MARIA JOÃO HENRIQUES BRAGA

EMPOWERMENT ESTRUTURAL, *ENGAGEMENT* E SATISFAÇÃO:

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO REALIZADO NUMA RENT-A-CAR

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

2021

MARIA JOÃO HENRIQUES BRAGA

EMPOWERMENT ESTRUTURAL, *ENGAGEMENT* E SATISFAÇÃO:

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO REALIZADO NUMA RENT-A-CAR

Dissertação

Mestrado em Gestão Empresarial

Trabalho efetuado sobre a orientação de:

Professora Doutora Maria Helena Rodrigues Guita de Almeida

UNIVERSIDADE DO ALGARVE

FACULDADE DE ECONOMIA

2021

EMPOWERMENT ESTRUTURAL, *ENGAGEMENT* E SATISFAÇÃO:

UM ESTUDO EXPLORATÓRIO REALIZADO NUMA RENT-A-CAR

Declaração de Autoria do Trabalho

"Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída."

Maria João Henriques Braga

……..…….

© *"Copyright"*: Maria João Henriques Braga.

"A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos."

AGRADECIMENTOS

"(…) Life has a funny way of sneaking up on you
Life has a funny, funny way of helping you out (…)"
(Ballard & Morissette, 1996)

Todo o percurso que me levou à presente dissertação não foi fácil. Passei dos melhores e dos piores momentos da minha vida, até à data. Aprendi e lutei para a conseguir concretizar. No entanto, foi nestes altos e baixos que descobri que a teimosia se transforma em persistência, e que as pessoas que realmente se preocupam contigo nunca vão sair do teu lado. Deste modo, queria agradecer à Professora Doutora Maria Helena Rodrigues Guita de Almeida pelo papel essencial nesta investigação. Quero agradecer também à entidade patronal pela autorização e pela orientação dentro da organização, em especial à direção e ao departamento de Recursos Humanos. Agradeço também a todos os meus colegas de Norte a Sul pelo apoio e disponibilidade demonstrada, que tornaram estes resultados possíveis. Não quero acabar sem agradecer à minha família e amigos, em especial à minha "mãezinha", à minha irmã Inês, à Vera Joaquim, ao Paulo Vasconcelos Figueiredo, ao António Soares, mas principalmente ao meu namorado, Bruno Joaquim, pelo apoio incansável!

RESUMO

O setor dos serviços, em particular as *rent-a-car,* é uma área muito complexa, pois lida diretamente com os clientes. Nesse contexto, é preciso compreender quais são os antecedentes que influenciam a prestação do serviço e qual é o papel da organização.

Existem indicadores que relacionam a satisfação laboral e do cliente com o *empowerment* estrutural (acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos) e o *engagement* (estado mental do colaborador no contexto organizacional) dos colaboradores. Contudo, este tipo de estudos, para além de escassos, denotam divergências de opinião e resultados relativamente ao serviço no setor dos alugueres de automóveis.

O principal objetivo do presente estudo, consiste em avaliar o impacte do *empowerment* estrutural e do *engagement,* na satisfação laboral, na satisfação dos clientes.

O estudo foi realizado numa *rent-a-car,* no distrito de Faro (Algarve - Portugal), tendo sido usada uma amostra de 80 serviços prestados a clientes e respetivos colaboradores envolvidos. Os colaboradores deste estudo foram inquiridos através de um questionário *online,* por outro lado, a recolha de informação da satisfação dos clientes, foi cedida pela organização. A posterior análise dos dados, foi efetuada através do *Software* SPSS (*Statistical package for the Social Sciences),* versão 26.

A relação entre *empowerment* estrutural, *engagement* e satisfação laboral é confirmada, conjuntamente com a relação entre o *engagement* e a satisfação do cliente. Esta informação permitirá aos Gestores de Recursos Humanos o desenvolvimento de estratégias sob a forma de programas e de ações que visem a melhoria do serviço e retorno económico para a organização.

Palavras-chave: *Empowerment* estrutural; *Engagement*; Satisfação laboral, Satisfação do cliente: *Rent-a-car*

ABSTRACT

The service sector, particularly car rental, is a very complex area, as it deals directly with customers. In this context, it is necessary to understand what are the antecedents that influence the provision of the service and what is the role of the organization.

There are indicators that relate job and customer satisfaction with structural empowerment (access to opportunities, information, support, and resources) and engagement (employee's mental state in the organizational context) of employees. However, these types of studies, in addition to being scarce, show divergences of opinion and results regarding the service in the car rental sector.

The main objective of this study is to quantify the impact of structural empowerment and engagement, on job satisfaction, on customer satisfaction.

The study was carried out in car rental, in the district of Faro (Algarve - Portugal), using a sample of 80 services provided to customers and respective employees involved. The employees of this study were asked through an online questionnaire, on the other hand, the collection of customer satisfaction information was provided by the organization. Subsequent data analysis was performed using the SPSS Software (Statistical package for the Social Sciences), version 26.

The relationship between structural empowerment, engagement and job satisfaction were confirmed, along with the relationship between engagement and customer satisfaction. This information will allow the development of new strategies, through programs and actions, aimed at improving the service and economic return for the organization.

Keywords: Structural Empowerment; Engagement; Job satisfaction; Customer Satisfaction, Car Rental

Índice Geral Página

RESUMO vi

ABSTRACT vii

ÍNDICE DE TABELAS x

LISTA DE ABREVIATURAS xi

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO 1

Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA 5

1. Satisfação laboral e satisfação do cliente 5

2. Antecedentes da satisfação laboral e satisfação do cliente 10

2.1 Empowerment estrutural – clarificação do conceito 10

2.2 Engagement – clarificação do conceito 11

3. Relação entre a satisfação laboral e satisfação dos clientes com os seus antecedentes 13

3.1. Relação entre o *empowerment* estrutural e satisfação laboral e satisfação do cliente 13

3.2 Relação entre o *engagement* e a satisfação laboral e satisfação do cliente 14

4 Breve história, caracterização e a importância do setor das *rent-a-car* em Portugal 16

Capítulo 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 19

5. Metodologia 19

5.1 População em estudo 19

5.2 Instrumentos de recolha de dados 19

5.3 Procedimentos de recolha de dados 21

5.4 Procedimento de tratamento de dados 22

Capítulo 4 –RESULTADOS 24

6. Resultados 24

6.1 Análise Preliminar 24

6.2 Estatística descritiva e correlações das variáveis 25
6.3 Testagem de hipóteses..... 26
7 Discussão 28
Capítulo 5: CONCLUSÕES..... 32
Referências bibliográficas..... 36
ANEXOS 46

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 4.1 Estatística descritiva e correlações de todas as variáveis (N=80) 25

Tabela 4.2 Resultado Regressão Hierárquica para a Satisfação 26

LISTA DE ABREVIATURAS

CAE	Classificação das Atividades Económicas Portuguesa por Ramos de Atividade
CRM	*Customer Relationship Management*
PIB	Produto Interno Bruto
SPSS	*Statistical package for the Social Sciences*

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

Associado à sazonalidade do turismo, as *rent-a-car* são um tipo de serviço onde existe uma constante interação entre colaboradores, assim como entre colaboradores e clientes. Estas atividades e tarefas, distintas ao longo de cada ano civil, podem originar um conjunto de fatores que influenciam essa mesma interação, tendo impacte no retorno financeiro da organização.

Em termos gerais, as *rent-a-car*, são um setor caracterizado pelas altas exigências físicas e psicológicas, muitas vezes, sem a devida compensação financeira, motivação ou reconhecimento adequado e necessário ao esforço realizado.

Segundo Suhartanto e colaboradores (2018) *"Besides representing the firm to the customers, frontline employees play an important role in every service encounter and are fundamental in establishing and altering client outcomes*" (p.130), o papel determinante da satisfação dos empregados deriva da premissa de que colaboradores mais satisfeitos, tendem a um qualidade de serviço superior (Silvestri, Aquilani & Ruggieri, 2017; Dusek, Ruppel, Yurova & Clarke, 2014; Beatson, Lings & Gudergan, 2008). O clima organizacional encontra-se, por isso, intrinsecamente ligado à satisfação laboral. Este ambiente positivo, reflete-se na organização com especial ênfase nos colaboradores que lidam diretamente com os clientes e carateriza-se por ter empregados mais *engaged* e satisfeitos no trabalho, derivando numa maior satisfação dos clientes e subsequente maior produtividade. A ignorância do seu papel fulcral na organização pode levar ao inêxito da organização (Nair, 2006). Torna-se, por isso, uma situação *win win* tanto para os colaboradores, como para a organização, visto que estes estão intrinsecamente ligados, tal como comprovado por Tsai (2014), que corrobora que o clima organizacional de uma empresa é uma expressão da satisfação laboral. A satisfação dos clientes tem também uma importância vital nas organizações devido ao grande impacte, pois permite não apenas fidelizar a empresa, mas também ganhar novos clientes (Ramanathan & Ramanathan, 2011) resultando no aumento de ganhos financeiros.

Porém, apesar da necessidade de fidelização dos clientes existentes e aquisição de novos em todas as áreas de prestação de serviços, para o nicho das *rent-a-car* são poucos os estudos que incidem na satisfação do cliente que possam retirar conclusões práticas (Li, Ye & Law, 2013). O *gap* de literatura científica que ligue a satisfação do colaborador e a satisfação do cliente (Kurdi, Alshurideh & Alnaser, 2020)é uma outra evidência. Deste

modo, a presente dissertação pretende colmatar esta falha, trazendo entendimento a uma área que sendo, muitas vezes, esquecida, traduzir-se-á num estudo inovador de maior relevância para o setor das *rent-a-car*, permitindo criar conhecimento académico/científico e retorno empresarial.

Sendo Portugal um país com uma forte depedência do turismo internacional verifica-se que, nos últimos anos, prefez 15% do Produto Interno Bruto (PIB), dando emprego a mais de 10% da população (Almeida & Silva, 2020). Em simultâneo, por parte das as *rent-a-car*, existe uma grande depedência deste (turismo), correspondendo à sua principal fonte de receitas. Assim, em regiões geográficas altamente dependentes do setor do turismo (*e.g.* distrito de Faro), a larga oferta de serviços de aluguer de viaturas torna o mercado altamente competitivo.

Se no pré-COVID já se verificava esta alta competitividade na prestação de serviços de *rent-a-car*, no contexto atual de pandemia esta competitividade acentua-se fortemente entre serviços concorrentes. Este impacte agrava-se pela redução do mercado interno e baixo de compra do povo português, aumentando a dependência do mercado externo. Deste modo, consegue-se perceber a importância que a prática de um serviço distintivo e de qualidade pode fazer a diferença no sucesso do negócio.

Neste contexto, compreender os antecedentes da satisfação dos colaboradores, e da satisfação dos clientes, permitirá a estas entidades melhorar a qualidade de serviço, fidelizando os clientes existentes, assim como aumentar a captação de possíveis novos clientes dentro desta nova realidade. Esta nova abordagem será distintiva, pois está inerente à melhoria da qualidade do serviço prestado.

A satisfação do serviço percecionada pelo cliente pode ser influenciada pelas práticas organizacionais, como é o caso do *empowerment* estrutural (Proenca, Torres & Sampaio, 2017) do *engagement* (Suan & Nasurdin, 2014), reconhecidos como influenciadores da qualidade de serviço (Proenca *et al*., 2017; Suan & Nasurdin, 2014). O *empowerment* estrutural e o *engagement* são sustentados pela Teoria do *Empowerment* Estrutural de Kanter (1977, 1993). Um colaborador que percecione condições estruturais favoráveis no trabalho e uma experiencia subjetiva positiva do trabalho poderá certamente providenciar um melhor serviço a um cliente aquando comparado com um segundo colaborador sem estas características.

O desenvolvimento deste trabalho teve como base as atividades desenvolvidas pela autora desta dissertação enquanto colaboradora de uma *rent-a-car* na cidade de Faro,

no período 2019-2020. O volume de reclamações (informais) quer parte dos colaboradores, quer por parte de clientes permitiu identificar a necessidade de compreender se existia correlação entre estas variáveis e se iam ao encontro da estratégia desenvolvida pela entidade em questão.

Ao mesmo tempo, assumindo que, os colaboradores são o rosto da organização, a sua insatisfação pode resultar na criação de sentimentos de desapego para com esta, o que levanta a questão sobre o motivo que origina o mesmo desapego. Outra questão consiste na interpretação da organização da entidade levantando dúvidas aos colaboradores sobre a eficácia e eficiência da organização, o que poderá ser transmitido ao cliente. Questões sobre processos de avaliação, promoções, benefícios, hierarquia clara, etc., poderão levar a dúvidas adicionais que se poderão traduzir em indiferença dos colaboradores perante a entidade laboral, como tal é necessário compreender quais as dúvidas existentes e como as resolver. Compreender estas limitações pode transparecer-se na criação de um ambiente de trabalho transparente e honesto que permita aos colaboradores florescer e prosperar, fazendo com que estes o transmitam para o cliente final, afetando a qualidade de serviço prestado e, por conseguinte a satisfação do cliente e a melhoria do retorno financeiro para a organização.

Foram elaborados os objetivos do presente estudo exploratório de natureza quantitativa:

1. Identificar os níveis de *empowerment* estrutural (acesso a oportunidades, informação, recursos e suporte), *engagement,* satisfação laboral e satisfação do cliente;
2. Avaliar as relações entre *empowerment* estrutural, *engagement,* satisfação laboral e satisfação do cliente;
3. Avaliar o efeito preditivo do *empowerment* estrutural e do *engagement* dos colaboradores na satisfação dos empregados e na satisfação do cliente;
4. Fornecer pistas às organizações de *rent-a-car* (e similares) para melhorar a qualidade de serviço.

Através destes objetivos, é esperado que se crie um bom ambiente de trabalho, traduzindo-se na melhoria do serviço prestado.

Por conseguinte, várias perguntas de investigação foram levantadas. Assim: De

que forma o *empowerment* estrutural e o *engagement* predizem a satisfação laboral? De que forma o *empowerment* estrutural e *engagement* influenciam a satisfação do cliente?

O presente estudo está organizada em cinco capítulos:

O capítulo 1, fornece o interesse, necessidade, tema a desenvolver, as razões de escolha do tema, objetivos e *layout.*

No capítulo 2 será apresentada a revisão da literatura. Este estará dividido em quatro partes. Na primeira seção serão clarificados os conceitos de satisfação laboral e satisfação do cliente. Depois, os antecedentes da satisfação serão apresentados, nomeadamente, o *empowerment* estrutural e as suas subdimensões, acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos, e o *engagement.* Em terceiro, será analisada a relação entre as variáveis independentes (*empowerment* estrutural e *engagement*) e as variáveis de resultado (satisfação laboral e satisfação do cliente). Por fim, será enquadrado o setor das *rent-a-car* no panorama geral português.

No Capítulo 3 será demonstrada a metodologia usada no estudo. Neste capítulo, será apresentada a população em estudo, juntamente com os instrumentos de recolha de dados e procedimentos de recolha e análises de dados utilizados.

O capítulo 4 (Resultados) será composto por duas partes. Na primeira seção, serão apresentados os resultados da investigação. Não obstante, antes de serem apresentados, será medido o impacto da variância comum nas variáveis estudadas. Posteriormente, será feita uma primeira análise das variáveis, onde será decidido se os dados têm consistência interna suficiente para se continuar com a análise. Por último, serão testadas as hipóteses para avaliar a capacidade preditiva das variáveis dependentes. Na segunda parte, a discussão será detalhada. Será realizada uma exposição e análise dos resultados, suas as implicações práticas na gestão e consequentes estratégias a ser implementadas na organização.

No capítulo 5 e último, serão efetuadas as conclusões de trabalho realizado na presente dissertação. Nesta, são sumarizados os principais contributos do presente estudo exploratório às organizações e à academia, apresentando possíveis trabalhos futuros, assim como as limitações identificadas durante a elaboração deste trabalho.

No final, serão ainda apresentadas as referências bibliográficas e anexos.

No capítulo seguinte será apresentada a revisão da literatura.

Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo será subdividido em 4 partes. Na primeira, será elaborada uma clarificação das variáveis que compõem o presente estudo, satisfação laboral e do cliente, *empowerment* estrutural e *engagement*. De seguida, será feito um enfoque na relação da satisfação laboral e dos clientes com alguns dos seus antecedentes. Por último, será feita uma caracterização sucinta do setor de atividade *rent-a-car*, da sua história e importância no contexto português.

1. Satisfação laboral e satisfação do cliente

A satisfação laboral é um tema com um enorme interesse para os gestores, como para os investigadores, devido às implicações e o mesmo tem no seio da organização (Singh & Dubey, 2011), seja qual for o setor de atividade.

Locke (1969) defende que a satisfação laboral como um estado emocional/afetivo, ou seja, *"the pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one's job as achieving or facilitating the achievement of one's job values"* (Locke, 1969, p. 316). Todavia, o tema não é consensual entre os investigadores, podendo ser abordado como sendo um estado afetivo, atitude, afetivo/atitude, resposta ou reação (Almeida, 2010).

Na sua dimensionalidade, a satisfação laboral, pode tomar uma forma unidimensional ou multidimensional. Esta (a dimensionalidade) tem a capacidade de dar a conhecer o grau ou nível de satisfação do colaborador em relação às diversas facetas do trabalho e no seu total. Enquanto a unidimensionalidade assume um papel geral na avaliação da satisfação laboral dos colaboradores, a multidimensionalidade vai mais ao fundo da questão e, avalia essa satisfação laboral de uma forma mais detalhada e em todas as suas dimensões, natureza do trabalho, condições de trabalho, relações com superiores e pares, e por diante (Almeida, 2010).

De acordo com Yang e colaboradores (2014), a satisfação laboral *"is related to the extent to which individuals love or enjoy their jobs"* (p.187). Para estes autores, a satisfação laboral é composta pela: natureza intrínseca, natureza extrínseca e satisfação laboral, como fator geral. Segundo os mesmos, a natureza intrínseca acontece quando fatores essenciais ao indivíduo estão satisfeitos, como sejam os seus valores e interesses, entre outros. Já a natureza extrínseca é, como por exemplo, a remuneração, evolução de carreira e gestão (Yang, Liu, Chen & Pan, 2014).

Como já referido, a satisfação laboral pode ser considerada uma atitude. Neste contexto, esta variável enquadra-se na teoria de Kanter (1993), a qual refere que elevados níveis de *empowerment* estrutural estão associados a nível elevados de satisfação laboral. Sendo uma atitude, a satisfação laboral (Weiss, 2002) está associada a um maior envolvimento dos colaboradores na organização (Kanter, 1993).

Abiodun e colaboradores (2014), Yang (2010) e Autry & Daugherty (2003), provaram que existe uma correlação negativa entre a satisfação laboral e o absentismo. Para além de fatores organizacionais (reconhecimento e recompensa, salário, por exemplo) e laborais (liderança, horário, por exemplo), o fator individual tem peso quando se fala em faltar ao trabalho (doença, obrigações familiares, ética pessoal, entre outros) (Baydoun, Dumit & Daouk-Oyry, 2016). Simultaneamente, diminuição da remuneração, por parte do trabalhador, ou custos financeiros diretos e diminuição da qualidade de serviço, por parte da organização são alguns dos efeitos (Peiró, Rodriguez-Molina & Morales, 2008).

Noutro estudo realizado por Subramony & Holtom (2012), os autores provaram que o *turnover* voluntário e o *downsizing* têm um grande impacto da perceção da imagem por parte do cliente que, por sua vez, causa diminuição na rentabiliadade na organização. Neste sentido, McElroy e colaboradores (2001), referiram que o despedimento afeta negativamente a satisfação do cliente e que o *downsizing* afeta o desempenho organizational. Em simultâneo, vários estudos demonstram uma correlação negativa entre a satisfação laboral e o *turnover* (*e.g.*. Jang & George, 2012; Yang, 2010).

Ao mesmo tempo, Wangenheim e colaboradores (2007) mostraram que existe correlação significativa entre a satisfação do cliente e a satisfação laboral dos colaboradores. Por sua vez, Brown & Lam (2008) concluíram que a satisfação no trabalho, por parte dos colaboradores, apesar de não afetar diretamente a satisfação dos clientes, tem uma influência positiva. Não obstante, um estudo realizado por Loher e colaboradores (1985), mostrou que existe correlação entre a satisfação laboral a autonomia, a identidade da tarefa e as características laborais.

Entende-se como satisfação dos clientes, o resultado de uma transação/relação entre o cliente e o prestador de serviços baseada em experiências anteriores (Zeithamil,

Parasuraman & Berry, 1990). Neste contexto, a satisfação do cliente é a reação emocional do cliente a uma experiência específica de um serviço ou o grau em que o cliente se encontra repleto e agradado com o serviço recebido (Oliver, 1981).

Deste modo, compreender conceitos como *service encounter* e CRM (*Customer Relationship Management*), torna-se essencial, pois estes ajudarão a enquadrar a satisfação do cliente no contexto organizacional.

Conhecido como *service encounter,* este é um conceito crucial no contexto da satisfação dos clientes, pois visa compreender a complexidade da interação, através da qual, a pessoa (agente, vendedor) fornece um serviço ou produto a outra pessoa (cliente). Segundo Voorhees e colaboradores (2017), *service encounter* é qualquer tipo de interação (discreta) entre o cliente e a empresa, desde a primeira pesquisa feita pelo cliente na *web* até às *reviews* que faz *online*. Assim, o serviço, que se encontra assente na dinâmica da experiência do cliente nestes períodos, pode afetar a sua satisfação (Voorhees, Fombelle, Gregoire, Bone, Gustafsson, Sousa & Walkowiak, 2017).

Outro conceito importante é o CRM. Para Kim e colaboradores (2003), esta é uma ferramenta reconhecida, onde os clientes são postos sempre em primeiro, sem nunca descorar a saúde financeira das organizações. Segundo os autores, o CRM aposta na satisfação do cliente como sua parte integrante, sendo mesmo um dos componente mais importantes. Para além da satisfação do cliente, o CRM engloba conhecimento do cliente – ajuda a identificar as necessidades do cliente; interação com o cliente – a forma como a empresa interage com os clientes através dos diversos canais; *customer value* – a relação criada com o cliente, traduzindo-se em lealdade. Todas são fundamentais para a sua efetividade (Kim, Suh & Hwang, 2003). Os benefícios desta ferramenta vão desde retenção e lealdade dos clientes até a um maior lucro, devido ao menor esforço financeiro para adquirir novos clientes (Stone, Woodcock & Wilson, 1996).

De acordo com Hanif e colaboradores (2010), a satisfação dos clientes *"create a sense of belongingness, emotional binding and brand loyalty among customers"* (p.49). Segundo os autores, tal vai traduzir-se num aumento de valor e reputação da marca e numa relação duradoura da sua rentabilidade. Em última análise, resulta numa relação duradoura com benefícios tanto para a empresa como para os clientes. Para a organização serão económicos. Para os clientes será um sentimento de valorização (Hanif, Hafeez & Riaz, 2010). Ao mesmo tempo, existirá uma retenção de clientes passando pelo crescimento de *revenue*, recomendação e vontade de voltar a comprar (Williams &

Naumann, 2011).

Deste modo, é preciso ter muita atenção às reclamações, pois estas são uma consequência da insatisfação dos clientes. Se a organização as conseguir resolver corretamente, os clientes voltam, ficando "retidos" criando, assim, uma relação duradoura. Ao mesmo tempo, são os colaboradores que lidam constantemente com os clientes e compreendem-no (o cliente) melhor. Logo, sentirem-se *empowered* por parte da organização, é fundamental para assumirem este tipo de responsabilidade e, como resultado lidarem com estes clientes da melhor forma (Boshoff, 1997). Portanto, as organizações devem dotar os seus colaboradores de competências interpessoais e técnicas, dando especial atenção à emoção (Varela-Neira, Vásquez-Casielles & Iglesias, 2010). Em simultâneo, as organizações devem ter consciência que se perderem clientes, isso tem custos implicados, pois vão ter que mais custos para adquirir novos (Hanif *et al.*, 2010). É, então, crucial para que as organizações entendam o que leva à retenção do cliente (Gustafsson, Johnson & Roos, 2005) e, de que forma, a organização, pode fazer para que os seus clientes fiquem satisfeitos (Williams & Naumann, 2011), dentro da sua capacidade.

A satisfação do cliente tem sido associada a importantes resultados organizacionais, incluindo a retenção do cliente (Sim, Mak & Jones, 2006) e qualidade-preço (Machado, 2019). Não obstante, outros autores têm ligado a satisfação dos clientes a outros temas, como por exemplo, lealdade (Tabaku & Kruja, 2019) ou atitudes de serviço consoante o tipo de turista (Kuo, 2007).

Ainda em relação à lealdade, segundo Hult e colaboradores (2019), a satisfação dos clientes tem uma influência positiva na lealdade. Em simultâneo, Chi & Gursoy (2009) afirmam que a satisfação dos clientes têm igualmente influência positiva na *performance* financeira. No entanto, esta última não é consensual. Wiley (1991) afirma que a relação entre a satisfação do cliente e a *performance* financeira pode não ser positiva, como pode dar a crer à primeira vista. Em simultâneo, foi demonstrado que a confiança, qualidade de serviço e qualidade de valor percebido têm um grande impacto na satisfação do cliente (Deng, Lu, Wei & Zhang, 2010). Não obstante, foi também demonstrada que existe uma relação igualitária entre a satisfação dos clientes e a imagem que os clientes têm de determinado produto/serviço (Busacca & Padula, 2005).

O objetivo da exposição supracitada foi entender os conceitos e consequências da satisfação laboral e dos clientes. Segundo Çelik (2011) *"the company's success depends on employees' skills and willingness*" (p.7) e, ao mesmo tempo, manter os clientes satisfeitos "*depends on making the firm's employees satisfied"* (p.7). Em simultâneo, Tornow & Wiley (1991) afirmaram que as atitudes dos colaboradores se refletem na satisfação dos clientes. Deste modo, o sucesso das organizações depende dos seus colaboradores e, na mesma medida, as atitudes dos colaboradores têm reflexo na satisfação dos clientes, torna-se fulcral compreender os fatores que antecedem a satisfação laboral e a satisfação do cliente. Assim, já de seguida, vão ser abordados os seus antecedentes.

No ponto seguinte será abordado os antecedentes da satisfação laboral e satisfação do cliente.

2. Antecedentes da satisfação laboral e satisfação do cliente

2.1 Empowerment estrutural – clarificação do conceito

O *empowerment* estrutural é um antecedente relevante da satisfação laboral.

Este, segundo Laschinger e colaboradores (2001) "*simply describes the conditions of the work environment"* (p.261). Ou seja, é a capacidade da organização de dar as ferramentas necessárias aos colaboradores para desenvolverem o seu trabalho de forma autónoma, independente e responsável (Mills & Ungson, 2003).

Suportado pela Teoria de Kanter (1993), o *empowerment* estrutural é composto por três dimensões: a oportunidade para aprender e crescer; o poder ou habilidade de instigar recursos através de informação ou apoio; e colaboradores com os mesmos interesses ou a composição de um grupo social a partir do trabalho, tudo isto feito através das próprias estruturas da organização (formais e informais) (Lautizi, Laschinger & Ravazzolo, 2009). Consequentemente, o mesmo combina o poder formal, poder informal e acesso a estruturas organizacionais. O poder formal são as características inerentes ao trabalho. O poder informal são todas as conexões sociais desenvolvidas entre todos os colaboradores, dentro e fora da organização (Kanter,1993).

A nível estrutural, o *empowerment* é constituído por quatro componentes: acesso a oportunidades (aquisição de novas competências e conhecimentos importantes na realização do trabalho), informações (correspondência entre o conhecimento essencial à realização do trabalho e os valores pessoais e organizacionais), suporte (relação/apoio dos seus pares e superiores) e recursos (todo o tipo de recursos desde tempo a materiais fundamentais para os objetivos pedidos pela organização) (Kanter, 1993).

Assim, no *empowerment* estrutural, o acesso a oportunidades, apoio, informação e recursos (Kanter, 1993), torna-se assim imperativo. Se, um colaborador, não tiver acesso aos mesmos fazer um trabalho eficaz torna-se uma missão impossível (Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014). O acesso a informação, a recursos, a oportunidades e apoio, por exemplo, (Tyagi & Shah, 2018) melhora a satisfação laboral e a eficácia do colaborador e diminui o *turnover*, indo de encontro às necessidades de cada uns dos colaboradores, tendo os supervisores e *managers* um papel essencial, mas também as organizações (Koberg, Senjem & Goodman, 1999). Ao mesmo tempo, vêm a sua efetividade aumentar, em consequência da confiança depositada nos seus superiores (Orgambídez-Ramos, Gonçalves, Santos, Borrego-Alés & Mendoza-Sierra, 2015).

Segundo Orgambídez-Ramos e Borrego-Alés (2014) *"Empowered employees are generally more satisfied with their work, committed and effective work"* (p.28). Quando os colaboradores se sentem *empowered* é porque fazem parte de um ambiente de trabalho estruturado, refletindo-se no seu trabalho (Guo, Chen, Fu, Ge, Chen & Liu, 2016). Esta perceção é vital para um rol de premissas que têm efeitos tanto na organização como nos colaboradores. Um maior envolvimento, autonomia ou compromisso organizacional, são exemplos. Tal reflete-se em colaboradores mais produtivos e eficazes e, colaboradores mais produtivos, significa uma empresa mais produtiva e eficaz (Kanter, 1993). Deste modo, podemos dizer que um colaborador *empowered* é uma pessoa que perceciona que tem autonomia, liberdade e poder, uma vez que tem um acesso a informação, recursos, suporte e oportunidades para executar a função que foi atribuída.

No ponto seguinte vai ser abordado e explicado o conceito de *engagement* e as suas componentes.

2.2 Engagement – clarificação do conceito

O *engagement* no trabalho, segundo Schaufeli e colaboradores (2002) é *"a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*" (p. 74). Ou seja, o *engagement* no trabalho é o estado mental do colaborador no contexto da organização.

O conceito tem uma natureza multidimensional e é composto pelas seguintes dimensões: vigor refere-se a níveis elevados de energia e de resistência mental quando se trabalha, inclusivamente quando aparecem dificuldades; dedicação associa-se a uma elevada implicação laboral, conjuntamente com a manifestação de um sentimento de significado, entusiasmo, inspiração e orgulho pelo trabalho; absorção aparece quando a pessoa está de tal forma concentrada no trabalho que perde a noção do o tempo, tendo dificuldade em se desligar do que está a fazer (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Assim, e de acordo com Schaufeli e colaboradores (2002), torna-se claro que o conceito de *engagement* não é estático.

Os colaboradores *engaged* são aqueles que demonstram mais satisfação laboral e compromisso com a organização. Ao mesmo tempo, os níveis de *turnover* são mais baixos (Soria & Schaufeli, 2004). Em simultâneo, estes colaboradores têm menos probabilidade de ter sintomas psicossomáticos (Schaufeli, Taris & van Rhenen, 2008), menos dores de

cabeça, problemas cardiovasculares ou dores de barriga (Schaufeli & Bakker, 2004). Estes colaboradores lidam melhor com as demandas que os restantes colegas. Tal acontece, pois, os colaboradores *engaged* têm mais aptidão para atrair os recursos necessários, gerando o ambiente de trabalho de acordo (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Deste modo, o estímulo e apoio por parte da organização é essencial, pois pode significar empregados mais *engaged* e, assim, um maior investimento psicológico e de energia dos colaboradores na organização (Bakker *et al*. 2011). Não obstante, a ideia de que o apoio por parte da organização é vital no *engagement* dos colaboradores, encontra-se latente na teoria de Kanter (1977, 1993). Segundo a mesma, a dimensão/faceta "oportunidades" é o ponto central no nível de *engagement* experienciado pelos colaboradores e, consequente compromisso destes para com a organização. Desta forma, e de maneira a aumentar os níveis de *engagement*, a organização deve apostar em programas formação de desenvolvimento da carreira, fazendo com que o colaborador se sinta mais valorizado (Soria & Schaufeli, 2004). Esta é vista como uma oportunidade (de desenvolvimento) para o colaborador, fazendo com que se sinta como uma peça importante no desenvolvimento da organização. Ao mesmo tempo, propicia o seu crescimento (do colaborador), fazendo com que se sinta mais motivado, fazendo com que este esteja mais *engaged*.

Para além do papel crucial na *performance* dos colaboradores, as organizações com colaboradores *engaged* vão sentir igualmente as repercussões (positivas) nos seus resultados financeiros (Rothbard & Patil, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009). Ao mesmo tempo, também terá impacte positivo na lealdade do cliente para com a organização (Salanova, Agut & Peiró, 2005) e na *performance* de negócio (Harter, Schmidt & Hayes, 2002), oferecendo assim vantagens competitivas à organização em questão (Schaufeli, 2012). Em conjunto, diversos estudos (*e.g.* Elst, Cavents, Daneels, Johannik, Baillien, Van den Broeck, Godderis & 2016; Bakker & Demerouti, 2007) têm provado ao longo do tempo que os recursos laborais, como a *performance, feedback,* autonomia e/ou apoio social dos colegas e supervisores está relacionado com o *work engagement*. De igual forma, Bakker & Demerouti (2007), demonstraram que os recursos laborais estão relacionados de forma positiva com o *work engagement.*

3. Relação entre a satisfação laboral e satisfação dos clientes com os seus antecedentes

3.1. Relação entre o *empowerment* estrutural e satisfação laboral e satisfação do cliente

Os colaboradores que lidam diretamente com o cliente e tem perceção de *empowerment* respondem melhor às necessidades e insatisfação dos clientes, durante o serviço. Ao mesmo tempo, sentem-se melhor com eles em relação ao seu trabalho; a sua interação com os clientes é melhor; dão mais e melhores ideias no que toca ao serviço; e conseguem reter mais clientes (Bowen & Lawler III, 1992). Deste modo, a probabilidade destes (os colaboradores) excederem as expectativas dos clientes é maior, promovendo assim a qualidade de ser serviço e a satisfação dos clientes (Aziz, 2008).

O *empowerment* tem um papel essencial na satisfação do cliente. Este permite à organização que o seu *staff* consiga melhorar a resposta às demandas dos clientes (Kantabutra & Avery, 2007) e, desta forma, ter um impacte positivo na satisfação dos clientes (Al-Omari, Alomari & Aljawarneh, 2020). Todavia, os estudos que ligam o *empowerment* à satisfação ainda pecam pela sua escassez (Yagil, 2006). Contudo, Proenca, Torres e Sampaio (2017) e Yagil (2006) conseguiram provar a relação positiva entre o *empowerment* e a satisfação dos clientes. Em simultâneo, foi também estabelecido o efeito preditivo direto entre o *empowerment* e a satisfação do cliente (Kantabutra & Avery, 2007).

Foram diversos os estudos que demonstram a relação positiva significativa entre o *empowerment* estrutural e a satisfação laboral (Al-Ababneh, Al-Sabi, Al-Shakhsheer & Masadeh, 2017; Orgambídez-Ramos & Borrego-Alés, 2014) assim como, o efeito preditivo do *empowerment* estrutural na satisfação laboral (Al-Ababneh *et al.,* 2017; Gazzoli, Hancer & Park, 2010).

Em simultâneo, vários estudos comprovam que existe uma correlação entre *empowerment* dos colaboradores e o *commitment* organizacional (Hanaysha, 2016; Yang *et al.*, 2014). Contudo, o *empowerment* estrutural pode causar conflitos interpessoais, especialmente em ambientes culturalmente diversificados (Yasmeen, Ahmad, Raziq & Khan, 2020), o que torna necessário compreender em que ponto os benefícios do *empowerment* estrutural se transformam em autorrestrições entre membros da organização.

3.2 Relação entre o *engagement* e a satisfação laboral e satisfação do cliente

Através do *engagement*, a organização consegue melhorar o clima social (onde se inclui a satisfação laboral) e o desempenho da unidade de negócio (Harter *et al.*, 2002). A abundância de recursos laborais (por exemplo, *empowerment* estrutural) pode potenciar a satisfação do cliente, por intermédio da competência e produtividade do colaborador (Lee, Patterson & Ngo, 2017) melhorando assim os resultados organizacionais (*e.g.* satisfação do cliente) (Harter *et al.*, 2002).

O *engagement* no trabalho é um parâmetro que permite medir indiretamente a satisfação dos clientes, acontecendo esta influência através da satisfação laboral. Os colaboradores com maior índice de satisfação laboral demonstram mais atenção às necessidades do cliente, providenciando também um serviço mais personalizado. Estes, desenvolvem maior apetência para a resolução das dificuldades dos clientes, confirmando, deste modo, uma relação positiva entre ambos (Siddiqi, 2014), agindo (o *work engagement)* como agente preditor da satisfação do cliente (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

A literatura, no domínio entre o *engagement* e a satisfação laboral, tem evidenciado uma relação positiva significativa (Yeh, 2013; Saks, 2006; Durán, Extremera, Montalbán & Rey, 2005). Ao mesmo tempo, é também evidenciado o efeito preditivo do *work engagement* na satisfação laboral (Moura, Orgambídez-Ramos & de Jesus, 2015; Burke, Koyuncu, Jing & Fiksenbaum, 2009).

Os pressupostos acima avançados são indiciadores de que a satisfação está significativamente relacionada com a perceção de condições estruturais trabalho e o *engagement* do empregado. Contudo, é importante investigar se no serviço a clientes e de acordo com a Teoria de Kanter, esta relação se verifica.

É nosso objetivo investigar a relação entre *empowerment* estrutural, *engagement* e satisfação, numa rent-a-car portuguesa. Assim, foi hipotizado o seguinte:

H_1: Acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos predizem positivamente a satisfação (laboral e do cliente):

H_2: Numa atmosfera de oportunidades, informação, suporte e recursos percebidos, o *engagement* prediz a satisfação (laboral e do cliente).

A próxima secção aborda a história, caracterização e importância do setor das *rent-a-car* em Portugal.

4 Breve história, caracterização e a importância do setor das *rent-a-car* em Portugal

As *rent-a-car* começaram a sua história nos década 10 do século XX, nos Estados Unidos da América. A nível europeu, só começaram a surgir pouco tempo depois da Segunda Guerra Mundial, na década de 50. E Portugal não foi exceção. Os que visitavam Portugal, na sua maioria, eram passageiros individuais ou pequenos grupos familiares. (Pinheiro & Santos , 2009).

Em Portugal, no ano de 2019, a procura turística correspondeu a 15,4% do total do PIB (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2020). Em simultâneo,

> *"A atividade de aluguer de automóveis sem condutor (rent-a-car) constitui um sector com grande significado para a economia portuguesa e especial para o Turismo, representando em grande parte o produto turístico nacional, pois não podemos esquecer que é o primeiro e o último produto turístico utilizado por quem nos visita"* (Publituris, 2013).

Assim, estas (as *rent-a-car*) são ferramentas para atrair turistas, dando-lhes mobilidade permitindo explorar outros sítios para além daqueles da zona onde estão alojados (Pinheiro & Santos , 2009). Deste modo, e apesar de as *rent-a-car* não fazerem diretamente parte do setor do turismo, estas são uma atividade conexa ao turismo. Estas têm uma enorme dependência ao setor o que é visível nos números: 60% da faturação das *rent-a-car* advém do setor do turismo (ECO, 2018), sendo que no sul do país esta influência alcança os 90% (Flores, 2020). Esta dependência faz com exista a necessidade de diversificar o negócio.

Ao mesmo tempo, sendo as *rent-a-car* providenciadores de um serviço[1], dentro e fora do setor do turismo, a opinião dos clientes tem um peso importantíssimo no negócio. No entanto, fazer todos os clientes felizes é quase impossível (Lovelock, Vandermerwe, Lewis, 1999). Deste modo, existe a necessidade de conhecer ao máximo o turista que visita Portugal, de forma a oferecer o produto/serviço mais adequado às suas necessidades, tendo como objetivo final, dentro do possível, a sua satisfação. Assim, o

[1] Não existe consenso em relação à sua definição, mas Lovelock e colaboradores (1999) refere pontos fundamentais a ter em conta quando se aborda o tem, como por exemplo: não existe "*ownership"* de um determinado serviço; são intangíveis ou existir maior *input* do consumidor (Lovelock *et al.*, 1999).

turista que visita Portugal, fica em média 2-3 noites. Ao mesmo tempo, o principal mercado emissor, é o espanhol, seguido dos do Reino Unido, França, Alemanha e Brasil, respetivamente. (Instituto Nacional de Estatística, 2020)

De acordo com a Associação dos Industriais de Aluguer de Automóveis Sem Condutor, que representa mais de 90% das empresas do setor, 80% da frota é de segmento baixo (veículos mini, económicos, compactos). Em simultâneo, os clientes que procuram as *rent-a-car*, optam por carros de gama mais baixa, refletindo-se no tipo de carros que compõem as frotas destas empresas (Matos, 2020). Não obstante, estes (os clientes) prezam, acima de tudo, a credibilidade. Ao mesmo tempo, valorizam o digital e, com o número de reservas *online* a crescer (Norinha, 2019), é necessário ter especial atenção neste campo. Encontramo-nos num mundo cada vez mais *online* e que usam a internet para verificar as críticas em relação a um serviço, e as *rent-a-car* não são diferentes.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística, o aluguer de automóveis ligeiros, conhecidos normalmente, como *rent-a-car* compreendem-se na CAE (Classificação das Atividades Económicas Portuguesa por Ramos de Atividade) 771, no subsetor 77110 (Instituto Nacional de Estatística, 2007). Sobre esta CAE, no período analisado, entre 2015 e 2019, os últimos dados do Banco de Portugal, à data da escrita do presente texto, a venda e serviços prestados das *rent-a-car* tem verificado uma subida constante e consistente, à exceção de 2019 que se denotou uma pequena descida em relação ao ano de 2018. Não obstante, passou de 1 705,4 M€, em 2015, para 1 980, 2 M€ em 2019. O número de empresas no setor também subiu, no mesmo período, passando de 536 de empresas para 747 (Banco de Portugal, 2020). O setor emprega cerca 6 500 trabalhadores (LUSA, 2020), o que em relação ao número de empresas, em 2019, faz uma média de 8.7 trabalhadores por empresa.

Fazendo uma análise mais ao pormenor, a Área Metropolitana de Lisboa é a campeã em todos os indicadores analisados, em percentagem: vendas e serviços prestados, número de pessoas ao serviço e número de empresas. Não obstante, no período analisado 2015-2019, notou-se uma descida em todos os parâmetros analisados, à exceção do número de empresas de 26.9%, em 2019, para 30.8%, em 2019. No caso do Algarve, só no número de pessoas ao serviço é que se notou uma ligeira subida de 12.9%, em 2015, para 13.4%, em 2019. Quando analisamos mais em detalhe os dados mais recentes no Algarve, verificamos que, em 2019, cerca de 94 das 747 empresas situavam-se na região, o que equivale a 12,6% do total. Note-se que, no período analisado, verificou-se um

decréscimo do número de empresas nesta região. No que toca ao número de trabalhadores, a região do Algarve representava, 13.4% dos mesmos (Banco de Portugal, 2020), ou seja, à volta de 839 no total, isto é, quase 9 trabalhadores por empresa.

O capítulo que se segue centra-se na metodologia de investigação.

Capítulo 3 – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo será abordada a população do estudo, instrumentos de recolha de dados, procedimentos de recolha de dados, procedimento de tratamento de dados, respetivamente.

5. Metodologia

5.1 População em estudo

O estudo realizado de natureza quantitativa e amostragem de conveniência tem um desenho de pesquisa transversal e usa questionários (Anexo 1). Para o efeito, foram analisadas equipas de trabalho que lidavam diretamente com cliente e que integravam 80 serviços. A média de idades da equipa de trabalho é de 29 anos (*DP*= 6.15), dos quais 59% são do sexo masculino e 41% do sexo feminino. Em relação ao nível de grau académico, a maioria (66.7%), têm o 12 º ano de escolaridade, seguida da Licenciatura (15.4%).

A nível das funções na empresa, na sua maioria são *Rental Sales Agent* (43.6 %), seguidos dos *Rental Sales Supervisor* (10.3%), *Check-inner* (10.3%), *Reservations Agent* (7.7%), *Branch Manager* (2.6%) e Outra (25.6%).

A maioria dos participantes que integram as equipas de trabalho nunca desempenharam qualquer outra função na empresa (53.8%). Ao mesmo tempo, o regime de horário que vigora em 89.7% dos casos é o sistema por turnos.

Por último, no que toca à antiguidade, mais de 3/4 dos participantes (76.9%) encontram-se na organização, no mínimo, há um ano. Em contraponto, 23.1% estavam há menos de um ano.

5.2 Instrumentos de recolha de dados

A determinação da consistência interna das escalas foi efetuada por meio do *Alpha de Cronbach*. Todos os valores superiores a 0,70 foram estimados serem portadores de razoável consistência interna (Pestana & Gageiro, 2000).

No que diz respeito aos serviços, foi pedido à organização a cedência dos inquéritos de satisfação do cliente realizados por esta (a organização) ao cliente no final de cada de serviço. Assim:

Satisfação do cliente - Os inquéritos foram providenciados pela organização. Este questionário é *online*, é composto por 3 questões: *Excitement, Recommendation* e *Service Quality. Excitement* tem como objetivo medir o entusiasmo do cliente em relação ao serviço, antes do serviço em si. *Recommendation* pretende avaliar se o cliente recomendaria o serviço a outrem. *Service Quality* mede o nível de qualidade do serviço. Em cada pergunta, é pedido ao cliente para avaliar os tópicos, numa escala de *Likert* de 1 a 5, sendo 1, sendo a pontuação mais baixa e 5, a pontuação mais alta. O valor de *Alpha de Cronbach*, neste ponto, é de 0.76.

Em relação aos colaboradores, optou-se por fazer uma recolha de dados por questionários desenvolvidos e validados previamente por diversos autores (Anexo 1), cuja bateria de questionários foi precedida de um consentimento informado (Anexo 2) e de perguntas relativas a dados demográficos (Anexo 1) dos participantes. Os instrumentos de recolha de dados usados foram os seguintes:

Satisfação Laboral – Avaliada através da escala original *Brief Index of Affective Job Satisfaction* (BIAJS) (Thompson & Phua, 2012), composta por uma única dimensão constituída por oito itens (sendo quatro dos itens distratores), que refletem o nível de satisfação do colaborador para com a empresa, como por exemplo: Sinto prazer real no meu trabalho ou na maioria dos dias, estou entusiasmado com o meu trabalho. As respostas são classificadas em escala *Likert* de cinco pontos variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente. Além disso, para reduzir efeitos primários e respostas aquiescentes, a escala inclui três itens de distração: "O meu trabalho é incomum" (entre os Itens 1 e 2), "O meu trabalho precisa que eu esteja em forma" (entre os itens 2 e 3) "o meu trabalho é *time consuming"* (entre os itens 3 e 4)". O valor de *Alpha de Cronbach*, neste ponto, é de 0.80.

E*mpowerment estrutural* - a escala *Conditions of Work Effectiveness Questionnaire II* – CWEQII2 desenvolvida por Laschinger e colaboradores (2001), e validada para a população portuguesa por Orgambídez-Ramos e colaboradores (2015). Esta escala é constituída por 4 subescalas (12 itens), que se referem às 4 dimensões do *empowerment* estrutural definidas por Kanter (1993), acesso a oportunidades (3 itens), informação (3 itens), suporte (3 itens), e recursos (3 itens), e uma medida também desenvolvida por Laschinger e colaboradores (2001) que avalia o *Empowerment* em termos globais, composta por 2 itens, avaliadas através de uma escala tipo *Likert* de cinco

pontos (1- discordo totalmente e 5- concordo totalmente) (Orgambídez-Ramos *et al.*, 2015). Nesta rubrica, a consistência interna (*Alpha de Cronbach)* do *empowerment* oportunidades é de 0.80, do *empowerment* informação de 0.88, do *empowerment* suporte de 0.93 e do *empowerment* recursos é de 0.87.

Engagement – é uma versão reduzida da escala original, criada por Schaufeli e colaboradores (2002). Esta escala é composta por 9 itens distribuídos por 3 dimensões: 1. Vigor (3 items); 2. Dedicação (3 items), Absorção (3 items), avaliada através de uma escala do tipo *Likert* de 6 pontos (sendo 0: Nenhuma vez e 6: Todos os dias). A consistência interna (*Alpha de Cronbach)* é de 0.87.

5.3 Procedimentos de recolha de dados

A população-alvo do presente estudo recaiu sobre todos os serviços e as respetivas equipas de trabalho diretas que os constituíam e seguiu o método de amostragem aleatória simples (Cochran, 1953). Para o efeito, foi definido um período de 6 meses (fevereiro a julho de 2019) de forma a cobrir toda a gama de serviços prestados a clientes. Assim, em cada mês (até perfazer 6 meses) foram selecionados aleatoriamente 13 serviços de fevereiro a maio de 2019, e 14 em junho e julho de 2019 (neste dois meses foram escolhidos mais um serviço em cada, pois estes meses apresentam maior volume de serviços). Deste modo, foram apurados, 80 questionários que estavam devidamente preenchidos que achamos que poderiam integrar esta investigação.

A organização forneceu 524 serviços que depois de selecionados aqueles que constituíam dados completos (sem *missings*) foram selecionados 80 serviços aleatoriamente (15.27%), de modo a garantir a representatividade desejada (valor superior a 10%). Deste modo, 80 corresponde ao número considerado como adequado para a análise no presente estudo, tendo também em conta o período (de fevereiro a julho de 2019) e o total de integrantes nas equipas de trabalho diretas, a trabalhar neste período. O período escolhido, entre fevereiro e julho 2019, para apuramento dos serviços participantes derivou da possibilidade de conseguir abranger neste período toda a gama de serviços oferecida pela organização e por ver refletiva os diferentes tipos de clientes. O tipo de clientes, varia de acordo com a época/mês do ano e influencia também o tipo de serviço por eles, mais valorizado. Por exemplo o cliente que aparece em fevereiro-março é um cliente de inverno, menos exigente (quando comparado com o de junho-julho), mais calmo, curioso e que procura fugir das grandes enchentes de turistas típicas

dos meses de verão. É, por isso, um cliente que pretende um serviço mais personalizado e que gosta de compreender o que está a pagar. Por sua vez, o cliente de abril-maio é um cliente que procura um tempo ameno e quente, mas sem muita confusão, típica do verão. Este cliente gosta de um serviço personalizado, mas mais rápido (comparado com o cliente de fevereiro-março). Por último, o cliente de junho-julho, é um cliente que procura férias em família, que não se importa da confusão e do preço mais alto típico da época, mas que ao mesmo tempo quer pagar o menos possível. Não obstante, é um cliente mais exigente (quando comparado com os restantes) e que gosta de ir ao detalhe, pois não quer pagar mais do que devia. Ao mesmo tempo, gosta de um serviço mais rápido, pois quer aproveitar o sol e o descanso ao máximo. A aplicação da bateria de questionários aos colaboradores foi subsequente à identificação do serviço e da equipa que o prestou.

Após a identificação dos colaboradores pertencentes a cada serviço, deu-se início à recolha de dados. O procedimento escolhido de recolha de dados da presente investigação foi realizado *online* através da plataforma *GoogleDocs*, para fazer face ao período de confinamento que estávamos á atravessar em consequência da PANDEMIA. Conjuntamente com a bateria de testes foi anexado um consentimento informado (Anexo 2) que depois de lido pelos participantes foi consentido por aqueles que aderiram voluntariamente ao preenchimento dos questionários. Em todo o processo foi garantida a total confidencialidade dos intervenientes.

5.4 Procedimento de tratamento de dados

Os dados foram inseridos e tratados através do *software* SPSS, versão 26.

Para o tratamento de dados foram criadas duas bases de dados. Uma primeira base de dados constituída por todos os participantes que intervieram neste estudo empírico, sendo a unidade de análise o individuo, num total de 172 indivíduos; uma segunda base de dados constituída por todos os serviços que intervieram no estudo, sendo a unidade de análise o serviço, num total de 80 serviços. Esta última base de dados corresponde aos valores médios da equipa que integrou cada um dos serviços para cada uma das variáveis estudadas.

De seguida, foram realizados diversos testes estatísticos, nomeadamente, as médias, desvios padrões, assimetria (*Skewness)*, curtose (*Kurtosis)* e também efetuadas análises de correlação bivariada.

Com o propósito da criação de modelos que possibilitem a previsão entre as variáveis dependentes com base em outras independentes, foi realizada uma análise de regressão de forma a indicar a existência de relações entre as variáveis. Assim, através da análise de regressão múltipla hierárquica foi calculado o efeito preditivo das variáveis *Empowerment* estrutural (oportunidades, informação, suporte e recursos) e *Engagement* na Satisfação, laboral e do cliente.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados do estudo.

Capítulo 4 –RESULTADOS

Neste capítulo vai ser apresentada uma análise preliminar. Posteriormente, vão ser testadas as hipóteses, de modo a apresentar os resultados e uma subsequente discussão dos mesmos.

6. Resultados

6.1 Análise Preliminar

Em primeiro lugar, antes de qualquer tipo de testes de hipóteses e porque este estudo de natureza transversal, utilizou medidas de autorresposta dos participantes recolhidas no mesmo período de tempo, Podsakoff e colaboradores (2003) referem que pode não apenas inflacionar, mas também esvaziar as relações observadas entre construtos, e pode estabelecer associações aparentes entre variáveis, resultante da origem comum dos dados (Chang, van Witteloostuijn & Eden, 2010). Por esta razão, foi feita uma análise preliminar, o Teste Harman de um único fator (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003, Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2012) foi aplicado com vista a averiguar se haveria viés de método comum.

Para tanto, os itens das variáveis estudadas *empowerment* estrutural (oportunidade, informação, suporte, recursos), *engagement*, satisfação laboral e satisfação do cliente, foram submetidos a uma Análise Fatorial Exploratória, utilizando os Componentes Principais e método de rotação Varimax, forçando a extração de um único fator. Se viés associado ao método, o fator extraído resulta numa variância explicada superior a 50%. Os resultados da análise exploratória mostraram um único fator responsável por 47.51% da variância explicada, abaixo dos 50%. Assim, nenhum fator é aparente (Podsakoff *et al.*, 2003). Muito embora o efeito da variância comum não possa ser totalmente desvalorizado, aparentemente parece não afetar significativamente as relações entre as variáveis estudadas.

6.2 Estatística descritiva e correlações das variáveis

Tabela 4.1 Estatística descritiva e correlações de todas as variáveis (N=80)

		1	**2**	**3**	4	5	6	7
1	*Empowerment* Oportunidades	(0.80)						
2	*Empowerment* Informação	0.37**	(0.88)					
3	*Empowerment* Suporte	0.14	0.79**	(0.93)				
4	*Empowerment* Recursos	0.17	0.57**	0.75**	(0.87)			
5	*Engagement Scale*	0.82**	0.38**	0.21	0.17	(0.87)		
6	Satisfação Laboral	0.70**	0.30**	0.29**	0.23*	0.78**	(0.76)	
7	Satisfação do cliente	0.27*	0.14	0.04	0.13	0.33**	0.17	(0.97)
Média (M)		3.95	3.65	3.53	3.91	5.05	4.20	3.56
Desvio-Padrão (DP)		0.51	0.52	0.59	0.57	0.43	0.39	1.68
Assimetria		-0.50	-0.60	-0.50	-0.15	-0.63	-1.16	-0.62
Curtose		-0.21	1.32	1.17	-0.20	0.06	2.14	-1.39

*p<.05; **p<.01

Entre parênteses: valores de *Alpha de Cronbach.*

A tabela 4.1 mostra as médias, desvio-padrão, assimetria, curtose, *Alpha de Cronbach* e correlações (coeficiente de *Pearson)* de todas as variáveis estudadas.

Os resultados mostram que todas as variáveis do presente estudo demonstram valores médios com uma tendência acima do ponto central. Não obstante, as pontuações médias mais elevadas foram da *engagement* (M=5.05, DP=0.43), seguido da satisfação laboral (M=4.20, DP= 0.39), enquanto os níveis de *empowerment* mostraram tendencialmente a média mais baixa, destacando-se o *empowerment* oportunidades (M=3.95, DP=0.51), com os valores mais elevados. Esta constatação pode significar que existem níveis altos de *engagement* na organização, em contraponto com o *empowerment*. Ao mesmo tempo, sendo o *engagement* um dos possíveis preditores da satisfação laboral, o facto destas duas variáveis apresentarem valores médios tendencialmente mais elevados pode, desde já, sugerir que existir uma relação de causa-efeito entre as duas variáveis.

Os valores de *Alpha de Cronbach*, superiores a 0.70 (Nunnally, 1978) de boa consistência interna, traduzem boas qualidades psicométricas das escalas utilizadas na população estudada.

Relativamente às correlações[2], destaca-se o *engagement* e a satisfação laboral (r=0.78, p=0.01), com uma correlação forte, e o *empowerment* oportunidades e a

[2] 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).

satisfação laboral com uma correlação moderada (r=0.70 p=0.01), mostrando que, quanto maiores forem os níveis de *engagement* e de *empowerment* estrutural, maior será a satisfação laboral. As restantes correlações encontradas foram também, na sua maioria, significativas, apesar de fracas ou negligenciáveis (por exemplo, a correlação entre o *engagement* e a satisfação do cliente (r=0.33, p=0.05).

6.3 Testagem de hipóteses

Para testar as nossas hipóteses, conduzimos uma série de análises de regressão múltipla e hierárquica. Modelos de regressão foram usados para avaliar a aptidão do *empowerment* estrutural e do *engagement* de predizer a satisfação (laboral e do cliente) (Tabela 4.2).

Tabela 4.2 Resultado Regressão Hierárquica para a Satisfação

	Satisfação Laboral			Satisfação do cliente		
	B	*SE B*	*Beta*	*B*	*SE B*	*Beta*
Step 1						
Cte	1.88	0.28		7.89	1.79	
Empowerment Oportunidades	0.59	0.06	0.78**	-0.71	0.41	-0.22
Empowerment Informação	0.28	0.10	0.37**	-0.51	0.64	-0.16
Empowerment Suporte	0.36	0.10	0.55**	0.80	0.66	0.28
Empowerment Recursos	-0.07	0.08	0.31*	-0.63	0.49	0.22
Step 2						
Cte	0.74	0.35		11.13	2.43	
Empowerment Oportunidades	0.24	0.09	0.32*	0.29	0.65	0.09
Empowerment Informação	-0.27	0.09	0.36**	0.55	0.63	-0.17
Empowerment Suporte	-0.29	0.09	0.44**	1.01	0.66	0.36
Empowerment Recursos	-0.03	0.07	0.29*	-0.74	0.49	-0.25
Engagement Scale	0.51	0.11	0.56**	-1.46	0.76	0.37
	R^2 = 57.5% para Step 1			R^2 = 9.9% para Step 1		
	ΔR^2 = 9.9% para Step 2			ΔR^2 = 4.3% para Step 2		

*p<0.05; **p<0.01

Satisfação Laboral - O Modelo 1 teve como objetivo testar o efeito preditivo do *empowerment* estrutural na satisfação laboral. Para o efeito, foi introduzido o *empowerment estrutural* (acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos) como variáveis independentes e a satisfação laboral (variável dependente). A variância total explicada pelo Modelo 1 foi de 57,5%, $F_{(4,75)}$ = 25.34, p<0.01. Todas as variáveis mostraram ser estatisticamente muito significativas: *empowerment* oportunidades (β = 0.78, p<0.01), *empowerment* informação (β = -0.37, p<0.01), *empowerment* suporte (β =

0.55, p<0.01) e significativas *empowerment* recursos (β = 0.31, p<0.05).

No Modelo 2, foi usada regressão múltipla para testar a habilidade do *engagement* para predizer a satisfação laboral, depois de controlar a influência do *empowerment* estrutural. Para o efeito, o *empowerment* estrutural (acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos) foi inserido, no *Step* 1 explicando 57.5%. Após a introdução do *engagement*, no *Step* 2, a variância total explicada pelo Modelo 2 foi de 67.4%, $F_{(5,74)}$ = 30.60, p<0.01. O *engagement* explicou um adicional de 9.9% da variância na satisfação laboral, após o controlo de *empowerment* oportunidades, informação, suporte e recursos, *R square change* = 0.10, *F change* $_{(1,74)}$ = 23.53, p<0.01. Neste modelo, todas as variáveis, à exceção do *empowerment* recursos, foram estatisticamente significativas, com o *engagement* a registar o maior valor de beta (β = 0.56, p<.01). Os resultados mostram que controlando das subdimensões do *empowerment* (oportunidade, informação, suporte e recursos), com a entrada do *engagement* o peso das subdimensões do *empowerment* estrutural diminui, passando o *engagement* a ter um efeito dominante.

Satisfação do cliente – O Modelo 1 teve como objetivo verificar o efeito preditivo do *empowerment* estrutural (acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos) como vaiáveis independentes e a satisfação do cliente (variável independente). A variância total explicada pelo Modelo 1 de 9.9 %, $F_{(4,75)}$ = 2.07, não encontrou variáveis estaticamente significativas (p>0.05).

No Modelo 2, foi usada regressão múltipla para testar a habilidade do *engagement* para predizer a satisfação do cliente, depois de controlar a influência do *empowerment estrutural*. Para o efeito, o *empowerment* estrutural (acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos), foi inserido, no *Step* 1, explicando quase 10 %. Após a introdução do *engagement*, no *Step* 2, a variância total explicada pelo Modelo 2 foi de 14.2% $F_{(5,74)}$ = 2.46, p<0.05. O *engagement* explicou um adicional de 4.3% da variância da satisfação do cliente, após o controlo do *empowerment* oportunidades, informação, suporte e recursos**,** *R square change* = 0.04, *F change* $_{(1,74)}$ = 3.70. No modelo, nenhuma das variáveis foi estatisticamente significativa (p>0.05). Não obstante, os resultados mostram que controlando das subdimensões do *empowerment* (oportunidade, informação, suporte e recursos), com a entrada do *engagement*, este demonstrou estar muito perto de ter significância (p = 0.056), muito perto do limite máximo de p<0.05 para ser considerado estatisticamente significativo.

7 Discussão

O presente estudo investigou a relação entre o *empowerment* estrutural, *engagement*, stresse de papel, satisfação laboral e satisfação do cliente. Os resultados são suportados pela Teoria do *Empowerment* Estrutural (Kanter 1977, 1993), numa *rent-a-car*, na cidade de Faro (Algarve – Portugal) – uma população nunca antes estudada.

Um primeiro resultado mostrou que existe correlação positiva e significativa com todas as subdimensões (oportunidades, informação, suporte e recursos) do *empowerment* estrutural e a satisfação laboral. Esta descoberta veio comprovar que o aumento de *empowerment* se traduz no aumento da satisfação laboral. Esta relação positiva, entre o *empowerment* e a satisfação laboral é corroborada por outros estudos (*e.g*. Orgambídez & Almeida 2020; Choi & Kim, 2019; Al-Ababneh, Al-Sabi, Al-Shakhsheer & Masadeh, 2017; Laschinger, 2008). Uma implicação prática para os gestores é se eles potenciarem condições no trabalho que evidenciem oportunidades, informação, suporte e recursos aos empregados (Laschinger, Finegan, Shamian & Wilk, 2004; Kanter, 1993), favorecem o aparecimento de atitudes positivas no trabalho, satisfação, interesse, dedicação e sentido de compromisso para com a organização (Narzary & Palo, 2020).

Um outro resultado interessante, mostrou a relação positiva entre o *engagement* e a satisfação laboral, indicando que a probabilidade de experienciar satisfação laboral é maior quando os colaboradores se encontram *engaged*, indo ao encontro de outros estudos já realizados (*e.g.* Moura *et al,* 2015; Moura, Orgambídez-Ramos & Gonçalves, 2014; Yeh, 2013). Estes e outros resultados têm mostrado que o *engagement* é um estado afetivo e motivacional (Schaufeli *et al.*, 2002) que, na sua génese, é a realização de experiências positivas, tanto a nível do trabalho, como do seu estado de espírito (Schaufeli & Bakker, 2004), estando relacionado com as atitudes (Saks, 2006) (*e.g.*satisfação laboral) (Weiss, 2002), intenções e comportamentos dos colaboradores (Saks, 2006), com repercurssões nos resultados individuais e organizacionais (Kahn, 1992). As pessoas *engaged* são pessoas mais motivadas (van Beek, Hu, Schaufeli, Taris & Schreurs, 2012), cujo eco positivo no seu envolvimento para com a organização, culmina em satisfação laboral (Bem, 2020). Se o *engagement* é um fator-chave para que os funcionário sintam uma maior satisfação no trabalho uma implicação prática para os gestores é potenciarem o *engagement* na organização. O uso de práticas como seleção de candidatos que mostrem os atributos, entusiasmo, dedicação e vigor mas também através de ações de formação que desenvolvam estes atributos nos empregados que já trabalham nesta organização

certamente serão contributos relevantes para fomentar o *engagement* dos participantes envolvidos. Seguindo esta estratégia, os gestores poderão garantir que estes funcionários providenciam um melhor serviço, o que se reflete em clientes leais (Salanova *et al.*, 2005), uma melhor *performance* (Rothbard & Patil, 2011) e fornecem serviços de maior qualidade (Yeh, 2013), o que se transforma em retorno financeiro para a organização (Xanthopoulou *et al.*, 2009).

O Modelo 1 exibiu o efeito preditivo significativo de todas as subdimensões do *empowerment* estrutural (acesso a oportunidade, informação, suporte e recursos) na satisfação laboral, mas não em relação à satisfação dos clientes, mostrando que, no caso da satisfação laboral, o acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos que a organização fornece é vital para a realização do trabalho, mesmo que não seja visível na prestação do serviço, corroborando a Hipótese 1 para a satisfação laboral, mas não em relação à satisfação dos clientes. O presente resultado está em linha com outros estudos (*e.g.* Bawafaa, 2014; Laschinger *et al.*,2004), pois demonstra uma forte ligação entre o *empowerment* estrutural e a satisfação laboral. De acordo com Kanter, o *empowerment* uma ferramenta vital na atividade da organização, pois contribui para o aumento da satisfação laboral (Laschinger & Fida, 2015). Ao mesmo tempo, é o ponto central na influência de comportamento na organização (Knol & van Linge, 2009). Deste modo, a organização (através dos seus gestores), deve prestar especial atenção à criação de ambientes de trabalho que prevejam condições estruturais que possibilitem, aos seus colaboradores, realizar o trabalho para o qual foram contratados, pois tal vai afetar a sua satisfação laboral (Boonyarit, Chomphupart & Arin, 2010; Kanter, 1993). A criação de oportunidades de acordo com as especificidades dos empregados e de forma a garantir que eles se sentem integrados nesse processo (Pelit, Öztürk & Arslantürk, 2011) passa, em termos práticos, pela programação e implementação de programas de formação que promovam a aprendizagem e desenvolvimento do colaborador, de acordo com as suas competências e ambições, não perdendo de vista o interesse da organização. Deve, em igual medida, no caso de o surgimento de novas oportunidades dentro da organização, dar primazia aos seus colaboradores e estimular a sugestões de pessoas externas que estes possam conhecer e que se encaixem no perfil pretendido. Desta forma, a organização vai estimular a confiança, pois sentem que esta confia neles para o crescimento de ambos. Uma outra medida passaria pelo fornecimento de informação correta sobre a organização, de forma a criar sentimento de pertença e, ao mesmo tempo, ajudar os colaboradores a

compreender melhor o negócio e criar a oportunidade destes (os colaboradores) fazerem parte do processo de decisão (Blanchard, Carlos & Randolph, 2001). Assim, em termos práticos, a organização deve dar apostar na informação e conhecimento formal e informal. A nível formal, pode ser efetuado através do fornecimento aos novos colaboradores, toda a informação necessária para o cumprimento das tarefas e para quais foram contratados. Por exemplo, se certo colaborador foi contratado para inspecionar os automóveis, a organização deve dar toda a informação necessária para o colaborador a realizar, nomeadamente, através de ações de formação ou de sessões de sensibilização, informação e esclarecimento. Em igual medida, deve explicar (novos) procedimentos, regras ou normas, de forma explícita para que os colaboradores não tenham dúvidas, porém deve permitir que os colaboradores levantem questões/dúvidas ou mesmo façam sugestões de forma livre e sem ecos negativos. Por outro lado, a nível informal, deve fomentar a passagem de informação entre colegas dentro e fora do local de trabalho. Desta forma, (1) conseguirá focar os colaboradores para um objetivo "comum", o sucesso da organização, e (2) promoverá as aprendizagens informais e, por consequente, a criação de laços entre colegas. Uma outra medida passaria por fomentar o acesso a suporte através da criação de um ambiente em que todos os colaboradores se sintam que têm as condições necessárias para atingir o máximo das suas capacidades (Blanchard *et al.*, 2001). Assim, deve, em igual medida, fornecer o *feedback* e guiar para a realização das suas tarefas. Ou seja, a organização deve pôr em prática uma política de recursos humanos em que os colaboradores não se sintam intimidados a dar a sua opinião a outrem e, em simultâneo, onde exista um acompanhamento por parte dos superiores em relação aos operativos que coordenam. Com a promoção desta política, existirá uma maior entreajuda constante dos colegas. Deste forma, promoverá uma cultura organizacional onde, o sentimento de pertença e criação de relações são pontos centrais.

O Modelo 2 revelou que a introdução do *engagement* depois de controlar o efeito do *empowerment* estrutural exibe uma variância explicada superior, em relação ao modelo 1. Neste modelo, todas as subdimensões do *empowerment* estrutural (acesso a oportunidade, informação, suporte e recursos) e o *engagement* predizem de forma significativa e muito significativa a satisfação laboral, mas não a satisfação dos clientes corroborando a Hipótese 2 para a satisfação laboral, mas não em relação à satisfação dos clientes. Este resultado está em linha com outros estudos (*e.g.* Owen, Boswell, Opton, Franco & Meriwether, 2018; Greco, Laschinger & Wong, 2007) que mostram a força

prevalente que o *engagement* tem na satisfação laboral, em ambientes estruturados. Esta prevalência do *engagement* é evidenciada pelo enfraquecimento da força do *empowerment* estrutural na passagem do modelo 1 para o Modelo 2. Tendo em conta o supracitado, e de acordo com Guest (2014), para ter um *staff* altamente *engaged*, os gestores, devem apostar numa estratégia de recursos humanos focada no *engagement*. Tendo esta estratégia como *background* os gestores devem logo no ato da contratação, selecionar *staff* com mais propensão para o *engagement.* Ao mesmo tempo, devem treinar o seu *staff* para ser *engaged;* investir em capital humano; dar apoio aos seus colaboradores; tratar com equidade todos os colaboradores; estimular os supervisores a usarem o *engagement;* criar um ambiente de trabalho em que os colaboradores se sintam seguros na partilha de informação e resolução de problemas; apostar numa comunicação que funcione bem tanto no sentido gestão-colaborador como colaborador-gestão (Guest, 2014).

Não descorando a importância do *empowerment*, os resultados mais elevados nas dimensões suporte e informação, sugerem que a organização deve privilegiar o acesso a estas duas subdimensões para influenciar a satisfação laboral, apesar de, neste modelo, todas as subdimensões serem estatisticamente significativos. Bawafaa (2014) já tinha comprovado que todas as subdimensões do *empowerment* eram preditores da satisfação laboral. Como resultado, os gestores devem apostar no fornecimento de acesso a informação através da partilha conhecimento essencial à realização do trabalho e do *core* da organização, ou seja, dos seus valores, objetivos e políticas. Ao mesmo tempo, e em concordância com Laschinger e colaboradores (2012), os gestores devem fomentar o acesso a suporte, com o *feedbaak* e orientação de todos os elementos da organização, suporte emocional, conselhos dos seus colegas.

A nível da satisfação do cliente, o *empowerment* não tem qualquer impacte, ou seja, a satisfação do cliente não depende do acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos fornecidos pela organização ao colaborador, mas sim no que o colaborador transparece para o cliente no ato do serviço. Porém, é importante sublinhar que a força do valor preditivo do *engagement* ficou muito perto de ser significativa, o que sugere que *engagement* possa eventualmente influenciar a satisfação dos clientes. Esta descoberta, realça a importância do *engagement* no presente contexto.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo.

Capítulo 5: CONCLUSÕES

Tendo como base as evidências empíricas e conceptualizações, o presente estudo exploratório teve como propósito geral entender melhor o efeito que o *empowerment* estrutural (acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos) e o *engagement* tinham na satisfação, quer para o colaborador quer para o cliente, numa *rent-a-car* na região do Algarve. Este objetivo, sucedeu da necessidade de compreender esta correlação no setor abordado, dando novas ferramentas às organizações para melhorar a qualidade de serviço.

Inicialmente, tal como indicado anteriormente foi feita a revisão da literatura seguido da análise dos inquéritos desenvolvidos, quer pelos colaboradores, quer pelos clientes. Depois, foram inseridos os dados no *software* SPSS, onde foram posteriormente tratados e por fim processados. Por fim, os resultados foram obtidos, cujas principais conclusões serão detalhadas de seguida.

Dos resultados obtidos, em primeiro lugar verifica-se a correlação positiva quer entre o *empowerment* estrutural ou o *engagement* com a satisfação laboral. É de destacar: a satisfação do cliente com o *empowerment* oportunidades com uma correlação de 0.70 e um *p-value* de 0.01; assim como uma correlação de 0.78 com um *p-value de* 0.01 para o *engagement.* Podemos concluir que os colaboradores das *rent-a-car* são suscetíveis às políticas de *empowerment* estrutural, em especial o acesso a oportunidades, e *engagement* aplicadas pela organização para o caso analisado.

Para além da típica análise estatística (média, desvio-padrão, assimetria, entre outros), foram efetuados modelos de regressão linear/múltipla hierárquica para identificação inter-variáveis como base para análise preditiva.

Na elaboração do modelo 1 de regressão múltipla hierárquica, apurou-se o efeito preditor do *engagement* em relação à satisfação laboral com o valor de $\beta = 0.56$ e $p<0.01$. Esta verificação leva à conclusão de que a organização deve implementar políticas de recursos humanos baseados nos conceitos mencionados anteriormente de forma a melhorar o bem-estar individual e coletivo, desempenho profissional e sentido de integração e, consequente, aumento da produtividade. A implementação deste tipo de políticas é expectável que resulte na melhoria da qualidade de serviço.

O *empowerment* estrutural também demonstrou ter efeito preditor na satisfação laboral. Contudo, após o controlo das subdimensões do *empowerment* com a entrada do

engagement, o peso das subdimensões do *empowerment* estrutural diminui e o *engagement* passa a ter um efeito dominante. Este facto leva à conclusão de que o efeito preditor do *empowerment* é diminuto quando conjugado com o *engagement.* Deste modo, podemos afirmar que, ao nível da satisfação laboral, o maior benefício encontra-se no estado mental do colaborador em todo o seu nível de vigor, dedicação e absorção. O mesmo não se encontra no acesso a oportunidades, informação, suporte e recursos, dado pela organização, apesar de contribuir de forma significativa para o efeito preditivo. Facto este, que resulta em implicações práticas tais como, no delineamento da estratégia das políticas de recursos humanos como processo de melhoria continua do sistema de qualidade.

Por outro lado, na constituição do modelo de regressão múltipla hierárquica da satisfação do cliente, é de destacar a rejeição do *empowerment* estrutural e do *engagement* como agentes preditores. Contudo, a significância do *engagement* ficou muito perto de ser significativa ($p<0.056$). Esta evidência leva a duas conclusões: (1) a satisfação do cliente poderá estar dependente da predisposição que o colaborador demonstra no ato do serviço, e não no acesso a oportunidades, acesso a informação, suporte e acesso a recursos fornecidos pela organização; (2) o profissionalismo que os colaboradores demonstram poderá ser o resultado do seu brio profissional e da necessidade de transparecer uma imagem exemplar da região algarvia e da qualidade de serviço prestado, independentemente das condições que são lhes são dadas.

O facto do *engagement* ser o preditor da satisfação laboral e muito perto de o ser da satisfação do cliente, comprova a importância de medidas que promovam o *engagement* dentro da organização. Por isso, tendo em conta os resultados obtidos, o *engagement* é o elemento para qual a organização deve prestar mais atenção e alocar mais recursos financeiros. Esta descoberta poderá trazer maior conhecimento sobre os fatores que influenciam a satisfação, laboral e do cliente, e consequente qualidade de serviço. Logo, é correto dizer que a qualidade do serviço é o reflexo direto da satisfação demonstrada pelo colaborador (*as cited in* Güçer & Demirdağ, 2014) e que o *engagement* tem um papel (indireto) vital no acontecimento. Podemos, então, concluir, que o *engagement* pode ser uma clara vantagem competitiva (Macey & Schneider, 2008), no contexto organizacional.

Após o exposto, é adequado afirmar que a implementação de políticas de *engagement*, poderá influenciar a qualidade de serviço prestada pelos seus colaboradores,

o que pode levar os clientes a escolher o serviço de determinada organização em detrimento de outra, trazendo impactos financeiros positivos para a organização.

Assim, a organização deve considerar o *engagement* como uma ferramenta central nas suas políticas de recursos humanos. Contudo, deve ser conjugada com outras (Albrecht, Bakker, Gruman, Macey & Saks, 2015), de forma a exarcebá-lo. Um exemplo dessas políticas pode ser a implementação do modelo de *empowerment* estrutural de Kanter (1977, 1993). É expectável que auxilie a criação de um ambiente e condições de trabalho que vão ao encontro da satisfação dos colaboradores. Com o acesso a oportunidades, (crescimento de conhecimentos do colaborador); acesso a informação e recursos (essenciais para a boa execução do trabalho) e acesso ao suporte dos seus colegas e orientação, será possível manter os colaboradores ligados e focados aos objetivos da organização, elevando a mesma para estatuto de referência no tratamento aos colaboradores.

Ao longo do estudo surgiram limitações. A principal limitação, foi a escassez de estudos que abordassem as variáveis tratadas, no setor das *rent-a-car*. Ao mesmo tempo, outra limitação a destacar foi a de foro geográfico, visto que o estudo só foi aplicado tendo em conta a realidade turística do distrito de Faro (Algarve). Em simultâneo, outra limitação relevante, centra-se no facto que só teve em conta uma *rent-a-car,* sendo a realidade algarvia distinta das restantes realidades do país. E, por consequência, a inexistência de comparação com outras realidades do país. É de referir que existiram limitações no processamento de dados, nomeadamente dados que acabaram por não ser utlizados. Por último, uma outra limitação, foi o tempo espacial em que os serviços foram analisados e o número de serviços tratados, ou seja, seria pertinente a análise de um maior número serviços ao longo de um ano civil completo.

Em investigações futuras devem incidir em outras zonas geográficas de Portugal e que existisse uma comparação entre elas. Sem embargo, seria igualmente útil examinar os serviços numa maior amplitude espacial. Ao mesmo tempo, devido aos resultados apresentados, seria pertinente fazer estudos mais aprofundados do efeito preditivo do *engagement* em relação à satisfação do cliente. Por fim, seria pertinente estudar outras variáveis antecedentes que influenciem a satisfação do cliente, pois as estudadas poderão não ser a mais indicadas para o setor das *rent-a-car,* apesar de o poder ser para outras áreas.

É também esperada uma contribuição para o desenvolvimento do conhecimento

científico, melhor compreensão do setor e para a adoção de melhores políticas de Recursos Humanos para uma melhor satisfação laboral e, consequente, satisfação do cliente e qualidade de serviço.

Por fim, esta investigação promove o entendimento dos desafios enfrentados tanto pelas organizações, como pelos colaboradores e as suas respetivas repercussões na qualidade de serviço e, consequente, satisfação do cliente. Ao mesmo tempo, espera-se que ajude a impulsionar a compreensão das áreas abordadas neste estudo no mundo organizacional, com especial atenção ao setor tratado, e da academia.

"It always seems impossible until it's done."

Nelson Mandela

Referências bibliográficas

Abiodun, A. J., Osibanjo, O. A., Adenji, A. A., & Iyere-Okojie, E. (2014). Modeling the Relationship Between Job Demands, Work Attitudes and Performance among Nurses is a Transition Economy. *International Journal of Healthcare Management, 7*(4), 257-264. doi:10.1179/2047971914Y.0000000073

Al-Ababneh, M., Al-Sabi, S., Al-Shakhsheer, F., & Masadeh, M. (2017). The Influence of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction in Five-Star Hotels in Jordan. *International Business Research, 10*(3), 133-147. doi:10.5539/ibr.v10n3p133

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of organizational effectiveness people and performance, 2*(1), 7-35. doi:10.1108/JOEPP-08-2014-0042

Almeida, F., & Silva, O. (2020). The impact of COVID-19 on tourism sustainability; evidence from Portugal. *Advances in Hospitality and Tourism Research, 8*(2), 440-446. doi:10.30519/ahtr.775340

Almeida, M. (2010). *Desenho do trabalho, atitudes positivas e suas implicações em unidades hoteleiras.* Tese de Doutormamento não publicada, Universidade do Algarve.

Al-Omari, Z. S., Alomari, K. A., & Aljawarneh, N. M. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters, 10*(4), 841-848. doi:10.5267/j.msl.2019.10.013

Autry, C. W., & Daugherty, P. J. (2003). Warehouse operations employees: linking person-organization fit, job satisfaction, and coping responses. *Journal of Business Logistics, 24*(1), 171-197. doi:10.1002/j.2158-1592.2003.tb00036.x

Aziz, Y. A. (2008). The Effects of Emotional Dissonance and Employee Empowerment on Service Quality and Customer Satisfaction Perception: Customer Level Analysis. *International Journal of Economics and Management, 2*(2), 237-258.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 20*(1), 74-88. doi:10.1080/1359432X.2010.546711

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: JD-R Model Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 389-411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235

Ballard , G., & Morissette, A. N. (1996). Ironic [A. Morissette gravado]. Em *Jagged Little Pill*. G. Ballard.

Banco de Portugal. (2020). Quadros de Setor. Banco do Portugal. Disponível em: www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards (acedido em 17 de Abril de 2020).

Bawafaa, E. (2014). *The Influence of Resonant Leadership and Structural Empowerment on the Job Satisfaction of Registered Nurses.* Tese de Mestrado não publicada, The University of Western Ontario.

Baydoun, M., Dumit, N., & Daouk-Oyry, L. (2016). What do nurse managers say about nurses' sickness absenteeism? A new perspective. *Journal of Nursing Management, 24*(1), 97-104. doi:10.1111/jonm.12277

Beatson, A., Lings, I., & Gudergan, S. (2008). Service staff attitudes, organisational practices and performance drivers. *Journal of Management and Organization, 14*(2), 168-172. doi:10.5172/jmo.837.14.2.168

Bem, R. A. (2020). *Motivação e engagement no trabalho: Estudo de Caso numa Instituição Particular de Solidariedade Social.* Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto Politécnico de Coimbra.

Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2001). *Emporwerment takes more than a minute* (2ª ed.), San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Boonyarit, I., Chomphupart, S., & Arin, N. (2010). Leadership, Empowerment, and Attitude Outcomes. *The Journal of Behavioral Science, 5*(1), 1-14.

Boshoff, C. (1997). An experimental study of service recovery options. *International Journal of Service Industry Management, 8*(2), 110-130. doi:10.1108/09564239710166245

Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Manage Review, 33*(3), 31-39.

Brown, S. B., & Lam, S. K. (2008). A Meta-Analysis of Relationships: Linking Employee Satisfaction. *Journal of Retailing, 84*(3), pp. 243-255. doi:10.1016/j.jretai.2008.06.001

Burke, R. J., Koyuncu, M., Jing, W., & Fiksenbaum, L. (2009). Work engagement among hotel managers in Beijing, China: potential antecedents and consequences. *Tourism Review, 64*(3), 4-18. doi:10.1108/16605370910988791

Busacca, B., & Padula, G. (2005). Understanding the relationship between attribute performance and overall satisfaction. *Theory, measurement and implications, 23*(6), 543-561. doi:10.1108/02634500510624110

Çelik, M. (2011). A Theoretical Approach to the Job Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies, 4*(1), 7-15.

Chang, S.-J., van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies, 41*(2), 178-184. doi:10.1057/jibs.2009.88

Chebat, J.-C., & Kollias, P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees Roles in Service Organizations. *Journal of Service Research, 3*(1), 66-81. doi:10.1177/109467050031005

Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management, 28*(2), 245-253. doi:10.1016/j.ijhm.2008.08.003

Choi, S., & Kim, M. (2019). Effects of structural empowerment and professional governance on autonomy and job satisfaction of the Korean nurses. *Journal of Nursing Management, 27*(8), 1664-1672. doi:10.1111/jonm.12855

Cochran, W. G. (1953). *Sampling Techniques*, New York, John Wiley.

Deng, Z., Lu, Y., Wei, K. K., & Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: An empiral study of mobile instant messages in China. *International*

Jounal of Information Management, 30(4), pp. 289-300. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2009.10.001

Durán, M. A., Extremera, N., Montalbán, M., & Rey, L. (2005). Engagement y Burnout en el ámbito docente: Análisis de sus relaciones con la satisfacción laboral y vital en una muestra de profesores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 21*(1-2), 145-158.

Dusek, G. A., Ruppel, C. P., Yurova, Y., & Clarke, R. (2014). The Role of Employee Service Orientation in Turnover in The U.S. Hotel Industry. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 18*(2), 87-104.

ECO. (2018). Rent-a-car crescem 45% à boleia do turismo. *ECO*, Disponível em: https://eco.sapo.pt/2018/02/14/rent-a-car-crescem-45-a-boleia-do-turismo/, (acedido em: 20.09.2020)

Elst, V. T., Cavents, C., Daneels, K., Johannik, K., Baillien, E., Van den Broeck, A., & Godderis, L. (2016). Job demands resources predicting burnout and work engagement among Belgian home health care nurses :A cross-sectional study. *Nursing Outlook, 64*(6), 542-556. doi:10.1016/j.outlook.2016.06.004

Flores, J. (2020). Rent-a-car nacionais estão "infetadas" com coronavírus e o estado é grave. *Motor24*, Disponível em: www.motor24.pt/noticias/rent-a-car-nacionais-estao-infetadas-com-coronavirus-e-o-estado-e-grave/857043/, (acedido em: 15.09.2020)

Gabinete de Estratégia e Estudos. (2020). Últimos Indicadores INE - Conta Satélite do Turismo em Portugal. Gabinete de Estratégia e Estudos. Disponível em: www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/30866-ine-conta-satelite-do-turismo-para-portugal-3 (acedido em 07 de março de 2020).

Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2010). The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment on Customers' Perceptions of Sevice Quality: Study in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 34*(1), 56-77. doi:10.1177/1096348009344235

Greco, P., Laschinger, H., & Wong, C. A. (2007). Leader Empowering Behaviours, Staff Nurse Empowerment and Work Engagement/Burnout. *Nursing Leadership, 19*(4), 41-56. doi:10.12927/cjnl.2006.18599

Güçer, E., & Demirdağ, Ş. A. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics, 4*(1), 12-28.

Guest, D. (2014). Employee engagement: A sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectviness: People and Performance, 1*(2), 141-156. doi:10.1108/JOEPP-04-2014-0017

Guo, J., Chen, J., Fu, J., Ge , X., Chen, M., & Liu, Y. (2016). Structural empowerment, job stress and burnout of nurses in China. *Applied Nursing Research, 31*, 41-45. doi:10.1016/j.apnr.2015.12.007

Gustafsson, A., Johnson, M. D., & Roos, I. (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing, 69*(4), pp. 210-218. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.210

Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229*, 298-306. doi:10.1016/j.sbspro.2016.07.140

Hanif, M., Hafeez, S., & Riaz, A. (2010). Factors Affecting Customer Satisfaction. *International Research Journal of Finance and Economics, 60*(1), pp. 44-52.

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*(2), 268-279. doi:10.1037/0021-9010.87.2.268

Hult, G. T., Sharma, P. N., Morgeson III, F. V., & Zhang, Y. (2019). Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction: Do they differ across online and offline purchases. *Journal of Retailing, 95*(1), 10-23. doi:10.1016/j.jretai.2018.10.003

Instituto Nacional de Estatística (2007) *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3.*, Lisboa, Instituto Nacional de Estatística, I.P..

Instituto Nacional de Estatística (2020) *Estatísticas do Turismo : 2019.* Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I. P..

Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management, 31*(2), 588-595. doi:10.1016/j.ijhm.2011.08.004

Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing, 26*(5), 332-341. doi:10.1108/08876041211245236

Kahn, W. A. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations, 45*(4), 321-349. doi:10.1177/001872679204500402

Kantabutra, S., & Avery, C. G. (2007). Vision effects in customer and staff satisfaction: an empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal, 28*(3), 209-229. doi:10.1108/01437730710739648

Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation,* New York, Basic Books.

Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation,* New York, Basic Books.

Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced Scorecard. *Journal of Interactive Marketing, 17*(2), 5-19. doi:10.1002/dir.10051

Knol, J., & van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advance Nursing, 65*(2), 359-370. doi:10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x

Koberg, C. S., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence from the Health Care Industry. *Group & Organization Management, 24*(1), 71-91. doi:10.1177/1059601199241005

Kuo, C. M. (2007). The Importance of Hotel Employee Service. *The Service Industries Journal, 27*(8), 1073-1085. doi:10.1080/02642060701673752

Kurdi, B. A., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). he impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters, 10*, 3561-3570. doi:10.5267/j.msl.2020.6.038

Laschinger, H. K. (2008). Effect of Empowerment on Professional Practice Environments, Work Satisfaction, and Patient Care Quality: Further testing the nursing worklife model. *Journal of Nursing Care Quality, 23*(4), 322-330.

doi:10.1097/01.ncq.0000318028.67910.6b

Laschinger, H. K., & Fida, R. (2015). Linking Nurses' Perceptions of Patient Care Quality to Job Satisfaction: he Rote o f Authentic Leadership and Empowering Professional Practice Environments. *The Journal of Nursing Administration, 45*(5), 276-283. doi:10.1097/NNA.0000000000000198

Laschinger, H. K., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impactof workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 25*(4), 527-545. doi:10.1002/job.256

Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 31*(5), 260-272. doi:10.1097/00005110-200105000-00006

Laschinger, H., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in enw graduates and experienced nurses. *Journal of Nursing Management, 21*(3), 541-552. doi:10.1111/j.1365-2834.2012.01375.x

Lautizi, M., Laschinger, H. K., & Ravazzolo, S. (2009). Workplace empowerment, job satisfaction and job stress among Italian mental health nurses: an exploratory study. *Journal of Nursing Management, 17*(4), 446-452. doi:10.1111/j.1365-2834.2009.00984.x

Lee, J. J., Patterson, P. G., & Ngo, L. V. (2017). In pursuit of service productivity and customer satisfaction: the role of resources. *European Journal of Marketing, 51*(1), 1836-1855. doi:10.1108/EJM-07-2016-0385

Li, H., Ye, Q., & Law, R. (2013). Determinantes of Customer Sati9sfaction in the Hotel Industry: An Applicatrion of Online Review: An Application of Online Review Analysis. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 18*(7), 784-802. doi:10.1080/10941665.2012.708351

Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309-336. doi:10.1016/0030-5073(69)90013-0

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*(2), 280-289. doi:10.1037/0021-9010.70.2.280

Lovelock, C., Vandermerwe, S., & Lewis, B. (1999). *Services Marketing: A European Perspective*, Londres, Prentice Hall Europe.

LUSA. (2020). Setor de 'rent-a-car' está "mau" em termos económicos. *Notícias ao Minuto*. Disponível em: www.noticiasaominuto.com/economia/1441488/setor-de-rent-a-car-esta-mau-em-termos-economicos, (acedido em: 18.04.2020)

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

Machado, M. (2019). Determinants of customer satisfaction: empirical study in hotels. *International Journal of Applied Management Science, 11*(2), 91-112. doi:10.1504/IJAMS.2019.098823

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397

Matos, I. d. (2020). 2019 Foi um "ano positivo" para a rent-a-car apesar da descida da

receita diária. *Publituris*. Disponível em: www.publituris.pt/2020/01/21/arac-2019-foi-um-ano-positivo-para-o-rent-a-car-apesar-da-descida-da-receita-diaria/, (acedido em: 17.04.2020)

McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Rude, S. N. (2001). Turnover and Organizational Performance: A Comparative Analysis of the Effects of Voluntary, Involuntary, and Reduction-in-Force Turnover. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1294-1299. doi:10.1037//0021-9010.86.6.1294

Mills, P. K., & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review, 28*(1), 143-153. doi:10.5465/amr.2003.8925254

Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & de Jesus, S. N. (2015). Psychological empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: a sample of hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics, 3*(2), 125-134.

Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & Gonçalves, G. (2014). Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction: Results from Portugal. *Europe's Journal of Psychology, 10*(2), 291-300. doi:10.5964/ejop.v10i2.714

Nair, R. (2006). Climate studies and associated best practices to improve climate issues in the workplace. *Proceedings of the 2006, WEPAN Conference, WEPAN-Woman in Engineering Programs and Advocates Network.*

Narzary, G., & Palo, S. (2020). Structural empowerment and organisational citizenship behaviour: The mediating–moderating effect of job satisfaction. *Personnel Review, 49*(7), 1435-1449. doi:10.1108/PR-11-2019-0632

Norinha, V. (2019). Digitalização e credibilidade são cruciais no 'rent-a-car'. *O Jornal Económico*. Disponível em: https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/digitalizacao-e-credibilidade-sao-cruciais-no-rent-a-car-430172, (acedido em 18.04.2020)

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.), New York, McGraw-Hill.

Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing, 57*(3), 25-45.

Orgambídez, A., & Almeida, H. (2020). Exploring the link between structural empowerment and job satisfaction through the mediating effect of role stress: A cross-sectional questionnaire study. *International Journal of Nursing Studies, 109*, pp. 1-7. doi:10.1016/j.ijnurstu.2020.103672

Orgambídez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2014). Empowering Employees: Structural Empowermentas Antecedent of Job Satisfaction in University Settings. *Psychological Thought, 7*(1), 28-36. doi:10.5964/psyct.v7i1.88

Orgambídez-Ramos, A., Gonçalves, G., Santos, J., Borrego-Alés, Y., & Mendoza-Sierra, M. (2015). Empowering Employees: A Portuguese Adaptation of the Conditions of Work Effectiveness Questionnaire (CWEQ-II). *Revista Psicologia, 29*(1), 1-10. doi:10.17575/rpsicol.v29i1.526

Owen, D., Boswell, C., Opton, L., Franco, L., & Meriwether, C. (2018). Engagement, empowerment, and job satisfaction before implementing an academic model of shared governance. *Applied Nursing Research, 41*, 29-35. doi:10.1016/j.apnr.2018.02.001

Peiró, J. M., Rodriguez-Molina, I., & González-Morales, M. G. (2008). *El Absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*, Valencia, Univesitat de Valencia.

Pelit, E., Öztürk, Y., & Arslantürk, Y. (2011). The effects of employee empowerment on employee job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23*(6), 784-802. doi:10.1108/09596111111153475

Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS*, Lisboa, Edições Sílabo.

Pinheiro, A., & Santos , J. F. (2009). RENT-A-CAR. *Cogitur Journal of tourism, 2*(2), pp. 81-89.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology, 63*(1), 639-669. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-803. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879

Proenca, T., Torres, A., & Sampaio, A. S. (2017). Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican, 15*(2), 187-206. doi:10.1108/MRJIAM-04-2016-0663

Publituris. (2013). O rent-a-car e o turismo. *Publituris*. Disponível em: www.publituris.pt/2013/07/17/o-rent-a-car-e-o-turismo/, (acedido em: 16.04.2020)

Ramanathan, U., & Ramanathan, R. (2011). Guests' perceptions on factors influencing customer loyalty and analysis for UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23*(1), 7-25. doi:10.1108/09596111111101643

Ramanathan, U., & Ramanathan, R. (2011). Guests' perceptions on factors influencing customer loyalty and analysis for UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23*(1), 7-25. doi: 10.1108/09596111111101643

Rothbard, N. P., & Patil, S. V. (2011). Being There: Work Engagement and Positive Organizational Scholarship, in Spreitzer, G.M., & Cameron, K. S. (eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, New York, Oxford University Press, 1-25.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of Employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619. doi:10.1108/02683940610690169

Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217-1227. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1217

Schaufeli, B. W., Taris, W. T., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology: An International Review, 57*(2), 173-203.

doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x

Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology, 14*(1), 3-10.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293-315. doi:10.1002/job.248

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326

Siddiqi, M. A. (2014). Work engagement as a reaction to work environment and customer outcome: a service marketing perspective. *Journal of Global Scholars of Marketing Science, 24*(1), 21-38. doi:10.1080/21639159.2013.852911

Silvestri, C., Aquilani, B., & Ruggieri, A. (2017). Service quality and customer satisfaction in thermal tourism. *The TQM Journal, 29*(1), 184-213. doi:10.1108/TQM-01-2016-0003

Sim, J., Mak, B., & Jones, D. (2006). A Model of Customer Satisfaction and Retention for Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 7*(3), pp. 1-23. doi:10.1300/J162v07n03_01

Singh, A. P., & Dubey, A. K. (2011). Role of Stress and Locus of Control in Job Satisfaction Among Middle Managers. *The IUP Journal of Organizational Behavior, 10*(1), 42-56.

Soria, M. S., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros: Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos, 261*, 109-138.

Soria, M. S., & Schaufeli, W. B. (2004). El engagement de los empleados: un reto emergente para la dirección de los recursos humanos. *Estudios Financieros: Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos, 261*,109-138.

Stone, M., Woodcock, N., & Wilson, M. (1996). Managing the Change from Planing to Customer Relationship Management. *Long Range Planning, 29*(5), 675-683. doi:10.1016/0024-6301(96)00061-1

Suan, C. L., & Nasurdin, A. M. (2014). An empirical nvestigation into influence of human resource management practices on work engagement: the case of customer-contact employees in Malaysia. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 8*(3), 345-360. doi:10.1108/IJCTHR-12-2013-0083

Subramony, M., & Holtom, B. (2012). The Long-Term Influence of Service Employee Attrition on Customer Outcomes and Profits. *Journal of Service Research, 15*(4), 460-473. doi:10.1177/1094670512452792

Suhartanto, D., Dean, D., Nansuri, R., & Tryuni, N. (2018). The link between tourism involvement and service performance: Evidence from frontline retail employees. *Journal of Business Research, 83*, 130-137. doi:10.1016/j.jbusres.2017.10.039

Tabaku, E., & Kruja, D. (2019). An Integrated Framework for Customer Loyalty in Hotel Sector. *Serbian Journal of Management, 14*(1), 205-211. doi:10.5937/sjm14-

18253

Thompson, E. R., & Phua, F. T. (2012). A brief index of affective job satisfaction. *Group and Organization Management, 37*(3), 275-307. doi:10.1177/1059601111434201

Tornow , W. W., & Wiley, J. W. (1991). Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction, and botom-like consequences. *Human Resource Planning, 14*, 105-115.

Tsai, C. L. (2014). The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics, 30*(3), 373-392. doi:10.1016/j.ajsl.2014.12.007

Tyagi, P., & Shah, H. (2018). Impact of structural empowerment on organisational performance: 'empowerment – HR' interface. *International Journal of Intelligent Enterprise, 5*(4), 365-384. doi:10.1504/IJIE.2018.095724

Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management, 5*(2), 247-272. doi:10.1016/S1084-8568(01)00023-2

van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, W. T., & Schreurs, B. H. (2012). For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work? *Applied Psychology: An International Review, 61*(1), 30-55. doi:10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x

Varela-Neira, C., Vásquez-Casielles, R., & Iglesias, V. (2010). Explaining customer satisfaction with complaint handling. *International Journal of Bank Marketing, 28*(2), 88-112. doi:10.1108/02652321011018305

Voorhees, C. M., Fombelle, P. W., Gregoire, Y., Bone, S., Gustafsson, A., Sousa, R., & Walkowiak, T. (2017). Service encounters, experiences and the customer journey: Defining the field and a call to expand our lens. *Journal of Business Research, 79*, 269-280. doi:10.1016/j.jbusres.2017.04.014

Wangenheim, F. v., Evanschitzky, H., & Wunderlich, M. (2007). Does the employee–customer satisfaction link hold for all employee groups? *Journal of Business Research, 60*(7), 690-697. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.02.019

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating Evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resources Management Review, 12*(2), 173-194. doi:10.1016/S1053-4822(02)00045-1

Wiley, J. W. (1991). Customer satisfaction: A supportive work environment and its financial cost. *Human Resource Planning, 14*(2), 117-127.

Williams, P., & Naumann, E. (2011). Customer satisfaction and business performance: a firm-level analysis. *Journal of Services Marketing, 25*(1), 20-32. doi:10.1108/0887604111110703

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(1), 183-200. doi:10.1348/096317908X285633

Yagil, D. (2006). The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction. *International Journal of Service Industry*

Management, 17(3), 258-270. doi:10.1108/09564230610667104

Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *Internations Journal of Hospitality Management, 29*(4), 609-619. doi:10.1016/j.ijhm.2009.11.002

Yang, J., Liu, Y., Chen, Y., & Pan, X. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. *Applied Nursing Research, 27*(3), 186-191. doi:10.1016/j.apnr.2013.12.001

Yasmeen, A., Ahmad, M., Raziq, M. M., & Khan, M. L. (2020). Structural Empowerment, Cultural Diversity, and Interpersonal Conflict: Evidence from International NGOs in Pakistan. *International Journal of Cross Cultural Management, 20*(2), 125-139. doi:10.1177/1470595820904391

Yeh, C. M. (2013). Tourism involvement, work engagement and job satisfaction among frontline hotel employees. *Annals of Tourism Research, 42*, 214-239. doi:10.1016/j.annals.2013.02.002

Zeithamil, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York, The Free Press.

ANEXOS

ANEXO 1: Questionário aplicado aos colaboradores

Dados Demográficos

Sexo (Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções):

☐ Feminino ☐ Masculino

Idade:

_____

Grau Académico (Por favor selecione apenas uma das seguintes opções):

☐ 9º ano de escolaridade ☐ 12º ano de escolaridade ☐ Licenciatura ☐ Mestrado

☐ Outra

Se respondeu outra na pergunta anterior, por favor, diga qual:

_____

Função atual na empresa (Por favor selecione apenas uma das seguintes opções):

☐ *Rental Sales Agent* ☐ *Branch Manager* ☐ *Reservations Agent*

☐ *Rental Sales Supervisor* ☐ *Check-inner* ☐ Outra

Se respondeu outra na pergunta anterior, por favor, diga qual:

_____

Já teve outra função na empresa? (Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções):

☐ Sim ☐ Não

Se respondeu sim na pergunta anterior, por favor, diga qual:

_____

Regime de Horário (Por favor, selecione apenas uma das seguintes opções):

☐ Fixo ☐ Turnos

Antiguidade na empresa (Por favor selecione apenas uma das seguintes opções):

☐ inferior a um ano

☐ igual ou superior a um ano.

Se respondeu igual ou superior a um 1 ano na pergunta **anterior, por favor, diga quantos?**

_____

ESCALA DE PERCEÇÃO DE *EMPOWERMENT* ESTRUTURAL

[Desenvolvida por Laschinger e colaboradores (2001) e validada para a população portuguesa por Orgambídez-Ramos, A., Gonçalves, G., Santos, J., Borrego-Alés, Y. & Mendoza-Sierra, M. (2015)]

As seguintes afirmações referem-se à perceção dos indivíduos relativamente ao empowerment (atribuição de maior poder/responsabilidade). Por favor, selecione na sua opinião, o que melhor traduz o seu sentimento em relação a cada uma das questões, de acordo com a seguinte escala:

1.-Discordo totalmente; 2.-Discordo; 3-. Não concordo nem discordo/ Sem opinião; 4-Concordo; 5. -Concordo totalmente

Acesso a oportunidade

Em que medida tem cada uma das seguintes oportunidades no seu local de trabalho….

1.	O trabalho é desafiante	1	2	3	4	5
2.	A oportunidade de desenvolver novas competências e conhecimentos	1	2	3	4	5
3.	Tarefas adequadas às minhas competências e conhecimentos	1	2	3	4	5

Acesso a informação

Até que ponto tem acesso a informação relativa a…

4.	Estado atual da sua unidade	1	2	3	4	5
5.	Os valores da gestão de topo	1	2	3	4	5
6.	Os objetivos da gestão de topo	1	2	3	4	5

Acesso a suporte

Até que ponto tem acesso às…

7.	Informações específicas sobre as coisas que faz bem	1	2	3	4	5
8.	Comentários específicos sobre aspetos que poderia melhorar	1	2	3	4	5
9.	Dicas úteis e conselhos para a resolução de determinados problemas	1	2	3	4	5

Acesso a recursos

Em termos de recursos, em que medida tem…

10. Tempo disponível para tratar/organizar documentação/"papéis"	1	2	3	4	5
11. Tempo disponível para cumprir as exigências do trabalho	1	2	3	4	5
12. Oportunidade de receber ajuda temporária, quando necessita	1	2	3	4	5

Globalmente, posso afirmar que:

13. No geral, o ambiente do meu trabalho atual dá-me poder para realizar o meu trabalho de maneira efetiva	1	2	3	4	5
14. No geral, considero que o ambiente do meu local de trabalho é propício ao *empowerment* (empoderamento)	1	2	3	4	5

ESCALA DE *ENGAGEMENT* REDUZIDA

[Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-91.]

As seguintes perguntas referem-se aos sentimentos de algumas pessoas em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda se já experimentou o que é relatado, em relação ao seu trabalho. Caso nunca tenha tido tal sentimento, responda "0" (zero). Em caso afirmativo, indique a frequência (de 1 a 6) que descreveria melhor os seus sentimentos, conforme a descrição abaixo:

Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma Vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
0	1	2	3	4	5	6

___ Sinto-me pleno de energia no meu trabalho.

___ Sou forte e vigoroso no meu trabalho.

___ Sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.

___ O meu trabalho inspira-me.

___ Quando me levanto, tenho vontade de ir trabalhar.

___ Sou feliz quando estou envolvido no meu trabalho.

___ Estou orgulhoso com o trabalho que faço.

___ Estou imerso no meu trabalho.

___ "Deixo-me levar" pelo meu trabalho.

ESCALA DE PERCEÇÃO DE SATISFAÇÃO LABORAL

[Brief Index of Affective Job Satisfaction, desenvolvida por Thompson, Edmund R. & Phua, Florence T.T. (2012)]

As afirmações seguintes expressam em que medida se considera satisfeito com o seu trabalho. Indique, por favor, o seu nível de concordância em cada uma delas, indicando, na sua opinião, qual o melhor traduz o seu sentimento em relação a cada uma das questões, de acordo com a seguinte escala:

1 - Discordo bastante; 2 – Discordo; 3 –Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo bastante

1. Sinto uma verdadeira satisfação no meu trabalho.

Discordo bastante	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	Concordo bastante

2. O meu trabalho atípico.

Discordo bastante	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	Concordo bastante

3. Gosto mais do meu trabalho do que a média.

Discordo bastante	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	Concordo bastante

4. Para o meu trabalho necessito de estar em forma.

Discordo bastante	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	Concordo bastante

5. Na maioria dos dias estou entusiasmado com o meu trabalho.

Discordo bastante	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	Concordo bastante

6. O meu trabalho consome muito tempo.

Discordo bastante	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	Concordo bastante

7. Estou bastante satisfeito com o meu trabalho.

Discordo bastante	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	Concordo bastante

ANEXO 2: Consentimento Informado

CONSENTIMENTO INFORMADO

Os presentes questionários inserem-se num estudo no âmbito do Mestrado de Gestão Empresarial, da Faculdade de Economia, da Universidade do Algarve, desenvolvido por mim, Maria João Henriques Braga.

A dissertação tem o tema *Empowerment* estrutural, *Engagement*, Stresse de Papel e Satisfação: Um estudo exploratório numa rent-a-car. Esta tem como principal intenção obter um melhor conhecimento da realidade organizacional e identificar os fatores que podem contribuir para a melhoria das práticas organizacionais, da satisfação da vida laboral e da satisfação do serviço.

Neste sentido, solicita-se o preenchimento dos questionários. Estes assumem um caráter confidencial e anónimo, sendo que os dados recolhidos serão apenas utilizados no âmbito do estudo referido. O preenchimento é simples, de curta duração (entre **10 a 15** minutos, aproximadamente).

Se continuar, está a consentir com os termos acima explicados.

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade para a participação e colaboração na referida investigação.

A investigadora,

Maria João Henriques Braga