58 e 32).

Procedeu-se então a uma segunda análise factorial da matriz de correlação entre os vinte e oito itens restante. A solução obtida envolve sete factores, que explicam 62,7% da variância total das respostas aos vinte e oito itens analisados. À solução factorial encontrada, aplicou-se o modelo de rotação *varimax*, a fim de garantir maior interpretabilidade dos factores (Tabela 13).

A análise das saturações permite identificar a natureza dos factores obtidos: **Condições de trabalho** (itens 7, 14, 21, 35, 44, 57, 63); **Evolução na carreira** (itens 9, 30, 52, 67); **Natureza do trabalho** (itens 8, 17, 31 e 39); **Segurança e Estabilidade de Emprego** (itens 10, 12, e 41); **Comportamento do Cliente Interno** (itens 13, 64, 73 e 74); **Imagem e Sentido de Empresa** (itens 16, 19, 60, 66); **Remuneração** (itens 2 e 22).

Por fim, foi efectuada a análise da consistência interna (*alpha de Cronbach*) das sub-escalas e da escala total, com o objectivo de avaliar a fiabilidade do instrumento. A escala total garante boas qualidades métricas (*alpha* = 0,92). As sete sub-escalas apresentam níveis razoáveis de fiabilidade (entre 0,69 e 0,82) que lhes conferem qualidades para avaliar as diversas facetas da Satisfação Orientada para o Cliente. No Anexo 5 apresentam-se as correlações de cada item com a respectiva sub-escala, verificando-se que essa correlação toma sempre valores superiores a 0,40.

A Tabela 14 mostra que os valores médios das sete facetas da Satisfação oscilam entre 2,58 e 3,15 com uma dispersão que varia entre 0,53 e 0,75. Atendendo a que a escala de resposta variava entre 1 e 4, os resultados indicam uma tendência central elevada para os níveis de satisfação.

Tabela 13: Análise factorial de vinte e oito itens relativos à Satisfação Orientada para o Cliente
(método de extracção: componentes principais; método de rotação: *varimax with kaiser normalization*)

N=389.

Itens	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Comunalidades
Factor 1 – Condições de trabalho (Alpha = 0,80)								
07 Os meios e instrumentos necessários à execução do trabalho.	0,62	0,14	0,22	0,29	-0,09	0,16	0,05	0,57
14 Um sistema de Gestão da Qualidade do Ambiente e Segurança	0,60	0,21	0,21	0,33	0,10	0,06	0,19	0,61
35 Os métodos de motivação do pessoal utilizados na empresa.	0,60	0,36	0,09	0,09	0,09	0,28	0,10	0,64
21 As condições físicas de trabalho (local ventilado, mobiliário, espaço, temperatura, ...)	0,59	0,14	0,38	-0,01	0,07	-0,17	0,02	0,55
57 A coordenação dos departamentos.	0,51	0,34	0,11	-0,05	0,34	0,25	0,10	0,58
44 A orientação dos serviços para os clientes.	0,50	0,03	0,27	0,18	0,29	0,15	0,28	0,51
63 A divulgação da informação que é feita na empresa.	0,50	0,03	-0,02	0,18	0,31	0,39	-0,01	0,55
Factor 2 – Evolução na carreira (Alpha=0,82)								
67 A actualização e evolução pessoal e profissional.	0,12	0,74	0,16	0,14	0,14	0,33	0,10	0,73
52 O aumento de perspectivas profissionais com as qualificações e a experiência.	0,13	0,68	0,24	0,27	0,05	0,15	0,21	0,67
30. A oportunidade de progressão profissional	0,27	0,66	0,21	0,20	-0,04	-0,03	0,25	0,66
09 A confiança no futuro profissional.	0,28	0,51	0,36	0,42	-0,17	0,00	0,02	0,66
Factor 3 - Natureza do trabalho (Alpha=0,78)								
17 A Autonomia na execução do trabalho	0,10	0,24	0,76	-0,01	0,20	0,11	0,16	0,72
08 A polivalência no trabalho.	0,20	0,08	0,73	0,06	0,15	0,12	-0,11	0,63
39 Sentir orgulho de pertencer à empresa.	0,19	0,25	0,64	0,17	0,10	0,26	0,10	0,62
31 Procurar satisfazer e exceder as expectativas dos clientes.	0,25	0,14	0,54	0,30	0,12	0,07	0,08	0,49
Factor 4 – Segurança e estabilidade de emprego (Alpha=0,70)								
12 A garantia de um trabalho.	0,15	0,21	0,03	0,77	0,12	0,10	0,09	0,69
41 A segurança e estabilidade do emprego	-0,02	0,25	0,11	0,71	-0,01	0,25	0,13	0,66
10 O conhecimento das necessidades e desejos dos clientes.	0,24	0,08	0,32	0,51	0,19	-0,05	0,23	0,52
Factor 5 - Comportamento do cliente Interno (Alpha=0,72)								
74 Os colaboradores são rápidos, eficientes e competentes na prestação dos serviços.	-0,04	0,07	0,32	0,07	0,81	0,01	-0,04	0,77
73 Os colaboradores respondem às necessidades individuais dos clientes.	0,06	-0,07	0,06	0,07	0,78	0,18	0,00	0,66
13 Partilha e defesa de objectivos comuns.	0,30	0,05	0,08	0,32	0,50	0,00	0,24	0,58
64 Sentir que há cooperação na equipa.	0,39	0,23	0,16	-0,21	0,50	0,08	0,26	0,60
Factor 6 – Imagem e Sentido de Empresa (Alpha=0,69)								
60 Avaliação do desempenho profissional.	-0,04	0,23	0,20	0,02	0,06	0,74	0,05	0,65
66 Os objectivos, metas e resultados da empresa.	0,28	0,22	0,12	0,25	0,24	0,55	0,15	0,58
19 Haver informação clara sobre os papéis a desempenhar.	0,39	0,00	0,32	0,07	0,16	0,45	0,18	0,52
16 O prestígio social da empresa.	0,27	-0,10	0,36	0,36	-0,06	0,51	0,27	0,64
Factor 7 – Remuneração (Alpha=0,76)								
02 Um salário justo e adequado ao trabalho realizado.	0,06	0,15	0,07	0,11	-0,01	0,11	0,87	0,81
22 Um salário justo e adequado aos salários praticados na concorrência.	0,27	0,22	0,02	0,28	0,11	0,11	0,71	0,73
Valores próprios (eigenvalues)	9,95	2,31	1,56	1,44	1,40	1,13	1,01	
% Variância	33,2	7,7	5,2	4,8	4,7	3,8	3,4	
% Variância acumulada	33,2	40,9	46,1	50,9	55,6	59,3	62,7	

A preferência por níveis de resposta mais elevados faz com que a distribuição dos valores para cada uma das facetas tenha assimetria negativa. A distribuição das respostas às sub-escalas Natureza do trabalho, Segurança e Estabilidade, Comportamento dos colaboradores, Imagem e sentido de empresa parece ser tendencialmente mesocúrtica enquanto que os das sub-escalas Condições do trabalho, Remuneração, e Evolução na carreira, são de natureza platicúrtica.

Embora estes resultados não nos permitam garantir a normalidade da distribuição das pontuações associadas a cada dimensão dos instrumento (eventualmente pela existência de efeitos de tecto), o facto do valor dos coeficientes de assimetria e de curtose não ultrapassar a unidade, sugere que os desvios face à normalidade não são muito marcados.

Tabela 14: Estatísticas descritivas das sete sub-escalas que constituem a medida Satisfação Orientada para o Cliente e da escala global (média, desvio-padrão, máximo e mínimo, assimetria e curtose, N=389).

Sub-escala	Média	SD	Amplitude	Assimetria	Curtose
Condições de trabalho	2,65	0,54	1 – 4	-0,29*	-0,42*
Remuneração	2,62	0,75	1 – 4	-0,14*	-0,42*
Natureza do trabalho	2,93	0,57	1 – 4	-0,48*	0,54*
Segurança e estabilidade	2,91	0,61	1 – 4	-0,65*	0,62*
Evolução na carreira	2,58	0,67	1 – 4	-0,48*	-0,51*
Comportamento colaboradores	3,15	0,58	1 – 4	-0,24*	0,44*
Imagem e sentido de empresa	2,88	0,53	1 – 4	-0,27*	0,27*
Escala Global	2,81	0,44	1 – 4	-0,41*	0,22

* Coeficientes de assimetria e de curtose estatisticamente significativos ($p \leq 0,05$).

8.6. DISCUSSÃO

Foi nosso objectivo desenvolver e validar um instrumento que avaliasse a Satisfação no Trabalho tendo em conta um enquadramento conceptual centrado na noção de cliente interno. Para isso, procedeu-se à adaptação e extensão de um

instrumento já existente mas com problemas em termos das propriedades psicométricas das medidas por ele fornecidas. A análise factorial das respostas a esse instrumento permitiu identificar sete facetas de Satisfação Orientada para o Cliente

A faceta **Condições de trabalho** ($Alpha=0,80$) permite avaliar os métodos, instrumentos e sistemas físicos, técnicos e humanos envolvidos no trabalho, bem como, uma coordenação eficiente dos departamentos e a orientação do serviço para os clientes; A faceta **Evolução na Carreira** ($Alpha=0,82$) estima as oportunidades percebidas, de actualização, progressão na carreira e, de confiança no futuro. A faceta **Natureza do trabalho** ($Alpha=0,78$) considera atributos de natureza funcional, como sejam a autonomia, polivalência, sentido de orgulho, pertença e de procurar exceder as expectativas dos clientes. A faceta **Segurança e Estabilidade de Emprego** ($Alpha=0,70$) avalia o sentido de segurança, estabilidade e garantia de empregabilidade e a possibilidade de conhecer as necessidades e desejos dos clientes. A faceta **Comportamento do Cliente Interno** ($Alpha=0,72$) descreve a percepção de rapidez, eficiência, competência e de correspondência dos clientes internos na resposta às necessidades individuais dos clientes externos, a partilha e defesa de objectivos comuns e sentir que existe cooperação na equipa. A faceta **Imagem e Sentido da Empresa** ($Alpha=0,69$) representa a percepção dos objectivos, metas, resultados organizacionais, a informação percebida dos papéis a desempenhar, a avaliação do seu desempenho e o prestígio social da empresa. Finalmente, a faceta **Remuneração** ($Alpha=0,76$) expressa a percepção de adequação e equidade das contrapartidas financeiras, recebidas pelo trabalho realizado e das praticadas pela concorrência. No global, a escala fornece uma medida compósita com fiabilidade muito elevada (0,92).

Comparando o instrumento em estudo com a escala *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (Weiss, Dawis, England e Lofquist, 1967), verificamos que,

apesar do nosso instrumento oferecer um número mais reduzido de facetas (apenas sete contra as vinte do MSQ), ambas as medidas partilham algumas facetas: Condições de trabalho, Evolução na Carreira, Segurança e Estabilidade de emprego e Remuneração. Consideramos, no entanto, que as dimensões Autonomia, Responsabilidade, Variedade e Responsabilidade presentes no MSQ correspondem aos conteúdos integrados na faceta por nós designada de Natureza do Trabalho. O grande destaque do MSQ reside nas facetas Capacidade de Utilização, Realização, Actividade, Autoridade, Políticas e Práticas, Pares, Criatividade, Autonomia, Valores Morais, Reconhecimento, Responsabilidade, Serviço Social e Estatuto, indicando que este instrumento é uma medida mais direccionada para avaliar a Satisfação de Serviços Sociais.

Comparativamente ao *Job Satisfaction Survey* (Spector, 1985), o inventário que propomos e apresenta valores globais de consistência interna tendencialmente mais baixos. Ambos os instrumentos partilham as facetas de Remuneração, Condições de Trabalho e Evolução na Carreira. No entanto, o *Job Satisfaction Survey* integra ainda as facetas de Procedimentos Operacionais, Recompensas Contingentes, Supervisão e Comunicação que, segundo julgamos se ajustam mais a actividades de cariz comercial que adoptem Sistemas variáveis de Recompensas.

O *Job Perception Scale* (Hatfield, Robinson & Huseman, 1985) com um número idêntico de facetas em relação à medida que propomos, e com valores médios tendencialmente mais elevados de consistência interna nas suas subescalas, direcciona-se mais para contextos educativos.

O *Job Descriptive Index* (JDI) (Smith, Kendall e Hullin, 1969) apresenta um número reduzido de facetas (apenas cinco), e os níveis de consistência interna não são melhores que os nossos.

8.7. CONCLUSÕES

A escala global aqui apresentada oferece níveis bons de fidelidade e as sete sub-escalas níveis satisfatórios de consistência, o que permite considerá-las operacionalizações psicometricamente aptas para avaliar as diversas facetas da Satisfação Orientada para o Cliente.

O conceito de Satisfação Orientada para o Cliente não se sobrepõe a outras medidas de Satisfação no trabalho. Aliás, amplia o leque de oferta de facetas existente, uma vez que direcciona a avaliação da Satisfação no trabalho num contexto diferente do habitual, especificamente orientado para o serviço a clientes.

A novidade da medida proposta neste estudo reside no facto de cada uma das suas facetas remeter para especificidades a que as empresas que prestam serviços a clientes têm de fazer face e não apenas a conteúdos gerais do trabalho facilmente adaptáveis a qualquer contexto profissional.

Estrategicamente esta medida é uma ferramenta importante para avaliar o ambiente interno e tão necessária quanto a avaliação do ambiente externo, uma vez que, antes de conquistar o mundo torna-se necessário que a empresa se conquiste a si própria (mercado interno). Avaliar internamente o ambiente significa para a empresa medir dimensões do trabalho que necessitam ser questionadas. Ainda mais importante do que avaliar o ambiente é tratar o empregado como um cliente interno, com o desígnio da promoção, entre funcionários e departamentos, de valores destinados a servir o cliente externo. Mas, também, uma estratégia de adequação da empresa a um mercado orientado para o cliente, “a relação da empresa com o mercado passa a ser um serviço feito por clientes internos para clientes externos em que o cliente interno é o activo mais importante da organização” (Zemke & Woods, 2000).

Investigações futuras devem incidir no aprofundamento do significado do

conceito de Satisfação do Cliente Interno e garantir uma aplicação deste instrumento a amostras mais numerosas e extensíveis a outros grupos profissionais, de modo a confirmar a transversalidade que se pretende com a presente escala.

9. ESTUDO DE VALIDAÇÃO DA VERSÃO PORTUGUESA DO *AFFECTIVE, NORMATIVE AND CONTINUANCE COMMITMENT*¹⁰

9.1. NOÇÃO DE IMPLICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O estudo da “Implicação Organizacional” tem suscitado interesse crescente entre os investigadores que procuram compreender a intensidade e a estabilidade do vínculo dos recursos humanos à organização. Considerado como um dos conceitos fundamentais no domínio do comportamento organizacional, a sua designação original, de origem anglo-saxónica, é “*Organizational Commitment*”. A tradução deste conceito para a língua portuguesa conduziu ao aparecimento de designações como “empenhamento” (cf. Marques, 1996; Cabral-Cardoso, 2000; Ferreira, 2005), “comprometimento” (cf. Miguez, 1987), “compromisso” (cf. Chambel, Curral, Ferreira & Morais, 2000) e “implicação” (cf. Caetano & Tavares, 2000; Rego, 2000a; Tavares, 2001). Em nossa opinião o termo que melhor serve o constructo em estudo é o de Implicação porque mais do que o estabelecimento de um acordo ou o interesse por, estamos perante um envolvimento que se repercute em acções.

Uma primeira questão que se coloca em relação ao conceito de Implicação e que tem vindo a suscitar alguma controvérsia refere-se à sua dimensionalidade. Alguns

¹⁰ Apresentado em comunicação no IV Encontro de Investigação em Psicologia Social e Organizacional, Instituto Superior de Ciências do Trabalho (ISCTE), Lisboa, 1 e 2 Março de 2007 e publicado pelo Faísca, L. M. & Jesus, S.N. (2007). Estrutura Factorial da versão Portuguesa do *Affective, Normative and Continuance Commitment*. In Percursos de Investigação em Psicologia Social e Organizacional, 195-213, ISCTE, Lisboa: Edições Colibri.

autores consideram tratar-se de um conceito de natureza unidimensional (e.g. Brown, 1996; Beker, 1960; Monday *et al.*, 1982; Wiener, 1982;). Outros, porém, consideram que possui uma natureza multidimensional (e.g. Gordon, Philpot, Burt, Thompson & Spyller, 1980; Angle & Perry, 1981; Meyer & Allen, 1984, 1991; O'Reilly & Chatman, 1986; Peuley & Gould, 1988; Meyer & Allen, 1991; Mayer & Schoorman, 1992, 1998; Jaros, Jermier, Koehler & Sincieh, 1993; Gonzalez, 1997; Rego e Souto, 2002, Ferreira, 2005 in Rego, Cunha & Souto, 2006).

Uma outra preocupação, que tem reunido os esforços por parte de diversos investigadores, consiste na criação da medida que melhor operacionalize este conceito de Implicação organizacional. Destes esforços resultou o desenvolvimento de uma diversidade de instrumentos: *Organizational Commitment Questionnaire* (Monday, Steers & Porter, 1979), *Shortened Organizational Commitment Questionnaire* (Mowday, Steers & Porter 1982), *Affective, Normative and Continuance Commitment* (Meyer & Allen, 1991), *Organizational Commitment* (Cook & Wall, 1980 in Fields, 2002), *Organizational Commitment (General Social Survey, 1991 in Fields, 2002)*, *Organizational Commitment Scale* (Balfour & Wechsler, 1996 in Fields, 2002), *Organizational Commitment* (Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993 in Fields, 2002). De todos eles, o mais popular é a escala *Affective, Normative and Continuance Commitment* (Meyer & Allen, 1991 in Fields, 2002), por possuir a especificidade de se apoiar num modelo teórico que tem recebido o reconhecimento da comunidade científica – o “modelo das três componentes” de Meyer e Allen (1991).

Segundo este modelo, a Implicação organizacional tem uma natureza multidimensional, integrando uma dimensão afectiva, que consiste na “*ligação emocional, identificação e envolvimento da pessoa com a organização*”, uma dimensão instrumental, que, segundo Meyer & Allen (1991) consiste “*na ponderação dos custos*

associados a abandonar a organização” (p.67), e uma dimensão normativa, “*no sentido de obrigação de continuar*” (p.67). A escala *Affective, Normative and Continuance Commitment* foi desenvolvida por Meyer e Allen (1991) com base nos princípios de construção de instrumentos psicométricos definidos por Jackson (1970). Para o efeito, aplicaram um conjunto de itens variados a uma amostra alargada de profissionais activos, de ambos os sexos, pertencentes a grupos profissionais de diversas empresas. Seguidamente, após analisarem as correlações entre os itens e a redundância dos conteúdos, tendo a preocupação de manter itens formulados de forma positiva e negativa, estabeleceram o formato final do instrumento. Este é composto por três sub-escalas (afectiva, instrumental e normativa), cada uma delas, constituída por oito itens, perfazendo um total de 24 itens. Esta versão corresponde à estrutura inicial desenvolvida por Meyer e Allen (1991), comumente conhecida por versão original da escala *Affective, Normative and Continuance Commitment*.

Mais tarde, Meyer e Allen (1997) fizeram uma revisão desta primeira versão, diminuindo de oito para seis o número de itens em cada sub-escala. Nas sub-escalas Afectiva e Instrumental, estes seis itens foram escolhidos a partir dos oito itens originais; na escala Normativa a revisão foi mais extensa, passando a incluir itens totalmente novos. Esta nova versão da escala *Affective, Normative and Continuance Commitment* é conhecida por versão revista (Anexo 3).

As propriedades psicométricas das duas versões, original e revista, traduzem uma consistência interna satisfatória, expressa por coeficientes *alpha de Cronbach* que oscilam entre (0,77) e (0,88) na Implicação afectiva; entre (0,65) e (0,86) na Implicação normativa e entre (0,69) e (0,84) na Implicação instrumental (Meyer & Allen, 1991; Cohen, 1996, 1999; Hackett *et al.*, 1994; Meyer & Allen, 1997; Meyer, Irving & Allen, 1998).

Apesar destes indicadores serem bastante razoáveis, a estrutura factorial da escala tem-se mostrado instável, facto que tem sido atribuído quer à questão da dimensionalidade do instrumento, quer à estrutura da sub-escala Instrumental.

Uma das questões mais investigadas diz respeito à estrutura factorial da escala. Para o efeito, têm sido realizadas diversas análises factoriais exploratórias (*e.g.* Allen & Meyer, 1990; McGee & Ford, 1987; Reilly & Orsak, 1991 *in* Meyer & Allen, 1997) e confirmatórias (*e.g.* Dunham *et al.*, 1994; Hackett *et al.*, 1994; Shore & Tetrick, 1991; Somers, 1993; Vandenberghe, 1996, Powell & Meyer, 2004). O resultado destas análises não tem sido muito concludente. Alguns autores defendem que a escala total possui, efectivamente, três factores (afectivo, instrumental e normativo) que medem dimensões conceptuais distintas (para uma revisão veja Allen & Meyer, 1996). No entanto, outros autores (*e.g.* Magazine, Williams & Williams, 1996) defendem a existência de quatro factores – um factor Afectivo, um factor Instrumental, um factor Normativo e um factor constituído pelos itens formulados na negativa.

Uma outra questão investigada reporta-se à estrutura da sub-escala Instrumental. Alguns estudos sugerem que esta dimensão é, na verdade, constituída por duas sub-dimensões (*e.g.* Hackett *et al.* 1994; McGee & Ford, 1987; Meyer *et al.* 1990; Somers, 1993): a) Alternativas reduzidas (*low alternatives*, CC:LoAlt), expressando a componente instrumental da implicação que resulta da ausência de alternativas de emprego e b) Sacrifícios elevados (*High sacrifice*, CC:HiSac), expressando a componente instrumental da implicação que resulta dos sacrifícios elevados de abandonar o emprego devido aos benefícios que foi adquirindo. Ainda não é consensual quais os itens que deve constituir cada uma destas sub-dimensões; alguns investigadores (*e.g.* Gellatly, 1995; Jaros, 1997; Mellor, Mathieu, Barnes-Farrell & Rogelberg, 2001) apontam quatro itens para ambas; mais recentemente Powell e Meyer (2004), num

estudo realizado com 202 profissionais activos de diversas organizações, desenvolveram seis itens para medir a sub-escala *CC:HiSac* (Anexo, do item 31 ao 36), garantindo assim uma consistência interna mais elevada ($\alpha = 0,81$).

Contudo, as implicações de distinguir estas duas sub-dimensões ainda são pouco claras. O facto de correlacionarem fortemente entre si e de estabelecerem um padrão de correlações semelhante com outros constructos (*cf.* Hackett *et al.*, 1994; Meyer *et al.*, 1989) sugere a pouca discriminação entre elas. Por outro lado, a evidência de uma consistência interna elevada da dimensão Instrumental sugere que não se ganha nada em distinguir as duas sub-dimensões (para uma revisão veja Allen & Meyer, 1996). No entanto, verificou-se que *CC:HiSac* e *C:LoAlt* estabelecem uma correlação inversa com a dimensão afectiva (*cf.* McGee & Ford, 1987), sugerindo que medem constructos diferentes. Uma hipótese avançada por Allen e Meyer (2000) é ser *LoAlt* um antecedente, e não uma componente, da Implicação Organizacional. Em suma, é imprescindível prosseguir com estudos que possibilitem um maior conhecimento da Implicação Organizacional, em geral, e, em particular, da dimensão Instrumental (*cf.* Meyer *et al.*, 1997, 2002).

Por último, cabe assinalar a investigação que tem sido realizada em Portugal no âmbito do estudo factorial desta escala e que foi possível aceder.

Rego e Souto (2002), a partir dos trabalhos de Meyer & Allen (1991) e Meyer e Allen (1997), desenvolveram um instrumento de Implicação organizacional que aplicaram a uma amostra constituída por 361 colaboradores de 154 organizações e que submeteram a uma análise confirmatória. Os resultados permitiram obter uma solução factorial em três componentes com índices de ajustamento bastante satisfatórios ($X^2/g1=3,4$; RMSEA=0,08, GFI, AGFI CFI, IFI, RFI 0,90) e com consistência interna elevada (α s de 0,85, 0,76 e 0,86, para as dimensões afectiva, normativa e

instrumental).

Rego, Cunha e Souto (2006) desenvolveram e validaram um outro instrumento de Implicação organizacional em que, a maioria dos itens foram recolhidos da literatura (por exemplo, Allen & Meyer, 1991; Meyer & Allen, 1997). Aplicaram-no a duas amostras, uma portuguesa (constituída por 204 empregados de 109 organizações) e outra brasileira (constituída por 254 profissionais activos de 23 organizações). A análise confirmatória da escala permitiu-lhes chegar a uma solução final de três componentes, com um bom nível de ajustamento: uma componente afectiva (*alpha* de 0,83 na amostra portuguesa e 0,86 na amostra brasileira), uma componente normativa (*alpha* de 0,71 na amostra portuguesa e 0,78 na amostra brasileira) e uma componente instrumental (*alpha* de 0,80 na amostra portuguesa e de 0,84 na amostra brasileira).

Ferreira (2005) realizou um primeiro pré-teste da versão reduzida de seis itens (Meyer & Allen, 1997) com uma amostra de 191 médicos e enfermeiros e um segundo pré-teste com uma amostra de 484 médicos e enfermeiros. Chegou a uma solução ajustada em três componentes: uma dimensão afectiva (*alpha* de 0,78), uma dimensão normativa (*alpha* de 0,73) e uma dimensão instrumental (*alpha* de 0,77).

Não obstante estes resultados favoráveis, é imprescindível realizar mais investigação que aprofunde a natureza factorial da escala “*Affective, Normative and Continuance Commitment*” (O’Reilly e Chatman, 1986; Meyer & Herscovitch, 2001). As novas propostas avançadas sobre a composição da sub-escala instrumental, os itens renovados para medir CC: HiSac e a falta de trabalhos realizados, em contexto português, sobre estas questões específicas reforçam a necessidade de realizar mais investigação ao nível da Implicação organizacional.

Com o presente trabalho pretende-se fazer um estudo da validade factorial desta escala partindo de um conjunto alargado de itens (incluindo itens das versões original e

revista) e recorrendo a uma amostra heterogénea em termos profissionais (tanto no que respeita às funções exercidas pelos participantes como à natureza das organizações em que se encontram inseridos). O objectivo é averiguar se este instrumento permite uma avaliação psicometricamente satisfatória das três dimensões da Implicação Organizacional preconizadas pelo modelo das três componentes de Meyer e Allen (1991).

9.2. MÉTODO

9.2.1. Amostra e procedimento

A amostra utilizada no presente estudo é composta por 252 trabalhadores, de variadas profissões (Técnicos de Manutenção, escriturários, desenhadores, projectistas, recepcionistas, delegados de zona, serventes de armazém, engenheiros, empregados comerciais, militares, assistentes de serviço social, empregados de restauração, etc.) e inseridos em várias organizações portuguesas. Como o procedimento adoptado consistiu numa recolha personalizada, o número de inventários aplicados foi igual aos recolhidos. A maioria dos participantes que integra a amostra é do sexo masculino (60,7%). Em relação à idade (23,0%) possui menos de 25 anos de idade, (29,8%) possui uma idade compreendida entre 25 e 34 anos, (35,3%) entre 35 e 45 anos; somente (11,9%) possui 46 ou mais anos. A média de idades é de 30,25 anos (desvio-padrão = 18,12). Em relação às habilitações literárias, (29,8%) possui a escolaridade obrigatória (nove anos de escolaridade), (29,8%) o ensino secundário e (40,5%) o ensino superior.

Trata-se, portanto, de uma amostra heterogénea e que, em termos de dimensão, cumpre os critérios sugeridos por Kline (2005) sobre o número de participantes que um estudo de análise factorial confirmatória deve envolver (a proporção entre o número de

participantes e o número de parâmetros a estimar deve ser, no mínimo, 5:1).

9.2.2. Instrumento

Os modelos factoriais que vão ser objecto de estudo referem-se à estrutura da escala “*Affective, Normative and Continuance Commitment*” de Meyer e Allen (1991). No presente estudo incluíram-se os itens da versão original deste instrumento (*cf.* Meyer & Allen, 1991), os itens da sua versão revista e os itens propostos por Powell e Meyer (2004) para melhorar as qualidades métricas da sub-escala instrumental. Especificamente, da versão original da escala provieram os oito itens pertencentes a cada uma das três sub-escalas – afectiva, normativa e instrumental; foram também incluídos os seis itens introduzidos na versão revista para avaliar a dimensão normativa bem como os seis itens propostos por Powell e Meyer (2004), perfazendo um total de 36 itens (Anexo 3) que são avaliados pelos participantes através de uma escala de *Likert* de sete pontos (1- discordo muito a 7- concordo muito).

O processo de adaptação do instrumento consistiu nas seguintes fases: numa primeira fase, procedeu-se à tradução dos itens da língua inglesa para a língua portuguesa e, em seguida, à retroversão para a língua original. Para o efeito, foi formada uma comissão que reunia dois grupos de docentes da Universidade do Algarve: um grupo de especialistas de Língua Inglesa e um grupo de especialistas de Língua Portuguesa. Sempre que necessário, os dois grupos discutiram para chegarem a acordo em relação a uma formulação final de cada item.

9.2.3. Modelos factoriais analisados

Partindo da revisão da literatura sobre o instrumento em estudo, formularam-se oito modelos factoriais alternativos. O primeiro modelo corresponde à estrutura original

proposta por Allen e Meyer (1991), Hackett e colaboradores (1994) e Dunham e colaboradores (1999), organizada em três factores correspondentes à Implicação Afectiva, Implicação Instrumental e Implicação Normativa, cada um deles representado por oito itens (versão original).

O segundo modelo corresponde à estrutura revista por Meyer e Allen (1997), organizada em três factores correspondentes à Implicação Afectiva, Implicação Instrumental e Implicação Normativa com seis itens cada (versão revista).

O terceiro modelo segue a proposta avançada por vários autores (*e.g.* Gellatly, 1995; Jaros, 1997; Mellor, Mathieu, Barnes-Farrell & Rogelberg, 2001), segundo a qual a melhor estrutura seria representada por três factores (Afectivo, Normativo e Instrumental), cada um representado por oito itens, mas onde o factor Instrumental se subdividiria em duas dimensões (CC: *LoAlt* e CC: *HiSac*) com quatro itens cada (versão original).

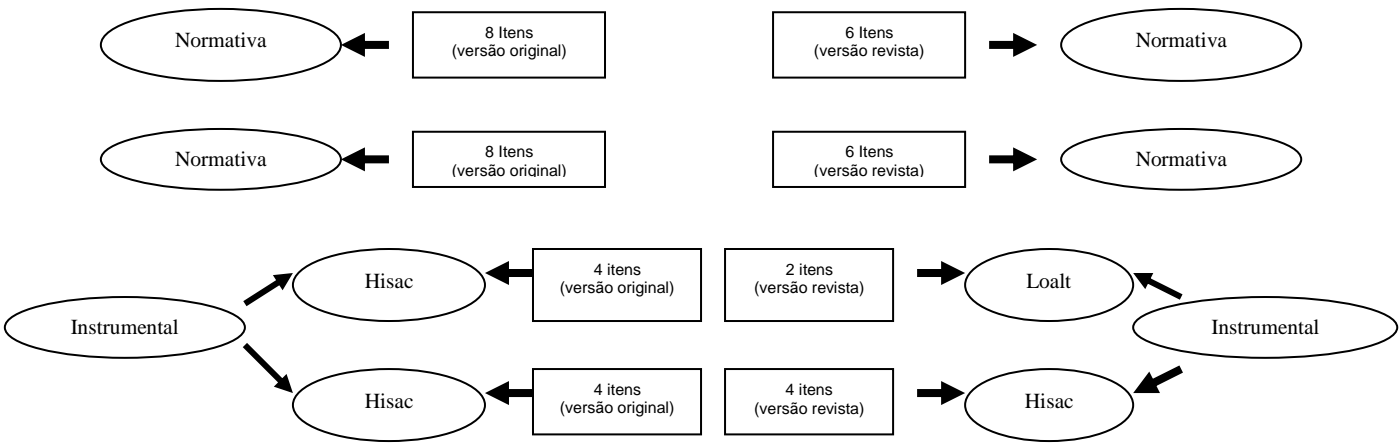
O quarto modelo é semelhante ao anterior mas considerando que as três componentes são representadas pelos seis itens da versão revista, sendo o factor Instrumental constituído pelas sub-escalas CC:*LoAlt* (dois itens) e CC: *HiSac* (quatro itens).

O quinto e o sexto modelos derivam dos modelos anteriores mas seguem a proposta de Meyer e Allen de que a dimensão Instrumental não deve possuir a componente CC: *LoAlt*, por se tratar de um antecedente. Assim, o quinto modelo é representado por dois factores (afectivo e normativo), segundo a versão original (de oito itens) e um terceiro factor (instrumental) constituído unicamente pela sub-dimensão CC: *Hisac* e reunindo seis itens novos (*cf.* Powel & Meyer, 2004).

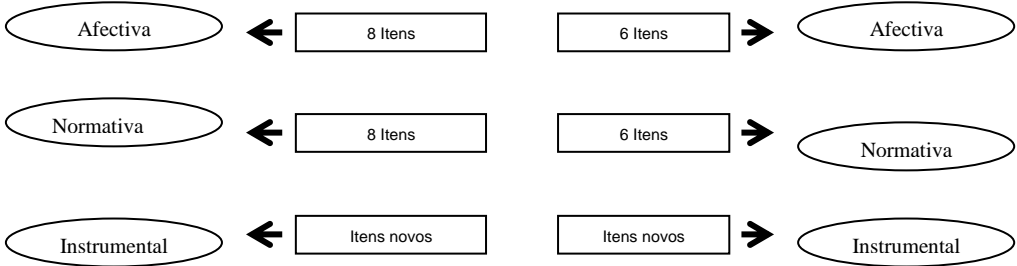
Modelo 1 e Modelo 2:

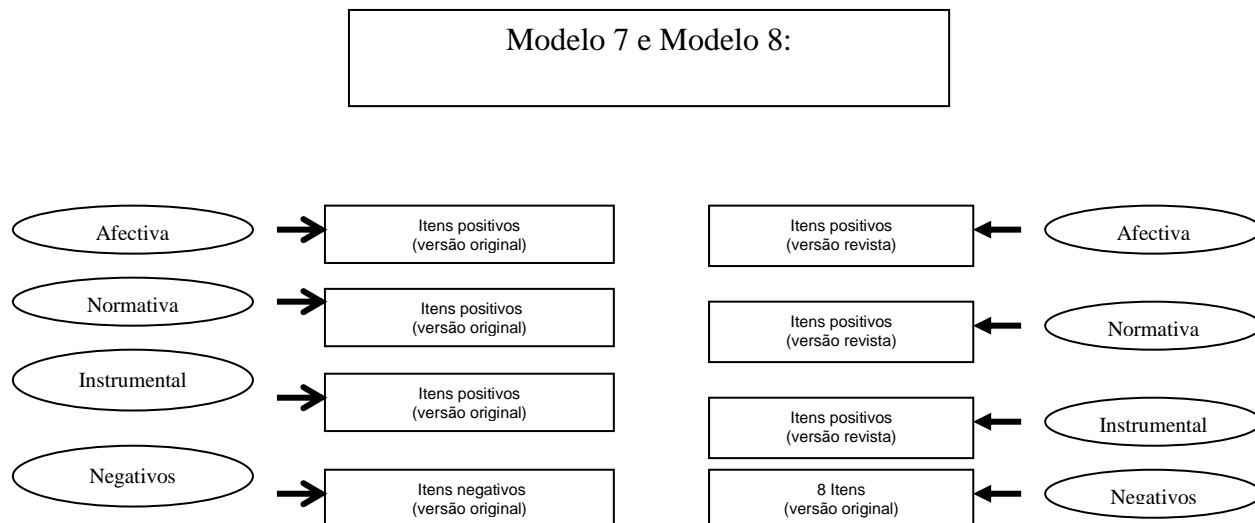


Modelo 3 e Modelo 4:



Modelo 5 e Modelo 6:





O sexto modelo é constituído por dois factores (afectivo e normativo), segundo a versão revista (de seis itens), e um terceiro factor (instrumental) constituído unicamente pela sub-dimensão CC: *HiSac* (seis itens novos de Powel e Meyer, 2004).

O sétimo modelo segue a sugestão de Magasine, Williams e Williams (1996), sendo constituído por quatro factores: as três dimensões da versão original e um factor reunindo os itens formulados na negativa.

O oitavo modelo é semelhante ao anterior mas baseado nos itens da versão revista. Resumem-se em seguida os oito modelos avaliados:

O objectivo consiste em testar os modelos hipotetizados, através de uma análise factorial confirmatória, de modo a identificar, de entre os modelos pré-definidos ou através do seu refinamento, qual a versão ajustada do instrumento que garanta boas qualidades métricas na avaliação das diferentes dimensões da Implicação Organizacional.

Pretende-se apresentar, de forma sistemática, a metodologia seguida, de análise dos resultados dos instrumentos, de análise factorial confirmatória, de análise factorial exploratória e de análise de consistência interna, respectivamente.

O estudo da estrutura factorial foi levado a cabo utilizando a técnica de análise factorial confirmatória. A estimação dos parâmetros dos modelos hipotetizados e a avaliação do seu grau de ajuste à matriz de variâncias e covariâncias obtida a partir das respostas dos sujeitos da amostra foram realizadas através do programa *AMOS GRAPHICS*, versão 6.0 (cf. Arbuckle, 2005), que recorre ao método de estimação da Máxima Verosimilhança recomendado por Hair e colaboradores (1998).

Para avaliar o ajustamento dos diferentes modelos aos dados dispomos de variados índices (cf. Joreskog, 1996; Hair *et al.*, 2005), dos quais seleccionámos os seguintes, atendendo às recomendações de Kline (2005): o Qui-quadrado (χ^2), a razão entre o *Qui-quadrado* e os graus de liberdade (χ^2/gf), o RMSEA (raiz da média do quadrado do erro de aproximação), o Índice de Adequação de Ajustamento (GFI), o Índice de Adequação de Ajustamento Ajustado (AGFI), a média da raiz do quadrado dos resíduos (RMR), os índices de Ajustamento Normalizado (NFI), de Ajustamento Incremental (IFI) e de Ajustamento Normalizado Parcimonioso (PNFI).

9.2.4. Apresentação dos resultados

A Tabela 15 apresenta as estatísticas descritivas das respostas aos itens que constituem o instrumento em estudo (média, desvio-padrão, coeficientes de assimetria e de curtose).

Os 36 itens estão organizados em função da versão das escalas originais de onde foram retirados; os itens redigidos de forma negativa foram recodificados para que a sua interpretação se faça no mesmo sentido do que a dos restantes.

Os valores médios dos itens são, na sua maioria, superiores a 4, oscilando entre 3,31 e 5,28 e com dispersão entre 1,25 e 1,67, o que indica níveis de Implicação Organizacional tendencialmente elevados.

Tabela 15: Estatísticas descritivas das respostas aos itens na amostra estudada (média, desvio-padrão, assimetria e curtose)

<i>Sub-escala</i>	<i>Média</i>	<i>SD</i>	<i>Assimetria</i>	<i>Curtose</i>
Afectiva (versões original e revista)				
Item 01 (R)	4,20	1,57	- 0,26	- 0,74
Item 02	4,60	1,51	0,67	- 0,12
Item 03 (R)	4,21	1,57	- 0,34	- 0,78
Item 04	4,04	1,48	- 0,18	- 0,75
Item 05 (R) *	4,04	1,72	- 0,08	- 1,10
Item 06 (R) *	4,25	1,61	- 0,07	- 1,10
Item 07 (R)	5,03	1,30	- 0,86	0,85
Item 08 (R) *	4,24	1,54	- 0,01	- 0,90
Normativa (versões original e revista)				
Item 09	4,79	1,50	- 0,53	- 0,43
Item 10 *	4,18	1,70	- 0,22	- 1,10
Item 11 *	4,13	1,49	0,01	- 0,74
Item 12	4,39	1,62	- 0,25	- 0,96
Item 13	3,31	1,67	0,44	- 0,95
Item 14	4,34	1,57	- 0,39	- 0,87
Item 15	4,32	1,52	- 0,31	- 0,72
Item 16 *	3,81	1,22	0,17	0,14
Item 17 (R) *	4,15	1,63	- 0,19	- 1,10
Item 18 (R)	3,75	1,72	0,19	- 1,10
Item 19 (R)	3,46	1,50	0,21	- 0,78
Item 20 (R)	5,28	1,25	- 0,92	0,92
Item 21 (R)	4,01	1,44	- 0,05	- 0,62
Item 22 (R)	4,24	1,53	- 0,26	- 0,59
Instrumental (versões original e revista)				
(sub-dimensão: sacrifícios elevados)				
Item 23 *	4,50	1,93	- 0,26	- 1,18
Item 24 (R)	4,28	1,51	- 0,30	- 0,82
Item 25 (R)	4,15	1,54	- 0,10	- 0,81
Item 26 *	3,63	1,55	0,12	- 0,81
(sub-dimensão: alternativas reduzidas)				
Item 27 (R)	5,04	1,25	- 0,58	- 0,23
Item 28 (R)	4,21	1,35	- 0,25	- 0,68
Item 29 (R)	4,27	1,39	- 0,16	- 0,67
Item 30 (R)	4,58	1,41	- 0,62	- 0,30
(sub-dimensão: sacrifícios elevados) (Powell & Meyer, 2004)				
Item 31	3,99	1,38	- 0,06	- 0,55
Item 32	4,31	1,51	- 0,20	- 0,67
Item 33	4,25	1,42	- 0,12	- 0,35
Item 34	4,02	1,38	- 0,07	- 0,31
Item 35	3,53	1,54	- 0,17	- 0,81
Item 36	3,85	1,53	- 0,02	- 0,78

Nota: Os itens assinalados com (R) são originários da versão revista da escala. Os itens assinalados com asterisco (*) estão redigidos na forma negativa e as respectivas pontuações foram invertidas.

O estudo dos oito modelos hipotetizados (Tabela 16) foi realizado através de análise factorial confirmatória. Os resultados obtidos permitem fazer algumas inferências sobre as medidas fornecidas pelo instrumento.

Em primeiro lugar, a hipótese segundo a qual a estrutura factorial da Implicação Organizacional seria melhor representada através da versão revista do instrumento (Modelo 2) do que através da versão original (Modelo 1) parece inadequada.

Os valores do Qui-quadrado da versão original (Modelo 1, $\chi^2 = 732,6$, gl = 249,

$p = ns.000$) e da versão revista (Modelo 2, $\chi^2 = 529,4$, $gl = 132$, $p = ns.000$) evidenciam que nenhum destes dois modelos apresenta um ajuste adequado aos dados recolhidos. O facto da razão χ^2/gl ser mais elevada no Modelo 2 ($\chi^2/gl = 4,0$) do que no Modelo 1 ($\chi^2/gl = 2,9$) sugere um maior ajuste da versão original face à versão revista. No entanto, os índices GFI, AGFI, NFI e NNFIIFI, assim como o valor de RMR e RMSEA, todos eles com valor claramente distante dos valores de referência, denotam que o ajuste do modelo original pode melhorar e que uma fracção significativa da variância não é por ele explicada.

Em relação ao modelo 3 ($\chi^2 = 724,3$, $gl = 247$) e ao modelo 5 ($\chi^2 = 597,3$, $gl = 260$), que derivam da versão original, verifica-se serem igualmente superiores em termos de ajustamento face ao modelo 4 ($\chi^2 = 591,8$, $gl = 131$) e ao modelo 6 ($\chi^2 = 657,4$, $gl=146$), ambos uma extensão da versão revista. Na verdade, a razão χ^2/gl revela um ajuste mais razoável dos modelos 3 ($\chi^2/gl = 2,9$) e 5 ($\chi^2/gl = 2,9$) quando comparados com os modelos 4 ($\chi^2/gl = 4,5$) e 6 ($\chi^2/gl = 4,5$). No entanto, também nestes modelos a análise dos índices GFI, AGFI, NFI e IFI (todos inferiores a 0,90) e do valor RMSEA (superior a 0,05) indica que o ajustamento dos modelos em causa pode melhorar.

O modelo que estipula a divisão do factor instrumental em duas sub-dimensões (*LoAlt* e *HiSac*) ajusta-se pior aos dados se considerarmos os itens da versão revista do que os itens da versão original (comparação entre modelo 2, $\chi^2/gl = 4,0$, e modelo 4, $\chi^2/gl = 4,5$). Por outro lado, se nos restringimos aos modelos baseados na versão original, a consideração de duas sub-dimensões do factor instrumental não melhora a qualidade do ajustamento do modelo (comparação entre modelo 1, $\chi^2/gl = 2,9$ e modelo 3, $\chi^2/gl = 2,9$).

Por último, o modelo 7 ($\chi^2 = 610,9$, $gl = 272$) e o modelo 8 ($\chi^2 = 292,4$,

gl = 130), ambos incluindo um factor que reúne os itens formulados na negativa, mostram uma razão χ^2/gl de valor idêntico (2,2), revelando um ajustamento aceitável aos dados. No entanto, a análise dos índices GFI, AGFI, NFI e IFI anunciam que a qualidade

Em síntese, apesar dos modelos analisados apresentarem valores χ^2/gl inferiores a 5, sugerindo um ajustamento razoável, apenas alguns alcançam o limiar mais rigoroso definido pelo valor 3. Nestes, porém, os restantes índices analisados (GFI, AGFI, NFI, IFI e RMSEA) apontam para a necessidade de se explorar uma solução do ajustamento destes modelos não é ainda a desejável mais ajustada.

Partindo do modelo 1, e com objectivo de chegar a um modelo que revele um ajustamento mais satisfatório aos dados, procedeu-se a eliminações baseadas nos resultados anteriormente apresentados e em alguns critérios à priori: eliminação de todos itens redigidos na forma negativa, uma vez que os modelos 7 e 8 (que integravam o factor método associado a este tipo de itens) revelaram alguma melhoria no ajustamento face ao modelo trifactorial original; eliminação dos itens associadas à sub-dimensão “Alternativas reduzidas” (CC: *LoAlt*), por razões teóricas (cf. Allen & Meyer, 2000), considerando os restantes itens da versão original e os novos itens formulados por Powell e Meyer (2004) como indicadores do factor instrumental; utilização dos itens da versão revista para a medição do factor normativo, em vez dos itens da versão original (por se ter constatado melhor adequação destes itens aos dados amostrais).

Para além destes critérios, foram ainda eliminados pontualmente alguns itens que apresentavam correlação significativa com outros factores que não aquele a que estariam devidamente associados (item 4 do factor afectivo; itens 20 e 22 do factor normativo; itens 31 e 35 do factor instrumental).

Tabela 16: Análise Factorial confirmatória dos oito modelos em estudo e do modelo refinado.

<i>Categoria de Medida/Medida</i>	<i>Sigla</i>	<i>Valores de referência</i>	<i>Modelo teórico 1</i>	<i>Modelo teórico 2</i>	<i>Modelo teórico 3</i>	<i>Modelo teórico 4</i>	<i>Modelo teórico 5</i>	<i>Modelo teórico 6</i>	<i>Modelo teórico 7</i>	<i>Modelo teórico 8</i>	<i>Modelo refinado</i>
Medidas de Ajustamento absoluto											
Qui-quadrado	χ^2	--	732,6	529,4	724,3	591,8	597,3	657,4	610,9	292,4	86,7
Graus de Liberdade	gl	--	249	132	247	131	206	146	272	130	62
Índice de Qualidade de Ajustamento	GFI	> 0,90	0,72	0,74	0,72	0,70	0,76	0,66	0,78	0,84	0,93
Raiz da Média do Quadrado dos Resíduos	RMR	--	0,30	0,32	0,30	0,38	0,27	0,39	0,29	0,21	0,13
Raiz da Média do Quadrado do Erro de Aproximação	RMSEA	> 0,05 ou > 0,08	0,11	0,13	0,11	0,15	0,11	0,14	0,09	0,09	0,05
Medidas de Ajustamento Incremental											
Índice de Ajustamento Incremental	IFI	>0,90	0,57	0,65	0,57	0,56	0,66	0,59	0,71	0,86	0,98
Índice de Ajustamento Normalizado	NFI	>0,90	0,46	0,58	0,47	0,50	0,56	0,53	0,58	0,77	0,92
Índice Ajustado de Qualidade de Ajustamento	AGFI	>0,90	0,66	0,67	0,66	0,60	0,71	0,60	0,73	0,79	0,90
Medidas de Ajustamento Parcimonioso											
Índice de Ajustamento Normalizado Parcimonioso	PNFI	--	0,42	0,50	0,42	0,43	0,50	0,50	0,53	0,65	0,73
Qui-quadrado Normalizado	χ^2 /gl	< 5 ou < 3	2,9	4,0	2,9	4,5	2,9	4,5	2,2	2,2	1,4

Chegou-se assim a uma solução com um $\chi^2 = 86,7$, $gl = 62$ ($p = 0,210$), com um $\chi^2/gl = 1,4$ (valor claramente abaixo de 3). Os índices GFI, NFI e IFI (todos eles acima de 0,90), bem como o valor de RMSEA (0,05), reflectem um bom ajustamento do modelo aos dados amostrais. O índice PNFI, que valoriza a parcimónia do modelo, embora inferior a 0,90, indica que esta solução é a melhor em relação a todos os outros modelos avaliados.

No que respeita à validade convergente, a convergência de cada factor identificado é posta em evidência pelo facto dos itens que lhes estão associados apresentarem coeficientes padronizados (saturações) estatisticamente significativos e iguais ou superiores a 0,50 na maioria dos casos, indicando correlacionarem mais com a dimensão a que dizem respeito do que com as outras dimensões da Implicação. Também se verifica que a Variância Extraída Média de cada factor é superior ao valor de referência (igual ou superior a 0,50), indicando que cada factor contribui de forma marcada (acima dos 50%) para a explicação da variância das respostas aos itens que lhes estão associados. Tal como a Tabela 17 revela, os índices de fiabilidade de todos os itens são superiores a 0,50.

Relativamente à fidelidade das medidas, os valores de fiabilidade compósita são adequados (iguais ou superiores a 0,70). Os valores de *Alpha de Cronbach* são bons.

A Tabela 18 mostra as correlações entre os três factores, apresentando-se na diagonal os valores da raiz quadrada da Variância Extraída Média. As subescalas correlacionam positivamente de forma muito significativa entre si. A força da relação é, no entanto, mais fraca entre a componente afectiva e a normativa (0,29**) e mais forte entre a instrumental e a normativa (0,56**).

Tabela 17: Coeficientes de regressão do modelo refinado. Valores de fiabilidade (*alpha de Cronbach e Fiabilidade Compósita*) e *Variância Extraída Média (AVE)*.

Subescala	Item	Dimensões obtidas pela análise		
		Afectiva	Normativa	Instrumental
Afectiva				
Esta empresa tem um grande Significado para mim.	c07	0,78		
Eu sinto, realmente, como se os problemas desta empresa fossem meus.	c03	0,64		
Eu gosto de falar sobre a minha empresa com pessoas, fora da empresa.	c02	0,58		
Eu seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta empresa.	c01	0,72		
Normativa				
Eu não deixaria a minha empresa, neste momento, porque tenho um sentido de obrigação para com as pessoas que lá trabalham.	c21		0,74	
Eu sentir-me-ia culpado se, neste momento, deixasse a minha empresa.	c19		0,84	
Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto deixar a minha empresa neste momento.	c18		0,87	
Instrumental				
Continuo a trabalhar para esta empresa porque não acredito que qualquer outra empresa me pudesse oferecer os benefícios que tenho aqui.	c36			0,64
Eu não deixaria esta empresa pelo que poderia perder.	c34			0,58
Para mim, pessoalmente, os custos de deixar esta organização seriam mais elevados do que os benefícios.	c33			0,69
Deixar agora esta empresa exigiria um sacrifício pessoal considerável.	c32			0,68
Muito da minha vida seria desmembrado se decidisse deixar a minha empresa neste momento.	c25			0,75
Neste momento, ser-me-ia muito difícil deixar a minha empresa, mesmo se quisesse.	c24			0,71
Alpha de Cronbach		0,78	0,86	0,86
Fiabilidade Compósita		0,69	0,86	0,83
Variância Extraída		0,45	0,71	0,46

O facto de em nenhum caso a correlação de um factor com os restantes ser superior à raiz quadrada da Variância Extraída Média é prova da validade discriminante das medidas fornecidas pela versão portuguesa da Implicação. Na verdade, este resultado indica que cada uma das componentes medidas pela Implicação partilha mais variância com os itens que lhe estão associados do que com as outras componentes.

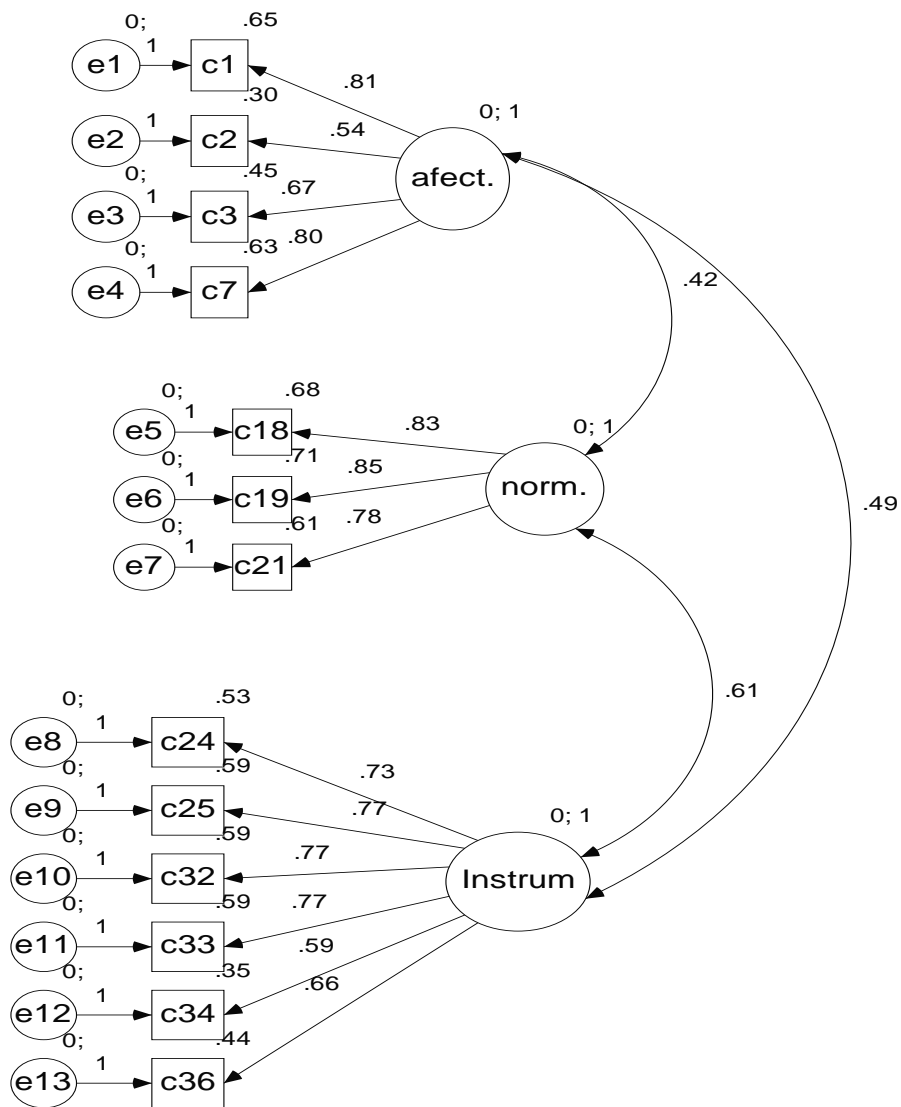
Tabela 18: Correlações entre os três factores da Implicação Organizacional e respectiva Variância Extraída Média (na diagonal).

	Afectiva	Instrumental	Normativa
Afectiva	0,5		
Instrumental	0,37**	0,5	
Normativa	0,29**	0,56**	0,7

* Correlação significativa para $\alpha = 0,05$. ** Correlação significativa para $\alpha = 0,01$.

A Figura 4 apresenta o diagrama da estrutura do modelo refinado.

Figura 4: Diagrama da estrutura do modelo refinado



Nota: Todos os coeficientes são estatisticamente significativos ($t > 6,8$, $p < .000$).

9.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo pretende contribuir para o alargamento do quadro de estudos sobre validade do inventário “*Affective, Normative and Continuance Commitment*”, tendo por objectivo apresentar uma versão portuguesa deste instrumento que garanta boas propriedades psicométricas e com implicações práticas para as organizações de todos os sectores de actividade.

Recorreu-se a análises confirmatórias para avaliar a verosimilhança empírica de diversos modelos factoriais derivados da literatura.

O modelo 1 (versão original), o modelo 2 (versão revista) e os modelos deles derivados (modelos 3 e 4) não revelaram um ajustamento suficiente aos dados da amostra. De um modo geral, os modelos baseados na versão original (modelo 1, 3 e 5) possuem uma qualidade de ajustamento superior à dos modelos baseados na versão revista (modelos 2, 4 e 6). No entanto, ainda assim não reproduzem de uma forma ajustada os dados.

Os modelos em 4 componentes factoriais (modelos 7 e 8), incluindo as três componentes da Implicação Organizacional e uma outra formada por itens formulados pela negativa, representam uma melhoria da solução, indiciando um ajustamento satisfatório (quer com base nos itens da versão original quer com bases nos itens da versão revista). No entanto, a análise de resíduos permite concluir que, ainda assim, estes modelos reproduzem inadequadamente os dados.

A solução encontrada após a depuração do modelo original (modelo 1) inclui três componentes da Implicação Organizacional (afectiva, normativa e instrumental): a dimensão afectiva agrupa itens da versão original e da revista; a dimensão normativa inclui somente itens da versão revista; e a dimensão instrumental contém itens da versão revista e itens novos (Powell & Meyer, 2004), todos de natureza

Hightsacrifice.

Os resultados do modelo final podem ser comparados com os obtidos nos já referidos estudos portugueses (Tabela 19).

A componente afectiva possui uma consistência interna mais baixa que Rego, Cunha e Souto (2005, 2006) e que o primeiro teste de Ferreira (2005) e igual ao segundo teste de Ferreira.

Tabela 19: Valores comparativos de alpha do “*Affective, Normative and Continuance Commitment*” em diversos estudos portugueses

	Nº itens Componente afectiva	Alpha de Cronbach	Nº itens Componen te Normativa	Alpha de Cronbah	Nº itens Componente Instrumental	Alpha de Cronbah
Portugal (Rego, Cunha & Souto, 2006)	3	0,83	4	0,71	4	0,80
Brasil (Rego, Cunha & Souto, 2006)	3	0,86	4	0,78	4	0,84
(Rego, Cunha & Souto, 2005)	3	0,85	3	0,76	5	0,86
1º Teste (Ferreira, 2005)	5	0,80	5	0,77	7	0,67
2º Teste (Ferreira, 2005)	5	0,78	5	0,73	6	0,77
Estudo Actual	4	0,78	3	0,86	6	0,84

A componente normativa possui uma consistência interna superior à encontrada pelos outros estudos portugueses. Pela natureza dos itens que esta componente reúne no nosso estudo, esta dimensão da implicação parece focalizar-se mais no sentido de permanecer na organização, independentemente da origem desta obrigação, enquanto a versão original enfatizava mais a internalização de valores sociais (tal como Weiner conceptualizou em 1982) abrindo uma janela de oportunidade aos trabalhadores que possibilita o desenvolvimento de um sentido de obrigação de permanecer na organização, por razões que não se limitam apenas à necessidade de socialização (*cf.* Meyer & Allen, 1991).

A componente instrumental possui uma consistência interna igual ao estudo de Rego, Cunha e Souto (2006) e inferior ao estudo de Rego, Cunha e Souto (2005). O modelo por nós apurado considera nesta dimensão apenas itens de natureza *High Sacrificies*, corroborando assim a hipótese de Allen e Meyer (2000) de que a sub-dimensão *Lack alternatives* estaria presumivelmente melhor representada como um antecedente da Implicação do que como um dos seus componentes. O que quer dizer, a opção por parte do empregado de continuidade ou não na organização onde trabalha vai ser analisada através dos sacrifícios elevados em mudar de organização por pôr em causa os benefícios que foi adquirindo na organização actual.

A solução que se apresenta neste trabalho para descrever a estrutura factorial do inventário “*Affective, Normative and Continuance Commitment*” possui propriedades psicométricas razoáveis, garantindo a fidelidade das medidas por ele fornecidas. A estrutura factorial por nós avançada segue de perto a sugestão de Allen e Meyer (2000) no que respeita à dimensão instrumental, constituindo-se assim como mais uma em termos da interpretação da dimensionalidade do conceito de Implicação Organizacional.

Se compararmos as diversas investigações realizadas com este instrumento, verificamos que estudos realizados em diferentes populações podem conduzir a soluções estruturais diferentes, sugerindo que a dimensão e a natureza da amostra influenciam a estabilidade e a interpretação dos resultados. Uma hipótese explicativa seria não ser este instrumento indicado para determinados grupos profissionais podendo gerar nesses grupos respostas contaminadas pela desejabilidade social dos respondentes. Em estudos futuros seria recomendável que se explorassem os Significados do conceito de Implicação organizacional, por via qualitativa.

PARTE III – INVESTIGAÇÃO REALIZADA COM PROFISSIONAIS DE HOTELARIA¹¹

10. METODOLOGIA

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

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

10.1. AMOSTRA

No presente estudo participaram trabalhadores de empresas especialmente vocacionadas para o turismo de lazer, hotéis de cidade, turismo de negócios e golfe. Estas empresas integram uma cadeia de hotéis adquirida por um dos maiores grupos

¹¹ A investigação realizada com profissionais de hotelaria está em publicação: Almeida, H.; Faísca, L. M. & Jesus, S.N. (2008). Um Modelo válido aplicável à gestão de recursos humanos. *Comportamento Organizacional e Gestão*. ISPA (in press). Foi igualmente apresentada em diferentes Congressos: Congresso Internacional de Criatividade e Inovação, INUAF, Loulé, 17, 18 e 19 de Outubro de 2008; Seminários de Psicologia, UALG, Gambelas, 9 de Dezembro de 2008; I Congresso Luso-Brasileiro de Psicologia da Saúde, Gambelas, 5, 6 e 7 de Fevereiro de 2009; 14th *European Congress of Work and Organizational Psychology*. Santiago de Compostela, 13 a 16 Maio de 2009; IV Encontro Nacional de Investigação em Psicologia Social e das Organizações, 28 e 29 de Maio de 2009.

empresariais portuguesas, reconhecido com uma medalha de mérito de Turismo pelo Instituto de Comércio Externo Português (ICEP) como a melhor Cadeia de Hotéis Nacional. Esta cadeia hoteleira oferece aos seus hóspedes, serviços de alojamento com classificação de quatro e cinco estrelas, distribuídos por diversas unidades hoteleiras espalhadas em todo o país (Algarve, Lisboa, Coimbra, Porto e Madeira), empregando uma quantidade assinalável de trabalhadores representativos dos profissionais de hotelaria nacionais.

Os trabalhadores que integram a amostra do presente estudo são profissionais activos pertencentes aos cinco grupos profissionais definidos pela cadeia empresarial (Empregados de andares/Limpezas/Lavandaria, Cozinha/Copa, Manutenção; Restauração/Bar e Recepção).

A Tabela 20 apresenta as suas características demográficas e profissionais. Da totalidade dos trezentos e três inquiridos, a maioria são do sexo feminino (65,0%) e com idades entre os 25 e os 34 anos de idade (média etária: 29 ± 10 anos). São predominantemente casados (44,9%) e solteiros (40,3%). Os níveis de formação académica preponderantes são o ensino secundário (36,6%) e o nono ano de escolaridade (31,0%). A maioria (82,5%) possui vínculo com a organização, com duração entre três e dez anos (41,9%) ou há mais de dez anos (37,6%). As profissões dominantes são a de Técnicos de Manutenção (22,4%) e de Recepção (19,8%).

Tabela 20: Caracterização demográfica da amostra total (N=303).

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

10.2. INSTRUMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

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

10.2.1. *AFFECTIVE, NORMATIVE AND CONTINUANCE COMMITMENT*

A versão portuguesa do *Affective, Normative and Continuance Commitment*, por nós traduzida e validada (ver secção 9), foi utilizada para avaliar a Implicação Afectiva. A sub-escala Implicação Afectiva deste inventário é constituída por quatro itens, pedindo-se ao respondente para registar, numa escala de *Likert* de sete pontos (1– discordo muito; 7 – concordo muito), o seu grau de concordância com cada uma das afirmações que lhe são apresentadas.

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

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

10.2.2. SATISFAÇÃO ORIENTADA PARA O CLIENTE

A medida Satisfação Orientada para o Cliente pretende avaliar dimensões a

satisfação geral do inquirido relativamente ao trabalho e relativamente a aspectos especificamente orientados para os clientes (ver secção 8). A medida global é constituída pelos trinta itens do instrumento, que avaliam igualmente sete facetas de satisfação – condições de trabalho (seis itens), evolução na carreira (cinco itens), natureza do trabalho (cinco itens), Segurança e estabilidade (três itens), Comportamento cliente interno (cinco itens), Imagem e sentido de empresa (quatro itens), Remuneração (dois itens). Para cada um dos trinta itens o respondente deverá assinalar numa escala de quatro níveis em que medida é o aspecto do trabalho referenciado no item é importante para si e em que medida se encontra satisfeito com ele. Embora os respondentes dêem duas respostas por cada item (uma sobre a importância, a outra sobre a satisfação), analisaram-se apenas as respostas relativas à satisfação.

10.2.3. *JOB CHARACTERISTICS SURVEY (JDS)*

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

cada uma das catorze afirmações que lhes são apresentadas descrevem o seu trabalho.

A partir das cinco sub-escalas é possível calcular uma medida compósita do Potencial Motivador da Função. A variável Necessidade de Crescimento individual (NCI) também foi avaliada a partir do *Job Diagnostic Survey* através de dois conjuntos de itens: no primeiro conjunto (seis itens), os respondentes devem assinalar numa escala de 7 pontos (de 4 “muito pouco” a 10 “muitíssimo”) o quão gostariam de ter cada um dos trabalhos que lhe são apresentados; no segundo conjunto (oito itens), o inquirido deve escolher em cada par de trabalhos que lhe são propostos aquele que seria o seu preferido, usando para isso uma escala de resposta *Likert* com cinco níveis (1 - Prefiro A fortemente; 2 - Prefiro A ligeiramente; 3 - Neutro; 4 - Prefiro B ligeiramente; 5 - Prefiro B fortemente).

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

10.2.4. NEO-PI-R

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

A Extroversão descreve o nível de conforto da pessoa resultante dos seus relacionamentos. Os extrovertidos são normalmente pessoas gregárias, afirmativas e sociáveis, enquanto os introvertidos são pessoas reservadas, tímidas e quietas. A Amabilidade é a propensão do indivíduo para acatar as ideias dos demais. As pessoas amáveis são cooperativas, receptivas e confiantes, enquanto que as que têm baixa pontuação nesta dimensão são frias e desagradáveis.

Por sua vez, a Conscienciosidade é uma medida de confiabilidade. Uma pessoa consciente é responsável, organizada, confiável e persistente. A pontuação baixa nesta dimensão descreve pessoas distraídas, desorganizadas e pouco fiáveis. Por seu turno, a Estabilidade emocional (contrário de Neuroticismo) descreve a capacidade para enfrentar o stress. As pessoas com estabilidade emocional costumam ser calmas, auto-confiantes e seguras. As emocionalmente instáveis são nervosas, ansiosas, deprimidas e inseguras.

A Abertura à Experiência descreve pessoas criativas, curiosas, originais, imaginativas, com uma diversidade de interesses, pouco convencionais e tradicionais. Os indivíduos abertos à experiência são curiosos em relação ao seu mundo interior e exterior e experienciam um leque mais variado de emoções (positivas e negativas), sendo as suas vivências muito ricas. Estão dispostos a tomar em consideração novas ideias e valores não convencionais e facilmente colocam em causa a autoridade e optam por novas ideias sociais, políticas e/ou éticas (McCrae, 1994 in McCrae, 2000).

Cada um dos cinco factores – Neuroticismo, Extroversão, Amabilidade, Abertura à Experiência e Conscienciosidade – é, ainda, constituído por seis traços mais específicos, significando que o inventário integra um total de trinta traços de personalidade. O NEO-PI-R é composto por duzentas e quarenta afirmações (por

exemplo, “*Quando faço alguma coisa, faço-a com todo o entusiasmo*”), relativamente às quais o respondente deverá assinalar na folha de respostas, numa escala de cinco pontos (concordo fortemente, concordo, neutro, discordo e discordo fortemente), o grau em que cada afirmação melhor representa a sua opinião acerca de si mesmo.

10.2.5. Outras medidas

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

A Satisfação Global foi avaliada através de um item proposto por Jesuíno (1993) – “*Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida na empresa diria que está*” –, sendo a resposta dada numa escala de cinco níveis (1 – Nada satisfeito a 5 – Muitíssimo satisfeito).

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

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

E, por último, a Recomendação da empresa utilizou o item “Recomendaria

esta empresa, como um bom local, a um familiar, amigo, ou cliente?”, havendo cinco níveis de resposta (de 1 – nunca recomendaria de modo nenhum a 5 – recomendaria sem hesitar).

10.3. PROCEDIMENTO DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

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

Os dados recolhidos através do procedimento de inquirição referido foram sujeitos a diversas análises estatísticas: análise descritiva univariada de cada variável (média, desvio-padrão, extremos amostrais, assimetria e curtose), análise das diferenças entre grupos profissionais para cada uma das variáveis considerados

(ANOVA unifactorial e comparações *post hoc* com método de Tuckey), análise das correlações entre variáveis (correlação de Pearson), análise de efeitos de mediação e moderação (modelos de regressão múltipla hierárquica e de modelos de equações estruturais). Todas as análises foram realizadas com o *software* SPSS, versão 14, à exceção do ajustamento de modelos de equações estruturais, realizado através do programa AMOS GRAPHICS, versão 6.0 (Arbuckle, 2005). Na avaliação do ajustamento dos modelos de equações estruturais, utilizaram-se os seguintes indicadores (*cf.* Hair *et al.*, 2005): estatística do qui-quadrado, medida de qui-quadrado normalizada e índices GFI, AGFI, CFI e RMSEA.

O teste dos efeitos de mediação e moderação seguiram, de um modo geral, os procedimentos recomendados por Baron e Kenny (1986). Assim, para avaliar o efeito mediação simples (o efeito de X sobre Y é mediado por M), verificaram-se os passos seguintes:

- 1) Mostrar que X (preditor) se relaciona com Y (variável resultado) – consiste em estimar o coeficiente de regressão de Y em X num modelo de regressão simples;
- 2) Mostrar que X (preditor) se relaciona com M (mediador) – consiste em estimar o coeficiente de regressão de M em X num modelo de regressão simples;
- 3) Mostrar que M se relaciona com Y quando X é constante – consiste em estimar o coeficientes de regressão de Y em M e de Y em X num modelo de regressão múltipla.

Se os dados sugerirem que o coeficiente de regressão estimado no passo 1) não é nulo mas que o seu análogo no modelo de regressão múltipla estimado em 3) não difere de zero, então deverá concluir-se que o efeito de X sobre Y é totalmente mediado por M (mediação completa). Se o coeficiente de regressão estimado no

passo 1) não for nulo e o seu análogo no modelo de regressão múltipla estimado em 3) atenua-se mas continua a ser diferente de zero, então deverá concluir-se que o efeito de X sobre Y é parcialmente mediado por M (mediação parcial).

Uma vez que as variáveis hipotetizadas como moderadoras são de natureza contínua, utilizaram-se modelos de regressão hierárquica para avaliar o efeito da moderação da variável M sobre a relação entre X e Y. Tanto a variável preditora X como a variável moderadora M foram padronizadas, para evitar efeitos de multicolinearidade ao introduzir termos de interacção $X*M$ no modelo de regressão. Os termos de interacção considerados foram de primeira ($X*M$), segunda ($X*M^2$) e terceira ordem ($X*M^3$), a fim de detectar formas de moderação não linear. A significância do efeito de moderação foi avaliada através do incremento do coeficiente de determinação (ΔR^2) obtido quando estes termos de interacção se introduziram no modelo de regressão. Finalmente, para compreender a natureza dessa moderação (ou seja, para compreender de que forma o coeficiente de regressão de Y em X dependia de M), procedeu-se à estimação do coeficiente de regressão de Y em X para três valores específicos de M (média, média – desvio-padrão e média + desvio-padrão).

11. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta secção, apresentam-se os resultados obtidos na análise das respostas dadas pelos trezentos e três inquiridos ao conjunto de instrumentos utilizados para operacionalizar as variáveis em estudo. Inicia-se a apresentação dos resultados com uma análise descritiva das diferentes variáveis para a globalidade dos respondentes, seguindo-se depois uma análise das diferenças entre os grupos profissionais que integram a amostra, de forma a melhor explorar a sua heterogeneidade. Num terceiro momento, procede-se ao estudo da associação entre as variáveis antecedentes, intermédias e de resultado que constituem o modelo proposto. Finalmente, recorre-se a análises de regressão múltipla e a modelos de equações estruturais para efectuar a avaliação das hipóteses formuladas sobre as relações entre variáveis que constituem o modelo analisado (secção 6), procurando por fim proceder à sua validação.

11.1. ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS AVALIADOS

A análise descritiva dos constructos, para além de uma caracterização da ordem de grandeza e da dispersão das medidas obtidas, permite ainda avaliar a normalidade da sua distribuição, uma das exigências para a aplicação das técnicas de modelação a utilizar mais adiante. A apresentação dos resultados está organizada em função da natureza das variáveis (antecedente, intermédia ou de resultado) e do instrumento que as avalia.

A Tabela 21 apresenta as estatísticas descritivas relativas às variáveis antecedentes avaliadas pelo *Job Description Survey* (JDS) (Hackman e Oldham, 1976, 1980).

Tabela 21: Estatísticas descritivas das dimensões do trabalho avaliadas pelo JDS (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=303).

Dimensões do JDS	Média	DP	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
Características do trabalho						
Variedade	3,89	1,33	1,00	6,67	-0,16	-0,64*
Identidade	4,86	0,99	2,30	7,00	0,33*	-0,20
Significado	4,66	1,32	1,00	7,00	-0,23	-0,36
Autonomia	4,46	1,09	1,67	7,00	-0,13	-0,34
Feedback	4,76	0,96	1,67	7,00	-0,08	-0,16
Potencial Motivador do Trabalho (PMT)	99,38	47,78	9,94	290,63	0,92*	1,16*
Necessidade de Crescimento Individual (NCI)	4,37	0,89	1,62	6,44	-0,36*	-0,27

* - Coeficientes de assimetria e de curtose estatisticamente significativos ($p \leq 0,050$).

No que se refere às cinco características do trabalho avaliadas pelo JDS (expressas numa escala de 1 a 7)¹², verifica-se que apenas a característica Variedade apresenta uma média ligeiramente abaixo do ponto médio da escala de medida utilizada (média: 3,89), indicando que os inquiridos fizeram uma avaliação tendencialmente baixa da Variedade no seu trabalho. As restantes características do trabalho foram todas avaliadas, em termos médios, acima do ponto central da escala de medida (médias entre 4,46 e 4,86), sugerindo que as funções em avaliação apresentam valores tendencialmente elevados de Identidade, Significado, Autonomia e *Feedback*. No entanto, uma vez que não existem resultados normativos para estas dimensões do JDS, é difícil interpretar o real significado da tendência central das respostas.

Em relação à forma da distribuição destas cinco variáveis, verifica-se que apenas no caso da característica Identidade se encontra um coeficiente de assimetria não nulo ($p < 0,050$), indicando que estamos perante uma distribuição assimétrica positiva; por sua vez, a distribuição da característica Variedade parece ser platicúrtica (coeficiente de curtose negativo e significativo; $p < 0,050$). As restantes

¹² Cada sub-escala do JDS (Variedade de aptidões, Identidade no trabalho, Significado no trabalho, Autonomia e *Feedback*) é composta por três itens e está escalonada para variar entre 1 e 7.

características do trabalho não apresentam índices de assimetria e de curtose estatisticamente significativos. No geral, e uma vez que nenhum dos índices observados ultrapassa a unidade, podemos considerar que as distribuições destas cinco variáveis mostram desvios pouco marcados face à distribuição normal.

No que respeita ao Potencial Motivador do Trabalho¹³ (PMT), observa-se uma média de 99,38 e uma dispersão de 47,78 (Tabela 21), valores tendencialmente baixos na percepção que a maioria dos inquiridos tem relativamente ao potencial motivador da sua função. Na verdade, Hackman e Oldham apresentam valores normativos para uma série de famílias de profissões, os quais se situam entre 106 e 156 (Hackman & Oldham, 1980, p.317); os resultados da presente amostra estão claramente abaixo destes valores de referência. No que respeita aos valores de assimetria e curtose, ambos são significativamente diferentes de 0 ($p < 0,05$), indicando que estamos perante uma distribuição com assimetria positiva e leptocúrtica, resultante provavelmente da natureza multiplicativa da fórmula de cálculo do PMT.

No que respeita à variável Necessidade de Crescimento Individual (NCI), também avaliada através do JDS numa escala de 1 a 7¹⁴, apresenta uma média de 4,37 e um desvio-padrão de 0,89, indicando necessidades de crescimento individual superiores às representadas pelo ponto médio da escala de referência. A sua distribuição apresenta assimetria negativa ($p < 0,050$), mas o valor do coeficiente

¹³ O cálculo do Potencial Motivador do Trabalho recorre à fórmula seguinte:

$$\text{PMT} = \frac{\text{variedade} + \text{identidade} + \text{significado}}{3} \times \text{autonomia} \times \text{feedback}.$$

Uma vez que as cinco dimensões das características do trabalho são avaliadas numa escala de 1 a 7, a variável PMT pode tomar valores entre 1 e 343.

¹⁴ A variável NCI baseia-se nas respostas a dezoito itens do JDS e está escalonada para variar entre 1 e 7.

não ultrapassa a unidade, pelo que podemos considerar estarmos perante um pequeno desvio face à normalidade da distribuição da variável.

Ainda no que se refere à medida compósita Necessidade de Crescimento Individual, poderá ter interesse em conhecer quais os itens que ela integra que se destacaram pelo seu contributo positivo (Tabela 22).

Pode-se verificar que 90,4% dos respondentes gostariam que a sua função lhes permitisse “aprender coisas novas”; 90,1% que a função lhes proporcionasse “salário elevado e bons benefícios”, 89,7% um “sentido de realização no trabalho”; destacam-se ainda os itens “oportunidade de crescimento e de desenvolvimento pessoal” (87,5%), “grande segurança com o emprego” (84,5%), “promoções rápidas (80,6%), “Oportunidade de exercer liberdade de pensamento e de acção no trabalho” (80,0%), “Trabalho estimulante e desafiador” e “trabalho com liberdade e independência” (ambos com 78,8%).

Tabela 22: Itens integrantes da variável Necessidade Crescimento Individual que apresentam contributos positivos mais elevados (N=303).

Necessidade Crescimento Individual (NCI)	Percentagens ¹⁵
Trabalho estimulante e desafiador	78,8%
Oportunidade de exercer liberdade de pensamento e de acção no trabalho	80,0%
Grande segurança com o emprego	84,5%
Aprender coisas novas	90,4%
Salário elevado e bons benefícios	90,1%
Promoções rápidas	80,6%
Oportunidade de crescimento e de desenvolvimento pessoal	87,5%
Um sentido de realização no trabalho	89,7%
Um trabalho com liberdade e independência (limitada) para desempenhar da forma que acha melhor	78,8%

A Tabela 23 apresenta as estatísticas descritivas do antecedente Percepção de Sacrifícios, avaliada através do instrumento *Affective, Normative and Continuance*

¹⁵ Os valores percentuais referem-se à percentagem de respondentes que avaliou cada um destes itens acima do ponto médio da escala de resposta; destacaram-se aqui apenas os itens em que esta percentagem foi superior a 75%.

Commitment (Allen & Meyer, 1990). Esta variável, expressa numa escala de 1 a 7¹⁶, apresenta valor médio de 4,10 e uma dispersão de 1,24; estes resultados indicam que a Percepção de Sacrifícios relativamente a uma eventual saída da empresa, devido aos benefícios que os inquiridos consideram ter adquirido ao longo da sua permanência, se situa em valores tendencialmente próximos do ponto central da escala de resposta. Os índices de assimetria e de curtose, sendo não significativos, sugerem estarmos perante uma distribuição normal.

Tabela 23: Estatísticas descritivas das variáveis Percepção de Sacrifícios e Alternativas de Empregabilidade (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=303).

Variáveis antecedentes	Média	DP	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
Percepção de Sacrifícios	4,10	1,24	1,00	6,83	-0,20	-0,54
Alternativas de Empregabilidade	1,68	0,77	1,00	3,00	0,61*	-1,05*

* - Coeficientes de assimetria e de curtose estatisticamente significativos ($p \leq 0,050$).

A variável Alternativas de Empregabilidade foi avaliada através de um único item e expressa-se numa escala de três níveis¹⁷. Observa-se um valor médio de 1,68 e uma dispersão de 0,77 (Tabela 23), devido à maior concentração de respostas nos níveis inferiores da escala, indicativa de que, nos últimos seis meses, os respondentes não tiveram nenhuma oferta de emprego ou apenas uma. A distribuição da variável apresenta, assim, assimetria positiva e curtose negativa.

A Tabela 24 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis de personalidade avaliadas através do instrumento NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1986).

Trata-se de variáveis antecedentes e moderadoras no modelo em estudo e

¹⁶ A variável Percepção de Sacrifícios é avaliada a partir de seis itens e foi escalonada para variar entre 1 e 7.

¹⁷ A variável Alternativas de Empregabilidade é avaliada através de um item (“Quantas ofertas de emprego teve nos últimos seis meses?”), com três níveis de resposta. A distribuição das respostas por estes três níveis foi a seguinte: 1 - nenhuma oportunidade (152 inquiridos, 50,2%); 2 - uma oportunidade (95 inquiridos, 31,4%); 3 - duas ou mais oportunidades (56 inquiridos, 11,5%).

expressam-se em termos percentílicos (entre 1 e 99)¹⁸, o que permite proceder a uma interpretação dos resultados obtidos na amostra por comparação com a população de aferição deste instrumento de personalidade.

Destaca-se a variável Neuroticismo por apresentar um valor médio claramente abaixo da mediana da população portuguesa (média: 37,72), indicando valores tendencialmente inferiores de neuroticismo e, conseqüentemente, sinalizando resultados positivos da amostra ao nível da estabilidade emocional.

Tabela 24: Estatísticas descritivas das respostas às subescalas de personalidade do NEO-PI-R na amostra reduzida (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=111)¹⁹.

Personalidade	Média	DP	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
Neuroticismo	37,72	17,97	2,50	86,50	0,26	-0,38
Extroversão	55,78	17,11	17,33	93,33	-0,02	-0,78
Amabilidade	52,88	15,48	20,17	89,33	0,16	-0,35
Conscienciosidade	65,13	15,62	24,50	98,00	-0,30	-0,29
Abertura à experiência	49,86	16,16	15,83	89,50	0,15	-0,43

* - Coeficientes de assimetria e de curtose estatisticamente significativos ($p \leq 0,050$).

As variáveis Abertura à Experiência e Amabilidade apresentam valores médios muito próximos do valor central da distribuição (as médias são, respectivamente, 49,86 e 52,88). A presente amostra revela níveis de Extroversão e, sobretudo, de Conscienciosidade superiores à mediana da população (respectivamente, 55,78 e 65,13). Nenhum dos indicadores de assimetria e de curtose atingiu significância estatística, pelo que se pode considerar que a distribuição destas variáveis apresenta níveis de simetria e curtose semelhantes aos de uma distribuição

¹⁸ A escala NEO-PI-R é constituída por cinco subescalas (Neuroticismo, Conscienciosidade, Amabilidade, Extroversão e Abertura à Experiência); os resultados destas subescalas expressam-se em termos percentílicos, variando entre 1 e 99.

¹⁹ O NEO-PI-R, pela sua extensão, foi aplicado apenas a uma fracção da amostra total de trabalhadores (cerca de 1/3). Na distribuição deste inventário de personalidade, procurou-se garantir que as duas amostras (amostra total e amostra reduzida) fossem semelhantes em termos das características sociodemográficas e profissionais dos participantes nelas integrados.

normal.

A Tabela 25 apresenta as estatísticas descritivas relativas à variável intermédia Implicação Afetiva avaliada pelo instrumento *Affective, Normative and Continuance* de Allen e Meyer (1990) (expressa numa escala de 1 a 7)²⁰.

Esta variável mostra um valor médio acima do ponto central da escala de resposta (4,53) e uma dispersão de 1,18, assinalando valores tendencialmente elevados na percepção que os respondentes têm da sua ligação e identificação à empresa onde trabalham.

Tabela 25: Estatísticas descritivas das respostas à subescala Implicação Afetiva do *Affective, Normative and Continuance* (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=303).

Variáveis intermédias	Média	DP	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
Implicação afectiva	4,53	1,18	1,00	7,00	-0,55*	-0,15

* - Coeficientes de assimetria e de curtose estatisticamente significativos ($p \leq 0,050$).

Em relação à forma da distribuição, verifica-se que estamos perante uma distribuição assimétrica negativa ($p < 0,050$), embora esse grau de assimetria não seja marcado uma vez que o valor do respectivo coeficiente não ultrapassa a unidade.

A Tabela 26 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis intermédias, referentes à satisfação dos inquiridos com a sua situação profissional.

A Satisfação Geral foi avaliada através de um único item, expressa-se numa escala de 1 a 5²¹ e apresenta um valor médio ligeiramente acima do ponto central da escala (3,26), assinalando assim que, tudo somado e considerando todos os aspectos do trabalho e da vida na empresa, os respondentes sentem-se razoavelmente satisfeitos. Nenhum dos indicadores de assimetria e de curtose atingiu significância estatística.

²⁰ Esta escala, constituída por três itens, está escalonada para tomar valores entre 1 e 7.

²¹ Esta variável corresponde ao item “Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida na empresa diria que está...” e expressa-se numa escala de cinco níveis.

Tabela 26: Estatísticas descritivas das respostas às variáveis intermédias referentes à satisfação (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=303).

Variáveis intermédias	Média	DP	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
Satisfação Geral	3,26	0,71	2,00	5,00	0,18	-0,13
Satisfação Orientada para o Cliente (facetas)						
Segurança e estabilidade	3,50	0,41	2,00	4,00	-0,78*	0,20
Remuneração	3,03	0,55	1,50	4,00	-0,32*	-0,32
Condições de trabalho	3,23	0,42	2,00	4,00	-0,47*	-0,04
Natureza do trabalho	3,34	0,41	1,69	4,00	-0,76*	0,79*
Evolução na carreira	3,21	0,44	1,71	4,00	-0,71*	0,32
Imagem e sentido de empresa	3,30	0,41	1,91	4,00	-0,45*	0,21
Comp. dos colaboradores	3,49	0,48	2,17	4,40	-0,24	-0,39
Satisfação Orientada para o Cliente (global)	3,31	0,36	1,99	3,98	-0,57*	0,35

* Coeficientes de assimetria e de curtose estatisticamente significativos ($p \leq 0,050$).

Relativamente às sete facetas de satisfação avaliadas pelo instrumento Satisfação Orientada para o Cliente (expressas numa escala de 1 a 4)²² destacam-se as facetas Segurança e estabilidade no trabalho (média: 3,50; desvio-padrão:0,41), Comportamento dos colaboradores (média: 3,49; desvio-padrão: 0,48) e Natureza do trabalho (média: 3,34; desvio-padrão:0,41), cujos valores médios tendencialmente superiores em relação aos representados pelo ponto central da escala de referência indicam que os inquiridos se sentem satisfeitos com a segurança e estabilidade que têm no trabalho, com o comportamento dos seus colegas e com a natureza das tarefas que realizam. Pelo contrário, a faceta de Remuneração (média: 3,03; desvio-padrão: 0,55) apresenta valor médio visivelmente mais baixo (mas ainda assim acima do ponto central da escala de referência), assinalando que a remuneração corresponde

²² Cada uma das facetas foi avaliada por um número diferente de itens: Segurança e estabilidade (três itens), Remuneração (dois itens), Condições no trabalho (seis itens), Natureza do trabalho (cinco itens), Evolução na carreira (cinco itens), Imagem e sentido de empresa (quatro itens) e Comportamento dos colaboradores (cinco itens). Os resultados compósitos foram escalonados de forma a expressar-se numa escala de 1 a 4.

ao aspecto do trabalho avaliado pelos respondentes com a mais baixa satisfação. Apesar dos valores de assimetria se mostrarem significativos para as sete facetas (expressando uma maior concentração de respostas nos níveis superiores da escala), o seu valor não ultrapassa a unidade, pelo que podemos considerar que estamos perante pequenos desvios face à normalidade da distribuição da variável.

O instrumento utilizado para avaliar a Satisfação Orientada para o Cliente proporciona ainda uma medida global, integrando a totalidade dos seus trinta itens. Tal como seria de esperar pelos resultados das facetas individuais que acima referimos, esta medida global de satisfação apresenta uma média claramente acima do ponto central da escala (3,31), indicando assim que, na generalidade das situações apresentadas para avaliar a sua satisfação, os inquiridos mostram uma tendência para apresentar níveis elevados de satisfação.

No que se refere a esta medida compósita global das facetas da Satisfação Orientada para o Cliente, poderá ter interesse conhecer quais os itens que se destacaram pelo seu contributo positivo e negativo para esta medida (Tabela 27):

Tabela 27: Itens integrantes da medida global de Satisfação Orientada para o Cliente que apresentam contributos positivos e negativos mais importantes (N=303).

Satisfação Orientada para o Cliente	Porcentagem
Factores de Satisfação ²³	
A garantia de um trabalho	82,4%
A segurança e estabilidade de emprego	77,9%
O prestígio social da empresa	76,4%
Os colaboradores são rápidos, eficientes e competentes na prestação de serviços	86,6%
Os colaboradores respondem às necessidades individuais dos clientes	87,7%
Informação clara sobre os papéis a desempenhar	74,0%
Factores de Insatisfação ²⁴	
Um salário justo e adequado ao trabalho realizado	48,6%

²³ Os valores percentuais referem-se à percentagem de respondentes que avaliou cada um destes itens com valores superiores ao ponto médio da escala de resposta; destacaram-se apenas os itens em que esta percentagem é superior a 75%.

²⁴ O valor percentual refere-se à percentagem dos respondentes que avaliou este item com valores inferiores ao ponto médio da escala de resposta; destacou-se o único item em que esta percentagem era mais elevada, uma vez que não existiam itens com percentagens iguais ou superiores a 75%.

Pode verificar-se que 87,7% dos respondentes se sentem satisfeitos porque “os colaboradores respondem às necessidades individuais dos clientes”; 86,6% porque “os colaboradores são rápidos, eficientes e competentes na prestação de serviços”. Salientam-se também a “garantia de um trabalho” (82,4%), “segurança e estabilidade de emprego” (77,9%), o “prestígio social da empresa” (76,4%) e a “informação clara sobre os papéis a desempenhar” (74,0%). Pelo contrário, o item “um salário justo e adequado ao trabalho realizado” produz maior insatisfação em 48,6% dos inquiridos devido ao seu contributo negativo.

A Tabela 28 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis de resultado – Intenção em sair da empresa e Recomendação da empresa –.

Tabela 28: Estatísticas descritivas das respostas variáveis Intenção de sair da empresa e Recomendação da empresa (média, desvio-padrão, mínimo, máximo, assimetria e curtose, N=303).

Variáveis de resultado	Média	DP	Mínimo	Máximo	Assimetria	Curtose
Intenção de sair da empresa	2,08	0,57	1,00	3,00	0,01	0,02
Recomendação da empresa	3,83	0,98	1,00	5,00	-0,47*	-0,31

* Coeficientes de assimetria e de curtose estatisticamente significativos ($p \leq 0,050$).

A variável Intenção de sair da empresa foi avaliada por um único item, sendo as respostas dadas numa escala de três níveis²⁵. O seu valor médio mostra uma tendência visivelmente central (2,08), sinalizando que a maioria dos inquiridos dificilmente mudariam de empresa se surgisse possibilidade.

Finalmente, a variável Recomendação da empresa expressa-se numa escala de 1 a 5²⁶. Os resultados evidenciam uma média relativamente elevada (3,83), indicando os inquiridos afirmam estar dispostos a fazer de uma recomendação

²⁵ A variável Intenção de sair da empresa é avaliada a partir do item “Mantendo todas as condições que tem actualmente, se tivesse oportunidade de mudar para outra empresa, que faria?”, com três níveis de resposta: 1 - não mudaria de modo nenhum (39 inquiridos, 12,9%); 2 - dificilmente mudaria (202 inquiridos, 66,7%); e 3 - mudaria sem hesitar (62 inquiridos, 20,5%).

positiva da empresa onde trabalham. A distribuição das respostas apresenta assimetria negativa.

11.2. DIFERENÇAS ENTRE GRUPOS PROFISSIONAIS

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 análise comparativa dos grupos profissionais resulta do interesse em explorar a heterogeneidade da amostra em estudo, 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 no estabelecimento de áreas funcionais, dividindo-se os profissionais em cinco grupos:

²⁶ A variável Recomendação da empresa é avaliada a partir do item “Recomendaria esta empresa, a um familiar, amigo, ou cliente?”, havendo cinco níveis de resposta: de 1 (não recomendaria de modo nenhum) a 5 (recomendaria sem hesitar).

Recepção, Restaurante/Bar, Andares/Limpeza/Lavandaria, Cozinha/Copa e Técnicos de Manutenção. Os agrupamentos têm dimensões aproximadas, à exceção do grupo de Cozinha/Copa que se destaca pela sua menor dimensão (ver tabela 20).

A Tabela 29 apresenta os valores médios e os desvios-padrão das variáveis antecedentes (características do trabalho, PMT, NCI, Percepção de Sacrifícios 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 variável²⁷.

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

²⁷ 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, 1992).

Tabela 29: 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 ^{ab} ± 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.

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 5 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.

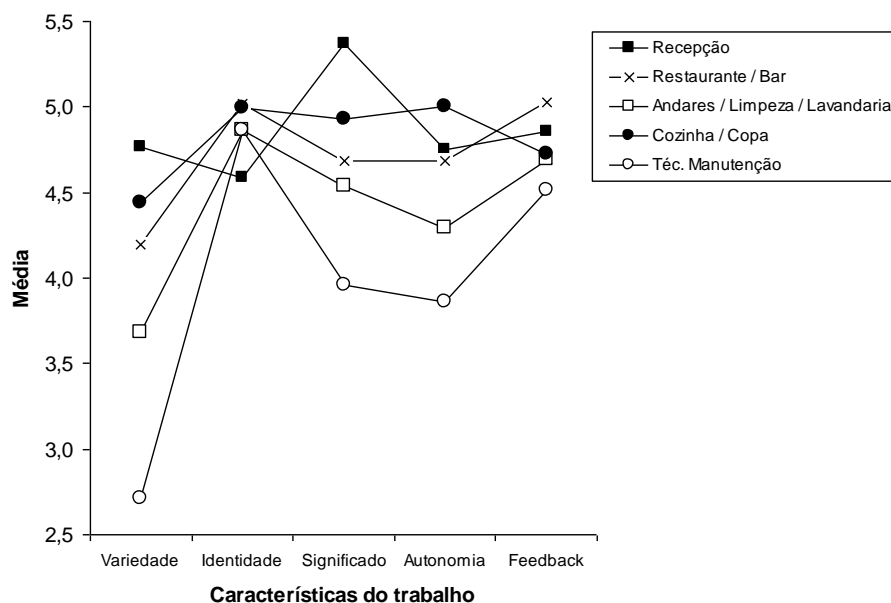


Figura 5: Comparação entre grupos profissionais relativamente às características do trabalho avaliadas pelo JDS.

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).

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.

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 da amostra global, a análise que a seguir se apresenta

restringe-se agora a uma sub-amostra reduzida a 111 inquiridos (Tabela 30). Não se observam diferenças estatisticamente significativas entre os grupos profissionais em três dimensões de personalidade (Neuroticismo, Amabilidade e Conscienciosidade).

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 31). 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 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).

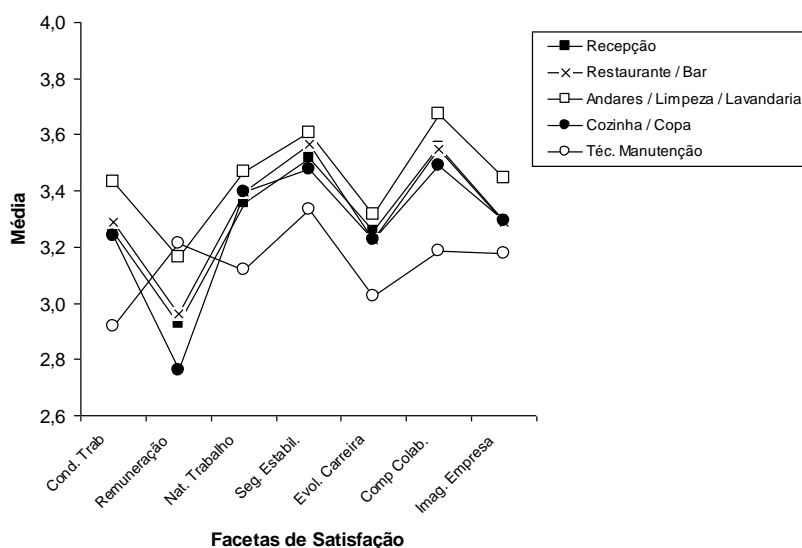
Tabela 30: Comparação entre grupos profissionais relativamente às variáveis de personalidade (médias, desvios-padrão, medida da magnitude do efeito η^2 e resultados da ANOVA univariada e da análise post hoc segundo o procedimento Tukey HSD; N=111)

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

Procedendo em seguida à análise das facetas da Satisfação Orientada para o Cliente (Tabela 31), 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 6.

Figura 6: Comparação entre grupos profissionais relativamente às facetas de Satisfação Orientada para o Cliente.



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 ($\eta^2 = 0,18$).

Tabela 31: 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

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 que 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 31), 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 32 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 32: 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.+Bar N=59	And.+Lim.+Lav. N=72	Coz.+Copa 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.

11.3. ANÁLISE CORRELACIONAL DAS VARIÁVEIS ANTECEDENTES, INTERMÉDIAS E DE RESULTADO

Nesta secção pretende-se caracterizar o padrão de associação que se estabelece entre as diferentes variáveis em estudo (variáveis antecedentes, intermédias e de resultado). Para o efeito, recorreu-se ao cálculo do coeficiente de correlação de Pearson²⁸.

Começando pelas variáveis antecedentes medidas pelo JDS (Tabela 33), verificamos existir uma associação positiva, geralmente fraca ou moderada, entre todas elas.

Tabela 33: Associação entre variáveis antecedentes: características do trabalho avaliadas pelo JDS (coeficientes de correlação de *Pearson*; N=303).

	Variedade	Identidade	Significado	Autonomia	Feedback	PMT	NCI
Variedade	1,00						
Identidade	0,03	1,00					
Significado	0,45**	0,16**	1,00				
Autonomia	0,42**	0,25**	0,31**	1,00			
Feedback	0,24**	0,14*	0,29**	0,26**	1,00		
PMT	0,58**	0,36**	0,59**	0,79**	0,67**	1,00	
NCI	0,16**	0,09	0,26**	0,14*	0,15*	0,26**	1,00

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

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

Estes resultados sugerem que os inquiridos fizeram uma avaliação tendencialmente semelhante das características do seu trabalho. Apenas as dimensões

²⁸ Por convenção sugere-se que um coeficiente de correlação r menor do que 0,2 indica uma associação linear muito fraca ou negligenciável entre duas variáveis; entre 0,2 e 0,3 uma associação fraca; entre 0,4 e 0,7 moderada; entre 0,7 e 0,9 forte; e, por fim, entre 0,9 e 1 uma associação muito forte (Pestana & Gageiro, 2000, p.146).

Variedade e Identidade parecem não covariar ($p < 0,05$), indicando que tarefas avaliadas como variadas não são obrigatoriamente nem mais nem menos fáceis de identificar como um todo.

O Potencial Motivador do Trabalho (PMT), sendo uma medida compósita que integra estas cinco dimensões, correlaciona-se moderada ou fortemente com todas elas (menos com a dimensão Identidade), resultado que sugere que esta variável veicula a informação mais pertinente sobre as avaliações que os inquiridos fizeram das diferentes características dos seus trabalhos.

Finalmente, a Necessidade de Crescimento Individual (NCI) apresenta coeficientes de correlação positivos significativos mas de intensidade fraca com as restantes variáveis; a percepção das necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional dos inquiridos parece, assim, relacionar-se positiva mas fracamente com a avaliação da riqueza das suas funções profissionais.

A Tabela 34 apresenta a associação entre as variáveis antecedentes relativas à personalidade.

Tabela 34: Associação entre variáveis antecedentes: dimensões de personalidade avaliadas pelo NEO-PIR (coeficientes de correlação de *Pearson*; N=111).

	Neuroticismo	Extroversão	Amabilidade	Conscienciosidade	Abertura à experiência
Neuroticismo	1,00				
Extroversão	-0,36**	1,00			
Amabilidade	-0,23*	0,12	1,00		
Conscienciosidade	-0,46**	0,43**	0,36**	1,00	
Abertura à experiência	-0,07	0,59**	0,18	0,29**	1,00

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

Observam-se correlações fracas e moderadas de sinal positivo, à excepção das associações com a dimensão Neuroticismo, que correlaciona negativamente com os restantes traços de personalidade. Estes resultados indicam que inquiridos avaliados

fortemente num destes traços de personalidade tendem a ser também avaliados de forma mais marcada nos restantes traços. Saliente-se a correlação elevada entre a Abertura à Experiência e a Extroversão ($r = + 0,59$) e entre Neuroticismo e Conscienciosidade ($r = - 0,46$).

A Tabela 35 apresenta a associação entre as variáveis Alternativas de Empregabilidade e Percepção de Sacrifícios e as restantes variáveis antecedentes.

Tabela 35: Associação entre variáveis antecedentes (coeficientes de correlação de *Pearson*; N=111 quando a correlação envolve variáveis de personalidade; N=303 nos restantes casos).

	Alt. Empreg.	P. Sacrif.	Varieda de	Identida de	Significa do	Autono mia	<i>Feedbac k</i>	PMT	NCI
Alt. Empreg.	1,00	-	0,19**	-0,04	0,14*	0,08	0,04	0,14*	0,15*
P. Sacrif.	-0,20**	1,00	-0,01	0,08	-0,06	-0,07	0,06	-0,04	-0,12*
Neuroticismo	-0,13	0,07	-0,19*	-0,12	-0,13	-0,32**	-0,10	-0,23*	-0,09
Extroversão	0,06	-0,08	0,24*	0,14	0,28**	0,28**	0,21*	0,37**	0,22*
Amabilidade	0,21*	-0,01	0,19*	0,18	0,14	0,19*	0,16	0,24*	0,28**
Conscienciosidade	0,12	0,04	0,30**	0,18	0,16	0,30**	0,27**	0,37**	0,12
Abertura à experiência	0,05	-0,19*	0,28**	0,10	0,16	0,27**	0,12	0,30**	0,49**

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

A correlação entre as Alternativas de Empregabilidade e a Percepção de Sacrifícios é significativa e de sinal negativo mas de fraca magnitude ($r = - 0,20$), indicando uma tendência para que os inquiridos que tenham recebido mais ofertas externas de emprego valorizem menos a perda dos benefícios adquiridos ao longo da sua permanência na empresa.

A correlação entre estas duas variáveis e as avaliadas pelo JDS são, na sua maior parte, não significativas; destacam-se as correlações positivas de fraca magnitude entre as Alternativas de Empregabilidade e a avaliação da Variedade, do Significado da função, do Potencial Motivador do Trabalho e das Necessidades de Crescimento Individual, indicando que quem tem mais alternativas de emprego percebe a função que desempenha como mais motivadora e expressa mais necessidades de crescimento

individual. A Percepção de Sacrifícios apenas se correlaciona significativamente com a variável NCI e de forma negativa, revelando uma tendência para que a filiação à empresa baseada na percepção dos sacrifícios a perder se associa a necessidades de crescimento individual mais baixas.

No que respeita às variáveis de personalidade, verifica-se apenas correlação positiva significativa entre Alternativas de Empregabilidade e Amabilidade e correlação significativa negativa entre Percepção de Sacrifícios e Abertura à Experiência, ambos os casos de magnitude reduzida.

Finalmente, a análise das correlações entre as cinco variáveis de personalidade e as variáveis avaliadas pelo JDS indica um padrão geral de associações positivas, à excepção da variável Neuroticismo que correlaciona negativamente com a riqueza da função. A avaliação da Variedade e da Autonomia do trabalho, bem como o Potencial Motivador do Trabalho, correlacionam significativamente com os cinco traços de personalidade.

Passando à análise das associações entre as variáveis intermédias (Tabela 36) observam-se correlações positivas e moderadas entre a Implicação Afectiva e as diferentes medidas de satisfação utilizadas.

As correlações entre as facetas da satisfação são também positivas e de magnitude elevada, expressando consistência na avaliação que inquiridos fizeram da sua satisfação face aos diferentes aspectos considerados do seu emprego. Naturalmente, a medida compósita Satisfação Orientada para o Cliente - Global (SOC-Global) apresenta os valores de correlação mais elevados, uma vez que integra a informação relativa às diferentes facetas.

Tabela 36: Associação entre variáveis intermédias: Implicação Afectiva, Satisfação Global, Facetas de Satisfação (coeficientes de correlação de Pearson; N=303).

	Imp. Afect	SAT geral	SOC CT	SOC RE	SOC NT	SOC SE	SOC EC	SOC CC	SOC IE	SOC Global
Imp. Afect.	1,00									
SAT geral	0,51**	1,00								
SOC CT	0,48**	0,52**	1,00							
SOC RE	0,24**	0,42**	0,38**	1,00						
SOC NT	0,56**	0,54**	0,78**	0,39**	1,00					
SOC SE	0,38**	0,45**	0,62**	0,40**	0,68**	1,00				
SOC EC	0,41**	0,51**	0,74**	0,45**	0,71**	0,57**	1,00			
SOC CC	0,41**	0,47**	0,70**	0,32**	0,62**	0,48**	0,60**	1,00		
SOC IE	0,41**	0,48**	0,76**	0,42**	0,71**	0,58**	0,73**	0,63**	1,00	
SOC Global	0,52**	0,60**	0,91**	0,53**	0,88**	0,74**	0,86**	0,81**	0,86**	1,00

Imp Afect – implicação afectiva; SAT geral – satisfação geral; SOC CT – satisfação com as condições de trabalho; SOC RE – satisfação com a remuneração; SOC NT – satisfação com a natureza do trabalho; SOC SE – satisfação com a segurança e estabilidade no trabalho; SOC EC – satisfação com a evolução na carreira; SOC CC – satisfação com o comportamento dos colaboradores; SOC IE – satisfação com a imagem e sentido de empresa; SOC global – satisfação global orientada para o cliente.

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

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

A Tabela 37 apresenta as correlações entre as variáveis intermédias e as variáveis antecedentes.

Tabela 37: Associação entre variáveis antecedentes e variáveis intermédias (coeficientes de correlação de Pearson; N=303).

	Variedade	Identidade	Significado	Autonomia	Feedback	PMT	NCI	AE	PS
Imp. Afect.	0,34**	0,08	0,27**	0,26**	0,26**	0,35**	0,02	-0,01	0,41**
SAT Geral	0,11*	0,06	0,04	0,12*	0,08**	0,15**	-0,07	-0,13*	0,38**
SOC CT	0,21**	0,07	0,09	0,08	0,19**	0,15**	-0,02	-0,05	0,28**
SOC RE	-0,11	0,04	-0,08	-0,19**	0,07	-0,09	-0,03	-0,05	0,31**
SOC NT	0,29**	0,14*	0,17*	0,25**	0,21**	0,30**	-0,02	0,02	0,27**
SOC SE	0,08	0,11	0,03	0,16**	0,16**	0,17**	-0,02	-0,08	0,19**
SOC EC	0,22**	0,00	0,08	0,06	0,18**	0,15**	-0,05	-0,08	0,30**
SOC CC	0,22**	0,04	0,11	0,08	0,20**	0,16**	-0,03	0,02	0,19**
SOC IE	0,09	0,07	-0,01	0,01	0,19**	0,09	0,01	-0,03	0,26**
SOC Global	0,21**	0,08	0,09	0,10	0,22**	0,18**	-0,03	-0,04	0,31**

Imp. Afect. – implicação afectiva; SAT Geral – satisfação geral; SOC CT – satisfação com as condições de trabalho; SOC RE – satisfação com a remuneração; SOC NT – satisfação com a natureza do trabalho; SOC SE – satisfação com a segurança e estabilidade no trabalho; SOC EC – satisfação com a evolução na carreira; SOC CC – satisfação com o comportamento dos colaboradores; SOC IE – satisfação com a imagem e sentido de empresa; SOC Global – satisfação global orientada para o cliente; PMT – Potencial Motivador do Trabalho; NCI – Necessidades de Crescimento individual; AE – Alternativas de empregabilidade; PS – Percepção de Sacrificios. *Correlações significativas ($p \geq 0,05$) **Correlações muito significativas ($p \geq 0,01$).

De um modo geral, as correlações são positivas, à excepção das que envolvem as variáveis NCI, Alternativas de Empregabilidade e Satisfação com a remuneração (tendencialmente nulas ou negativas); no entanto, apenas em dois desses casos as correlações negativas são estatisticamente significativas.

A correlação entre a Implicação Afectiva e as características do trabalho é, de uma forma geral, positiva, indicando que pessoas que avaliam as suas tarefas como mais ricas se sentem afectivamente mais envolvidas com a empresa. Também o Potencial Motivador do trabalho correlaciona positivamente com a Implicação Afectiva e com os diversos aspectos da satisfação avaliados (à excepção da remuneração e da imagem da empresa). Curiosamente, a Necessidade de Crescimento Individual não se correlaciona de forma significativa com nenhuma das medidas de satisfação nem com a Implicação Afectiva.

As características do trabalho que mais se correlacionam com a satisfação são a Variedade, a Autonomia e o *Feedback*.

Finalmente, a Percepção de Sacrifícios correlaciona positivamente com a Implicação Afectiva e com as diferentes facetas da Satisfação. Pelo contrário, as Alternativas de Empregabilidade correlacionam sempre negativamente com as diferentes facetas da Satisfação, mas essa associação só é significativa no caso da Satisfação Geral (SAT Geral).

No que respeita à associação entre as variáveis de personalidade e as variáveis intermédias, observa-se a predominância de correlações de magnitude negligenciável, pontuadas por coeficientes estatisticamente significativos (Tabela 38). Os níveis de Neuroticismo associam-se negativamente às variáveis intermédias enquanto que a Conscienciosidade apresenta o maior número de correlações positivas significativas. A faceta Satisfação com a Natureza do Trabalho (SOC NT) é a que mais se associa aos

traços de personalidade avaliados.

Tabela 38: Associação entre variáveis de personalidade e variáveis intermédias (coeficientes de correlação de *Pearson*; N=111).

	Neuroticismo	Extroversão	Amabilidade	Conscien- ciosidade	Abertura à experiência
Imp. Afect.	-0,12	0,14	0,22*	0,18	0,09
SAT Geral	-0,09	0,01	0,07	0,20*	-0,09
SOC CT	-0,17	0,14	0,00	0,20*	0,05
SOC RE	0,00	-0,12	0,00	0,08	-0,10
SOC NT	-0,28**	0,32**	0,10	0,32**	0,07
SOC SE	-0,11	0,04	0,08	0,01	-0,14
SOC EC	-0,12	0,05	-0,05	0,17	0,00
SOC CC	-0,22*	0,02	0,25**	0,11	0,01
SOC IE	-0,19	-0,02	0,07	0,14	-0,11
SOC Global	-0,21*	0,09	0,09	0,19*	-0,02

Imp. Afect. – implicação afectiva; SAT Geral – satisfação geral; SOC CT – satisfação com as condições de trabalho; SOC RE – satisfação com a remuneração; SOC NT – satisfação com a natureza do trabalho; SOC SE – satisfação com a segurança e estabilidade no trabalho; SOC EC – satisfação com a evolução na carreira; SOC CC – satisfação com o comportamento dos colaboradores; SOC IE – satisfação com a imagem e sentido de empresa; SOC Global – satisfação global orientada para o cliente.

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

Relativamente às variáveis de resultado Intenção de Sair da Empresa e Recomendação da empresa, observa-se uma correlação negativa moderada ($r = - 0,46$), indicando que inquiridos com maior intenção em sair da empresa revelam-se menos disponíveis para proceder à sua recomendação (Tabela 39).

Tabela 39: Associação entre variáveis de resultado Intenção de Sair da Empresa e Recomendação da empresa (coeficiente de correlação de *Pearson*; N=303).

	Intenção de sair da empresa
Recomendação da empresa	-0,46**

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

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

A Tabela 40 apresenta a correlação entre as variáveis de resultado e as variáveis antecedentes. No caso das características do trabalho, essas correlações são negligenciáveis, à excepção da característica *Feedback*, que correlaciona de forma negativa com a Intenção de sair da empresa e positivamente com a variável Recomendação da empresa, e da variável PMT que correlaciona positivamente com esta

última variável. No entanto, a variável Percepção de Sacrifícios apresenta correlações moderadas com as variáveis de resultado, indicando que os inquiridos que levam em conta os sacrifícios resultantes de abandonar a empresa mostram menos intenção em abandoná-la e mais disponibilidade para recomendar a empresa.

Tabela 40: Associação entre variáveis antecedentes e variáveis de resultado (coeficientes de correlação de *Pearson*; N=303).

	Varieda de	Identida de	Significa do	Autono mia	<i>Feedbac</i> <i>k</i>	PMT	NCI	AE	PS
Intenção de sair da empresa	-0,08	-0,08	-0,04	0,03	-0,12*	-0,03	0,09	0,15*	-0,36**
Recomendação da empresa	0,09	0,10	0,10	0,08	0,17*	0,15*	-0,03	0,02	0,37**

PMT – Potencial Motivador do trabalho; NCI – Necessidades de Crescimento individual; AE – Alternativas de empregabilidade; PS – Percepção de Sacrifícios. *Correlações significativas ($p \geq 0,05$) **Correlações muito significativas ($p \geq 0,01$)

As correlações entre os traços de personalidade e as variáveis de resultado são negligenciáveis (Tabela 41), à excepção da maior tendência para os inquiridos abertos a experiências novas expressam mais fortemente a intenção de sair da empresa.

Tabela 41: Associação entre variáveis de personalidade e variáveis de resultado (coeficientes de correlação de *Pearson*; N=111).

	Neuroticismo	Extroversão	Amabilidade	Conscien- ciosidade	Abertura à experiência
Intenção de sair da empresa	0,02	0,02	-0,05	-0,03	0,27**
Recomendação da empresa	-0,04	-0,05	0,12	0,10	-0,12

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

As correlações entre variáveis intermédias e variáveis de resultado são todas de magnitude moderada e estatisticamente significativas (Tabela 42), indicando que inquiridos que se sentem satisfeitos e afectivamente implicados na empresa mostram menor tendência para sair da empresa (correlações entre -0,31 e -0,49) e mais disponibilidade para recomendá-la (correlações entre 0,33 e 0,58).

Em síntese, no que respeita à associação das variáveis antecedentes com as variáveis intermédias, observa-se correlação entre características do trabalho e

implicação organizacional e satisfação, bem como entre a Percepção de Sacrifícios e as duas variáveis intermédias.

Tabela 42: Associação entre variáveis intermédias e variáveis de resultado (coeficientes de correlação de *Pearson*; N=303).

	Imp. Afect	SAT. Geral	SOC CT	SOC RE	SOC NT	SOC SE	SOC EC	SOC CC	SOC IE	SOC Global
Intenção de sair da empresa	-0,40**	-0,49**	- 0,38**	- 0,30**	- 0,36**	- 0,31**	- 0,33**	- 0,32**	- 0,34**	-0,41**
Recomendação da empresa	0,50**	0,57**	0,49**	0,33**	0,54**	0,37**	0,46**	0,49**	0,53**	0,58**

Imp. Afect. – implicação afectiva; SAT Geral – satisfação geral; SOC CT – satisfação com as condições de trabalho; SOC RE – satisfação com a remuneração; SOC NT – satisfação com a natureza do trabalho; SOC SE – satisfação com a segurança e estabilidade no trabalho; SOC EC – satisfação com a evolução na carreira; SOC CC – satisfação com o comportamento dos colaboradores; SOC IE – satisfação com a imagem e sentido de empresa; SOC Global – satisfação global orientada para o cliente.
*Correlações significativas ($p \geq 0,05$) **Correlações muito significativas ($p \geq 0,01$)

No entanto, a correlação entre as variáveis antecedentes e as variáveis de resultado é bastante mais ténue, relacionando-se estas últimas sobretudo com a Percepção de Sacrifícios e as Alternativas de Empregabilidade. Por fim, a correlação entre as variáveis intermédias e as de resultado é muito significativa, indiciando o impacto das atitudes consideradas nos comportamentos e intenções de comportamento. Estes resultados apontam para a existência de relações de mediação, que serão exploradas na sub-secção seguinte.

11.4. ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DO MODELO PROPOSTO

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

variáveis independentes tanto as variáveis antecedentes como as variáveis intermédias. Definiu-se um bloco com as variáveis antecedentes (Potencial Motivador do Trabalho PMT, Percepção de Sacríficos PS e Percepção de Alternativas de Empregabilidade AE) e um outro bloco com as variáveis intermédias (Implicação Afectiva IA, Satisfação Geral SG e Satisfação Orientada para o Cliente Global SOC), analisando então dois modelos de regressão em que a ordem de entrada desses blocos foi trocada, de forma a avaliar o efeito de específico de cada um deles (ver Tabela 43).

Tabela 43: Contributo específico das variáveis antecedentes e das variáveis intermédias na Recomendação da Empresa e na Intenção de Sair da Empresa (coeficientes de determinação e respectivos níveis de significância).

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

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

Os resultados apresentados na Tabela 43 indicam que as variáveis antecedentes (PMT, PS e AE) têm um contributo significativo na explicação da variância das duas variáveis de resultado: quando entram em primeiro lugar no modelo de regressão, estas variáveis explicam 16,5% da variância da Recomendação da Empresa (RE) e 14,1% da variância da Intenção de Sair da Empresa (ISE). No entanto, este efeito é drasticamente reduzido quando o contributo das variáveis antecedentes é avaliado após a entrada do bloco das variáveis intermédias (IA, SG e SOC), passando a explicar apenas 1,6% da Recomendação da Empresa ($p = 0,036$) e 3,0% da Intenção de sair da Empresa ($p = 0,050$). Apesar do contributo específico das variáveis antecedentes ser ainda significativo, este padrão de resultados mostra que o efeito das variáveis antecedentes

sobre a Recomendação da Empresa e a Intenção de sair da Empresa é quase totalmente mediatizado pelas três variáveis intermédias consideradas.

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

A análise das estimativas dos coeficientes de regressão quando se consideram apenas os antecedentes permite afirmar que apenas algumas destas variáveis têm efeito significativo sobre as variáveis de resultado (Tabela 44).

Tabela 44: Coeficientes de regressão padronizados referentes à influência dos antecedentes sobre as variáveis resultado e respectiva significância (N =303).

Antecedentes	Recomendação da Empresa (RE)			Intenção de Sair da Empresa (ISE)		
	β	t	p	β	t	p
PMT	0,15	2,85	0,005	-0,06	-1,12	0,262
PS	0,39	7,18	0,000	-0,35	-6,38	0,000
AE	0,07	1,35	0,178	0,08	1,52	0,131

PMT – Potencial Motivador do Trabalho; PS – Percepção de Sacríficos; AE – Alternativas de Empregabilidade, IA – Implicação Afetiva, SG – Satisfação Geral, SOC – Satisfação Global Orientada para o Cliente.

Tal como se viu na análise correlacional anteriormente apresentada, enquanto que o Potencial Motivador do Trabalho e a Percepção de Sacríficos contribuem de forma estatisticamente significativa para a Recomendação da Empresa, apenas a Percepção de Sacríficos contribui, de forma negativa, para a Intenção de Sair da Empresa.

Com o objectivo de perceber que variáveis intermédias medeiam especificamente o efeito dos antecedentes sobre as variáveis resultado, procedeu-se à análise de modelos de regressão em que se incluiu, para além dos antecedentes, sucessivamente cada uma das três variáveis intermédias (Tabela 45). Pode-se constatar que a inclusão de qualquer uma das variáveis intermédias é suficiente para anular o

efeito directo significativo do Potencial Motivador do Trabalho sobre a Recomendação da Empresa, indicando assim que o efeito deste antecedente é totalmente mediado por qualquer uma das atitudes consideradas.

Tabela 45: Coeficientes de regressão padronizados referentes à influência das variáveis antecedentes sobre as variáveis resultado quando se inclui o efeito das variáveis intermédias (N = 303).

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

PMT – Potencial Motivador do Trabalho; PS – Percepção de Sacrífios; AE – Alternativas de Empregabilidade, IA – Implicação Afetiva, SG – Satisfação Geral, SOC – Satisfação Global Orientada para o Cliente.

No que respeita ao efeito directo da Percepção dos Sacrífios, a sua magnitude diminui quando se incluem no modelo as variáveis intermédias, mas continua a ser significativo ($\beta = 0,12$, $p = 0,019$), indicando que a mediação observada é apenas parcial. O efeito directo da Alternativas de Empregabilidade passa a ser significativo após a inclusão das variáveis intermédias, apesar da sua magnitude continuar a ser

reduzida, o que sugere haver a existência de efeito supressor por parte de alguma das três atitudes consideradas. Uma análise individual dessas atitudes revela que este efeito supressor parece ser atribuível à Satisfação Global, o que se explica em parte por a correlação entre Satisfação Global e Alternativas de Empregabilidade ser negativa (cf. Tabela 37).

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

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

Para sintetizar a informação que temos vindo a analisar parcelarmente, recorreu-se à modelização de equações estruturais para estudar o modelo proposto na Secção 6 (Figura 3). A nossa análise partiu do modelo saturado, onde se definiram todos os caminhos directos e indirectos entre as oito variáveis consideradas: considerou-se que o

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

As primeiras colunas da Tabela 46 referem-se aos coeficientes de regressão padronizados obtidos após o ajustamento do modelo saturado.

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

Procedeu-se à eliminação dos coeficientes de regressão estatisticamente não significativos, tendo-se chegado a um modelo depurado que se revela ajustado aos dados amostrais ($\chi^2 = 9,4$, gl = 8, p = 0,333). A Tabela 46 mostra os coeficientes de regressão para este modelo final, que apresenta, como desejável, valores de $\chi^2 / gl = 1,2$ claramente inferiores ao valor de referência ($\chi^2 / gl < 3$) e cujos índices de ajustamento são superiores a 0,90 (por exemplo, GFI = 0,992, AGFI = 0,965 e CFI = 0,998) e com RMSEA = 0,024.

Tabela 46: Coeficientes de regressão padronizados para o modelo saturado e para o modelo depurado (N = 303).

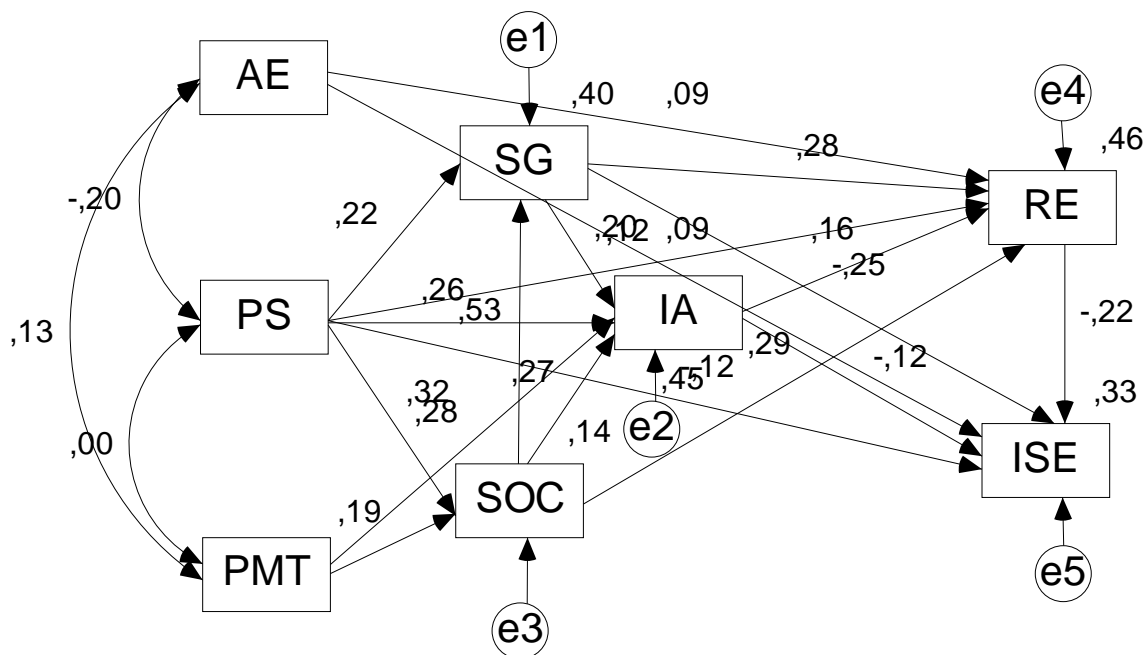
	Modelo Saturado		Modelo Depurado	
	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>
Antecedentes ↔ Antecedentes				
PMT ↔ AE	0,14	0,017	0,13	0,021
PMT ↔ PS	-0,04	0,465	0*	--
PS ↔ AE	-0,20	0,000	-0,20	0,000
Antecedentes → Resultados				
PMT → RE	-0,01	0,782	--	--
PMT → ISE	0,07	0,169	--	--
PS → RE	0,12	0,017	0,12	0,014
PS → ISE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

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

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

A Figura 7 ilustra esquematicamente o modelo.

Figura 7: Modelo depurado final.



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

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

Dos resultados que temos vindo a apresentar, podemos concluir que a hipótese H1 – *O Potencial motivador do trabalho, a Percepção de Sacrifícios e a Percepção de*

alternativas influenciam positivamente a Recomendação da empresa e, negativamente, a Intenção de sair da empresa através do efeito mediador da Implicação afectiva, da Satisfação geral e da Satisfação Orientada para o Cliente – apenas se confirma parcialmente.

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

Para o modelo com equações estruturais ser testado, é necessário especificar o sentido da relação entre as variáveis. No entanto, essa tarefa pode-se tornar-se difícil quando se optou por restringir a análise a modelos estruturais recursivos e não existem argumentos teóricos claros para saber de antemão qual o sentido da influência entre as variáveis (muitas vezes, podem tratar-se de influências recíprocas). No presente caso, devido à falta de consenso quanto ao sentido da influência entre Satisfação e Implicação organizacional (já referida na secção 4), tomámos as opções representadas na Figura 7, mas sabendo que a direcção das setas não tem suporte teórico e traz apenas ligeiras alterações à qualidade do ajustamento do modelo. Contudo, um resultado seguro é a necessidade de especificar uma associação entre as três variáveis intermédias, para que o modelo se revele ajustado. Basta eliminar do modelo um desses caminhos para que o valor da estatística do qui-quadrado se torne significativo ($\Delta\chi^2 > 13,2$, gl = 1, p = 0,000). Estes resultados, a que se adiciona os valores de correlação já apresentados na tabela 36 ($r > 0,50$), indicam que as três atitudes estabelecem entre si relações positivas, dando assim apoio à segunda hipótese por nós formulada: H2 – *Existe uma associação positiva entre as variáveis Implicação Afectiva, Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente.*

O modelo depurado inclui ainda um caminho significativo pouco interessante

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

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

As duas últimas hipóteses por nós formuladas referem a efeitos de moderação. Assim, a terceira hipótese (H3) afirma que *a influência das variáveis antecedentes na Implicação Afectiva, na Satisfação Geral e na Satisfação Orientada para o Cliente é moderada pelas variáveis personalísticas Extroversão, Abertura à experiência, Amabilidade, Conscienciosidade e Neuroticismo (esta exercendo efeito no sentido contrário às restantes quatro)*. A Tabela 47 reúne os resultados obtidos na avaliação do efeito moderador das cinco dimensões de personalidade consideradas (informação com base nas respostas à amostra reduzida de 111 inquiridos). Para se poupar uma apresentação fastidiosa dos resultados, refira-se que foram feitos 45 testes de moderação, tendo-se encontrado efeitos significativos ($p < 0,05$) apenas em sete situações (15,5%) e resultados marginalmente significativos ($p < 0,1$) em mais nove situações (20,0%). Na tabela identifica-se o valor p apenas para estes dois tipos de situação, mas iremos apenas descrever efeitos moderadores que atingiram o nível de significância 0,050.

Tabela 47: 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 (ΔR^2) e respectiva significância.

		Neuroticismo		Extroversão		Amabilidade		Conscienciosidade		Abertura à experiência		NCI	
		ΔR^2	<i>p</i>	ΔR^2	<i>p</i>	ΔR^2	<i>p</i>	ΔR^2	<i>p</i>	ΔR^2	<i>p</i>	ΔR^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 ²	0,016	ns	0,006	ns	0,008	ns	0,001	ns	0,004	ns	0,002	ns
	X*M ³	0,009	ns	0,007	ns	0,010	ns	0,049	0,016	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 ²	0,029	0,077	0,000	ns	0,000	ns	0,002	ns	0,011	ns	0,001	ns
	X*M ³	0,005	ns	0,005	ns	0,012	ns	0,031	0,062	0,040	0,034	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 ²	0,008	ns	0,001	ns	0,001	ns	0,001	ns	0,000	ns	0,000	ns
	X*M ³	0,008	ns	0,004	ns	0,005	ns	0,035	0,050	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 ²	0,005	ns	0,018	ns	0,008	ns	0,012	ns	0,003	ns	0,003	ns
	X*M ³	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 ²	0,005	ns	0,005	ns	0,000	ns	0,001	ns	0,009	ns	0,000	ns
	X*M ³	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	0,032	0,047	0,004	ns	0,006	ns
	X*M ²	0,078	0,002	0,001	ns	0,000	ns	0,001	ns	0,045	0,019	0,000	ns
	X*M ³	0,012	ns	0,002	ns	0,007	ns	0,041	0,023	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 ²	0,004	ns	0,003	ns	0,008	ns	0,022	ns	0,030	0,072	0,000	ns
	X*M ³	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 ²	0,001	ns	0,028	0,076	0,009	ns	0,020	ns	0,012	ns	0,001	ns
	X*M ³	0,032	0,052	0,002	ns	0,035	0,048	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 ²	0,009	ns	0,000	ns	0,000	ns	0,028	0,078	0,000	ns	0,005	ns
	X*M ³	0,031	0,065	0,018	ns	0,001	ns	0,002	ns	0,000	ns	0,000	ns

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

A Conscienciosidade modera também a relação entre o Potencial Motivador do Trabalho e a Satisfação Orientada para o Cliente ($p = 0,050$). Esse efeito moderador resulta da relação entre estas duas variáveis ser negativa para níveis baixos de conscienciosidade ($B = -0,11$), nula para valores médios de conscienciosidade ($B = 0,00$) e positiva para valores elevados ($B = +0,07$).

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

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

+0,10), enquanto que níveis médios de Abertura invertem o sentido da relação ($B = -0,04$).

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

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

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

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

Relativamente à quarta hipótese – H4: *A influência das variáveis antecedentes*

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

12. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta secção procura dar sentido aos resultados obtidos. Serão discutidos os mais patentes, sobretudo os relevantes para as hipóteses formuladas, e procurar-se-á relacioná-los com a revisão prévia da literatura.

A discussão dos resultados da análise descritiva univariada apresentada na secção 11.1 é dificultada pela inexistência de valores normativos que impedem uma interpretação clara dos valores médios obtidos na amostra. Apenas os resultados recolhidos com o NEO-PI-R, pela sua natureza percentílica, permitem uma interpretação quantitativa dos valores médios relativos às cinco dimensões da personalidade. Também para o JDS existem valores de referência, mas relativos a amostras de profissionais norte-americanos. Desta forma, na primeira parte da discussão, será apenas feita uma breve referência aos resultados descritivos relativos às variáveis atitudinais e de resultado.

De uma maneira geral, as características do trabalho operacionalizadas pelo JDS tornam patente que a totalidade dos trezentos e três profissionais de Hotelaria avalia a Variedade do seu trabalho como sendo inferior às dimensões de Identidade, Autonomia, *Feedback* e Significado. Os níveis reduzidos de Variedade percebida repercutem-se no baixo potencial motivador que estes profissionais atribuem ao seu trabalho e cujos níveis se situam claramente abaixo dos valores de referência. Estes resultados devem, no entanto, ser levados com alguma precaução não só porque são tomados por comparação a valores normativos para uma série de famílias de profissões americanas (Hackman & Oldham, 1980) mas, também, porque estes resultados se referem a uma amostra heterogénea de profissões dentro da hotelaria. Segundo Hackman e Oldham (1980), a Variedade no trabalho descreve a aplicação diversificada de habilidades e conhecimentos, pelo que uma Variedade reduzida sugere que o empregado considera

que a quantidade ou qualidade das aptidões e destrezas exigidas pela função é inadequada. Os resultados baixos de Variedade no trabalho indicam, presumivelmente, que estes profissionais com qualificações técnicas elevadas não se conformam com tarefas de natureza simples, monótona ou excessivamente repetitiva, de alguma forma incongruente com as suas aspirações e ambições. Como resultado, o gestor de recursos humanos deverá adicionar ao trabalho destes profissionais uma gama mais vasta de operações através da formação de unidades naturais de trabalho, que prevejam a introdução de novas tarefas, agrupadas em módulos significativos e delegados a um só profissional. Esta medida, para além de imprimir uma dinâmica e diversidade superior ao trabalho, desencadeia no empregado a percepção de um maior Significado e Identidade e o sentimento de propriedade em relação ao que faz. Uma outra medida igualmente praticável, contudo mais morosa, consiste no emprego de um uso mais diferenciado de equipamentos e de procedimentos, exigindo a aplicação de uma maior diversidade de destrezas, que acrescentariam mais variedade ao trabalho. Uma outra medida igualmente exequível passa pelo aditamento de mais relações directas destes profissionais a outros clientes internos, clientes externos (saída) e fornecedores (entrada), com vista a apadrinhar mais relações directas entre o empregado e os fornecedores. Assim, alguns assuntos passariam a ser tratados directamente pelos empregados e o produto final teria uma maior Variedade no trabalho, resultante de um maior sentido de responsabilidade, Autonomia e *Feedback* proveniente dos clientes. As medidas referidas, entre outras possíveis, pretendem reduzir a repetição e monotonia e, simultaneamente, aumentar a complexidade do trabalho e o seu potencial motivador.

Em termos de personalidade, os profissionais de hotelaria avaliados apresentam baixos níveis de Neuroticismo e níveis elevados de Extroversão e, sobretudo, Conscienciosidade. Como vimos, o Neuroticismo pode ser definido como a “adaptação

versus instabilidade emocional que caracteriza os indivíduos preocupados, emocionalmente inseguros, com sentimentos de incompetência, tendência para a descompensação emocional, ideias irrealistas, desejos e necessidades excessivas e respostas de *coping* desadequadas” (Costa & McCrae, 2000, p.11), pelo que os resultados baixos ao nível do Neuroticismo indicam que os profissionais avaliados são emocionalmente estáveis, detentores de características de personalidade positivas consideradas factores favoráveis no trabalho. Os extrovertidos, segundo os mesmos autores referem, 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” (2000, p.12). Os resultados tendencialmente elevados de Extroversão reflectem a quantidade e a qualidade de interacções interpessoais que estes profissionais de hotelaria estão aptos a realizar no seu contexto de trabalho, a nível de actividade, de estimulação e da capacidade de expressão de alegria, característica de personalidade, igualmente, positiva e favorável no exercício das suas actividades. A Conscienciosidade, segundo Costa e McCrae, descreve “o grau de organização, persistência e motivação pelo comportamento orientado para um objectivo. Contrasta pessoas, que são de confiança e escrupulosas com as que são preguiçosas e descuidadas” (2000, p.16). Os resultados elevados de Conscienciosidade indicam que estes participantes possuem a força de vontade, determinação confiança, pontualidade, organização, empreendimento e auto-disciplina, próprias de uma realização eficiente e eficaz e auspiciosas de êxito profissional.

Apesar destes resultados terem sido comparados com valores normativos para a população portuguesa de adultos do sexo masculino e feminino respectivamente, o seu alcance deve ser visto com alguma precaução uma vez que se trata de valores médios de uma amostra heterogénea de profissões.

Passando aos resultados obtidos na análise das diferenças entre os grupos profissionais relativamente às respostas dadas ao conjunto de instrumentos usados para operacionalizar as variáveis em estudo (secção 11.2), os cinco grupos (Andares/Limpezas/Lavandaria, Restaurante/Bar, Recepção, Cozinha/Copa e Técnicos de Manutenção) diferem significativamente, entre si, em todas as variáveis analisadas exceptuando na percepção de Identidade, *Feedback* e nas características de personalidade Extroversão, Conscienciosidade e Abertura à Experiência.

Concretamente, os Técnicos de Manutenção e Andares/Limpezas/Lavandaria constituem os dois grupos mais destacados por terem o mais baixo Potencial motivador no trabalho. Segundo vimos no Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1980), o enriquecimento ou ampliação de uma função é a maneira prática e viável de adequar permanentemente o trabalho ao crescimento profissional do ocupante, e consiste em aumentar deliberada e gradualmente os objectivos, responsabilidades e desafios das actividades e tarefas de forma a ajustá-los às características do ocupante. E, conseqüentemente, criar três estados psicológicos críticos nos ocupantes: percepção de significado, responsabilidade pelos resultados e conhecimento dos resultados do trabalho. A estreita relação entre as dimensões profundas da função e os estados psicológicos críticos produz uma elevada motivação no trabalho, desencadeadora de satisfação nos empregados, conduzindo a desempenhos individuais positivos. Assim, significa que os empregados de Manutenção e de Andares/Limpezas/Lavandaria, percebem que o trabalho que realizam, não possui a complexidade e riqueza ambicionadas.

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 vimos referido por 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.

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.

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, vimos que, Allen e Meyer

(1991) referiam, 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.

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 um 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 percepçiona, simultaneamente, uma inserção mais fácil no mercado de trabalho, por razões distintas, a Cozinha devido às qualificações técnicas elevadas enquanto que 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 intencionam continuar a permanecer 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.

Apesar destes resultados terem sido comparados com valores normativos para a população portuguesa de adultos do sexo masculino e feminino respectivamente, devem, no entanto, ser vistos com alguma precaução uma vez que se trata de uma amostra heterogénea de profissões e com a limitação de uma amostra constituída apenas por 111 pessoas.

A avaliação do padrão de associação estabelecido entre as diferentes variáveis em estudo (variáveis antecedentes, intermédias e de resultado) permitiu destacar os aspectos que se seguem:

As características da função correlacionam entre si de forma fraca ou moderada, indicando que os inquiridos avaliam de forma mais ou menos consistente a riqueza das suas funções em termos das cinco características consideradas. Os valores correlacionais médios moderados de 0,26, oscilam entre 0,03 (valor mínimo) e 0,45 (valor máximo). Estes valores são semelhantes aos dos estudos iniciais de Hackman e Oldham (1976) em que os cinco factores apresentavam valores correlacionais médios moderados de 0,24, que oscilavam entre 0,16 (valor mínimo) e 0,51 (valor máximo). Este padrão manteve-se nas investigações ulteriores (*e.g.* Oldham, Hackman & Stepina, 1978; Taber & Taylor, 1990). Assim, a maior amplitude, mostrada pelo nosso estudo, entre o valor mínimo e máximo de 0,42, superior à verificada pelos estudos iniciais de Hackman e Oldham cuja amplitude menor de 0,35, compromete ainda menos a independência dos factores.

O Potencial Motivador do Trabalho (PMT), sendo uma medida compósita que integra estas cinco dimensões, correlaciona moderada ou fortemente com todas elas (exceptuando com a dimensão Identidade). Estudos clássicos realizados com o JDS, como sejam os estudos de Hackman e Oldham (1975, 1980) e de Kulik, Oldham e Langner (1988), confirmam esta relação forte entre o PMT e as cinco características do trabalho. Estes resultados sugerem, que o PMT veicula informação mais pertinente sobre as avaliações que os inquiridos fizeram das diferentes características dos seus trabalhos parecendo simplificar esses padrões de associação, pelo que pode assim substituir sem grande perda de informação as cinco características do JDS.

O PMT também correlaciona com a Implicação Afectiva. Estes resultados vão

na mesma direcção dos observados por Dunham, Grube e Castaneda (1994); Glisson e Durick (1988); Mathieu e Zajac (1990); Steers (1977) e Tavares (2001), entre outros, que, como vimos, mostravam uma correlação positiva entre o PMT e Implicação Afetiva. Também Mathieu e Zajac (1990) e Dunham e colaboradores (1994) defendem ser o PMT um forte preditor da Implicação Organizacional. Estes resultados sugerem que as pessoas que avaliam uma maior magnificência nas suas tarefas tendem a estreitar a sua afiliação à empresa.

O PMT também correlaciona com a Satisfação Geral e com os vários aspectos da satisfação (exceptuando a remuneração e a imagem da empresa). Os estudos clássicos, de Hackman e Oldham (1975) mostraram valores correlacionais de ($r=.33$ $p>.01$), os de Hackman e Oldham (1976) valores correlacionais de ($r=.37$, $p>.01$), os de Bell & Mitchell (1976) valores correlacionais de ($r=.71$, $p>.001$), e os de Schuler (1977) valores correlacionais de ($r=.48$, $p <.05$), entre as cinco características, e também do PMT e a Satisfação Geral. Hackman e Oldham (1980), concluíram que quanto maior é o PMT que integra as características do trabalho, maior será a motivação e subsequente satisfação dos empregados (considerada uma variável de resultado no Modelo das Características do Trabalho). De forma similar, James e Tetrick (1986), testaram três modelos (pós-cognitivo não recursivo, pré-cognitivo recursivo e pré-cognitivo não-recursivo), cujos resultados permitiram verificar que o único modelo válido era o pré-cognitivo não-recursivo. Segundo Cunha e colaboradores (2006) este modelo (pré-cognitivo não-recursivo), testemunha que a satisfação decorre da percepção das características do trabalho, estando reciprocamente ligadas as percepções e a satisfação. As investigações referidas são defensoras da relação positiva significativa entre as características do trabalho e também entre o PMT e a Satisfação Global. Os resultados obtidos de acordo com a literatura que revimos, sugerem que as condições do

trabalho são factor de motivação, podendo sistematicamente ser reconsideradas, postas em causa e redesenhadas de forma a influenciar positivamente os empregados e a se repercutir favoravelmente nas empresas.

Os cinco traços de personalidade correlacionam-se entre si, destacando-se o Neuroticismo (contrário de estabilidade) por se correlacionar de forma negativa com os restantes. Estes resultados estão de acordo com a tese defendida por Costa e McCrae (1992), da necessidade dos itens e facetas que constituem o NEO-PI-R se correlacionarem (entre si). Segundo, Costa e McCrae (2000) referem “esta condição verifica-se na Amostra Portuguesa em que as correlações são todas superiores a 0,56” (p.42).

O PMT e o NCI correlacionam fraca ou moderadamente com a personalidade. Começando pelo PMT, os valores moderados correlacionais entre os factores de personalidade extroversão e conscienciosidade e o PMT sugerem, referindo Wolfe e Kasmer (1988) (2000) e Digman e Takemoto-Chock (1981) *in* Costa e McCrae (2000), que estes profissionais, tal como as pessoas que encaram as situações competitivas favoravelmente (extrovertidos) e as que têm necessidade de se apegar ao trabalho e vontade de realizar/força de vontade (conscienciosos), vão aproveitar melhor as oportunidades propiciadas pelo PMT. Também Hackman e Oldham (1980), no Modelo das Características do Trabalho, referem o PMT explicitando as diferenças individuais parecendo querer sublinhar que o PMT não é indiferente às características disposicionais. Passando ao NCI, os valores correlacionais moderados entre a amabilidade e o NCI estão consonantes com a perspectiva de Costa e McCrae (2000), em que a Amabilidade enquanto factor influenciador da auto-imagem e da formação de atitudes sociais e de uma filosofia de vida se associa à necessidade de progressão, de desenvolvimento pessoal e profissional. Estes resultados sugerem a relevância de

algumas características que os empregados devem integrar no seu perfil personalístico, em proveito das oportunidades concebidas por eventuais determinantes e de subsequentes atitudes positivas.

De modo semelhante, a variedade e autonomia no trabalho parece associar-se à personalidade do inquirido. Estes resultados estão consonantes com a perspectiva defendida por Costa e McCrae (2000), de que as pessoas com falta de auto-disciplina, apresentam dificuldades de decisão sobre aquilo que deve ser feito, dificultando a sua autonomia no trabalho.

Os valores correlacionais moderados entre a Conscienciosidade e a Variedade apoiam a tese defendida por Hartsshorn, May e Maller (1929 *in* Costa & McCrae, 2000), de que o consciencioso descreve o sujeito determinado, organizado, trabalhador, com uma orientação positiva, para o êxito académico e profissional e, portanto, atributos que, de alguma forma, se aliam à diversidade.

As Alternativas de empregabilidade correlacionam sempre negativamente com as diferentes facetas de satisfação mas essa associação só é significativa no caso da Satisfação global. Estes resultados significam que as alternativas percebidas de empregabilidade do empregado são um mau prenúncio da atitude global de insatisfação nos empregados.

A correlação forte entre as variáveis intermédias de implicação afectiva, satisfação global e satisfação orientada para o cliente. No entanto, a medida de satisfação global correlaciona apenas de forma moderada com as outras facetas de satisfação, indicando que uma apreciação global da satisfação com o trabalho não é suficiente para apreender as diferentes facetas de satisfação.

A Satisfação correlaciona de forma fraca com algumas características do trabalho (Variedade, Autonomia e Feedback). Mais uma vez, o PMT parece resumir

esses padrões de associação, pelo que pode assim substituir sem grande perda de informação as cinco características do JDS.

O NCI não correlaciona nem com a Satisfação nem com a Implicação e, como vimos, correlaciona, de forma fraca, apesar de significativa, com o PMT, mostrando que, seja qual for o PMT, as NCI são assumidas de forma autónoma por estes empregados, não interferindo nas suas atitudes nem na prossecução satisfatória do seu trabalho e, como tal, também devem ser tratadas de forma independente. Estes resultados indicam a emancipação destes empregados relativamente às suas necessidades de desenvolvimento que fazem questão de não interferirem na sua ligação, identificação e satisfação.

A Percepção de Sacrifícios correlaciona positiva e moderadamente com todas as variáveis intermédias, estabelecendo assim uma ligação entre as atitudes positivas e a percepção dos benefícios adquiridos na estadia na empresa. Estes resultados sugerem que, a especificação do tipo de benefícios que pode vir a beneficiar a percepção individual destes empregados irá, possivelmente favorecer o aumento das suas atitudes positivas no trabalho.

A personalidade correlaciona apenas pontualmente com as variáveis intermédias. No entanto, mantém-se o padrão geral de correlação negativas (nem sempre significativas) entre neuroticismo e satisfação e entre conscienciosidade e satisfação (positivas), sugerindo a necessidade de estabilidade e motivação orientada para um objectivo para se desencadearem atitudes positivas.

A Satisfação com a Natureza do trabalho correlaciona de forma positiva com alguns traços de personalidade (extroversão, conscienciosidade) e negativa com outros (neuroticismo) e a Satisfação com o comportamento dos colaboradores correlaciona com a Amabilidade, assinalando que estes dois aspectos específicos da satisfação

(natureza do trabalho e o comportamento dos colaboradores) se associam a características da personalidade que devem ser iniciadas ou desenvolvidas nestes empregados.

As duas variáveis de resultado, Intenção de Sair da empresa e Recomendação da empresa correlacionam apenas de forma moderada -0.46, o que indica que, apesar de, ambas constituírem variáveis de resultado, tratam de aspectos diferentes. Os inquiridos com maior intenção de sair da empresa revelam-se menos disponíveis para proceder à sua recomendação.

As correlações entre variáveis intermédias e variáveis de resultado de magnitude moderada e estatisticamente significativas, sugerem que os inquiridos que se sentem satisfeitos e afectivamente implicados na empresa mostram menor tendência para sair da empresa e mais disponibilidade para recomendá-la.

Os valores correlacionais moderados de -0,40 entre a Intenção de sair da empresa e Implicação Afectiva, são, como vimos, similares aos de Meyer, Allen e Smith (1993), Meyer e colaboradores (2002), Powell e Meyer (2004), Somers (1995), que também apresentam valores médios correlacionais de $(p=-0,56)$. Segundo Meyer e Allen (1997), estes valores traduzem uma relação bem estabelecida entre a afiliação e a retenção dos empregados à empresa.

Os valores correlacionais moderados entre a Intenção de sair da empresa e a Satisfação global de -0,49** são semelhantes aos observados no estudo meta-analítico de Tett e Meyer (1993), cujo valor correlacional médio era de -0,58. A revisão que fizemos da literatura, também referia estudos, como o de Blau (1993); Crampton e Wagner (1994); Donovan, Brow e Mowen (2004); Homburg e Stock (2004); Parker e colaboradores (2003); Ricke-Kiely (2007); Tett e Mayer (1993), que apoiam esta relação negativa, sugerindo que a Satisfação no Trabalho é um factor preditivo da

intenção de abandonar a empresa. De uma maneira geral, as teorias e abordagens no domínio da Intenção de Sair da empresa, apadrinham a ideia de que os empregados insatisfeitos com o trabalho procuram outras alternativas. Estes resultados e perspectivas sugerem que se deve dar especial atenção à atitude de satisfação dos empregados, cuja avaliação deve ser feita com uma certa periodicidade, de modo a prevenir determinados comportamentos individuais negativos, neste caso, a intenção de sair da empresa, o que se repercute negativamente na empresa.

A relação entre a Recomendação da empresa e as atitudes é moderada. Estes resultados são consentâneos com as teses proferidas por Gummesson (2002), Hartline e Jones (1996) e Paulin e colaboradores (2006) de que, a variável Recomendação da empresa se associa, de uma maneira geral, às atitudes positivas dos empregados em relação aos clientes e, em particular, à atitude de Implicação Afectiva. Segundo esta lógica, o emissor de uma recomendação positiva da empresa (o empregado) tenderá a evitar gerar eventuais inconsistências entre o que recomenda e as suas atitudes de forma a manter o seu elo afectivo com o serviço.

As variáveis de resultado correlacionam pouco com os antecedentes (JDS). O mesmo se verifica com a personalidade (à excepção da maior tendência para os inquiridos abertos a experiências novas expressam mais fortemente a intenção de sair da empresa). No entanto, correlacionam moderadamente com a Percepção dos sacrifícios. Estes resultados tornam patente o efeito mediador exercido pelas variáveis intermédias na relação entre algumas variáveis antecedentes e as variáveis de resultado.

Os inquiridos que levam em conta os sacrifícios resultantes de abandonar a empresa mostram menos intenção em abandoná-la e mais disponibilidade para recomendar a empresa. Estes resultados sugerem uma vez mais a importância do conhecimento prévio deste factor crítico (percepção de Sacrifícios) de forma a

identificar que tipo de benefícios pode a empresa oferecer com vista a garantir a permanência dos colaboradores na empresa e a transmissibilidade positiva da imagem da empresa.

Para além de compreender a relação entre as variáveis e, de certa forma, avaliar a coerência das respostas do inquiridos (o que se confirma, pois as relações encontradas fazem sentido e coincidem com o que se esperava teoricamente, pelo menos em parte), esta análise correlacional permitiu ainda validar o esquema utilizado para classificar as variáveis (antecedentes / intermédias / de resultado), uma vez que se verifica que as variáveis antecedentes se relacionam com as intermédias, estas com as de resultado, mas não há associações claras entre as variáveis antecedentes e de resultado, o que sugere que o seu efeito é mediado pelas variáveis intermédias.

A 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* – foi confirmada parcialmente, uma vez que a Percepção de Sacrifícios exerce simultaneamente efeito directo e indirecto na Intenção do empregado abandonar a empresa. Além disso, a percepção de Alternativas de Empregabilidade não afecta a Recomendação da empresa e exerce efeito directo (não mediado) sobre a intenção de sair da empresa. A influência produzida pela percepção de Sacrifícios (directa e indirecta) e pelas Alternativas de Empregabilidade (apenas directa) na Intenção do empregado Abandonar torna indubitável o valor capital destas duas variáveis (percepção de Sacrifícios e de Empregabilidade), impelindo as empresas-alvo a adoptar, em épocas prósperas do mercado laboral, políticas e práticas pró-activas de empregabilidade (enunciadas na

secção “Conclusões”) de forma a atrair e captar os seus clientes internos através da oferta de melhores vantagens e benefícios que evitem a sua fuga para outras empresas da concorrência. A reavaliação destas duas variáveis - percepção de Sacrifícios e de Empregabilidade – é, por isso, um dos indicadores fundamentais que fornecem aos gestores de linha, informação relevante acerca da maior ou menor necessidade de revisão das medidas vigentes de empregabilidade com vista a as adequarem às necessidades prementes.

No que diz respeito à Intenção de Saída da Empresa, o Potencial Motivador do Trabalho apenas exerce efeito indirecto, uma vez que é mediado pelas atitudes. Como vimos, o PMT é um factor importante que influencia os resultados através da atitude positiva de Implicação (*e.g.* Colarelli, Dean & Korstans, 1978; Dunham, Grube & Castaneda, 1994; Mathieu & Zajac, 1990; Steers, 1977; Tavares, 2001, entre outros). O Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1980) também demonstrou que quanto mais elevado for o seu índice (PMT) maior será a superioridade da motivação e subsequente Satisfação no trabalho. A meta-análise de Loher, Noe, Moeller e Fitzgerald (1985) também sublinha o papel moderador da satisfação no trabalho entre as características do trabalho e os resultados individuais. O estudo meta-analítico de Fried e Ferris (1987) comprovou similarmente a relação moderada entre características e satisfação no trabalho. De forma comparável, Paulin, Ferguson e Bergeron (2006) provaram a influência exercida pelo PMT na Satisfação Global no trabalho e a relação entre o PMT e a Satisfação orientada para o cliente. Por isso, parece constituir consenso de que a motivação individual é função das condições de trabalho facilitadas pela própria empresa produzindo vontade própria de fazer. Deste modo, parece haver necessidade de um movimento espontâneo, de dentro para fora do indivíduo, para continuar a actuar com a mesma intensidade e com o mesmo esforço e

empenhamento. Para tal, muito contribui um desenho eficiente da função, que preveja conteúdos de trabalho mais variados que propiciem à função uma maior Identidade, Significado, Autonomia e *Feedback*, com vista a gerar, nos empregados, relações fortes de satisfação e de implicação com a empresa e a subsequente sustentação prática de comportamentos individuais de melhoria contínua e de desejo de permanecer na empresa.

Por outro lado, a hipótese colocada por Allen e Meyer (2000) de que seria preferível considerar a componente Instrumental como um antecedente em substituição de uma das três componentes da Implicação foi, por nós, confirmada. A componente Instrumental que validámos (veja a secção do estudo da validação das três componentes *Affective, Normative and Continuance Commitment*) descreve os sacrifícios elevados percebidos face à eventual saída do empregado e resulta da sua ponderação dos benefícios e vantagens que pensa ter adquirido pelo estatuto conquistado ao longo da sua permanência na organização, determinando de forma indirecta através do tipo de ligação e identificação com a empresa e directa a intenção de sair da empresa. Quer seja mediada ou não pelas atitudes, a percepção de sacrifícios não é mais do que os *side bets* que Becker (1960) havia descrito e que podem fazer com que a pessoa interrompa a sua ligação à empresa devido ao nível baixo percebido de investimentos acumulados durante a sua permanência na empresa. O facto, da percepção de sacrifícios produzir efeito directo na possibilidade do empregado abandonar da empresa assinala que a empresa deve prever em que medida poderá beneficiar estes empregados de modo a evitar a sua partida para empresas da concorrência (a secção “conclusões apresenta algumas medidas).

A segunda Hipótese – H2: *Existe uma associação positiva entre as variáveis Implicação Afectiva, Satisfação Geral e Satisfação Orientada para o Cliente* – foi

confirmada na medida em que as variáveis intermédias correlacionam entre si. Embora o tipo de estudo realizado (estudo transversal correlacional) não permita concluir sobre a direcção da influência entre estas três variáveis, prevalece um padrão de associação forte entre elas, sublinhando a necessidade de esclarecer a natureza causal desta relação com métodos de investigação adequados (estudos longitudinais e experimentais).

A terceira Hipótese – H3: *A influência das variáveis antecedentes na Implicação Afectiva, na Satisfação geral e na Satisfação Orientada para o Cliente é moderada pelas variáveis personalísticas Extroversão, Abertura à experiência, Amabilidade, Conscienciosidade e Neuroticismo (esta exercendo um efeito contrário às restantes quatro)* –, verificou-se parcialmente uma vez que apenas se mostrou o efeito moderador de algumas dimensões da personalidade (sobretudo da Conscienciosidade e a Abertura à Experiência) sobre a forma como os antecedentes afectam as variáveis intermédias em estudo. O efeito moderador da Conscienciosidade sobre a influência que o Potencial Motivador do Trabalho exerce sobre a Implicação Afectiva e a Satisfação Orientada para o cliente indica que a ligação e identificação dos empregados à empresa, bem como a sua satisfação relativamente aos aspectos que integram o trabalho direccionado para clientes, não depende apenas da criação de condições favoráveis no trabalho mas também de outras condições de ordem pessoal de natureza personalística, nomeadamente a Conscienciosidade. Como vimos, a Conscienciosidade descreve “a orientação positiva da pessoa relacionada com o êxito, a nível académico e profissional” (Costa e McCrae 2000, p.17), segundo parece, as pessoas com uma conscienciosidade inferior são menos obstinadas pela prossecução de objectivos, mais preguiçosas, despreocupadas, negligentes e com uma fraca força de vontade não reunindo, por isso, condições personalísticas que lhes permitam beneficiar das oportunidades propiciadas por um trabalho enriquecido. Vimos também com Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005)

a associação forte entre a Conscienciosidade e conteúdos relacionados com o trabalho, ocupação ou organização. E, Naquin e Holton (2002) fizeram, de resto, notar o efeito preditivo da Conscienciosidade na Implicação Organizacional. Todos estes dados, de resto, convergem na relevância concedida à Conscienciosidade enquanto característica disposicional que integra facetas como sejam a competência, ordem, auto-disciplina e deliberação — lealdade, realização e luta (Costa & McCrae, 1991) —, muito similares ao atributo de ética que integra o constructo de Implicação Organizacional que explica as facetas de realização, fidelidade e persistência no trabalho que integram as dimensões determinação, força de trabalho, perseverança e orientação para a realização que predis põem os empregados para o envolvimento no trabalho (Costa & McCrae, 1988; Naquin e Holton, 2002; Peabody & Golberg, 1989). Como vimos, Aston e Lee (2001) compara a Conscienciosidade à intensidade do envolvimento individual através de comportamentos relacionados com a tarefa podendo, neste caso, produzir Satisfação Orientada para o Cliente. Este paradigma coloca a Conscienciosidade num universo individual positivo caracterizado pela tenacidade no que respeita ao prosseguimento de objectivos (Brandtadter, Wintern & Rotehermend, 1999), ou melhor, dos objectivos de negócio.

O efeito moderador exercido pela Conscienciosidade sinaliza a necessidade da empresa iniciar e/ou desenvolver esta característica personalística através de processos de recrutamento, selecção, formação e desenvolvimento pessoal (veja algumas implicações na secção “Conclusões”). E, irá permitir o ingresso mais facilitado no trabalho daqueles que já possuem esta característica e o desenvolvimento deste atributo através de acções formativas nos empregados que já integram a empresa mas que ainda não são detentores desta qualidade. Assim, as empresas-alvo podem assegurar que esta característica estará presente em todos os empregados.

A Abertura à Experiência modera o impacto que o Potencial Motivador do Trabalho exerce sobre a Satisfação Geral no trabalho, quando os seus valores são baixos e elevados. Como vimos a literatura referia (McCrae & Costa, 1996) a Abertura à Consciência com uma consciencialização ampla associada a uma actividade cognitiva elevada, que MacDonald (1995) designava de motivação intrínseca para a curiosidade e desenvolvimento de competências cognitivas afectando, no caso concreto da presente investigação, a relação entre condições favoráveis no trabalho e a satisfação geral dos empregados. Lembramos também que DeNeve e Cooper (1998) referiam a dimensão personalística Abertura à Experiência como um *double-edge sword* predispondo a pessoa a sentir tudo o que existe de bom e de mau de uma forma mais intensa, neste caso, Satisfação geral no trabalho.

Ainda relativamente aos efeitos moderadores da personalidade observou-se que as dimensões de Conscienciosidade, Abertura à Experiência e Neuroticismo influenciam o modo como a Percepção de Sacrifícios se relaciona com a Satisfação Orientada para o Cliente. Estes resultados salientam que o maior ou menor efeito exercido pelos benefícios percebidos pelos empregados na sua satisfação orientada para o serviço a clientes depende das suas características de personalidade, tornando indubitável a relevância, nesta Cadeia Hoteleira, das variáveis personalísticas, e a sua subsequente iniciação e desenvolvimento através de práticas customizadas de recursos humanos.

A quarta Hipótese – H4: *A influência das variáveis antecedentes na Implicação Afectiva, na Satisfação Geral e na Satisfação Orientada para o Cliente é moderada pelas Necessidades de Crescimento Individual* – não se confirmou porque não conseguimos demonstrar o efeito moderador entre NCI e as atitudes de Implicação Afectiva, Satisfação Global e Satisfação Orientada para o Cliente, respectivamente. Apesar deste resultado não estar consonante com os obtidos por Hackman e Oldham

(1975, 1980) que haviam mostrado o efeito moderador de NCI entre o Potencial Motivador do Trabalho e a Satisfação Global, as necessidades elevadas de crescimento individual dos participantes, apesar de não interferirem no seu desempenho individual sinalizam a necessidade do Gestor de linha estimular e sustentar as suas expectativas de desenvolvimento através da aplicação de medidas algumas das quais sugerimos na secção “Conclusões” a fim de que possam concretizar se não todas pelo menos algumas das expectativas destes empregados.

O modelo final apresenta uma solução válida com valores ajustados e, uma boa adequação de todos os índices. Das catorze variáveis inicialmente previstas no modelo estudado, terminámos com apenas dez (se contabilizarmos as variáveis moderadoras Conscienciosidade e Abertura à Consciência). Assim, o modelo de equações estruturais validado evidencia que variáveis antecedentes (percepção de Sacrifícios e Potencial Motivador do Trabalho) influenciam as variáveis de resultado (intenção de *turnover* e Recomendação da empresa) através das variáveis intermédias (Implicação Afectiva, Satisfação Global e Satisfação Orientada para o Cliente. As variáveis percepção de Alternativas de empregabilidade e Sacrifícios exercem efeito directo na intenção do empregado abandonar a empresa onde trabalha.

De forma semelhante a Allen e Smith (1993), a solução válida mostra que os empregados com um grau elevado de implicação afectiva permanecem na empresa porque querem. De acordo com Donovan, Brow e Mowen (2004) e Homberg e Stock (2004), o modelo que propomos também põe em evidência o efeito preditivo da satisfação no trabalho dos empregados na intenção de saírem da empresa.

O contributo das variáveis intermédias para a explicação directa das variáveis de resposta é significativo nos dois casos, sendo superior na Recomendação da Empresa (45,6%) e mais reduzido na Intenção de sair da Empresa (32,8%). Como uma

organização depende do maior ou menor empenhamento humano para ter sucesso, pensamos que, por esse motivo, desenvolver e organizar formas de actuação sobre o comportamento que se convencionou chamar de modelo de gestão de pessoas seria uma boa estratégia. Tal modelo é determinado por factores internos e externos à organização. O que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e a sua capacidade de interferir na vida organizacional dando-lhe identidade. Por isso, pensamos ter criado um modelo válido que impulsiona os gestores a repensar o sistema organizacional, contendo variáveis consideradas operacionalizações psicometricamente aptas para avaliar atitudes positivas, antecedentes e resultados no trabalho. É um modelo orientado para o empreendedorismo, na medida em que se fomenta a identificação do empregado com os objectivos de negócio, permitindo aos gestores aprofundar relações entre variáveis importantes no trabalho de acordo com modelos teóricos e conceptualizações que auxiliam na compreensão do funcionamento dos sistemas de gestão de recursos humanos. Apresenta uma variável pouco comum nos estudos empíricos – Satisfação orientada para o Cliente – representando uma atitude construída a partir de um ambiente de relações únicas e genuínas entre a empresa, o trabalho e os clientes externos. 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.

Concluída a apresentação e discussão dos resultados da investigação realizada com profissionais de hotelaria pretende-se, agora, realizar uma síntese conclusiva de todas as partes que integram a tese.

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 desenvolver um modelo que contribuisse para uma melhor compreensão da realidade dos profissionais, com implicações práticas utilitárias para as unidades hoteleiras. Muito embora, nos tenhamos afastado, claramente, da linguagem de negócios, para nos centrarmos mais numa linha psicológica, as conclusões retiradas procuram ser uma mais valia no saber da Psicologia das Organizações.

Dos resultados obtidos, destacamos que os cinco grupos profissionais (Andares/Limpezas/Lavandaria, Restaurante/Bar, Recepção, Cozinha/Copa e Técnicos de Manutenção) diferem estatisticamente entre si em todas as variáveis analisadas, excepto na percepção de Identidade da sua função e em três dimensões da personalidade (Neuroticismo, Amabilidade e Conscienciosidade). Este resultado permite às empresas-alvo tomar medidas diferenciadas face aos grupos avaliados. Apesar da magnitude destas diferenças variar de variável para variável, pareceu delinear-se um padrão geral no posicionamento dos cinco grupos profissionais: Os Técnicos de Manutenção atribuíram às dimensões de Variedade, Significado e Autonomia níveis mais baixos do que os grupos de Recepção, Cozinha/Copa e Restaurante/Bar. 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 empregado 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 realizadas 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.

Por outro lado, os nossos resultados mostraram que a 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 e que, por isso deve 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 tipo 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. Como também, a demonstração de preocupação por parte da empresa procurando envolver o agregado familiar do colaborador através da promoção de festas extensíveis a filhos ou a outros familiares, promoção de saúde e bem-estar através de actividades que incentivem um estilo de vida saudável. 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.

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*” que permita ao

colaborador um contacto franco e directo com qualquer pessoa da organização, para expor problemas e situações que ache convenientes; através da realização de reuniões periódicas que visem monitorizar objectivos; sessões formativas que versem as políticas de recursos humanos aos vários níveis de funcionamento e aspectos mais técnicos relacionados com as práticas e metodologias de trabalho; dar a oportunidade dos empregados de hotelaria conhecerem melhor os serviços e produtos que comercializam através da sua participação em eventos gastronómicos.

Por outro lado, os gestores de recursos humanos devem também praticar 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* com vista a que todos possam partilhar as suas experiências e conhecimentos; acções de *coaching e team building*; a comemoração e comunicação dos resultados através de eventos que visem celebrar e reflectir os resultados obtidos pelos empregados e, simultaneamente, definir a estratégia seguinte; aplicação activa de políticas de recrutamento e selecção “*member gets member*” criando a possibilidade dos melhores recomendarem bons profissionais, incentivando o crescimento.

A análise confirmatória mostrou uma solução válida composta por oito variáveis (ou dez, se contarmos com as variáveis moderadoras de personalidade Conscienciosidade e Abertura à Experiência), em que as variáveis antecedentes (percepção de Sacrifícios e o Potencial Motivador do Trabalho) influenciam as variáveis

de resultado (intenção de Sair da Empresa e Recomendação da empresa) através das variáveis intermédias (Implicação Afectiva, Satisfação Global e Satisfação Orientada para o Cliente).

A hipótese (H1) *de que o Potencial Motivador do Trabalho, a percepção de Sacrifícios e de alternativas de empregabilidade influenciariam positivamente o comportamento de Recomendação da empresa e negativamente a Intenção de Sair da empresa através do efeito mediador da Implicação Afectiva, da Satisfação Global e da Satisfação Orientada para o Cliente*, confirmou-se parcialmente uma vez que a percepção de Alternativas de Empregabilidade não necessita da mediação das atitudes para influenciar a intenção os empregados quererem abandonar a empresa.

Este resultado é um indicador precioso com grandes implicações para as empresas-alvo que devem atender não apenas às condições favoráveis mas também às atitudes no trabalho para a obtenção de resultados positivos. Chama também a atenção para a necessidade da empresa apostar em políticas de empregabilidade que garantam um vínculo estreito com os seus empregados, os quais passam a perceber vantagens de trabalhar para esta empresa em oposição às da concorrência.

Algumas medidas possíveis passam por assegurar condições físicas, psicológicas e sociais que estimulem a vontade dos empregados de permanecer na organização e de vestirem a “camisola” através, por exemplo, da adopção de determinados estilos de gestão, de culturas corporativas, da aplicação de programas de saúde ocupacional, da realização periódica de eventos festivos que visem encorajar o espírito de camaradagem, ou de outras medidas que criem e assegurem relações estáveis com vista a proporcionar um ambiente físico, psicológico e social, de trabalho agradável e securizante e que garantam relações de trabalho amigáveis e cooperantes.

Estes elementos são decisivos para a percepção de empregabilidade e

prossecução dos objectivos organizacionais. A manutenção de condições favoráveis de empregabilidade estimula a auto-determinação e auto-realização, mostra flexibilidade por parte do sistema organizacional, fomenta a motivação intrínseca e privilegia a diferenciação e diversidade assente nas diferenças individuais.

A hipótese (H2) *de que existe relação positiva entre as atitudes de Implicação Afetiva, Satisfação Global e Satisfação Orientada para o Cliente*, confirmou-se integralmente. Este resultado igualmente exibido por diversas meta-análises evidencia a relação estreita entre a ligação e identificação dos empregados à empresa e as suas reacções afectivas face ao trabalho em geral e ao especificamente orientado para o serviço a clientes.

A hipótese (H3) *de que a relação das variáveis antecedentes na Implicação Afetiva, na Satisfação Global e na Satisfação Orientada para o Cliente seria moderada pelas variáveis personalísticas*, confirmou-se parcialmente uma vez que apenas foi possível verificar o efeito moderador das variáveis Conscienciosidade e Abertura à Experiência. Como já foi referido, este resultado tem implicações práticas marcantes sublinhando a necessidade da empresa focar não apenas no desenvolvimento de competências técnicas e práticas mas também na promoção de plataformas de recrutamento, selecção e formação que visem fomentar a Conscienciosidade e Abertura à Experiência como uma característica personalística partilhada pelos empregados.

A hipótese (H4) *de que a influência das variáveis antecedentes na Implicação Afetiva, na Satisfação Global e na Satisfação Orientada para o Cliente ser moderada pela Necessidade de Crescimento Individual*, não se verificou.

Em resumo, o modelo que propomos tem algumas implicações práticas para as empresas. A relação entre as variáveis que o integram permite ao gestor de recursos humanos desenvolver práticas de gestão integradas para manter e fomentar a

participação voluntária dos colaboradores e a sua prontidão para o desempenho eficiente e para a mudança. Tem a funcionalidade de contribuir para a melhoria contínua do serviço e adaptação/antecipação das necessidades dos clientes. O conhecimento, no modelo, dos níveis das atitudes e comportamentos é um indicador precioso para que o gestor de linha possa actuar sobre os factores que os determinam. Dada a especificidade do sector hoteleiro, na sua dependência em relação aos recursos humanos para a prestação de serviço, este aspecto afigura-se como crítico para o sucesso e sustentabilidade do negócio destas organizações.

A gestão de linha nas empresas em geral e na hotelaria em particular, caracteriza-se por ter um menor distanciamento hierárquico e por promover a cooperação entre os pares. Por isso, o modelo que sugerimos pode concorrer para a criação e estimulação de um clima de serviço facilitador da implicação e satisfação dos trabalhadores.

Por outro lado, a relevância que damos à criação de mecanismos que contrariem a tendência para o conformismo e que estimulem o empenhamento e satisfação dos empregados, não pretendem, apenas criar um clima positivo de trabalho mas, particularmente, alinhar as atitudes dos empregados aos objectivos do negócio, com vista a libertarem comportamentos proficientes de notoriedade relativamente à concorrência.

Aproximando-se o desfecho desta tese, embora não seja o termo mais adequado em investigação porque pela sua natureza o conhecimento científico é sempre inacabado, importa sistematizar aqueles que julgamos terem sido os principais contributos teórico-práticos e sugerir algumas pistas conducentes a novos esforços de pesquisa.

Um dos contributos do ponto de vista teórico residiu no esforço que

empreendemos, para uma melhor compreensão dos factores antecedentes e consequentes de atitudes importantes de empregados ao serviço de empresas de hotelaria.

A aferição da relação entre antecedentes do trabalho, atitudes positivas e a propagação de uma imagem positiva da empresa, por um lado, e a intenção do empregado permanecer na empresa, por outro, foi, em nossa opinião, um contributo teórico que tem repercussões práticas proeminentes para a prossecução dos objectivos no seio de empresas que prestam serviços a clientes.

O apoio empírico que recebeu a hipótese de ser a Percepção de Sacrifícios um antecedente da Implicação Afectiva e da Satisfação no Trabalho, parece-nos ter sido um contributo teórico saliente que abre uma nova janela de oportunidades aos investigadores que acrescenta valor à grandeza das variáveis já empregues na investigação.

A ampliação do quadro restrito de estudos realizados no âmbito da Gestão e na perspectiva do Gestor organizacional, as inferências que pode fazer com vista a melhorar as condições do trabalho dos empregados, são dois contributos do ponto de vista prático que favorecem a emancipação de atitudes positivas no trabalho, desencadeadoras dos comportamentos individuais valiosos de transmissão de uma imagem positiva e de permanecer na empresa. Estes dois comportamentos são proveitosos não apenas para o indivíduo mas também para a empresa.

Entre outros, o presente estudo teve o objectivo de contribuir para ultrapassar uma lacuna na investigação nacional através da apresentação de um modelo que permite melhorar a qualidade de vida das pessoas que trabalham nestas empresas; que as empresas sejam admiradas por terem empregados de valor; que estejam mais atentas à realidade “como os empregados percebem o seu trabalho”; e que conheçam melhor

como são percebidas pelas acções que desenvolvem em prol dos seus funcionários.

A validação de três medidas que visam avaliar as “Características do trabalho”, “Implicação Afectiva, Instrumental e Normativa” e “Satisfação Orientada para o Cliente”, oferecem às empresas portuguesas três ferramentas capitais para avaliar percepções no trabalho: uma primeira, permite avaliar as cinco características principais do trabalho; uma segunda, as três componentes da Implicação Organizacional – Afectiva, Instrumental e Normativa –; e uma terceira, a Satisfação Orientada para o Cliente, integra sete facetas (condições de trabalho, natureza do trabalho, comportamento dos colaboradores, imagem e sentido de empresa, remuneração estabilidade de emprego e evolução na carreira) que avaliam o clima de trabalho orientado para a prestação de serviços a clientes.

O efeito moderador de variáveis de personalidade (neste caso, da Conscienciosidade e Abertura à Experiência) entre antecedentes e atitudes no trabalho, dá uma nova visibilidade, aos métodos levados a cabo, nas empresas, em tarefas de recrutamento e selecção. Contribui para a inclusão de variáveis personalísticas em baterias de testes de avaliação psicológica e profissional, bem como para a formação e desenvolvimento de valores e características pessoais através de acções de formação pessoal e profissional.

Não gostaríamos, no entanto, de terminar esta dissertação sem mencionar algumas limitações de ordem teórica, metodológica e prática, as quais poderão abrir caminho a investigações futuras.

Desde logo, o número de participantes e de hotéis, condicionado pela necessidade de autorização por parte do director de recursos humanos e dos dirigentes das unidades hoteleiras, limitou o acesso à informação.

O facto de se tratar de uma amostra de conveniência constituiu uma outra

limitação, devido ao enviesamento que pode produzir, derivado da sua dimensão (número reduzido de participantes) e natureza (número reduzido de unidades hoteleiras). Se tivesse sido considerado um número de participantes e de grupos profissionais que fosse representativo do sector estudado (o sector Hoteleiro), certamente, os resultados teriam apontado noutra direcção.

O número desigual de respondentes que integra cada grupo profissional é uma outra limitação, embora, não se apresente como relevante para o cumprimento desta investigação, uma vez que o objectivo originário não consistiu em comparar em grupos. Para tal ter sido possível, os recursos humanos a alocar para recolher dados teria sido uma medida incomportável no âmbito deste trabalho.

A ampliação do modelo estudado a outras variáveis de natureza processual e de Práticas de Gestão de Recursos Humanos poderia ter patenteado uma maior diversidade e riqueza de resultados e, por isso, é uma outra limitação por nós apontada.

O facto de não se ter conseguido avaliar a Satisfação do Cliente Externo é uma limitação que consideramos importante. Apesar de inicialmente ter sido prevista a avaliação desta variável, com recurso a informação disponibilizada pela Administração da Cadeia, deparámo-nos com alguns problemas em associar as respostas dos clientes externos (que eram alocadas genericamente a serviços, sem que especificassem a que empregados se reportavam) às dos clientes internos (cuja análise era individualizada). Assim, os dados disponíveis sobre a Satisfação do Cliente Externo apresentavam-se agregados em função do tipo de serviço avaliado, impedindo ligá-los às medidas individuais recolhidas na amostra estudada. Ainda assim, Schneider (1987) e Allen e Meyer (1996) referem que as pessoas que trabalham juntas no mesmo local apresentam um maior número de atitudes semelhantes do que diferentes, devido aos padrões que derivam da partilha de experiências e reflexões. Nesta ordem de ideias, os membros que

trabalham, por exemplo, no mesmo balcão de uma mesma delegação bancária deveriam apresentar um padrão semelhante de implicação organizacional (Allen & Grisaffe, 2001). Em nossa opinião, e apesar deste suporte teórico, continua a haver uma grande controvérsia em redor da questão de saber concretamente quando é que se podem utilizar, de forma adequada, dados agregados (George & James, 1983; Yammarino & Markham, 1992). Segundo James (1983), Ostroff (1992) e Bettencourt e Brown (1997) há uma agregação adequada quando existe homogeneidade intragrupal e um número razoável de grupos (no mínimo 10/12 grupos) que garantam a diferenciação desejada. Como a investigação desenvolvida se cingiu apenas à participação de cinco grupos profissionais, não se verificou a segunda condição (número razoável de grupos), o que acabou por condicionar a análise efectuada.

Consideramos que o facto de nos termos cingido a variáveis exclusivamente de natureza subjectiva é uma outra limitação. Inicialmente, esta investigação previa analisar a Avaliação do Desempenho individual. Para o efeito utilizámos o sistema de avaliação, então, vigente na Companhia. Por ocasião do tratamento dos dados verificámos que os mesmos não permitiam discriminar os participantes, uma vez que apenas 3% dos respondentes tinham sido avaliados positivamente. Este facto levou-nos a excluir da análise a variável Avaliação de Desempenho. Curiosamente, esta limitação do sistema de avaliação de desempenho até então vigente levou a que o grupo empresarial sentisse necessidade de substituí-lo por um outro que permitisse a diferenciação dos seus profissionais activos. Como o novo sistema de Avaliação do Desempenho está, neste momento, numa fase muito inicial de operacionalização dos objectivos, não foi possível a sua utilização.

Gostaríamos ainda de deixar algumas pistas para futuras investigações, começando por salientar que seria desejável o alargamento do campo de aplicação desta

investigação a todas as cadeias hoteleiras e a hotéis independentes nacionais.

Dado que a metodologia adoptada não permitiu concretizar, de forma cabal, a qualidade da recomendação da empresa realizada pelos empregados, sugere-se que, futuramente, se adopte uma metodologia qualitativa que permita concretizar o tipo de projecções que os empregados fazem das empresas-alvo.

O alargamento do modelo estudado à variável de Satisfação do Cliente Externo é uma outra pista que deve, no entanto, preencher um dos dois pré-requisitos referidos, prevendo a homogeneidade dos grupos de forma a ganharem uma maior identidade e um maior número de grupos participantes (10/12 grupos profissionais) que lhes conceda a diferenciação desejável requerida pelo processo de agregação.

A introdução de outras variáveis antecedentes, de natureza causal, processual e de gestão de recursos humanos, como por exemplo, a percepção de Justiça, Liderança, Acolhimento e Integração, poderia ser uma outra pista.

O aditamento de variáveis de resultado, de natureza objectiva, como sejam o Absentismo ou a Avaliação de Desempenho, teria sido muito provavelmente uma informação complementar preciosa.

As pistas de investigações futuras não pretenderam esgotar a riqueza e a diversidade de temáticas tão importantes como a Implicação e a Satisfação no trabalho e tentam ajudar a compreender de que modo as organizações se podem tornar mais efectivas e competitivas.

As conclusões da investigação que temos vindo a descrever pretendem ser um contributo para melhorar a resposta aos desafios actuais das organizações portuguesas que prestam serviços a clientes, com a finalidade de avistar

“Uma sociedade mais produtiva em que o trabalho contribua de forma mais efectiva para a qualidade da vida das pessoas”

(Lawler 1986, p.56)

BIBLIOGRAFIA

A. Rego (2003). Empenhamento organizacional: um contributo empírico para o fomento da qualidade nas/das instituições de ensino superior. *Revista Administração*, 38, 4, 298-313, Out/Nov/Dez.

Aamodt, M. G. (1999). *Applied industrial/organizational psychology*. (3rd Ed.). Bemont, California: Wadsworth Publishing Company.

Abdel-Halim, A. (1978). Individual and interpersonal moderators of the relationship between job characteristics and job attitudes. *Proceedings of the Midwest Division of the Academy of Management*, 21, 155-167.

Adsit, D., London, M., Brook, S., Crom, S., & Jones, D. (1996). Relationship between employee attitudes, customer satisfaction and departmental performance. *Journal of Management Development*, (15), 62-75.

AEP, Gabinete de Estudos da Associação Empresarial de Portugal da Câmara de Comércio e Indústria. (2007). *Relatório da conjuntura Hoteleira*. Retirado em 28 de Março de 2008, da Web site: <http://www.agenciafinanceira.iol.pt>

AHETA, Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve. (2008). Turismo: Crescimento do Algarve Superou o previsto, Retirado em 18 de Fevereiro de 2008 da Web site: <http://www.diariodigital.sapo.pt>

Aldag, R. J., Barr, S. H., & Brief, A. P. (1981). Measurement of perceived task characteristics. *Psychological Bulletin*, 90, 415-431.

Allen, J. P., Alen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal Applied of Psychology*, 78, 538-551.

- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11, (3), 209-236.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). Three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organizations: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, (3), 252-276.
- Angle, H., & Perry, J. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, (1), 1-14.
- Arbuckle, J. L., (2005). *Amos user's guide, Chicago, II: Small Waters* by Amos Development Corporation.
- Arnold, J., Robertson I. T., & Cooper C. L. (1991). *Work Psychology. Understanding Human Behaviour In The Workplace*. (3rd Ed.): Paperback.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2001). A theoretical basis for the major dimensions of personality. *European Journal of Personality*, 15, 327–353.
- Ashton, M. C., Lee, K., & Paunonen, S. V. (2002). What is the central feature of extraversion? Social attention versus reward sensitivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 245–251.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management

commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Academy of Marketing Science Journal*, 31, (3), 272-286.

Bagraim, J. J. (2003). The nature of measurement of multiple commitment foci amongst South African. African knowledge workers. *Management Dynamics*, 12, (2), 13-23.

Bansal, H. S., & Voyer, P. A. (2000). Word-of-mouth processes within a services purchase. *Journal of 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. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.

Baumgarten, J. C. (2007). Jornal O Público. (November, 29, 2007). Retirado em 28 de Março de 2008 da Web site: <http://www.omt.org>.

Beardwell, I. (2001). An Introduction to human resource management. Strategy, style or outcome, Beardwell, I. & Holden L. *Human Resource Management a Contemporary Approach*, (3th Edition), Harlow: Pearson Education.

Beck, K., & Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: a cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behaviour*, 56, 114-136.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.

Beer, S. (1964). *Cybernetics and Management*, (2 nd Edition). New York: Wiley.

Begley, T. M., & Czajka, J. M. (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.

- Bendapudi, N., & Berry, L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73, (1), 15-37.
- Benson, J. (1998). Dual commitment: contract workers in Australian manufacturing enterprises. *Journal of Management Studies*, 35, (3), 355-375.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary spanning behaviours in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, (4), 394-408.
- Bhuyan, S. N., & Mengue, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristic, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales, setting. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, (22), 1-11.
- Billings, R. S., & Nilan, K. J. (1985). Confirmatory factor analysis of the job diagnostic survey: good news and bad news. *Journal of Applied Psychology*, 70, 461-468.
- Blau, G. (1993). Further exploring the relationship between job search and voluntary individual turnover. *Personnel Psychology*, 46, 313-330.
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C., & Schilling, E. A. (1989). Effects of daily stress on negative mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 808-818.
- Boone, L., & Huntz, D. (1992). *Contemporary Marketing*. Texas: Dryden Press.
- Boonzaaier, B., Ficker, F., & Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey. *South African Journal of Business Management*, 32 (1), 11-29.
- Brandtstädter, J., Wentura, D., & Rothermund, K. (1999). Intentional self-development through adulthood and later life: Tenacious pursuit and flexible adjustment of goals. In J. Brandtstädter & R. M. Lerner (Eds.), *Action & self-development: Theory and research through the life span*, 373-400, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Brehm, J. W., & Cohen, A. R. (1962). *Explorations in cognitive dissonance*. New York:

Wiley.

Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behaviour: affect at work. *Annual Review of Psychology*, 53, 29-307.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Brooks, J. L., & Sears, A. (1991). Predictors of organizational commitment: variations across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 53-64.

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.

Buitendach, J., & De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. South African. *Journal of Business Management*, 36, (2), 27-37.

Burke, M.J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service. *Journal Applied of Psychology* 77, 717-729.

Buss, D. M. (1991). Evolutionary personality psychology. *Annual Review of Psychology*, 42, 459-491.

Buttle, Francis A. (1998). Word of Mouth: Understanding and Managing Referral Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 241-254.

Buys, M. A., Olckers, C., & Schaap, P. (2007). The construct validity of the revise job diagnostic survey. *South African Journal Business Management*, 38 (2), 33-38.

Cabral-Cardoso, C. (2000). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do conceito, perspectivas e novos desafios. In M. Cunha (Orgs.) *Teoria Organizacional – perspectivas e prospectivas –*, (225-249). Lisboa: Publicações D. Quixote.

Caetano, A., & Tavares, S. (2000). Determinantes da Implicação Organizacional em cinco países europeus. In Cabral, M. B., Vala, J., & Freire, J. (Orgs.). *Atitudes Sociais dos Portugueses – Trabalho e Cidadania*. (97-121). Lisboa: ICS.

- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. III. (1990). Building Organizational Commitment: A Multi-Firm Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, (6), 648-657.
- Camilleri, E. (2002). Some Antecedents of Organisational Commitment: Results from an Information Systems Public Sector Organisation. *Bank of Valletta Review* 25, (Spring), 1-29.
- Canilhe, H. A., & González, L. (1998). Avaliação da teoria das características das tarefas com a utilização de modelos de equações estruturais. *Tese de Doutoramento* (não publicada).
- Carsten J. M., & Spector P. E. (1987). Unemployment, Job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky Model. *Journal of Applied Psychology*, (72), 3, 374-381.
- Chambel, M., Curral, L., Ferreira, L., & Morais, M. (2000). A gestão de recursos humanos e as percepções, atitudes e bem-estar dos trabalhadores: um estudo comparativo de dois casos. In A. Gomes. *Organizações em transição* (281-300). Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Champoux, J. E. (1978). A Serendipitous Field Experiment In Job Design. *Journal of Vocational Behaviour*, 12, 364-370.
- Charan, R., & Colvin, G. (1999). Why ceos fail. *Fortune* 139, June 21, 69-78.
- Chase, R. B., & Dasu, S. (2001). Want To Perfect Your Company's Service? Use Behavioural science. *Harvard Business Review*, (79), 6, 78-84.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano - El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* -. Colombia: Mc-GrawHill.
- Chin, K. K., & Shechan, B. (2004). An assessment of the multidimensionality of organizational commitment in Malasya. *Malaysian Management Review*, 39, (2), 11-

23.

Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal Marketing Resource*, 11, (3), 254-260.

Coelho, F., Augusto, M., Coelho, A., Sá, P., & Soares, E. (2005). *The indirect effects of organizational culture on sales person customer orientation*, (34 th Edition): EMAC proceedings.

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.

Cohen, A. (1999). Relationships among five forms of commitment: An empirical assessment. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 285-308.

Cohen, G. L. (2003). Party over policy: The dominating impact of group influence on political beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 808-822.

Cooper-Hakim, A., & Viswervaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131, 2, Mar, 241-259.

Cordery, J. L., & Sevastos, P. P. (1993). Responses to the original and revised Job Diagnostic Survey: is education a factor in responses to negatively worded items? *Journal of Applied Psychology*, Feb, 78, (1), 141-143.

Costa, A. P. G. T. (1999). Modos de Gestão de Recursos Humanos na Hotelaria Algarvia. *Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Políticas e Gestão de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE).

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1986). Major Contributions to the Psychology of Personality (63-72), In: S. C. Modgil (Ed.). Hans Eysenck: *Searching for a scientific basis for human behaviour*. Harvester Wheatsheaf, Sussex, England: Falmer.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1988). From Catalog to Classification: Murray's needs

- and the five factor model. *Journal Personnel Social Psychology*, 55, 258-265.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1991). The Neo Personality Inventory: Using the five factors model in Counselling. *Journal of Counselling & Development*, 69, 367-376.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (2000). *NEO-PI-R. Inventário de Personalidade NEO Revisto*. Adaptação Portuguesa de Margarida Pedroso de Lima e António Simões. Lisboa: Edição CEGOC-TEA.
- Crampton, S., & Wagner J. (1994). Percept-Percept Inflation. *Journal of Applied Psychology*, 79, (1), 67-76.
- Cranny, C. J., Smith, C. P., & Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão (5ª Edição)* Lisboa: RH Editora.
- Currihan, D. V. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in Models of employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9, Issue 2, Winter.
- Curry, J. P., Wakefield D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organization commitment. *Academy of Management Journal*, 29, (4), 847-858.
- Deneve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124, 197-229.
- Dittmer, P., & Griffin, G. (1997). *Dimensions of the hospitality Industry: An Introduction*. Nova York: Van Nostrand Reinhold.
- 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.

- Dunham, R. B., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Dimensionality of task design as measured by the job diagnostic survey. *Academy of Management Journal*, 20, 209-223.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Emmons, R. A., Diener, E., & Larsen, R. J. (1985). Choice of situations and congruence models of interactionism. *Personality and Individual Differences*, 6, 693-702.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. (2006). Linking the big five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 1-12.
- Farkas, A. J., & Tetrick, L. E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74, (6), 855-868.
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2, 290-309.
- Ferreira J., Neves J., Abreu, P. & Caetano A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: Editora Mcgraw-Hill Portugal Lda.
- Ferreira, M. M. (2005). Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospitais com diferentes modelos de gestão. *Tese apresentada para obtenção do grau de doutor na área de organização e políticas empresariais*. Escola de Economia e gestão. Braga, Universidade do Minho.
- Fields, D. L. (2002). *Taking the measure of work: a guide to validated scales for organizational research and diagnosis*. London: Sage Publications, Inc.
- Flores, A. (1995). A gestão de Recursos Humanos na Hotelaria do Algarve – ensaio de caracterização, *Tese de Mestrado não publicada*, Unidade de Ciências Económicas Empresariais, Universidade do Algarve e Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

- Fox, D., Dwyer, D., & Ganster, C. (1993). Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting Marilyn I. *The Academy of Management Journal*, (36), 2, April, 289-318.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1985). The validity of the job characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1986). The dimensionality of job characteristics: some neglected issues. *Journal of Applied Psychology*, (71), 3, 419-426.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Friedman, T. L. (2006). The world is flat. A brief history of the twenty-first century. XI. 393-419.
- 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.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: test of a causal model. *Journal of Organizational Behaviour*, 16, 469-485.
- Gilbert, P. (1989). *Human nature and suffering*. Hove: Lawrence Erlba.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, (1), 61-81.
- González, L., & Canilhe, H. (1998). *Estudio de la validez de constructo de la versión revisada portuguesa de JDS*. Madrid: II Congreso Ibero Americano de Psicología.
- Gonzalez, L. (1997). Estructura factorial y propiedades psicométricas de la versión castellana del "Job Diagnostic Survey". *Psicológica*, 18, 227-251.
- Groot, W. & Maasen Van den Brenk, H. (1999). Job satisfaction and preference shift.

Economics Letters, 63, 363-367.

Groot, W., & Maasen Van den Brink, H. (2000). *Job satisfaction wages and allocation of men and women*. Tu D. Klumer (Ed). Advances in quality of life theory and research. Netherland: Kluwer.

Gross, J. J., Sutton, S. K., & Ketelaar, T. V. (1998). Relations between affect and personality: Support for the affect-level and affective-reactivity views. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 279–288.

Gummesson, E. (2002). Practical Value of Adequate Marketing Management theory. *European Journal of Marketing*, vol. 36, (3), 325-349.

Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, (1), 15-23.

Hackman, J. R., & Lawler III. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

Hakman J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation Through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 16, (2), 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison Wesley.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Multivariate data analysis* (6th edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Harris, L. C., & Reynolds, K. L. (2003). The consequences of dysfunctional customer

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, And Business Outcomes. A

meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

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.

Harvey, R., Billings, R., & Nilan, K. J. (1985). Confirmatory factor analysis of the job diagnostic survey: good news and bad news. *Journal of Applied Psychology*, 70, 461-468.

Hodgkinson, G., & Herriot, P. (2002). *The Role of Psychologists in Enhancing Organizational Effectiveness*. In I. T. Robertson, M. Callinan and D. Bartram (eds).

Hogan, R. (1996). A socioanalytic perspective on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.), *The five factor model of personality: Theoretical perspectives*, 163–179. New York: Guilford Press.

Hogan, E. A., & Martell, D. A. (1987). A confirmatory structural equations analysis of the job characteristics model. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 39, (2), 242-263.

Holmes, J. G. (2002). Interpersonal expectations as the building blocks of social cognition: An interdependence theory perspective. *Personal Relationships*, 9, 1–26.

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.

House, R. J., & Shane, S. A. & Herold, D. M. (1996). Rumours of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*, 21, 203-224.

Huang, T. C., & Hsiao, W. J. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 35, 1265-1276.

- Hulin, C. L. (1991). Withdrawal, persistence, and commitment in organizations. *In* Dunnette, M. D. & Hough L. M. (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.), 2, 445-505. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hull, K. E. (1999). The paradox of the contented female lawyer. *Law & Society Review*, 33, (3), 687-703.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, (6), 869-879.
- Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the job diagnostic survey: elimination of a measurement artefact. *Journal of Applied Psychology*, 72, 69-74.
- Idaszak, J. R., Bottom, W. P., & Drasgow, F. (1988). A test of the measurement equivalence of the revised Job Diagnostic Survey: past problems and current solutions. *Journal of Applied Psychology*, 73, 647-656.
- Iffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ivancevich, J. M. (1978). The performance to satisfaction relationship: a causal analysis of stimulating and no stimulating jobs. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 22, 350-365.
- Iverson, R. (1992). Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the Price and Mueller model. *Doctoral dissertation*, University of Iowa.
- Iverson, R. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7, (1), 122-149.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.

- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62, (4), 417-421.
- Jacobson, D. (1994). Standing In For King Solomon: The potencial contribution of human resource management to the implementation of the stakeholder approach. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, (1), 39-50.
- Jaros, A. (1997). *Consumer Market Analysis and Forecast*, Cowles Simper Report. Beverly Hills: Sage publications.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951-995.
- Jex, S. M., & Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: A exploratory study. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 262-279.
- Jolliffe, L., & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenge. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15, (6), 312-316.
- Jones, E., Chonko, L., Rangarajan, D., & Roberts, J. (2007). Relationship between professional commitment, job satisfaction and work stress in public health nurses in Taiwan. *Journal of Professional Nursing*, (23), Issue 2, March-April, 110-116.
- Jong, R. D. Van der Velde, E. G., & Jansen, P. G. W. (2001). Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 350-356.
- Joreskog, K. G. (1966). Testing a simple structure hypothesis in Factor Analysis. *Psychometrika*, 31, 165-178.
- Joreskog, K. G. (1969). A general approach to confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 34, 183-202.

- Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: a multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 3, 376-407.
- 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.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Karatepe, O. M., & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioural outcomes of frontline employees. *Tourism e Hospitality Management*. 27, (2), 255 -268.
- Katz, D., & Hahan, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2 nd edition) New York: John Wiley.
- Keenan, A., & Newton, T. J. (1984). Some antecedents and consequences of frustration in organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 57-66.
- Kilic H., & Okumus F. (2005). Factors Influencing Productivity In Small Island Hotels: Evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17, 4, 315-331.
- Kim & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice on strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.
- Kim, J. & Mueller, C. (1978), *Factor Analysis, Papers* No. 13. London: Sage Publications.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd

edition). New York: The Guilford Press.

Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology, 82*, 961-973.

Koole, S. L., Jager, W., Van den Berg, A. E., Vlek, C. A. J., & Hofstee, W. K. B. (2001). On the social nature of personality: Effects of extraversion, agreeableness, and feedback about collective resource use on cooperation in a resource dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*, 289-301.

Koys, D. J. (2001). The effect of employee satisfaction, organizational citizenship behaviour, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level longitudinal study. *Personnel Psychology, 54*, 101-114.

Kraut, A. I. (1975). Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance, 13*, 233-243.

Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Langer, P. H. (1988). Measurement of job characteristic: comparison of the original and the revised Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 73*, 462-466.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., Barton, A., & Lubbock, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural management model using a national sample of worker. *Social Science Journal, 38*, (2), 233-251.

Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey Bass.

Lee-Ross, D., & Johns, N. (1995). Dimensionality of the job diagnostic survey among distinct subgroups of seasonal hotel workers. *Hospitality Research Journal, 19*, (2), 31-40.

Lew, T. Y. (2005). *Job satisfaction and affective commitment: a study of employees in*

the tourism Industry In Sarawak, Malaysia: Curtin University of Technology.

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.

Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1985). Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the USA and Japan. *American Sociological Review*, 50, 738-60.

Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1990), *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization in the United States and Japan*, Cambridge University Press: Cambridge.

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.

Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.

Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W.C. (2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35, (5/6), 587-611.

Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L. (2000). Cross-cultural evidence for the fundamental features of extraversion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 452-468.

MacDonald, K. B. (1995). Evolution, the Five-Factor Model, and levels of personality. *Journal of Personality*, 63, 525–567.

Magnus, K., Diener, E., Fujita, F., & Pavot, W. (1993). Extraversion ad neuroticism as

predictors of objective life events: a longitudinal analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1046-1953. *Management Journal*, (June), 502-526.

Marco, C. M., & Souls, J. (1993). Daily stress and the trajectory of mood: Spill over, contrast, and trait negative affectivity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 1053–1063.

Marques, C. (1996). Comportamento organizacional e gestão: perspectivas e aplicação. In C. Marques E M. Cunha (Orgs). *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (13-41). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

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.

Mathieu, J. E. (1991). A cross-level no recursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 607-618.

McAdams, D. P., & Pals, J. L. (2006). A new Big Five: Fundamental principles for an integrative science of personality. *American Psychologist*, 61, 204–217.

McAdams, D. P. (1992). The five-factor model in personality: A critical appraisal. *Journal of Personality*, 60, 329–361.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1996). Toward a new generation of personality theories: theoretical contexts for the five-factor model. (495-524). In Wiggins, J. S. *The five-factor model of personality: theoretical perspectives*. USA: Guilford Press.

McDonald, C. (1995). The Challenge From Within: Organisational commitment In nonprofit human service organisations' *Australian Social Work*, 48, 3-11.

McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) Dimensions of organizational commitment: Re-examination of the affective and continuance commitment scales.

Journal of Applied Psychology, 72, 638-641.

McMahon, B. (2007). Organizational commitment, relationship, commitment and their association with attachment style and locus de control. *A thesis presented to the Academic Faculty of the requirements foot the degree Master Of Science In Psychology.*

Mellor, S., Mathieu, J. E., Barnes-Farrell, J. L., & Rogelberg, S. G. (2001). Employees' nonwork obligations and organizational commitments: a new way to look at the relationships. *Human Resource Management*, 40, (2), 171-184.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*. 69, 372-378.

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

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, (4), 538-551.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory research and application*. Thousand Oaks: Sage.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the work-place: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P., Irving, P.G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29-52.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 1, 20-

52.

Monday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.

Mottaz, C. J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Social Quarterly*, 28, (4), 541-558.

Mottaz, C. J. (1988) Human Relations Home page Determinants of Organizational Commitment Human Relations, June 1, 41, (6), 467 – 482.

Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105, (3), 430-445.

NacFur, A., & Ligoeki, 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).

Naquin, S. S., & Holton III, E. F. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, (13), 4, 357-376.

Nasurdin, A. M., & Ramayah, T. (2003). The link between satisfaction and commitment: is it different for old and young workers? *The National Human Resource Development Conference Proceedings*, 15 th-16 th, December, Kudring, Malaysia.

Nettle, D. (2006). The evolution of personality variation in humans and other animals. *American Psychologist*, 61, 622–631.

O’Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviours, role stressors and uncertainty as predictors of personnel outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 141-155.

O’Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: motivations and social

- control in organizations. *California Management Review*, 31, (4), 9-25.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61, 395-403.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Stepina, L. P. (1978). *Norms for the Job Diagnostic Survey*. New Haven: Yale University School of Organization and Management.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, November, 460-469.
- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. D. S. (2005). Personality at work: raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18, (4), 389-404.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, (3), 492-499.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behaviour. *Journal of Social Psychology*, (135), 339-150.
- Ornelas, M. O. (2004). O Acolhimento e Integração de Trabalhadores na Indústria Hoteleira Algarvia (Estudo de Caso). *Dissertação para obtenção do grau de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos*, Universidade do Algarve.
- Oshagbemi, T. (2000). Correlates of pay satisfaction in higher education. *International Journal of Educational Management*, 14, (1), 31-39.
- Oshagbemi, T. (2000b). Is laugh of service related to the level of job satisfaction? *International Journal of Social Economics*, 27, (3), 213-226.
- Ozer, D. J., & Reise, S. P. (1994). Personality assessment. *Annual Review of Psychology*, 45, 357-388.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1990). *An empirical examination of*

relationships in an extend service quality model. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry (1988). Servqual: a multiple-item scale for measuring. Publisher. *Journal of Retailing*, Spring, 12-40.

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

Peabody, D., & Goldberg, L. R. (1989). Some determinants of factor structures from personality-trait descriptors. *Journal Personality and Social Psychology*, Sep, 57, (3), 552-567.

Peuley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzionis's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of organizational Behavior*, 9, 43-59.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard. Business School Press.

Pokorney, J. J., Gilmore, D. C., & Beehr, T. A. (1980). Job Diagnostic Survey dimensions: moderating effect of growth needs and correspondence with dimensions of the rating form. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 26, 222 -237.

Porter, L. H., Steers, & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, (5), 603-609.

Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 1 Aug, 157-177.

Price, A. (1997). *Human Resource Management in a business context*. Boston: International Thompson Business Press.

- Rain, J. S., Lane, J. M., & Steiner, D. D. (1991). A current look at the job satisfaction/life satisfaction relationship: review and future considerations. *Human Relations*, 44, (3), 287-307.
- Rego, A. (2002). Comprometimento afectivo dos membros organizacionais: O papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea (Brasil)*, 6, (2), 209-241.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43, (4), 25-35.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto, S. (2005). *Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico*. Documentos de Trabalho em Área Científica e Gestão G/Nº6/2005.
- Rego, A., Cunha, M. P., & Souto. (2006). *Workplace spirituality climate, commitment and performance: an empirical study*. Documentos de trabalho em Gestão. Área Científica de Gestão G/nº1/2006 da Universidade de Aveiro.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, (3), 465-476.
- Robbins, S. P. (2006), *Organizational Behaviour*. (9th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Roberts, K. H., & Glick, W. H. (1981). Job characteristics approach to redesign: a review and critique. *Journal of Applied Psychology*, 66, 193-217.
- Robertson, I.T., Callinan, M., & Bartran, D. (2002). *Organization effectiveness: The role of psychology*. Chichester: John Wiley.
- Rusbult, C., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429-438.

- Rusting, C. L., & Larsen, R. J. (1997). Extraversion, neuroticism, and susceptibility to positive and negative affect: A test of two theoretical models. *Personality and Individual Differences*, 2, 607–612.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *Anthropologist*, 10, (1), 31-38.
- Salazar, A. (2006). Avaliação da qualidade de serviço, satisfação e intenções de comportamento dos consumidores de Hotéis de 4 e 5 estrelas de cadeia em Portugal. *Tese de Doutoramento em Gestão Especialidade em Marketing: ISCTE*
- Sasser, W. E., & Arbeit, S. P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizon*, June, 61-62.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, (70), 423-433.
- Schuller, R., & Jackson, S. (2001) (Eds). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Sempene, M., Rieger, H., & Roodt, G. (2002). Job dissatisfaction in relation to organizational culture. *South African Journal of Industrial Psychology*, 28, (2), 23-30.
- Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1991). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16, 23-45.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Sikorska-Simmons, E. (2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*, 45, 196-205.
- Sims, H. P., Szilagyi, A. D., & Keller, R. T. (1976). The measurement of job

- characteristics. *Academy of Management Journal*, 19, 195-212.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Somers, M. R. (1993). Citizenship and the place of the public sphere: law, community, and political culture in the transition to democracy. *American Sociological Review*, 58, 587-620.
- 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.
- Spinelli, M. A., & Canavos, G. C. (2000). Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, December, 29-33.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1989). Understanding behaviour in escalation situation. *Science*, 246, 216-220.
- Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steinhaus, C. S., & Perry, J. L. (1996). Organizational commitment; does sector matter? *Public Productivity and Management Review*, 19, (3), 278-288.
- Suls, J., Green, P., & Hillis, S. (1998). Emotional reactivity to everyday problems, affective inertia, and neuroticism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 127–136.
- Swales, S. (2000). Organizational commitment: searching for the Holy Grail of HRM.

Comportamento Organizacional e Gestão, 2, (6), 199-212.

Taber, T. D., & Taylor, E. (1990). A review and evaluation of the psychometric properties of the Job Diagnostic Survey. *Personnel Psychology*, 43, (3), 467-501.

Tavares, S. (2001). *Vinculação dos indivíduos às organizações*. In J. Ferreira; J. Neves & A. Caetano (Orgs). *Manual De Psicossociologia Das Organizações* (307-333). Amadora: McGrawhill.

Test, D. W., Flowers, C., Hewitt, A., & Solow, J. (2003). State-wide study of the direct support staff workforce. *Mental Retardation*, 41, (4), 276-285.

Tett, R. P., & Mayer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259 – 293.

Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & de Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of Job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129, 914-945.

Tsigilis, N., Koustelios, A., & Togia, A. (2004), Multivariate relationship discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 7, 666-675.

Turner, A. N., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.

Vala J., Monteiro B; Lima L., & Caetano A. (1994). *Psicologia social das organizações. Estudos em empresas portuguesas*. Oeiras: Celta Editora.

Van Lange, P. A. M. (1999). The pursuit of joint outcomes and equality in outcomes: An integrative model of social value orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 337–349.

Van Lange, P.A.M., De Bruin, E. M. N., & Otten, W. & Joireman, J. A. (1997).

Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 4, 733-746.

Van Lieshout, C. F. M. (2000). Lifespan personality development: Self-organising goal-oriented agents and developmental outcome. *International Journal of Behavioral Development*, 24, 276–288.

Vandenberg, R. J. (1992). Examining the causal order of Job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18, (1), 153-167.

Vorster, M., Olckers, C., Buys, M. A., & Schaap, P. (2005). The construct equivalence of the Job Diagnostic Survey for diverse South African cultural groups. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31, (1), 31-37.

Watson, D., & Clark, L. A. (1997). The measurement and mismeasurement of mood: recurrent and emergent issues. *Journal of Personality Assessment*, 68, 267-296.

Watson, D., Clark, L. A., McIntyre, C. W., & Hamaker, S. (1992). Affect, personality, and social activity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 1011–1025.

Watson, D., Pennebaker, J. W., & Folger, R. (1986). Beyond negative affectivity measuring stress and satisfaction in the workplace. *Journal of Organizational Behaviour Management*, 8, 141-157.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluation, beliefs and affective experiences. *Human Research Management Review*, 12, 173-194.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work*, In B. M. Staw, L. L. Cummings (Eds), *Research In Organizational Behavior*, 18, 1-74. Greenwich, CT: JAI.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*, 7, (3), 418-428.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational citizenship and in-role behaviours. *Journal of Management*, 17, (3), 601-617.

Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation models. *Journal of Applied Psychology*, 71, (2), 219-231.

Yousef. (2000). Reported that role conflict and role of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62, 77-91.

Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (1990). *Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: Macmillan.

Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing integration customer across the firm*. New York: McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento estudado *JOB DIAGNOSTIC SURVEY (JDS)*

JOB DIAGNOSTIC SURVEY

(Desenvolvido por Hackman e Oldham, 1976)

Este questionário foi desenvolvido como parte do estudo da Universidade de Yale sobre o trabalho e a forma como as pessoas reagem ao trabalho. O questionário ajuda a determinar um melhor desenho para o trabalho, através da obtenção de informação sobre e como as pessoas reagem aos diferentes tipos de trabalho.

Nas páginas que se seguem encontrará várias questões sobre o seu trabalho. No início de cada secção ser-lhe-ão dadas instruções específicas. Por favor, leia-as com atenção. Não deverá levar mais de 25 minutos a preencher todo o questionário. Por favor, responda com rapidez.

As questões destinam-se a obter a sua percepção sobre o trabalho e como reage a ele.

Não existem “rasteiras” nas questões. As suas respostas serão completamente confidenciais. Por favor, responda a cada item tão honesta e francamente quanto possível.

Obrigado pela sua cooperação.

SECÇÃO UM

Nesta parte do questionário pede-se-lhe para *descrever o seu trabalho* o mais objectivamente possível.

Por favor, não utilize esta parte do questionário para mostrar se gosta ou não gosta do trabalho que faz. As perguntas referentes a esse assunto virão mais à frente. Assim, tente tornar a sua descrição o mais rigoroso e objectiva possível.

Em baixo apresenta-se uma pergunta exemplo.

A. Até que ponto o seu trabalho lhe exige utilizar equipamento mecânico?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouco: o meu trabalho quase não exige contacto com qualquer tipo de equipamento mecânico

Moderadamente

Muito: o meu trabalho exige uma quase constante utilização de equipamento mecânico

Deve colocar um círculo no número que melhor especifica a descrição do seu trabalho.

Se, por exemplo, o seu trabalho lhe exigir utilizar equipamento mecânico durante grande parte do tempo – mas também exige algum trabalho com papéis – deve colocar um círculo no número seis, tal como foi feito no exemplo acima.

Se não entendeu estas instruções, por favor peça ajuda. Se entendeu vire a página e comece.

1. Até que ponto o seu trabalho lhe exige um contacto directo com outras pessoas (quer sejam “clientes”, ou pessoas que trabalham na sua organização?)

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouco:
nunca é necessário lidar com outras pessoas na realização do meu trabalho.

Moderadamente: é necessário algum contacto com outras pessoas

Muito: é absolutamente essencial na realização do meu trabalho lidar com outras pessoas.

2. Que autonomia existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe permite tomar decisões durante a sua execução?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouca o meu trabalho quase não me dá hipóteses de “dar” uma opinião pessoal sobre como e quando o trabalho é feito.

Autonomia Moderada: há muitas coisas pré-estabelecidas e fora do meu controlo, mas posso tomar algumas decisões no trabalho.

Muita: o meu trabalho dá-me quase total responsabilidade para decidir como e quando o trabalho é feito.

3. Até que ponto o seu trabalho pressupõe fazer uma porção “inteira” e identificável de trabalho? Quer dizer, o seu trabalho é uma totalidade que tem um princípio e um fim claros ou é apenas uma pequena parte de um todo que é completado por outras pessoas ou por máquinas automáticas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

O meu trabalho é apenas uma **pequena parte** do trabalho total; os resultados das minhas actividades não são visíveis no produto final ou serviço.

O meu trabalho é apenas uma parte, de **tamanho moderado**, do trabalho total; a minha contribuição é visível no resultado final.

O meu trabalho envolve fazer a **totalidade do trabalho**, do princípio ao fim; os resultados das minhas actividades podem facilmente ser vistas no produto final ou serviço.

4. Que variedade existe no seu trabalho? Quer dizer, até que ponto o seu trabalho lhe exige fazer coisas diferentes, aplicando algumas das suas aptidões e talentos?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muita pouca: o trabalho exige-me a mesma rotina, fazer sempre o mesmo

Variedade Moderada

Muita: o trabalho exige-me fazer muitas coisas diferentes, aplicando várias aptidões e talentos.

5. De uma forma geral, que significado ou importância tem o seu trabalho? Quer dizer, há probabilidade dos resultados do seu trabalho afectarem a vida ou o bem-estar de outras pessoas?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Não muito significativo: não é provável que os resultados do meu trabalho tenham efeitos importantes noutras pessoas.

Moderadamente Significativo

Altamente Significativo: os resultados do meu trabalho podem afectar aspectos importantes da vida de outras pessoas.

6. Até que ponto as chefias ou os colegas fazem uma apreciação do seu trabalho?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouco: as pessoas quase nunca se manifestam sobre o meu desempenho.

Moderadamente: às vezes as pessoas dão-me “feedback”; outras vezes não.

Muito: as chefias e os colegas dão-me quase constante “feedback” sobre o meu desempenho.

7. Até que ponto ao executar o seu trabalho obtém informação sobre o seu desempenho? Quer dizer, o próprio trabalho fornece-lhe pistas sobre o seu desempenho – à parte de qualquer “feedback” que colegas ou chefes lhe possam fornecer?

1 ----- 2 ----- 3 ----- 4 ----- 5 ----- 6 ----- 7

Muito pouca: o próprio trabalho está definido de modo a que eu trabalhe sem ter acesso a uma avaliação do meu desempenho.

Moderadamente: às vezes o trabalho fornece-me “feedback”; outras vezes não.

Muitas vezes: o meu trabalho está definido de modo a que, durante a sua execução, recebo quase sempre “feedback” sobre o meu desempenho.

SECÇÃO DOIS

A seguir apresenta-se uma lista de várias afirmações que podem ser utilizadas para descrever um trabalho.

Deve indicar se cada afirmação é uma descrição *precisa ou imprecisa do seu trabalho*.

Por favor, tente ser tão objectivo quanto possível ao referir a precisão com que cada afirmação descreve o seu trabalho – sem levar em conta se gosta ou não do seu trabalho.

Escreva um número no espaço em branco que antecede cada afirmação, baseando-se na seguinte escala:

Qual o grau que escolhe para cada afirmação que descreve o seu trabalho?

1	2	3	4	5	6	7
Muito imprecisa	Quase totalmente imprecisa	Ligeiramente imprecisa	Incerta	Ligeiramente precisa	Quase totalmente precisa	Muito precisa

- _____ 1 O meu trabalho exige a utilização de várias aptidões complexas ou de nível elevado.
- _____ 2 O meu trabalho exige muita cooperação com outras pessoas.
- _____ 3 O meu trabalho está organizado de modo a que não tenha a possibilidade de o fazer no seu todo, do princípio ao fim.
- _____ 4 Basta o facto de realizar o trabalho exigido pela minha função para ter possibilidade de avaliar o meu desempenho.
- _____ 5 O meu trabalho é muito simples e repetitivo.
- _____ 6 O meu trabalho pode ser feito adequadamente por uma única pessoa – sem ter de falar ou de fazer confirmações com outras pessoas.
- _____ 7 Neste trabalho, os chefes e colegas quase nunca me dão qualquer “feedback” sobre a minha execução.
- _____ 8 Este é um tipo de trabalho em que muitas pessoas podem ser afectadas pelo modo como ele é executado.
- _____ 9 O meu trabalho nega-me qualquer possibilidade de utilizar a minha iniciativa ou de fazer julgamentos na sua execução.
- _____ 10 Os chefes fazem, frequentemente, uma apreciação sobre o meu desempenho.
- _____ 11 O meu trabalho dá-me a possibilidade de terminar totalmente as tarefas que inicio.
- _____ 12 O meu trabalho fornece-me poucas pistas sobre o meu desempenho.
- _____ 13 O meu trabalho dá-me uma oportunidade considerável de independência e liberdade no modo como o executo.
- _____ 14 O meu trabalho em si não tem muito significado ou importância no contexto geral da vida.

Anexo 2: Sub-escala: Necessidades de crescimento Individual (NCI) do *Job Diagnostic Survey* (JDS)

Variável: necessidades de crescimento individual (GNS):

Gostaria

Trabalho estimulante e desafiador.
 Oportunidade de exercer liberdade de pensamento e de ação no meu trabalho.
 Oportunidade de aprender coisas novas.
 Oportunidade de ser criativo e imaginativo.
 Oportunidade de crescimento e de desenvolvimento pessoal.
 Um sentido de realização no trabalho.

Escolha de trabalho

Um trabalho onde se exige com frequência que se tomem decisões importantes	Um trabalho com muitos colegas cordiais
Um trabalho numa empresa que está com problemas financeiros e que pode ter de fechar durante este ano	Um trabalho onde não lhe é permitido manifestar-se sobre o plano de trabalho ou sobre os procedimentos a utilizar na sua execução.
Um trabalho muito rotineiro	Um trabalho onde os seus colegas não são muito cordiais.
Um trabalho em que o chefe o respeita e o trata justamente	Um trabalho que lhe proporciona, constantemente, a oportunidade de aprender coisas novas e interessantes.
Um trabalho em que há uma possibilidade real de ser despedido	Um trabalho com poucas possibilidades de executar tarefas desafiantes.
Um trabalho em que há oportunidades reais para desenvolver novas aptidões e progredir na organização	Um trabalho que lhe proporciona muitas férias e excelentes benefícios
Um trabalho que proporciona um bom trabalho de equipa	Um trabalho que lhe permite aplicar totalmente as suas aptidões e capacidades.
Um trabalho que oferece pouco ou nenhum desafio.	Um trabalho que lhe exige estar completamente isolado dos colegas.

Anexo 3 : Instrumento estudado do *Affective, Normative and Continuance*

Itens das versões original e revista da sub-escala de Implicação afectiva:

Os itens assinalados com * estão redigidos pela negativa, obrigando a uma pontuação invertida. Os itens assinalados com (R) são originários da versão revista da escala de Implicação afectiva.

1. Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta empresa. (R)
2. Gosto de falar sobre a minha empresa com pessoas, fora da empresa.
3. Sinto, realmente, como se os problemas desta empresa fossem meus. (R)
4. Acho que podia facilmente ficar tão ligado a outra empresa como estou a esta.
5. Não me sinto como “parte da família” na minha empresa. * (R)
6. Não me sinto “ligado emocionalmente” a esta empresa. * (R)
7. Esta empresa tem um grande Significado para mim. (R)
8. Não tenho um sentido forte de pertença à minha empresa.. * (R)

Itens da versões original e revista da sub-escala de Implicação normativa:

Os itens assinalados com * estão redigidos pela negativa. Os itens assinalados com ® são originários da versão revista da escala de Implicação normativa.

9. Acho que actualmente as pessoas mudam de empresa para empresa com demasiada frequência..
10. Não acredito que uma pessoa tenha de ser sempre leal à sua empresa. *
11. Não me parece de todo falta de ética saltar de empresa para empresa. *
12. Uma das principais razões que me levam a continuar a trabalhar para esta empresa é acreditar que a lealdade é importante e, conseqüentemente, permanecer por sentir que é uma obrigação moral.
13. Se tivesse uma oferta de um emprego melhor noutro lugar não acharia correcto deixar a minha empresa.
14. Ensinaaram-me a acreditar no valor de permanecer leal a uma empresa.
15. As coisas corriam melhor quando as pessoas permaneciam a maior parte da carreira numa empresa.
16. Acho que já não é sensato querer ser o “homem empresa” ou “mulher empresa”. *
17. Não sinto nenhuma obrigação em permanecer no meu actual emprego. * (R)
18. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto deixar a minha empresa neste momento. (R)
19. Sentir-me-ia culpado se, neste momento, deixasse a minha empresa. (R)
20. Esta empresa merece a minha lealdade. (R)
21. Não deixaria a minha empresa, neste momento, porque tenho um sentido de obrigação com as pessoas que lá trabalham. (R)
22. Devo muito a esta empresa. (R)

Itens das versões original e revista da sub-escala de Implicação instrumental:

Os itens assinalados com * estão redigidos pela negativa, obrigando a uma pontuação invertida. Os itens assinalados com ® são originários da versão revista da escala de Implicação instrumental.

HiSac (*High sacrifice subscale*)

23. Não tenho medo do que possa acontecer se deixar o meu emprego sem ter outro em vista. *
24. Neste momento, ser-me-ia muito difícil deixar a minha empresa, mesmo se quisesse. (R)
25. Muito da minha vida seria desmembrado se decidisse deixar a minha empresa neste momento. (R)
26. Custar-me-ia muito deixar a minha empresa neste momento. *

LoAlt (*Lack of alternative subscale*)

27. Neste momento estou na minha empresa tanto por necessidade como por desejo. (R)
28. Sinto que tenho muito poucas opções para considerar deixar esta empresa. (R)
29. Uma das poucas conseqüências sérias de deixar esta empresa seria a escassez de alternativas disponíveis. (R)
30. Uma das razões importantes que me levam a continuar a trabalhar para esta empresa é o facto de que deixá-la exigiria um sacrifício pessoal considerável – outra empresa pode não trazer todos os benefícios que eu tenho aqui. (R)

Itens propostos por Powell & Meyer (2004) para HiSac:

31. Investi demasiado tempo nesta empresa para pôr a possibilidade de trabalhar noutra local.
32. Deixar agora esta empresa exigiria um sacrifício pessoal considerável.
33. Para mim, pessoalmente, os custos de deixar esta organização seriam muito mais elevados do que os benefícios.
34. Não deixaria esta empresa pelo que poderia perder.
35. Se eu decidisse deixar desta empresa muito na minha vida se desmoronava.
36. Continuo a trabalhar para esta empresa porque não acredito que qualquer outra empresa me pudesse oferecer os benefícios que tenho aqui.

Anexo 4: Medida estudada de Satisfação Orientada para o cliente

Nas actuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto **é importante e está satisfeito** com cada um dos aspectos do seu trabalho?

Assinale com uma cruz a opção de resposta.

1	2	3	4
Nada			Muito

É importante para si...?		Considera-se satisfeito...?
1 2 3 4	1. Participação activa na empresa.	1 2 3 4
1 2 3 4	2. Um salário justo e adequado ao trabalho realizado.	1 2 3 4
1 2 3 4	3. Meios e instrumentos necessários ao cumprimento das normas de Higiene e Segurança.	1 2 3 4
1 2 3 4	4. O trabalho não ser difícil, tendo em conta a experiência pessoal.	1 2 3 4
1 2 3 4	5. A recompensa do esforço tido.	1 2 3 4
1 2 3 4	6. Trabalhar numa empresa que promove a inovação.	1 2 3 4
1 2 3 4	7. Os meios e instrumentos necessários à execução do trabalho.	1 2 3 4
1 2 3 4	8. A polivalência no trabalho.	1 2 3 4
1 2 3 4	9. A confiança no futuro profissional.	1 2 3 4
1 2 3 4	10. O conhecimento das necessidades e desejos dos clientes.	1 2 3 4
1 2 3 4	11. Um clima de abertura e respeito mútuo.	1 2 3 4
1 2 3 4	12. A garantia de um trabalho.	1 2 3 4
1 2 3 4	13. Partilha e defesa de objectivos comuns.	1 2 3 4
1 2 3 4	14. Um sistema de Gestão da Qualidade do Ambiente e Segurança.	1 2 3 4
1 2 3 4	15. A participação nas decisões do serviço a que pertence.	1 2 3 4
1 2 3 4	16. O prestígio social da empresa.	1 2 3 4
1 2 3 4	17. A Autonomia na execução do trabalho.	1 2 3 4
1 2 3 4	18. Partilhar os valores defendidos pela empresa.	1 2 3 4
1 2 3 4	19. Haver informação clara sobre os papéis a desempenhar.	1 2 3 4
1 2 3 4	20. O modo como o chefe comunica.	1 2 3 4
1 2 3 4	21. As condições físicas de trabalho (local ventilado, mobiliário, espaço, temperatura, ...).	1 2 3 4
1 2 3 4	22. Um salário justo e adequado aos salários praticados na concorrência.	1 2 3 4
1 2 3 4	23. A forma como as tarefas estão organizadas.	1 2 3 4

É importante para si...?		Considera-se satisfeito...?
1 2 3 4	24. Ter responsabilidade na execução do trabalho.	1 2 3 4
1 2 3 4	25. A partilha de objectivos, estratégias, projectos e resultados.	1 2 3 4
1 2 3 4	26. Benefícios pelo trabalho executado.	1 2 3 4
1 2 3 4	27. Perspectivas de futuro na organização.	1 2 3 4
1 2 3 4	28. A empresa evitar a sobrecarga (quantidade) de trabalho.	1 2 3 4
1 2 3 4	29. Competência por parte dos colegas de trabalho.	1 2 3 4
1 2 3 4	30. A oportunidade de progressão profissional.	1 2 3 4
1 2 3 4	31. Procurar satisfazer e exceder as expectativas dos clientes.	1 2 3 4
1 2 3 4	32. Sentir que há cooperação entre as equipas.	1 2 3 4
1 2 3 4	33. Conhecer o resultado da actividade da empresa.	1 2 3 4
1 2 3 4	34. A natureza do trabalho que realiza.	1 2 3 4
1 2 3 4	35. Os métodos de motivação do pessoal utilizados na empresa.	1 2 3 4
1 2 3 4	36. Espírito de equipa na secção em que trabalha.	1 2 3 4
1 2 3 4	37. A competência do chefe.	1 2 3 4
1 2 3 4	38. Trabalhar numa empresa que encoraja ideias inovadoras.	1 2 3 4
1 2 3 4	39. Sentir orgulho de pertencer à empresa.	1 2 3 4
1 2 3 4	40. O apoio e orientação do chefe.	1 2 3 4
1 2 3 4	41. A segurança e estabilidade do emprego.	1 2 3 4
1 2 3 4	42. O interesse do chefe pelos sentimentos dos subordinados.	1 2 3 4
1 2 3 4	43. O modo como são tratados os assuntos de pessoal na empresa.	1 2 3 4
1 2 3 4	44. A orientação dos serviços para os clientes.	1 2 3 4
1 2 3 4	45. Métodos de orientação e acompanhamento utilizados na empresa.	1 2 3 4
1 2 3 4	46. Oportunidade de promoção.	1 2 3 4
1 2 3 4	47. Os meios e instrumentos necessários ao cumprimento das normas de Saúde.	1 2 3 4
1 2 3 4	48. A aquisição de novas competências.	1 2 3 4

É importante par si...?		Considera-se satisfeito...?
1 2 3 4	49. As acções tomadas para melhorar as operações (actividades de qualidade).	1 2 3 4
1 2 3 4	50. O reconhecimento do contributo pessoal na prestação de um serviço de excelência.	1 2 3 4
1 2 3 4	51. Obtenção da informação para a execução do serviço.	1 2 3 4
1 2 3 4	52. O aumento de perspectivas profissionais com as qualificações e a experiência.	1 2 3 4
1 2 3 4	53. Autonomia para desenvolver o trabalho.	1 2 3 4
1 2 3 4	54. Os benefícios recebidos serem tão bons quanto os da concorrência.	1 2 3 4
1 2 3 4	55. O reconhecimento do trabalho pelo chefe.	1 2 3 4
1 2 3 4	56. Sentir que a empresa dá uso às competências.	1 2 3 4
1 2 3 4	57. A coordenação dos departamentos.	1 2 3 4
1 2 3 4	58. Ter acesso à Formação.	1 2 3 4
1 2 3 4	59. A abertura ao diálogo por parte da direcção.	1 2 3 4
1 2 3 4	60. Existir uma avaliação do desempenho profissional.	1 2 3 4
1 2 3 4	61. Um sistema de Gestão da Qualidade do Ambiente e Segurança que melhore os serviços.	1 2 3 4
1 2 3 4	62. Organização e funcionamento da secção.	1 2 3 4
1 2 3 4	63. A divulgação da informação que é feita na empresa.	1 2 3 4
1 2 3 4	64. Sentir que há cooperação na equipa.	1 2 3 4
1 2 3 4	65. A qualidade da supervisão do trabalho.	1 2 3 4
1 2 3 4	66. Os objectivos, metas e resultados da empresa.	1 2 3 4
1 2 3 4	67. A actualização e evolução pessoal e profissional.	1 2 3 4
1 2 3 4	68. A justiça na supervisão.	1 2 3 4

69. Tudo somado, e considerando todos os aspectos do seu trabalho e da sua vida na Empresa, diria que está:

nada satisfeito	pouco satisfeito	razoavelmente satisfeito	muito satisfeito	muitíssimo satisfeito
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

70. Mantendo todas as condições que tem actualmente, se tivesse oportunidade de mudar para outra empresa, que faria?

não mudaria de modo nenhum	difícilmente mudaria	mudaria sem hesitar
1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

71. Quantas ofertas de emprego teve nos últimos seis meses?

nenhuma	uma	duas ou mais
1	2	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

72. Considera que nesta empresa os colaboradores são simpáticos e atenciosos para os clientes?

1-----	2-----	3-----	4-----	5
Muito pouco		Moderadamente		Muito

73. Considera que nesta empresa os colaboradores respondem às necessidades individuais dos clientes?

1-----	2-----	3-----	4-----	5
Muito pouco		Moderadamente		Muito

74. Considera que nesta empresa os colaboradores são rápidos, eficientes e competentes na prestação dos serviços?

1-----	2-----	3-----	4-----	5
Muito pouco		Moderadamente		Muito

75. Recomendaria esta empresa, a um familiar, amigo, cliente (outro)?

1-----	2-----	3-----	4-----	5
Nunca		Talvez		Sempre

Anexo 5: Correlações item/sub-escala para as sete sub-escalas da Satisfação Orientada para o Cliente (N=389).

Factor:	r
Condições de Trabalho	
7	0,58
14	0,63
21	0,48
35	0,57
44	0,52
57	0,57
63	0,44
Evolução na carreira	
9	0,58
30	0,66
52	0,70
67	0,62
Natureza do trabalho	
8	0,56
17	0,65
31	0,51
39	0,61
Segurança e estabilidade	
10	0,41
12	0,61
41	0,56
Comp. Cliente interno	
13	0,47
64	0,45
73	0,57
74	0,57
Imagem sent. empresa	
16	0,45
19	0,49
60	0,45
66	0,54
Remuneração	
2	0,62
22	0,62