



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***A relevância do Empowerment no Empenhamento Afetivo, na Orientação para o Cliente e na Intenção de Turnover dos colaboradores do setor hoteleiro***

**Denise de Sousa Aytekin**

Leiria, março de 2018



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***A relevância do Empowerment no Empenhamento Afetivo, na Orientação para o Cliente e na Intenção de Turnover dos colaboradores do setor hoteleiro***

**Denise de Sousa Aytekin**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, março de 2018

*“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.*

**Madre Teresa de Calcutá**

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Agradecimentos***

---

A conclusão desta tese foi um caminho difícil, pautado por sobressaltos e dificuldades, já que coincidiu com períodos de mudanças profundas na minha vida e enormes desafios pessoais. Senti-me tentada a desistir em diversos momentos, já que esse me parecia o caminho mais fácil... mas é nos períodos mais desafiadores ou mesmo mais difíceis que percebemos do que somos realmente capazes e eu não queria saber que desisti, sabia que me arrependeria mais tarde e que carregaria para sempre esse arrependimento comigo.

Não somos nada sozinhos. Precisamos de quem caminhe connosco, de braço dado, de quem nos dê a mão e nos diga que somos capazes. E eu sinto-me abençoada por sentir que nunca caminhei sozinha. E é para eles que escrevo os meus agradecimentos, para todos os que caminham comigo nesta longa estrada que é a vida e que de alguma forma caminharam também no decorrer desta etapa.

Ao meu avô, que se despediu de mim há quase 19 anos, a quem neguei o último adeus – era demasiado doloroso – e que imprimiu em mim o seu último desejo: “*continua a estudar, estuda sempre, que eu estarei sempre orgulhoso de ti*”. A ti avô, obrigada. Obrigada por tudo o que foste – és – na minha vida. Obrigada por não me permitires esquecer a tua última vontade e um dia ter decidido voltar a estudar e realizar-te o último sonho, desejo, vontade. Sei que nunca deixarás de caminhar comigo e me amparar as quedas, tal como eu nunca deixarei de te carregar ao peito.

Aos meus filhos, Eric e Micael, que são o meu maior orgulho, o meu grande projeto e o que de melhor dei ao mundo. Vocês inspiram-me a ser melhor todos os dias, não melhor que os outros, mas melhor do que aquilo que fui ontem. Por vocês, sinto a responsabilidade de crescer e evoluir enquanto ser humano de forma contínua. A vocês quero dar o melhor exemplo, quero que saibam que os únicos limites que temos são aqueles que impomos a nós mesmos e que nunca é tarde para fazer o que queremos fazer. Obrigada por serem a minha força, a minha maior motivação.

Aos meus pais, pela fé que sempre tiveram em mim, por nunca duvidarem que sou capaz, por ver-lhes um orgulho imensurável no olhar. Obrigada.

Ao meu marido, pela coragem de ter entrado comigo na tempestade, para que a enfrentássemos juntos. Pelo enorme apoio que sempre me deu e por nunca me deixar desistir. Obrigada.

Agradeço também aos docentes deste mestrado, que me transmitiram ensinamentos muito para além dos conteúdos académicos.

Agradeço aos meus colegas de mestrado, que comigo partilharam receios e angústias e que me ofereceram o melhor que tinham para dar: a sua amizade. Obrigada Isa Saudade e Silva por todos os momentos, obrigada pela amizade. Obrigada Gabriel Pedrosa, não só pela amizade, mas pela força enorme, gigantesca, que me deste para finalmente concluir esta tese. Obrigada por todas as mensagens a questionar-me se estou a avançar, se já avancei ou em que vou trabalhar hoje. Foste o “empurrão” que me faltava.

Obrigada Pedro Rosa por todo o apoio e paciência.

Obrigada a todos os amigos que acreditaram em mim.

Obrigada a todos os 165 inquiridos que abdicaram de algum do seu tempo para responder ao meu inquérito, tornando possível este estudo.

E finalmente, obrigada à minha orientadora, Doutora Neuza Ribeiro por toda a paciência com os meus períodos de ausência e por me ajudar a concluir esta etapa.

Obrigada parece-me pouco para o tanto que gostaria de vos expressar. Mas porque as palavras, ao contrário dos sentimentos, podem ser limitadas, aqui fica o meu OBRIGADA a todos vós.

## **Resumo**

---

A crescente competitividade no setor hoteleiro vem criando cada vez maiores necessidades em desenvolver e potenciar as competências dos colaboradores da organização, principalmente daqueles que gerem os contactos com o cliente, de forma a aumentar a sua satisfação e fidelização, potenciando o lucro.

Este estudo aborda o papel do *empowerment* como antecedente do empenhamento afetivo, da orientação para o cliente e da intenção de *turnover* dos colaboradores de *front-office* do setor hoteleiro português, através de um estudo empírico quantitativo com uma amostra de 165 colaboradores deste setor. Foi provado que o *empowerment* se relaciona positivamente com o empenhamento afetivo e com a orientação para o cliente e se relaciona negativamente com a intenção de *turnover*. Concluiu-se também que o empenhamento afetivo assume um papel mediador entre o *empowerment* e a orientação para o cliente e entre o *empowerment* e a intenção de *turnover*.

As conclusões deste estudo permitem demonstrar aos gestores deste setor a relevância do *empowerment* na competitividade das empresas, sugerindo o desenvolvimento e implementação de políticas capazes de desenvolver o *empowerment* dos seus colaboradores e incentivando a convergência entre a Gestão de Recursos Humanos e o Marketing e o alinhamento das suas políticas como forma de chegar à satisfação dos clientes internos e externos, o que por sua vez contribui para o sucesso organizacional.

**Palavras-chave:** *empowerment; empenhamento afetivo; orientação para o cliente; intenção de turnover; Recursos Humanos; Marketing*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Abstract***

---

The increasing competitiveness in the hospitality sector has been creating an ever greater need in developing and enhancing the employees' skills, especially of those who are in contact with the customers, in order to increase their satisfaction and loyalty, thereby boosting revenue.

This study addresses the role of empowerment as an antecedent of the affective commitment, customer orientation and turnover intention of the front-office employees of the Portuguese hospitality industry, through a quantitative empirical study with a sample of 165 employees. Empowerment has been proven to be positively related to affective commitment and customer orientation and negatively related to turnover intention.

The conclusions of this study allow to demonstrate to the managers of this sector the relevance of the empowerment in the competitiveness of the companies, suggesting the implementation of policies aiming for the development the empowerment of its employees and encouraging the convergence between the Human Resources Management and the Marketing and the alignment of its policies as a way to reach the satisfaction of internal and external clients, which in turn contributes to organizational success.

***Key-Words:*** *empowerment; affective commitment; customer orientation; turnover intention; Human Resources Management; Marketing*

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Índice de Figuras***

---

Figura 1: Theory of Planned Behavior (TPB).....	7
Figura 2 : Modelo Conceptual .....	26
Figura 3 : Imagem inicial do questionário online.....	27
Figura 4 : Exemplo de perguntas do questionário do ponto de vista do inquirido .....	27
Figura 5 : Modelo de mediação do empenhamento afetivo entre o empowerment e a intenção de turnover. ....	42
Figura 6 : Modelo de mediação do empenhamento afetivo entre o empowerment e a orientação para o cliente.....	43

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

## ***Índice de Tabelas***

---

Tabela 1 : Os cinco requisitos fundamentais para o Empowerment .....	11
Tabela 2 : Os seis passos essenciais para a implementação do Empowerment .....	11
Tabela 3 : As três componentes mais comuns do Empenhamento Organizacional .....	13
Tabela 4 : Categorização dos determinantes da Intenção de turnover .....	21
Tabela 5 : Hipóteses de estudo.....	25
Tabela 6 : Características Demográficas da Amostra.....	28
Tabela 7 :Itens da Escala de orientação para o cliente .....	30
Tabela 8 :Itens da Escala de Empenhamento afetivo .....	30
Tabela 9 :Itens da Escala de Intenção de turnover .....	30
Tabela 10 :Itens da Escala de Empowerment.....	31
Tabela 11: Valores da consistência interna dos 5 itens da escala orientação para o cliente.....	33
Tabela 12 : Valores da consistência interna dos 3 itens da escala de empenhamento afetivo .....	33
Tabela 13 : Valores da consistência interna dos 3 itens da Escala de Intenção de Turnover .....	34
Tabela 14 : Valores da consistência interna dos 12 itens da Escala de Empowerment.....	36
Tabela 15 : Caracterização das respostas dos participantes em cada item e valor médio das escalas utilizadas .....	40
Tabela 16 : Matriz de correlações bivariadas de Pearson entre empowerment, empenhamento afetivo, intenção de turnover e a orientação para o cliente.....	41
Tabela 17 :Resultados das Hipóteses Testadas .....	43

*Esta página foi intencionalmente deixada em branco*

# Índice

---

CITAÇÃO FILOSÓFICA.....	I
AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IX
ÍNDICE DE TABELAS.....	XI
ÍNDICE.....	XIII
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO.....	2
1.2 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO E OBJETIVOS DO ESTUDO.....	5
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	5
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1 TEORIA DO COMPORTAMENTO PLANEADO.....	7
2.2 <i>EMPOWERMENT</i> .....	8
2.3 EMPENHAMENTO AFETIVO.....	12
2.3.1 <i>EMPOWERMENT</i> E EMPENHAMENTO AFETIVO.....	14
2.4 ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....	16
2.4.1 <i>EMPOWERMENT</i> E ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....	17
2.4.2 <i>EMPOWERMENT</i> , EMPENHAMENTO AFETIVO E ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....	18
2.5 INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i> .....	19
2.5.1 <i>EMPOWERMENT</i> E INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i> .....	21
2.5.2 <i>EMPOWERMENT</i> , EMPENHAMENTO AFETIVO E INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i> .....	22
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	25
3.1 INTRODUÇÃO.....	25
3.2 OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	25
3.2.1 MODELO CONCEPTUAL.....	26
3.3 AMOSTRA E MÉTODO DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO.....	26
3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	29
3.5 ANÁLISE / PREPARAÇÃO DOS DADOS E APERFEIÇOAMENTO DAS ESCALAS.....	31

3.5.1 PREPARAÇÃO DE DADOS E ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	31
3.5.2 FIABILIDADE DOS INSTRUMENTOS EM ESTUDO .....	32
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA .....	38
4.2 ANÁLISE CORRELACIONAL .....	40
4.3 O EMPENHAMENTO AFETIVO ENQUANTO MEDIADOR ENTRE O <i>EMPOWERMENT</i> E A INTENÇÃO DE <i>TURNOVER</i> .....	41
4.4 O EMPENHAMENTO AFETIVO ENQUANTO MEDIADOR ENTRE O <i>EMPOWERMENT</i> E A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE .....	42
4.5 DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	43
5. CONCLUSÃO .....	47
5.1 SÍNTESE DOS RESULTADOS E RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS ÀS UNIDADES HOTELEIRAS....	47
5.1.1 A RELEVÂNCIA DO <i>EMPOWERMENT</i> .....	48
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS.....	51
BIBLIOGRAFIA .....	55
ANEXO I - QUESTIONÁRIO .....	71

# 1. Introdução

---

A presente dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Marketing Relacional pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria para obtenção do grau de Mestre.

O objetivo principal deste estudo consiste em analisar a relação entre o *empowerment* relativamente ao empenhamento afetivo, à orientação para o cliente e à intenção de *turnover*, de forma a compreender de que forma o primeiro constructo influencia os restantes, sendo o presente estudo aplicado ao setor hoteleiro português.

O interesse por este tema decorre da junção de fatores distintos. Enquanto licenciada em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, a preocupação com as pessoas está sempre presente, assim como o reconhecimento da importância das mesmas no sucesso organizacional. Por outro lado, numa perspetiva de Marketing Relacional, existe também a preocupação com a orientação para o cliente com vista à criação e manutenção de relações sólidas e duradouras com o mesmo, fundamental para o sucesso da empresa. A escolha pelo setor hoteleiro decorre da minha experiência profissional, que passou em larga escala por este setor, uma vez que tinha que segmentar a minha amostra, resolvi reduzi-la a este setor.

Assim, procurando de alguma forma convergir estas duas áreas, de Recursos Humanos e do Marketing e focando-me sempre nas pessoas, nas suas emoções e relacionamentos, revela-se pertinente determinar de que forma estas variáveis se relacionam entre si e de que forma colaboradores mais autónomos se sentem mais envolvidos com a organização, mais empenhados na total satisfação dos clientes e menos propensos a abandonar a organização.

A par do meu interesse pessoal pelo tema, da revisão da literatura realizada constatei que o tema enquanto um todo se encontra ainda inexplorado, ou seja, embora existam diversos estudos que abordem estas variáveis separadamente ou em pares, não existem ainda estudos, em particular no contexto português, que se debrucem sobre estas quatro variáveis.

## 1.1 Contexto da investigação

O fenómeno da Globalização tornou os consumidores e clientes mais informados e conseqüentemente mais exigentes, aumentando a competitividade entre as empresas, levando a que as organizações passassem a valorizar as questões relacionadas com o trabalho, custos e relacionamentos internos e externos à organização ( Santos, 2004). As organizações assumem finalmente as pessoas como o ativo de maior valor para as mesmas, assumindo a Gestão de Recursos Humanos um papel de relevo nas empresas, uma vez que o cliente interno é o fator que possibilita a competitividade organizacional (Freitas, Souza, Teixeira, & Jabbour, 2013).

Face a estas mudanças, a Gestão de Recursos Humanos adota uma postura mais aberta, deixando de se voltar exclusivamente para o interior das organizações, mas passando a estar também atenta às questões relacionadas com o Marketing, em particular com as oportunidades e ameaças existentes (Lindon, Lendrevie, Rodrigues, Lévi, & Dionísio, 2011).

Neste novo contexto, torna-se assim fundamental a aliança dos Recursos Humanos e do Marketing, de forma a chegar à satisfação dos clientes internos e externos, sendo urgente a eliminação de paradigmas e barreiras entre estas áreas (Bohnenberger, 2005).

O conceito de hospitalidade, como hoje é compreendido, divide-se em três domínios: social, privado e comercial. O domínio social refere-se à mutualidade e diz respeito às questões relacionadas com a oferta de alimentos, bebidas e acomodação. O domínio privado diz respeito às necessidades físicas e psicológicas, tendo em conta os impactos do relacionamento entre hóspede e anfitrião. O domínio comercial encara a hospitalidade como um negócio, disponibilizando os serviços e tendo como objetivo o lucro. Convergindo e centralizando todos estes domínios oferece-se a hospitalidade autêntica (Lashley & Morrison, 2001). As áreas ligadas a este setor procuram chegar a esta convergência, agregando valor aos seus serviços de forma a satisfazer os seus clientes. Uma forma de o fazer é atribuindo *empowerment* aos seus colaboradores, ou seja, atribuir responsabilidade, capacitar e dar poder de decisão aos funcionários de *front-office* e não somente aos cargos de liderança, atribuindo-lhes a liberdade de tomada de decisão, procurando assim oferecer um serviço de maior qualidade (Ribeiro, 2006).

Quando se desenvolve a fidelização dos clientes, através da sua satisfação, este passa a ser encarado como um ativo cujo valor aumenta com o decorrer do tempo, à medida que aumenta também a sua lealdade. Manter este pensamento leva a que cada contacto com o cliente seja

uma parte importante do serviço, estabelecendo um papel fundamental no processo de fidelização, já que até a forma de tratar o cliente interfere na sua satisfação (Albrecht, 2000).

A hospitalidade comercial, utilizada no setor hoteleiro, tem como objetivo prover a hospitalidade na quantidade necessária, garantindo a satisfação do recetor, diminuindo ou extinguindo o número de reclamações, potenciando a possível visita de retorno, aspirando a maiores lucros. Apesar dos esforços frequentes em transmitir ao recetor a hospitalidade autêntica, deixando-o à vontade e suprimindo ou mesmo superando as suas necessidades, considera-se que este tipo de oferta tem como fundamento a troca de valores, apresentando limitações relativamente à supressão da carência de atenção, o que causa impacto na conduta hospitaleira e na experiência (Lashley & Morrison, 2001).

A elevada concorrência e conseqüente necessidade de diferenciação atribuem um papel fundamental ao cliente convertendo-o no núcleo da criação de valor no setor hoteleiro, ou seja, a valorização do empreendimento parte da forma como se trata o cliente, uma vez que os serviços básicos, como cama, banho e enxoval, são itens comuns na oferta do serviço. Este passa a ser o grande desafio a ser superado pelas organizações e as ações em prol desta superação podem ultrapassar as barreiras do valor, da personalização e do atendimento (Stefanini, Yamashita, & Sousa, 2012).

É essencial que se faça o levantamento de toda a ocasião em que existe interação entre o cliente e a organização, já que abre a possibilidade de gerir e administrar a prestação do serviço (Albrecht, 2000). O nível da qualidade do serviço na hospedagem está directamente ligado ao espírito de equipa e à hospitalidade dos funcionários (Petrocchi, 2002). Os gestores hoteleiros devem estar cientes de que os colaboradores são o pilar da organização e sustentam a sua idealização. Embora muitos gestores afirmem que as pessoas são o maior ativo das empresas, poucos o praticam ou acreditam realmente nesta afirmação (Friedman, Hatch, & Walker, 2000).

Vários estudos têm demonstrado que funcionários orientados para o cliente apresentam um melhor desempenho e exibem maior empenhamento organizacional (Babakus, Yavas, & Ashill, 2009; Dienhart & Gregoire, 1993; Donovan, Brown, & Mowen, 2004; Kusluvan, 2003), influenciando também o nível de satisfação e compromisso dos clientes (Henning-Thurau, 2004; Kim & Ok, 2010).

O *empowerment* tem sido amplamente defendido, em particular nos serviços heterogéneos

(como o setor hoteleiro), em que os colaboradores de *front-office* têm que adaptar o seu comportamento de acordo com as exigências de cada serviço (Chebat & Kollias, 2000; Ueno, 2008), como sugestão para a melhoria da qualidade e serviço no setor hoteleiro. A análise das iniciativas por parte dos empregadores que afirmam atribuir *empowerment* aos seus funcionários deve distinguir entre as que são rotuladas como *empowerment* e as que realmente se traduzem na capacitação dos colaboradores. O verdadeiro *empowerment* deverá ser capaz de desenvolver nos funcionários o sentimento de eficácia pessoal (Lashley, 2000).

Aos empregados de *front-office*, o líder deverá conferir a autoridade para atender às necessidades e problemas do cliente individual. Deverá ser-lhes fornecido um treino adequado para que estejam habilitados a responder às necessidades especiais de cada cliente com rapidez e cortesia. Redistribuindo as responsabilidades desta forma, as empresas poderão maximizar as suas “horas da verdade”. O número de clientes felizes e satisfeitos aumenta e, por conseguinte, uma importante vantagem competitiva estará assegurada (Carlzon, 2005). A “hora da verdade” é o momento exato em que se forma a imagem da empresa, após ter existido interação entre o recetor e o prestador, gerando experiências e determinando o regresso, ou não, do potencial cliente ao local. Para analisar como isto se desenvolve no setor hoteleiro, é fundamental perceber quais são as áreas que atuam nesse momento (Carlzon, 2005).

As empresas do setor hoteleiro possuem frequentemente, pelo menos, duas grandes áreas departamentais: a de Hospedagem e a de *Food & Beverage*. A hospedagem é responsável por toda a experiência vivida pelo hóspede, desde a reserva, passando pela sua chegada e receção, até a sua acomodação, incluindo aqui a utilização dos serviços oferecidos pelo hotel e o fecho da conta. A área de *Food & Beverage* organiza toda a confeção e oferta de alimentos do hotel, operando nas cozinhas, restaurantes, salas de eventos, bares e serviço de quartos (Aldrigui, 2007).

Um dos grandes desafios do setor hoteleiro prende-se com a gestão do capital humano na organização. Medlik & Ingram (2002) defendem que com uma força de trabalho efetiva, os hotéis podem oferecer o nível requerido de qualidade de serviço e obter o nível desejado de lucro, sendo o verdadeiro desafio ser capaz de desenvolver e manter os funcionários. O *turnover* tem sido um dos grandes problemas enfrentados pelo setor hoteleiro (Cheng & Brown, 1998; Wilton, 2006), afetando e interrompendo a eficácia das empresas (Robbins, Millett, Cacioppe, & Marsh, 2001).

Embora muitas organizações do setor hoteleiro tenham vindo a esperar que o *empowerment* dos colaboradores resulte de forma direta numa melhoria da qualidade do serviço e aumento da satisfação dos seus hóspedes, a sua eficácia poderá ser limitada, se os fatores necessários para o seu crescimento não existirem. Dois fatores a ser considerados: fatores individuais e fatores organizacionais (Koberg, Boss, Senjem, & Goodman, 1999). Estudos anteriores sugerem que alguns colaboradores podem apresentar um melhor desempenho porque são mais predispostos, capazes ou dotados de maior talento (Berry, Parasuraman, & Zeithaml, 1988; Chebat & Kollias, 2000). Assim, o *empowerment* deverá ser acompanhado de um cauteloso esforço no processo de recrutamento, de forma a selecionar os colaboradores “*empowerables*”, que detenham as habilidades e atitudes capazes de conduzir a uma tomada de decisão aceitável e responsável (Hales & Klidas, 1998).

## **1.2 Questões de investigação e objetivos do estudo**

Tal como anteriormente referido, o objetivo principal deste estudo é analisar de que forma o *empowerment* se relaciona com o empenhamento afetivo, a orientação para o cliente e a intenção de *turnover* dos colaboradores do setor hoteleiro português. Não obstante, revela-se também fundamental quebrar com o paradigma de que os Recursos Humanos se aplicam somente ao cliente interno, salientando que o investimento nos colaboradores é também um investimento nos clientes. Colaboradores satisfeitos tenderão, à partida, a assumir um maior compromisso para com a organização, assumindo os objetivos da mesma como os seus próprios objetivos, mostrando um maior nível de orientação para o cliente e aumentando a competitividade da empresa. Com o intuito da consecução deste objetivo, pretende-se obter resposta para a seguinte questão de investigação:

- Será que o *empowerment* se relaciona com os níveis de empenhamento afetivo, de orientação para o cliente e de intenção de *turnover*?

## **1.3 Estrutura da dissertação**

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos principais. O primeiro pretende apresentar o enquadramento e relevância do estudo, assim como os objetivos e questões que se pretendem ver respondidas no final deste estudo.

No segundo capítulo é desenvolvida a revisão da literatura, consolidando teoricamente os temas e conceitos apresentados, através da referência a vários autores. Neste capítulo serão desenvolvidos os seguintes temas relevantes para um melhor enquadramento: a Teoria do Comportamento, o *empowerment*, o empenhamento afetivo, a orientação para o cliente, a intenção de *turnover* e as hipóteses de investigação.

A metodologia do estudo é apresentada no terceiro capítulo, explicitando assim o tipo de estudo desenvolvido e sua fundamentação, população, amostra, método de recolha de dados e finalmente análises efetuadas.

No quarto capítulo é apresentada a discussão dos resultados obtidos através do tratamento e análise dos dados recolhidos aos respondentes do questionário distribuído.

Finalmente, o quinto e último capítulo pretende apresentar a conclusão da discussão de resultados realizada no capítulo anterior, apontando as limitações da investigação e sugerindo estudos futuros que possam dar prossecução ao desenvolvido.

.

## 2. Revisão da Literatura

---

### 2.1 Teoria do Comportamento Planeado

A Teoria do Comportamento Planeado (TPB) de Ajzen, Netemeyer, & Ryn (1991) ajuda-nos a compreender como podemos modificar o comportamento dos indivíduos. O TPB é uma teoria que prediz um comportamento deliberado uma vez que o comportamento pode ser deliberativo e planeado.

A TPB vem suceder a Teoria da Ação Racional de Ajzen & Fishbein (1975, 1980) e resulta da descoberta de que o comportamento parecia não ser 100% voluntário, o que resultou na adição do controlo comportamental percebido. Com essa adição, a teoria foi chamada de Teoria do Comportamento Planeado.

Resumidamente, de acordo com a TPB, a ação humana é conduzida por três tipos de considerações:

- 1) Crenças comportamentais (Crenças sobre as prováveis consequências do comportamento);
- 2) Crenças Normativas (Crenças sobre as expectativas normativas dos outros);
- 3) Crenças de Controlo (Crenças sobre a presença de fatores que podem facilitar ou impedir o desempenho do comportamento).

Na Figura 1, podemos observar o modelo da Teoria do Comportamento Planeado:

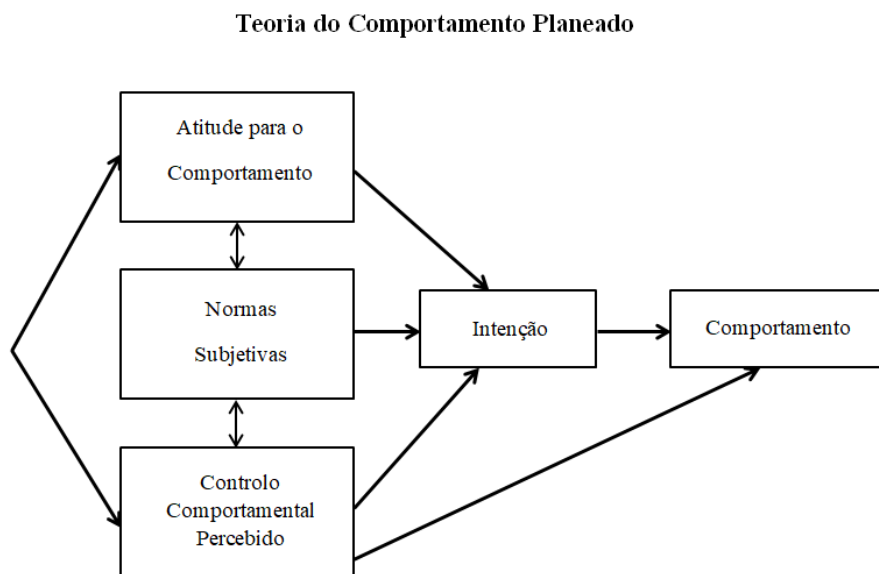


Figura 1: Theory of Planned Behavior (TPB)  
Fonte: Adaptado de Ajzen et al. (1991).

As três considerações de Ajzen et al. (1991) são cruciais em circunstâncias, projetos ou programas que visam uma mudança no comportamento das pessoas.

Em seus respectivos agregados, as crenças comportamentais produzem uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao comportamento, a norma subjetiva e a percepção do controlo comportamental levam à formação de uma intenção comportamental. Como regra geral, quanto mais favorável a atitude e a norma subjetiva e quanto maior o controlo percebido, mais forte deve ser a intenção da pessoa realizar o comportamento em questão.

Tomando este modelo como teoria de suporte, será possível o entendimento sobre os antecedentes do comportamento, tais como o *empowerment* e o empenhamento afetivo, e atuar sobre estes no sentido de modificar o comportamento dos colaboradores, tal como a intenção de *turnover* e a orientação para o cliente.

## **2.2 Empowerment**

A visão clássica da industrialização dos serviços sugere que o processo humanista na prestação dos serviços torna este setor continuamente ineficiente (Levitt, 1976). Contudo, alguns investigadores argumentam que o elemento humanista poderá antes ser o fator de excelência dos serviços, o chamado *empowerment* dos colaboradores (Bowen & Lawler III, 1992).

O *empowerment* ou delegação de autoridade refere-se ao processo de atribuição de poder aos indivíduos, a liberdade e a informação para auxiliar na tomada de decisão e dessa forma participar ativamente na organização (Chiavenato, 2005), podendo ser descrito como a liberdade atribuída aos funcionários para a tomada de decisões com vista à resolução de problemas por si mesmos (Conger & Kanungo, 1988; Jha & Nair, 2008). Atribuir *empowerment* aos funcionários prende-se com os gerentes serem capazes de lhes atribuir uma maior liberdade de escolha nas decisões e a um maior poder atribuído ao *front-office*, o que permite novas oportunidades, autoridade e responsabilidade no local de trabalho (Kim & Brymer, 2011).

Para liderar, é fundamental que se detenha conhecimento e habilidade de relacionamento com pessoas e funções, quer na liderança, quer na relação com os clientes. A competitividade das empresas é permanente, tanto com novos produtos ou serviços, como no controlo de custos e lucros. É essencial que o líder se empenhe no desempenho da sua equipa de forma a alcançar

estes objetivos. O líder tem que se envolver no processo dinâmico de produção e no desempenho humano. O progresso e o mérito pelos objetivos alcançados pertencem não só à organização, mas também aos colaboradores (Santos & Souza, 2014).

O conceito de liderança diverge conforme os autores. Cada instituição poderá interpretá-la de forma distinta (Bergamini, 1994). Para Daft (2012), liderar exige a habilidade de influenciar pessoas para atingir os objetivos organizacionais. O conceito de liderança está pontualmente associado ao conceito de obediência voluntária, ou seja, ao consentimento (Maximiano, 2002).

Estilo de liderança refere-se ao modo como o líder se relaciona com os membros da equipa, quer em interações grupais quer individuais. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo se o líder centraliza ou partilha a autoridade com os seus colaboradores (Maximiano, 2002).

O líder é o responsável indireto pelo desenvolvimento e capacitação dos funcionários, a quem cabe a responsabilidade não só de treinar e desenvolver os colaboradores, mas também apoiar a identificação e solução de problemas (Spear, 2010).

As organizações ligadas à prestação de serviços têm frequentemente que se adaptar a situações adversas. Para sobressair face à concorrência, é fundamental que se detenha uma equipa determinada quanto à sua visão e motivada a servir os clientes, promovendo um nível elevado de satisfação. Para que isto suceda, o *empowerment* torna-se essencial, já que é através deste recurso que as pessoas passam a servir-se dos seus conhecimentos, experiências e entusiasmo, gerando uma constante de resultados sólidos e duradouros (Blanchard, 2007).

Spreitzer (2007) define o *empowerment* como um conceito motivacional composto por quatro dimensões: significado, competência, escolha e impacto. O significado corresponde ao valor que os empregados atribuem ao seu trabalho de acordo com as suas próprias crenças e padrões. É o ajuste entre os requisitos de uma tarefa ou objetivo de trabalho e valores pessoais ou ideais. A competência é definida como a crença dos funcionários na sua capacidade de realizar as suas tarefas de forma hábil. Refere-se à perceção de que se é dotado das habilidades necessárias para lidar com diferentes situações de trabalho (Spreitzer, 2007).

A escolha refere-se ao grau em que um indivíduo percebe que ele pode iniciar e regular as suas próprias ações. O elemento central deste conceito é o sentimento de autodeterminação.

Os colaboradores sentem-se responsáveis pelos seus resultados, desde que tenham autonomia para tomar decisões sobre as suas tarefas.

A competência deriva do conceito de auto-eficácia, que promove a iniciativa, persistência e maior esforço para lidar com situações difíceis (Bandura, 1977). Finalmente, o impacto corresponde à percepção de que os comportamentos dos colaboradores podem influenciar os resultados no trabalho. É o grau em que os funcionários sentem que podem fazer a diferença através do seu comportamento, de forma a cumprir os objetivos. Embora as diferentes dimensões possam ser experimentadas separadamente, apenas o seu efeito conjunto dá origem a sentimentos de capacitação psicológica. Aproximado da perspectiva motivacional, o *empowerment* não é, portanto, uma característica do trabalho; em vez disso, refere-se a uma auto-avaliação positiva que influencia o bem-estar e a motivação no trabalho.

O *empowerment* é definido como a junção de procedimentos que levam os colaboradores a adquirir um vínculo com o seu trabalho e os incentivam a demonstrar iniciativa e participar nas decisões da empresa (Herrenkohl, Judson, & e Heffner, 1999), podendo ser também definido como um compromisso em estabelecer entre os funcionários um grau mais elevado de trabalho em equipa, com um grau mais elevado de responsabilidade delegado através da organização (Mills, 1996). Esta técnica destaca-se como um modelo revolucionário de gestão de pessoas (Araujo, 2007).

O *empowerment* depende de cinco requisitos fundamentais, conforme descrito na tabela 1:

<p><b>Competência e Experiência</b></p>	<p>Avalia se a instituição pretende contar com pessoas empenhadas nas metas e objetivos, para isso precisa compreender que seus colaboradores devem ter como características: competência, habilidade e experiência para fornecer os resultados pretendidos.</p>
<p><b>Informação necessária</b></p>	<p>Este é um requisito de extrema importância, em que todas as informações devem ser transmitidas ao colaborador de forma clara e completa, dando responsabilidade ao indivíduo e permitindo que ele mostre o seu melhor potencial em benefício da organização.</p>
<p><b>Recompensa adequada</b></p>	<p>Demonstra que os indivíduos que se dedicam ao seu trabalho e se comprometem com os objetivos da organização valorizam o reconhecimento do seu desempenho e que o ato de agradecer e recompensar o seu esforço leva a que se sintam mais</p>

	determinados em alcançar as metas da organização.
<b>Conhecimento da Missão</b>	É fundamental que as pessoas pertencentes à organização tenham noção da missão e saibam como, onde, quando e por que as suas tomadas de decisões podem influenciar favoravelmente a realidade da empresa.
<b>Tolerância a Erros</b>	Essencial, pois a empresa que utiliza <i>empowerment</i> deve ter como carácter a aceitação de algumas falhas, as quais mantêm as organizações ativas e em busca de novos caminhos.

Tabela 1 : Os cinco requisitos fundamentais para o Empowerment  
Fonte: Elaboração própria, adaptado de Mills, (1996).

O *empowerment* revela-se um paradoxo, em que o administrador, para alcançar o seu poder máximo, tem que se desviar do seu próprio rumo, concentrando-se na forma de conferir *empowerment* aos seus colaboradores, ao invés de se concentrar na aquisição de poder (Tracy, 2004). Este conceito envolve a troca de uma hierarquia tradicional e controladora por equipas experientes e moderadamente autónomas (Tracy, 2004).

Para completar os requisitos fundamentais para a implementação do *empowerment*, Mills (1996), apresenta os seis passos para a implementação do *empowerment* (ver tabela 2):

<b>Tolerância a Erros</b>
<b>Desenvolver Confiança</b>
<b>Visão</b>
<b>Fixação de Metas</b>
<b>Avaliação</b>
<b>Motivação</b>

Tabela 2 : Os seis passos essenciais para a implementação do Empowerment  
Fonte: Elaboração própria, adaptado de Mills, 1996.

O *empowerment* dos colaboradores contribui para a eficácia organizacional e a satisfação dos hóspedes, criando uma maior satisfação no trabalho e aumento da auto-estima dos funcionários (Bowen & Lawler III, 1992), visando atender ou exceder as expectativas dos

hóspedes nos serviços prestados (Klidas, Van den Berg, & Wilderom, 2007), podendo-se manifestar ao contornar as regras para agradar ao cliente, fornecendo respostas mais rápidas aos seus pedidos, assim como soluções mais céleres a eventuais falhas no serviço (Lewis & Clacher, 2001), servindo-se de criatividade para agradar aos hóspedes mesmo para além do que é esperado (Lashley, 1997; Zhang & Bartol, 2010), exercitando a discricção na relação com os clientes (Bone & Mowen, 2010).

No entanto, o *empowerment* poderá não ser adequado a todas as organizações de prestação de serviços, permanecendo a inconsistência da qualidade do serviço como uma das principais críticas (Bowen & Lawler III, 1992; Lashley, 1995). Forrester (2000) argumenta que o principal motivo pelo qual as iniciativas de *empowerment* organizacional são frequentemente insuficientes, é porque estas tendem a adotar uma abordagem de *empowerment* de formato único, que não diferencia as capacidades e desejos dos colaboradores. Assim, os investigadores defendem que o *empowerment* é uma questão de grau e não algo absoluto, indicando a necessidade dos gestores serem capazes de fazer julgamentos relativamente a quem o atribuir e em que nível (Ford & Fottler, 1995). Os defensores do *empowerment* sugerem que este deverá ser acompanhado de um criterioso processo de recrutamento que vise a seleção de colaboradores “*empowerables*” (Bowen & Lawler III, 1992; Hales & Klidas, 1998).

## **2.3 Empenhamento Afetivo**

O empenhamento organizacional pode ser considerado como um constructo com várias dimensões (Meyer & Allen, 1997). Existem três dimensões no empenhamento organizacional: o empenhamento afetivo, o empenhamento de continuidade e o empenhamento normativo (Meyer & Allen, 1991).

O empenhamento afetivo é definido por Mowday, Steers, & Porter (1979) como a força relativa da identificação e envolvimento do colaborador com a sua organização. A dimensão do empenhamento afetivo tem sido a mais amplamente pesquisada em termos de antecedentes e consequências (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Sturges, Guest, Conway, & Mackenzie Davey, 2001), sendo considerada uma medida mais efetiva do empenhamento organizacional, relativamente aos outros dois tipos de empenhamento – de continuidade e normativo (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002; Panagopoulos & Dimitriadis, 2009). O empenhamento afetivo mostra também efeitos mais significativos sobre

os resultados dos colaboradores, comparativamente às outras duas dimensões do empenhamento organizacional (Meyer et al., 2002).

Embora todas as dimensões do empenhamento organizacional sejam relevantes, esta pesquisa foca-se no empenhamento afetivo, já que este parece influenciar diretamente o esforço dos colaboradores, além de indiretamente influenciar as outras formas de empenhamento (Meyer & Allen, 1991), sendo também o preditor mais forte para a intenção de *turnover*, comparativamente ao empenhamento de continuidade ou normativo (Meyer et al., 2002).

<b>Categorias</b>	<b>Caracterização</b>	<b>A pessoa permanece na organização porque...</b>	<b>Estado psicológico</b>
<b>Afetivo</b>	Grau em que o colaborador se sente <b>emocionalmente</b> ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que <b>quer</b> permanecer.	Desejo
<b>Normativo</b>	Grau em que o colaborador possui um sentido da <b>obrigação</b> (ou dever moral) de permanecer na organização.	... sente que <b>deve</b> permanecer.	Obrigação
<b>Instrumental (ou de continuidade)</b>	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos <b>custos</b> associados com a saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que <b>tem necessidade</b> de permanecer.	Necessidade

Tabela 3 : As três componentes mais comuns do Empenhamento Organizacional  
 Fonte: Rego & Souto, (2004) com base em Allen e Meyer (1990, 1993), Meyer e Allen (1991), Meyer, Allen e Smith (1993).

O empenhamento afetivo reflete sentimentos positivos em relação à organização e seus valores. É a congruência entre os próprios valores e crenças do indivíduo e as da organização (Swales, 2002) e tem vindo a ser associado a valiosos resultados organizacionais (Bergmann, Lester, De Meuse, & Grahn, 2000; Johnston, Varadarajan, Futrell, & Sager, 1987). Á medida que o empenhamento afetivo representa o apego emocional, identificação e envolvimento na

organização dos colaboradores (Meyer & Allen, 1991), um maior nível de esforço por parte dos colaboradores afetivamente empenhados é consistente com o seu elevado desejo de permanecer parte da organização (Fu, Bolander, & Jones, 2009). Consequentemente, os funcionários com maior nível de empenhamento afetivo são mais propensos a exercer esforços em nome da empresa, já que encaram os ganhos da organização como seus (Jaramillo, Mulki, & Marshall, 2005).

### **2.3.1 *Empowerment* e Empenhamento Afetivo**

Uma teoria geral que descreve o mecanismo de incrementar o empenhamento afetivo dos colaboradores através das experiências de trabalho é o paradigma de recompensa - custo de Farrell & Rusbult (1981). De acordo com esta teoria, os indivíduos colocam as propriedades do trabalho em duas categorias - recompensas e custos - de acordo com a sua valorização destas propriedades. As recompensas incluem propriedades de trabalho como desafio, autonomia (*empowerment*), suporte do supervisor, suporte dos colegas de trabalho e justiça organizacional. Os custos incluem riscos no trabalho, stress e rotina (Iverson & Buttigieg, 1999; Mathieu & Zajac, 1990). Este argumento defende que à medida que as recompensas aumentam e os custos diminuem, aumenta também o nível de empenhamento afetivo dos funcionários. Este paradigma de recompensa - custo é consistente com a teoria tradicional que explica o empenhamento organizacional como um processo em quatro etapas (Buchanan, 1974; Meyer & Allen, 1988; Steers, 1977). Primeiro, a organização atende às necessidades dos funcionários. Segundo, e porque essas necessidades são atendidas, os colaboradores percebem uma relação de troca favorável com a organização. Em terceiro lugar, os funcionários tornam-se favoráveis à organização. Em quarto lugar, os colaboradores aumentam o seu nível de empenhamento para com a organização (Buchanan, 1974; Meyer & Allen, 1988; Steers, 1977; Vandenberghe, Bentein, & Stinglhamber, 2004). O suporte para essa relação de troca de relações de empenhamento afetivo em funcionários de tempo integral foi encontrada por Iverson & Buttigieg (1999); Meyer & Allen (1988); Meyer et al. (2002); Vandenberghe et al. (2004).

Embora o paradigma de recompensa - custo e troca ofereça um quadro geral para visualizar a relação entre as características do trabalho e o empenhamento afetivo, características específicas do trabalho podem exigir explicações adicionais. Ou seja, como as características específicas do trabalho se caracterizam como recompensas ou custos? Como essas características atendem às necessidades dos funcionários de tal forma que os funcionários

percebem uma relação de troca favorável com a organização? O desafio do trabalho, o apoio do supervisor e o stress são atributos de experiência de trabalho que mantêm relações consistentemente fortes com o empenhamento afetivo nos colaboradores (Iverson & Buttigieg, 1999; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1988; Meyer et al., 2002). Exploraremos cada uma dessas características em maior detalhe:

**Desafio do trabalho:** O desafio do trabalho é definido como a excitação e a estimulação associadas a um determinado conjunto de tarefas (Meyer & Allen, 1988). Consideram-se empregos desafiadores aqueles que podem exigir novas habilidades ou que oferecem aos indivíduos a oportunidade de trabalhar com algum nível de independência - *empowerment* (Meyer & Allen, 1988). Vários estudos sugerem que o desafio do trabalho está positivamente relacionado com o empenhamento organizacional afetivo através dos mecanismos de capacitação e desenvolvimento individual (Arthur, 1994; Birdi, Allan, & Warr, 1997; MacDuffie, 1995; Moreland & Levine, 2001; Mowday, 1998). Arthur (1994) sugeriu que as práticas que aumentam o desafio do trabalho e a variedade podem capacitar os indivíduos para atingir os seus objetivos pessoais. Os colaboradores que se tornam capacitados através do desafio do trabalho percebem que a organização está empenhada em ajudá-los a atender às suas necessidades individuais, sendo estes, portanto, mais propensos a encarar a organização de forma favorável, aumentando os seus níveis de empenhamento organizacional (Buchanan, 1974; Meyer & Allen, 1988; Steers, 1977).

Posições desafiadoras exigem frequentemente que o funcionário receba formação e desenvolvimento adicionais. Embora a formação e o desenvolvimento sirvam para melhorar o conhecimento e as habilidades dos colaboradores, atendem também a uma função latente de se comunicar com os funcionários, que são valiosos para a organização (Moreland & Levine, 2001). Efetivamente, a participação nos programas de formação e desenvolvimento necessários foi empiricamente associada a um maior nível de satisfação no trabalho e empenhamento organizacional (Birdi et al., 1997). Os colaboradores sentem a sua valorização pela organização como uma recompensa, o que os leva a demonstrar um maior empenhamento com a organização.

Meyer & Allen (1988) concluíram que os funcionários cujas expectativas de pré-entrada eram confirmadas, que tinham empregos desafiadores e que eram dotados de um sentimento de independência (*empowerment*), se sentiam mais afetivamente empenhados com as suas respectivas organizações.

Pretende-se neste estudo confirmar a associação positiva do *empowerment* com o empenhamento afetivo, surgindo assim a primeira hipótese:

- **H1: O *empowerment* tem uma relação positiva com o empenhamento afetivo.**

## 2.4 Orientação para o cliente

O Marketing surgiu após o final da Segunda Guerra Mundial, numa ótica de foco no produto e na *performance* produtiva, descurando-se os desejos e necessidades dos consumidores. Com o aumento da competitividade dos mercados, na década de 60 e início da década de 70, as estratégias de Marketing alteraram-se, surgindo uma orientação para o cliente. No entanto, ainda no decorrer desta década, esta perspectiva perdeu alguma força, já que os gestores sentiram dificuldades com os padrões de comportamento a adotar, o que criava algumas lacunas na sua operacionalização. Na década de 80, alguns mercados, nomeadamente o norte-americano, foram invadidos por estrangeiros derivado do facto das empresas se distanciarem de tal forma do cliente, que este começou a procurar outro tipo de oportunidades que estavam disponíveis para satisfazer as suas necessidades e desejos. Só a partir da década de 90, no arranque da globalização, começou a surgir uma nova consciência de que as organizações devem ser orientadas para o cliente (Coda, Silva, Garcia, & Silva, 2007).

A orientação para o cliente veio inserir o conceito de Marketing na organização, propiciando o conhecimento e a disseminação da informação sobre os consumidores, o que permite identificar necessidades e oferecer ao público um valor superior (Révillion, 2013), direcionando a área de atuação do negócio para o cliente de acordo com o mercado de atuação da organização (Senra, 2015).

A orientação para o cliente pode ser definida como a identificação e a compreensão das necessidades dos clientes e a adoção das respostas para satisfazer de forma excelente estas mesmas necessidades (Williams & Attaway, 1996).

Brown, Mowen, Donavan, & Licata (2002) definem a orientação para o cliente como uma predisposição dos colaboradores para atender às necessidades dos clientes no contexto profissional. De uma forma mais concreta, o cliente externo expõe os seus desejos e necessidades e o cliente interno, enquanto elemento organizacional orientado para o cliente, atua de forma a ir ao encontro das suas pretensões (Senra, 2015). Quanto maior a orientação para o cliente, maior a sua satisfação. Contudo, toda a organização deverá adotar esta perspectiva, sendo também dado o exemplo pelos cargos mais elevados (Révillion, 2013).

Henning-Thurau (2004) defende que o nível de orientação para o cliente dos colaboradores das empresas de serviços é um dos fatores-chave para a satisfação dos clientes. Recrutar colaboradores orientados para o cliente, embora não garanta o sucesso económico, representa um passo na sua direção. Alguns funcionários podem apresentar uma melhor performance relativamente aos outros por serem dotados de um maior talento e apresentarem uma predisposição para ir além das suas funções, oferecendo mais do que aquilo que a sua função lhes exige (Chebat & Kollias, 2000).

Estudos anteriores demonstram que os funcionários orientados para o cliente apresentam um melhor desempenho e exibem maior comportamento de cidadania organizacional (Babakus et al., 2009; Dienhart & Gregoire, 1993; Donovan et al., 2004; Kusluvan, 2003) e que os colaboradores com elevados níveis de orientação para o cliente influenciam o nível de satisfação e compromisso dos seus clientes para com a empresa (Henning-Thurau, 2004; Kim & Ok, 2010). Além disso, os funcionários mais orientados para o cliente apresentam atitudes mais positivas relativamente ao seu emprego, comparativamente aos colaboradores que apresentam níveis mais baixos de orientação para o cliente (Donovan et al., 2004). Nesta perspetiva, a orientação para o cliente é um elemento fundamental ao sucesso organizacional e as empresas que se concentram e conseguem melhorar a orientação para o cliente dos seus colaboradores podem superar as que não o fazem (Donovan et al., 2004; Kim & Ok, 2010).

Kelley (1992) sugere que a orientação para o cliente é muito mais importante nas empresas de serviços (nas quais se inserem as empresas de hotelaria), devido à variabilidade, inseparabilidade e intangibilidade do ambiente (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). A orientação para o cliente tem sido amplamente estudada, servindo como um elemento essencial na teoria e prática do Marketing (Jaworksi & Kohli, 1993).

### **2.4.1 *Empowerment* e Orientação para o Cliente**

O desenvolvimento de colaboradores orientados para o cliente exige determinados processos, estruturas e controlos (Hartline, Maxham, & McKee, 2000). O *empowerment* dos funcionários é um destes processos e controlos, inseridos numa estratégia orientada para o cliente (Hartline et al., 2000; Kotler, Bowen, & Makens, 2006). O *empowerment* é também considerado um aspeto relevante na prática da gestão, conduzindo ao melhor desempenho individual e organizacional (Bowen & Lawler III, 1992; Fulford & Enz, 1995; Hancer & George, 2003).

Gazzoli, Hancer, & Park (2012), na sua pesquisa com funcionários de restaurantes, demonstram que o *empowerment* exerce uma influência positiva e direta sobre a orientação para o cliente. Os colaboradores que são mais confiantes relativamente às suas habilidades (auto-eficácia), tendem a sentir a importância de antecipar as necessidades dos seus clientes e encontrar prazer em oferecer um serviço rápido e de elevada qualidade (necessidade de entrega). Finalmente, se os funcionários têm influência e controlo nos seus locais de trabalho, tendem a servir-se da sua iniciativa para atender a sua própria necessidade de interagir melhor e melhorar a sua relação com os clientes (necessidade de relacionamento pessoal) (Gazzoli et al., 2012).

Assim, e dada a relevância do *empowerment* na orientação para o cliente, revela-se pertinente analisar neste estudo, se o *empowerment* está relacionado com a orientação para o cliente, procurando determinar se os colaboradores a quem é atribuído um maior nível de *empowerment* apresentam uma maior orientação para o cliente, originando a seguinte hipótese:

- **H2: O *empowerment* tem uma relação positiva com a orientação para o cliente.**

## **2.4.2 *Empowerment*, Empenhamento Afetivo e Orientação para o Cliente**

Vários autores encontraram associações positivas entre o *empowerment* e o empenhamento afetivo (Kuvaas & Dysvik, 2010; Meyer & Allen, 1988; Smith, Andrusyszyn, & Laschinger, 2010).

Somers & Birnbaum (1998) demonstram que o empenhamento organizacional não está relacionado com os tipos de desempenho da eficiência da tarefa, mas está fortemente associado a outros resultados benéficos, como a satisfação do cliente.

O empenhamento afetivo conduz a um decréscimo da intenção de abandonar a organização, a uma menor rotatividade, à redução do absentismo, a comportamentos mais orientados para o cliente e a um melhor desempenho das funções (Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino, 2011). Os colaboradores afetivamente empenhados tendem a realizar melhor o seu trabalho e a ser mais produtivos (Rego et al., 2011), conferindo valor ao produto de uma organização e cedendo mais do seu tempo e talento, enquanto colaboradores menos empenhados são mais difíceis de

motivar (sendo o dinheiro o seu principal ou único interesse) e poderão não se empenhar tanto no acompanhamento dos clientes (Simintiras, Watkins, Ifie, & Georgakas, 2012).

Pessoas com ligação emocional à organização serão capazes de empenhar esforços adicionais para atingir os objetivos organizacionais (Pradhan & Pradhan, 2015).

Desenvolver colaboradores orientados para o cliente exige determinados processos, estruturas e controlos, sendo o *empowerment* dos funcionários um destes processos e controlos, inserido numa estratégia de orientação para o cliente (Hartline et al., 2000; Kotler et al., 2006). A influência positiva do *empowerment* sobre a orientação para o cliente foi também confirmada por Gazzoli, Hancer, & Park (2012) na sua pesquisa com funcionários de restaurantes.

Na ausência de estudos que analisem simultaneamente estes três constructos e uma vez que a literatura nos demonstra uma associação positiva entre o *empowerment* e o empenhamento afetivo, entre o *empowerment* e a orientação para o cliente e entre o empenhamento afetivo e a orientação para o cliente, é também esperado que o empenhamento afetivo tenha um papel de atitude efetiva para atuar como mediador entre o *empowerment* e a orientação para o cliente.

O modelo de crença-intenção-comportamento de Ajzen, Netemeyer, & Ryn (1991) é aplicado na explicação das relações entre as variáveis neste estudo. De acordo com este modelo, a crença conduz à atitude e a atitude conduz à intenção comportamental, o que explica também que a atitude medeia a relação entre a crença e a intenção comportamental. O *empowerment*, como uma crença deve levar à intenção comportamental sob a forma da orientação para o cliente. É então esperado que o empenhamento afetivo medie a relação entre o *empowerment* e a orientação para o cliente, sendo proposta a seguinte hipótese:

- **H3: O empenhamento afetivo tem um efeito mediador na relação entre o *empowerment* e a orientação para o cliente.**

## **2.5 Intenção de *turnover***

Na chamada era da globalização surge cada vez mais a necessidade das empresas aumentarem a sua competitividade (Silva, Cappellozza, & Costa, 2014). Isto ocorre devido às ligações económicas e sociais que se estabelecem entre pessoas e organizações de diferentes pontos do globo (Pinheiro & Souza, 2013). O conhecimento é cada vez mais reconhecido e valorizado, tornando-se parte do capital da empresa, tornando essencial a capacidade de retenção das

pessoas na organização, elemento fundamental para que seja possível o aumento da competitividade organizacional (Pinheiro & Souza, 2013; Silva et al., 2014). Nesta perspectiva, as pessoas tornam-se a chave para a evolução e desenvolvimento de qualquer organização, sendo através destas que o sucesso é incrementado (Pavanello & Jaeger, 2016), sendo necessária a retenção dos colaboradores, apresentando as empresas uma gestão eficaz das intenções de *turnover* (Santos, 2012), mantendo os seus funcionários com perfis intervenientes, responsáveis, envolvidos e conscientes, em consonância com os objetivos organizacionais (Costa, Moraes, & Caçado, 2008).

A intenção de *turnover* refere-se à intenção de um colaborador em abandonar a organização (Silva et al., 2014; Wayne, Shore, & Liden, 1997). Pavanello & Jaeger (2016:71) definem a intenção de *turnover* como “ a movimentação de pessoas entre uma organização e o seu ambiente, sendo que estas movimentações são caracterizadas e definidas pelo volume de pessoas que entram e saem da organização”.

O *turnover* é um problema organizacional que tem vindo a preocupar os empresários por décadas, atraindo também as atenções de investigadores e profissionais. O *turnover* é problemático porque o custo com a substituição de um profissional poderá atingir até 213% do salário do profissional que abandonou a empresa (Lucas, 2012). O *turnover* apresenta um custo elevado para as empresas, já que incorre em despesas de recrutamento, treino e formação (Boushey & Glynn, 2012). Para além disto, o *turnover* incorre ainda em custos, como a perda de produtividade, diminuição da moral dos demais funcionários, redução da qualidade, perda de clientes e trabalho adicional para os demais colaboradores (Boushey & Glynn, 2012). Por tudo isto, é essencial que, sempre que possível, as organizações se esforcem no sentido de reduzir o *turnover*.

O *turnover* tem sido também um dos grandes problemas enfrentados pela indústria hoteleira, especialmente em países desenvolvidos, como o Reino Unido e a Austrália (Cheng & Brown, 1998; Wilton, 2006). O *turnover* excessivo, afetando membros valiosos para a equipa interrompe e dificulta a eficácia de uma organização (Robbins et al., 2001). A redução do *turnover* é essencial pois reduz os custos de recrutamento, selecção e formação e melhora a qualidade do serviço oferecido (Cheng & Brown, 1998).

Sendo que a intenção de *turnover* tem uma relação positiva com o *turnover* efetivo (Cotton & Tuttle, 1896; Lambert, Hogan, & Barton, 2001; Mobley, Homer, & Hollingsworth, 1978), a intenção de *turnover* é analisada como uma aproximação ao verdadeiro *turnover*. Revela-se também uma melhor opção que a ênfase seja atribuída à intenção de *turnover* já que ainda

poderão ser adotadas medidas capazes de evitar o *turnover* (Price & Mueller, 1981).

Um elevado índice de *turnover* indica que a organização necessita de implementar melhorias (Medeiros, Alves, & Ribeiro, 2012). Neste sentido, cabe salientar que o investimento das empresas nos seus colaboradores, nomeadamente em formações, ações de desenvolvimento, manutenção e retenção e, após a saída do colaborador, o que é investido na sua substituição, assim como as elevadas taxas de absentismo, que refletem a insatisfação dos colaboradores, tornam o aumento da intenção de *turnover* num custo acrescido, desnecessário e prejudicial para as empresas (Medeiros et al., 2012; Santos, 2012). Para além do fator satisfação, e embora esta seja a variável mais diretamente relacionada com a intenção de *turnover*, o comportamento dos colaboradores é também influenciado por um conjunto de outras variáveis relevantes, que incluem a sua vida pessoal (Medeiros et al., 2012). Neste sentido, verifica-se que a intenção de *turnover* está associada a três categorias fundamentais, conforme se pode observar na tabela 4 (Santos, 2012):

<b>Categoria</b>	<b>Determinantes</b>
<b>Variáveis Psicológicas</b>	Contrato psicológico, satisfação laboral, compromisso organizacional e insegurança laboral.
<b>Variáveis Económicas</b>	Pagamentos, oportunidades externas, formação e dimensão da organização.
<b>Variáveis Demográficas</b>	Idade e antiguidade.

Tabela 4 : Categorização dos determinantes da Intenção de turnover

Fonte: (Santos, 2012)

Quanto maior a ligação entre o colaborador e a organização, menor será o índice de intenção de *turnover*, pelo que se torna essencial estabelecer esse vínculo de forma a que as empresas se tornem cada vez mais competitivas (Gomes, Duarte, & Neves, 2009).

### **2.5.1 Empowerment e intenção de turnover**

O *empowerment* psicológico permite que os colaboradores assumam vários papéis e responsabilidades, traduzindo-se numa maior influência e autonomia no trabalho. O *empowerment* psicológico percebido promove um maior sentimento de apoio e motivação intrínseca e promove atitudes e comportamentos positivos relacionados com o trabalho (Wilkinson, 1997). Uma vez que o *empowerment* pode ser difícil de encontrar ou estabelecer com outra organização, um alto sentido de *empowerment* psicológico pode reduzir a probabilidade de que os empregados procurem outras alternativas de trabalho, reduzindo assim o *turnover* (Griffeth, Hom, & Gaertner, 2000). Uma meta-análise recente demonstrou que o *empowerment* psicológico reduz as intenções de *turnover*, uma vez que os funcionários se sentem obrigados a corresponder a um acordo de trabalho tão benéfico com maior lealdade e emprego contínuo (Seibert, Wang, & Courtright, 2011). Colaboradores que se sentem mais capacitados, que sentem que a sua organização lhes atribui maior *empowerment*, sentem também um maior suporte por parte da sua organização (Ertürk & Vurgun, 2014; Rhoades & Eisenberger, 2002). Por outras palavras, quando os funcionários se sentem mais capazes de influenciar as suas organizações de forma significativa, percebem também um maior apoio organizacional e provavelmente retribuirão com níveis mais baixos de intenções *turnover* (Kim, 2005; Pare & Tremblay, 2007).

Vários autores têm encontrado uma associação positiva entre o *empowerment*, a satisfação no trabalho, a motivação no trabalho e o empenhamento organizacional (Meng & Han, 2014; Quiñones, Broeck, & Witte, 2013; Seibert et al., 2011). Se os funcionários estão satisfeitos com os seus empregos, esse sentimento positivo motiva-os a dedicarem-se ao seu trabalho e atua para diminuir a intenção de *turnover* (Meng & Han, 2014; Robbins & DeCenzo, 2005).

Spreitzer, Kizilos, & Nason (1997) encontraram associações negativas entre o *empowerment* e a intenção de *turnover*, ou seja, à medida que o *empowerment* aumenta, diminuem as intenções de *turnover*. Partimos então para a seguinte hipótese:

- **H4: O *empowerment* tem uma relação negativa com a intenção de *turnover***

## **2.5.2 *Empowerment*, empenhamento afetivo e intenção de *turnover***

O conceito de *empowerment* refere-se ao aumento da motivação individual no trabalho através da delegação de autoridade ao nível mais baixo numa organização, na qual pode ser realizada uma decisão competente (Seibert, Silver, & Randolph, 2004), sendo que os

colaboradores podem assumir um número maior de papéis e responsabilidades. O *empowerment* deve, portanto, levar a um maior desempenho no trabalho, menor intenção de *turnover* e maior empenhamento afetivo (Kuvaas & Dysvik, 2010). A relação entre o empenhamento organizacional afetivo e resultados de trabalho positivos tem vindo a ser estabelecida em várias indústrias (Angle & Lawson, 1994; Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996; Meyer & Allen, 1991; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Mowday, 1998; Somers & Birnbaum, 1998; Vandenberghe et al., 2004). Smith, Andrusyszyn, & Laschinger (2010) verificaram que o *empowerment* estrutural e o *empowerment* psicológico são importantes preditores do empenhamento afetivo.

Meyer et al., (2002) demonstraram que o empenhamento afetivo, ou o desejo dos funcionários de permanecerem na organização por sua vontade, tem sido relacionado consistentemente com um melhor desempenho no trabalho, aumento do comportamento de cidadania organizacional, melhoria do atendimento e diminuição das intenções de *turnover* e *turnover* efetivo (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1989, 2002; Simons & Roberson, 2003).

Mowday, Porter, & Steers (1982) definem o empenhamento organizacional como uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, uma vontade de exercer esforços consideráveis em nome da organização e um forte desejo de se manter na organização. O empenhamento afetivo é o componente mais proeminente do empenhamento na previsão do *turnover* dos funcionários, exercendo uma influência significativa na intenção de *turnover* (Law, 2005).

Na ausência de estudos que analisem simultaneamente estes três constructos e uma vez que a literatura nos demonstra uma associação positiva entre o *empowerment* e o empenhamento afetivo, uma associação negativa entre o *empowerment* e a intenção de *turnover* e uma associação negativa entre o empenhamento afetivo e a intenção de *turnover*, é também esperado que o empenhamento afetivo tenha um papel de atitude efetiva para atuar como mediador entre o *empowerment* e a intenção de *turnover*.

O modelo de crença-intenção-comportamento de Ajzen, Netemeyer, & Ryn (1991) é novamente aplicado na explicação das relações entre as variáveis neste estudo. De acordo com este modelo, a crença conduz à atitude e a atitude conduz à intenção comportamental, o que explica também que a atitude medeia a relação entre a crença e a intenção comportamental.

O *empowerment*, como uma crença, deverá conduzir à intenção comportamental sob a forma da intenção de *turnover*. É então esperado que o empenhamento afetivo medeie a relação

entre o *empowerment* e a intenção de *turnover*. Como tal, a hipótese seguinte é proposta:

- **H5: O empenhamento afetivo tem um efeito mediador na relação entre o *empowerment* e a intenção de *turnover*.**

### 3. Metodologia de investigação

---

#### 3.1 Introdução

Este capítulo divide-se em três partes fundamentais: Na primeira parte são apresentados os objetivos do estudo e respetivas hipóteses de investigação. Seguidamente é apresentada a descrição da metodologia utilizada, incidindo na população-alvo, o processo de recolha e tratamento de dados. Finalmente, o capítulo é concluído com a exposição das variáveis compostas obtidas através do processo de tratamento de dados e aperfeiçoamento das variáveis, o que permite prosseguir com o estudo para os próximos capítulos.

#### 3.2 Objetivos e hipóteses de investigação

O objetivo principal deste estudo consiste em analisar de que forma o *empowerment* se relaciona com o empenhamento afetivo, a orientação para o cliente e a intenção de *turnover* dos colaboradores de *front-office* do setor hoteleiro português. Após a revisão da literatura, foram definidas hipóteses que pretendem responder ao objetivo definido anteriormente:

<b>H<sub>1</sub>:</b>	<b>O <i>empowerment</i> tem uma relação positiva com o empenhamento afetivo.</b>
<b>H<sub>2</sub>:</b>	<b>O <i>empowerment</i> tem uma relação positiva com a orientação para o cliente.</b>
<b>H<sub>3</sub>:</b>	<b>O empenhamento afetivo tem um efeito mediador na relação entre o <i>empowerment</i> e a orientação para o cliente.</b>
<b>H<sub>4</sub>:</b>	<b>O <i>empowerment</i> tem uma relação negativa com a intenção de <i>turnover</i></b>
<b>H<sub>5</sub>:</b>	<b>O empenhamento afetivo tem um efeito mediador na relação entre o <i>empowerment</i> e a intenção de <i>turnover</i>.</b>

Tabela 5 : Hipóteses de estudo

### 3.2.1 Modelo conceptual

Na figura seguinte está representado um modelo conceptual com todas as hipóteses levantadas neste capítulo. Estas hipóteses serão testadas na análise estatística, e conclusões sobre a sua validade irão ser apresentadas na conclusão.

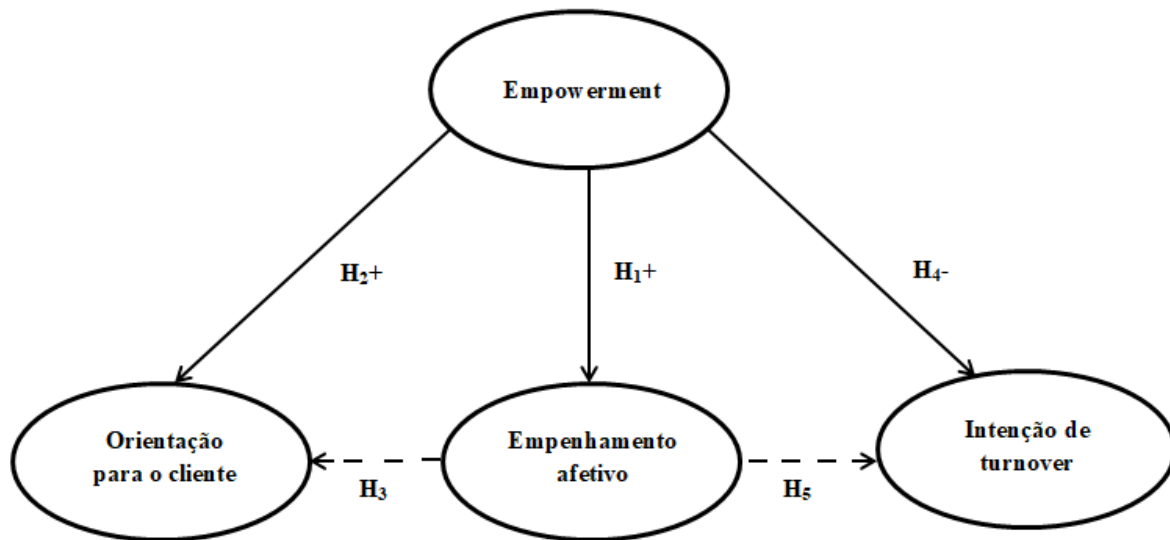


Figura 2 : Modelo Conceptual

### 3.3 Amostra e método de recolha de informação

Tendo em conta os objetivos do presente estudo, foi elaborado e divulgado um questionário, aplicado a uma amostra da população-alvo do estudo. Fazem parte da população-alvo deste estudo indivíduos com idade superior a 18 anos empregados no *front-office* do setor hoteleiro português, sendo desta forma selecionados como inquiridos os colaboradores com conhecimento de causa que lhes permita responder às questões colocadas.

Antes de colocar o questionário em utilização foi realizado um pré-teste junto de uma amostra não-aleatória de conveniência de cinco pessoas de forma a perceber erros ou melhorias de *layout* que se poderiam aplicar no questionário. O questionário final foi assim criado e aplicado após este teste, conforme apresentado no Anexo I, tendo sido realizado especificamente para este projeto através do Google Forms™, sem opção de ausência de resposta para minimizar a percentagem de não respostas, no qual se inseriu uma imagem apelativa e coerente com o tema em investigação, procurando assim aumentar a probabilidade de resposta. Este questionário apresentava uma pequena introdução, explicando a sua finalidade, conforme apresentado na figura seguinte:



Figura 3 : Imagem inicial do questionário online

O link para o URL onde esteve alojado este questionário foi divulgado através da rede social Facebook™ e através de correio eletrónico. Foram colocadas mensagens em diversos grupos de Facebook™ dos quais a autora era membro, assim como em grupos de Facebook™ ligados ao setor hoteleiro. O *link* para o questionário foi também partilhado pelos contactos da autora, em particular aqueles que trabalham no setor hoteleiro ou que, por sua vez, estão relacionados com alguém que trabalhe no setor. Os critérios de inclusão foram: ser maior de idade e trabalhar em *front-office* no setor da hotelaria. A participação foi voluntária, tendo sido obtido o consentimento informado, garantindo o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos.

A imagem mostra duas perguntas do questionário. Cada pergunta é precedida por um asterisco em vermelho, indicando que é obrigatória. A primeira pergunta é: "1) Por favor, considere a sua interação com o cliente. Refira a frequência com que adota os seguintes comportamentos. Não existem respostas certas ou erradas. Por favor, refira como realmente se comporta e não como considera que se deveria comportar. Pensando no meu comportamento face ao cliente, posso dizer... \*". Abaixo da pergunta, há uma escala de 5 pontos com os números 1, 2, 3, 4 e 5. Abaixo da escala, há uma barra de seleção com o texto "Nunca" à esquerda e "Frequentemente, se não sempre" à direita, e cinco círculos vazios no meio. A segunda pergunta é: "2 - Eu tenho sempre em mente os interesses do cliente.". Abaixo da pergunta, há uma escala de 5 pontos com os números 1, 2, 3, 4 e 5. Abaixo da escala, há uma barra de seleção com o texto "Nunca" à esquerda e "Frequentemente, se não sempre" à direita, e cinco círculos vazios no meio.

Figura 4 : Exemplo de perguntas do questionário do ponto de vista do inquirido

Os dados sociodemográficos e laborais foram obtidos por meio de questões incorporadas no questionário, de forma a apurar a idade, o género, as habilitações literárias, a função na empresa, o número de empregados e a antiguidade na empresa.

Foram obtidos 165 casos válidos, dentro dos quais 32,1% eram do sexo masculino ( $n = 53$ ) e 67,9 % eram do sexo feminino ( $n = 112$ ), com idades que variaram entre os 18 e os 54 anos ( $M = 31,37$ ,  $DP = 7,35$ ), e com um nível de escolaridade que vai desde o 2º ciclo (9,1 %;  $n = 15$ ) até ao mestrado/doutoramento (7,9 %,  $n = 13$ ) (ver Tabela 6):

	<i>n</i>	%
<i>Sexo</i>		
Masculino	53	31.1
Feminino	112	67.9
<i>Escolaridade</i>		
2º ciclo	15	9.1
3º ciclo	58	35.2
Licenciatura	79	47.9
Mestrado/Doutoramento	13	7.9
<i>Função na empresa</i>		
Diretor/Gestor/Chefe de secção	36	22.5
Rececionista	63	39.4
Animador	1	.6
Barman / Emp. mesa	38	23.8
Outra	22	13.8
<i>Número de empregados</i>		
1 a 10	49	29,7
11 a 30	36	21,8
31 a 50	21	12,7
51 a 100	14	8,5
Mais de 100	45	27,3
	<i>M</i>	<i>DP</i>
Idade	31.37	7.35
Anos na organização	4.49	4.76

Tabela 6 : Características Demográficas da Amostra

### 3.4 Operacionalização das variáveis

Para a prossecução deste estudo foram seleccionados estudos dos quais se obtiveram escalas que permitam medir as variáveis em análise. Nestes estudos as escalas descritas foram utilizadas com pontuação de *Likert* de cinco ou sete respostas, tendo neste estudo sido seleccionada a versão de cinco respostas que variavam entre 1 e 5: 1-“Nunca”; 2-“Raramente”; 3-“Por vezes”; 4-“Com alguma frequência”; 5-“Frequentemente, senão sempre”. Os itens das referidas medidas foram traduzidos de inglês para português por um primeiro tradutor e depois, de forma independente, traduzidos de novo para inglês por um segundo tradutor. Ambos discutiram em conjunto discrepâncias entre o original e a tradução e, posteriormente, foram efetuados alguns ajustes.

Para medir a **orientação para o cliente**, Saxe & Weitz (1982) desenvolveram a escala SOCO, que era auto-avaliada por vendedores empregados em uma variedade de papéis de vendas para consumidores e industriais. A escala original consiste em vinte e quatro declarações que descrevem formas pelas quais um vendedor pode atuar perante um cliente ou cliente potencial. Os entrevistados foram convidados a indicar a proporção de tempo em que agiram da forma descrita por cada item, usando uma escala de resposta variando de um (nunca) a nove (sempre). Saxe & Weitz (1982) encontraram duas sub-escalas que relacionavam artigos com palavras positivas e negativas e sugeriram que a sua escala possuía propriedades psicométricas úteis, incluindo conteúdo apropriado de itens, validade de conteúdo, validade convergente e discriminatória e validade nomológica. A escala SOCO encontrou aceitação imediata e foi amplamente utilizada embora por vezes com modificações. Esta escala foi também utilizada por Williams & Attaway (1996), que utilizaram uma escala modificada de SOCO de 18 itens na análise das relações entre a cultura organizacional, a orientação para o cliente dos vendedores e o desenvolvimento de relacionamento comprador-vendedor. Neste estudo foi seleccionada uma versão reduzida da escala original, utilizada por Thomas, Soutar, & Ryan (2001) (Ver tabela 7):

Itens
Eu tento compreender quais são as necessidades do cliente.
Eu tenho sempre em mente os interesses do cliente
Eu adoto uma abordagem de resolução de problemas na venda de produtos ou serviços aos clientes
Eu recomendo produtos ou serviços que são mais adequados para a resolução de problemas
Eu tento descobrir quais os tipos de produtos ou serviços mais úteis para os clientes.

Fonte: adaptada de: Thomas, Soutar, & Ryan (2001)

Tabela 7 :Itens da Escala de orientação para o cliente

O **empenhamento afetivo** foi medido pela escala de Rego, Ribeiro, Cunha & Jesuino (2011). Para medir o empenhamento afetivo, à semelhança de outros estudos, foram selecionados três itens de 7 pontos: (1) Tenho orgulho de dizer aos outros que sou parte dessa organização (Mowday et al., 1979); (2) Tenho um forte carinho por essa organização; (3) Sinto-me como "parte da família" na minha organização (Allen & Meyer, 1990). Rego et al. (Rego, Cunha, & Souto, 2007; Rego & Cunha, 2008) utilizaram e validaram estes itens em contextos portugueses e brasileiros. Os participantes registam o grau em que cada declaração se aplica a eles (1: não se aplica de todo a mim; 7: aplica-se completamente a mim) (Ver tabela 8):

<b>Itens</b>
Sinto-me orgulhoso em dizer aos outros que faço parte desta organização
Eu sinto uma forte ligação afetiva por esta organização
Eu sinto-me como "parte da família " na minha organização
Fonte: adaptada de: Rego, Ribeiro, Cunha & Jesuino (2011)

Tabela 8 :Itens da Escala de Empenhamento afetivo

Seguidamente foi medida a **intenção de turnover**. Foi escolhida uma escala de três itens proposta por Hom, Griffeth, & Sellaro (1984). A escala adotou um formato de classificação Likert de 5 pontos (de 1 = discorda fortemente para 5 = concorda fortemente). Esta escala foi também utilizada por Chen & Wei (2009) no seu estudo onde se pretendia determinar se a percepção da política organizacional modera a relação entre o comportamento de cidadania organizacional e a intenção de *turnover* (Ver tabela 9):

<b>Itens</b>
Tem intenção de deixar a organização nos próximos 12 meses?
De que forma está inclinado a deixar a organização nos próximos 12 meses?
Qual é a probabilidade de deixar a organização nos próximos 12 meses
Fonte: adaptada de: Hom, Griffeth, & Sellaro (1984)

Tabela 9 :Itens da Escala de Intenção de turnover

Finalmente, a medição do **empowerment** foi conseguida pela escala utilizada por Meng & Han (2014) num estudo aplicado aos colaboradores do setor hoteleiro Asiático, a qual foi

originalmente proposta por Spreitzer (1995). No seu estudo, Meng & Han (2014) pretendiam determinar o papel do *empowerment* nas respostas psicológicas dos colaboradores. Embora muitos pesquisadores tenham investigado os efeitos do *empowerment* sobre os resultados do trabalho, poucos consideraram as quatro dimensões e examinaram a sua importância relativa, especialmente no setor hoteleiro (Meng & Han, 2014). O *empowerment* tem quatro dimensões (significado, competência, escolha e impacto) (Spreitzer, 2007), estando cada conjunto de itens discriminados na tabela 10. Akgunduz & Bardakoglu (2015) utilizaram também esta escala, mas de uma forma mais simplificada, utilizando a medida de *empowerment* como uma medida global, sem diferenciar as diferentes dimensões, procedimento também seguido no presente estudo.

<b>Dimensão</b>	<b>Itens</b>
Significado	O trabalho que desempenho é muito importante para mim.
	As minhas atividades de trabalho são-me pessoalmente significativas.
	O trabalho que desempenho é significativo para mim.
Competência	Estou seguro da minha capacidade de desempenhar o meu trabalho
	Eu sou autoconfiante relativamente às minhas capacidades para realizar as minhas atividades de trabalho
	Eu sou dotado das habilidades necessárias para a realização do meu trabalho
Autodeterminação	Eu tenho elevada autonomia na determinação do modo de execução do meu trabalho.
	Eu posso decidir por mim mesmo o rumo a seguir na realização do meu trabalho
	Eu tenho elevada independência e liberdade na forma como eu desempenho o meu trabalho
Impacto	Eu tenho um elevado impacto no que acontece no meu departamento
	Eu tenho um elevado controle sobre o que acontece no meu departamento
	Eu tenho elevada influência sobre o que acontece no meu departamento
Fonte: adaptada de: Meng & Han (2014)	

Tabela 10 :Itens da Escala de Empowerment

## **3.5 Análise / Preparação dos dados e Aperfeiçoamento das escalas**

### **3.5.1 Preparação de dados e análise estatística**

A análise dos valores omissos revelou uma percentagem de 3% para a variável função na empresa. No entanto, não se verificaram valores em falta para as escalas em estudo, perfazendo uma amostra final de 165 casos.

Numa primeira fase, pelo facto de todas as escalas em estudo estarem validadas, foi examinada a fiabilidade das mesmas através da análise de consistência interna, com o Alpha de Cronbach, considerado uma das mais importantes ferramentas para construir uma fiável análise de dados (Cortina, 1993). Maroco & Garcia-Marques (2013:66) explicam que “A fiabilidade de uma medida refere-se à capacidade desta ser consistente. Se um instrumento de medida apresenta sempre os mesmos resultados (dados) quando aplicado a alvos estruturalmente iguais, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável. Dizemo-lo porém com maior ou menor grau de certeza porque toda a medida é sujeita a erro. Assim, a fiabilidade que podemos observar nos nossos dados é uma estimativa e não um dado”. É através do Alpha de Cronbach que é obtida a consistência interna das escalas, podendo variar entre 0 e 1 (Tavakol & Dennick, 2011). Os valores abaixo de 0,6 indicam uma confiabilidade de consistência interna insatisfatória (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995; Malhotra, 2010). De acordo com Nunnally (1978) a fiabilidade das escalas é considerada aceitável se for superior a 0,7 e questionável quando apresenta valores entre 0,6 e 0,7. As recomendações de Clark & Watson (1995) foram seguidas para a análise do valor médio de correlação inter-item. Quando o coeficiente de correlação item-total corrigido fosse  $<0,3$  (Streiner, 2003) e se a remoção de um determinado item resultasse num aumento de mais de 10% no alfa de *Cronbach*, o item seria removido (Raykov, 2008).

### **3.5.2 Fiabilidade dos instrumentos em estudo**

- **Escala de Orientação para o Cliente**

No que concerne à fiabilidade, a escala de orientação para o cliente foi avaliada através da análise da consistência interna da escala total pelo Alpha de Cronbach (ver Tabela 11), tendo sido obtido um valor do Alpha de Cronbach para a escala total de 0,84, considerado bom. Os valores de correlação item-total corrigida foram superiores a 0,3 (Streiner, 2003) e a correlação média inter-item de 0,50, situando-se dentro do intervalo adequado, segundo os critérios de Clark & Watson (1995). Não foi identificado qualquer item que, caso fosse eliminado, incrementasse o valor de alfa. Com base nestes resultados, foram mantidos todos os itens iniciais que constituem a escala de orientação para o cliente.

Item		Correlação item total corrigida	Alfa se o item for excluído
EOC1	Eu tento compreender quais são as necessidades do cliente.	.587	.815
EOC2	Eu tenho sempre em mente os interesses do cliente.	.598	.815
EOC3	Eu adoto uma abordagem de resolução de problemas na venda de produtos ou serviços aos clientes.	.683	.790
EOC4	Eu tento descobrir quais os tipos de produtos ou serviços mais úteis para os clientes.	.690	.786
EOC5	Eu recomendo produtos ou serviços que são mais adequados para a resolução de problemas do cliente.	.632	.803

Tabela 11: Valores da consistência interna dos 5 itens da escala orientação para o cliente.

- **Escala de empenhamento afetivo**

Em relação à fiabilidade, a escala de empenhamento afetivo foi avaliada através da análise da consistência interna via Alpha de Cronbach (ver Tabela 12), tendo sido obtido um valor do Alpha de Cronbach para a escala total de 0,92, sendo considerado excelente. O valor médio da correlação inter-item foi de 0,80, sendo indicador de alguma redundância dos itens (Clark & Watson, 1995). As correlações item-total corrigidas foram todas superiores a 0,3 (Field, 2013). Não foi identificado qualquer item que, caso fosse eliminado, incrementasse o valor de alpha. Com base nestes resultados, foram mantidos todos os itens iniciais que constituíam a escala de empenhamento afetivo.

Item		Correlação item total corrigida	Alfa se o item for excluído
EEA1	Sinto-me orgulhoso em dizer aos outros que faço parte desta organização.	.843	.892
EEA2	Eu sinto uma forte ligação afetiva por esta organização. Eu sinto-me como "parte da família " na minha organização.	.855	.880
EEA3	Eu sinto-me como "parte da família " na minha organização.	.838	.895

Tabela 12 : Valores da consistência interna dos 3 itens da escala de empenhamento afetivo

- **Escala de Intenção de *Turnover***

A análise da consistência interna revelou um Alpha de Cronbach de 0,95, sendo considerado excelente. O valor médio da correlação inter-item foi de 0,86, sendo indicador de redundância dos itens (Clark & Watson, 1995). As correlações item-total corrigidas foram todas superiores a 0,3 como exigido por (Streiner, 2003). Não foi identificado qualquer item que, caso fosse eliminado, incrementasse o valor de alpha em pelo menos 10%, não tendo sido excluído qualquer item da escala original de intenção de *turnover* (Ver tabela 13):

Item		Correlação item total corrigida	Alfa se o item for excluído
EIT1	Tenho intenção de deixar a organização nos próximos 12 meses.	.909	.906
EIT2	Sinto-me inclinado a deixar a organização nos próximos 12 meses.	.941	.881
EIT3	Existe alguma probabilidade de deixar a organização nos próximos 12 meses.	.820	.973

Tabela 13 : Valores da consistência interna dos 3 itens da Escala de Intenção de Turnover

- **Escala de *Empowerment***

A medida de *empowerment* foi utilizada neste estudo como medida global por uma questão de simplificação, tal como no recente estudo de Akgunduz & Bardakoglu (2015).

Os resultados revelaram um valor do Alpha de Cronbach para a escala total de 0,90, sendo considerado excelente. O valor médio da correlação inter-item foi de 0,40, dentro do intervalo exigido (Clark & Watson, 1995). A correlação item-total corrigida do Item 12 foi abaixo do exigido (>0,03), no entanto, e de acordo com os critérios de Raykov (2008), manteve-se o item EE12, por este não incrementar o valor de alpha em pelo menos 10% (ver tabela 14).

Item	Correlação item total	Alfa se o item for
------	--------------------------	-----------------------

		corrigida	excluído
EE1	Eu tenho elevada independência e liberdade na forma como eu desempenho o meu trabalho.	.626	.886
EE2	Eu sou autoconfiante relativamente às minhas capacidades para realizar as minhas atividades de trabalho.	.366	.897
EE3	O trabalho que desempenho é muito importante para mim.	.675	.883
EE4	Eu tenho um elevado controlo sobre o que acontece no meu departamento.	.672	.883
EE5	O trabalho que desempenho é significativo para mim.	.711	.881
	Eu tenho um elevado impacto no que acontece no meu departamento.	.667	.883
EE6	As minhas atividades de trabalho são-me pessoalmente significativas.	.721	.880
EE7	Eu tenho elevada autonomia na determinação do modo de execução do meu trabalho.	.745	.879
EE8	Eu posso decidir por mim mesmo o rumo a seguir na realização do meu trabalho.	.717	.880
EE9	Estou seguro da minha capacidade de desempenhar o meu trabalho.	.438	.894
EE10	Eu tenho elevada influência sobre o que acontece no meu departamento.	.631	.885
EE11			
EE12	Eu sou dotado das habilidades	.240	.902

necessárias para a realização do  
meu trabalho.

---

Tabela 14 : Valores da consistência interna dos 12 itens da Escala de Empowerment

## 4. Análise e discussão dos resultados

---

Neste capítulo serão apresentados os resultados estatísticos do estudo empírico. Pretende-se determinar se o *empowerment* se relaciona com o empenhamento afetivo, a orientação para o cliente e a intenção de *turnover* e também como estas variáveis se relacionam entre si.

Após a confirmação da consistência das escalas, foi realizada a análise descritiva baseada na média, desvio-padrão, mínimo e máximo, para os itens constituintes das escalas e para o valor médio de cada escala. A correlação de Pearson foi realizada para avaliar em que medida as variáveis de interesse estavam associadas.

O coeficiente de correlação mede o grau pelo qual duas variáveis tendem a mudar juntas, descrevendo a força e direção da relação. A correlação de produto-momento de Pearson ( $r$ ) avalia a relação linear entre duas variáveis contínuas. Uma relação é linear quando a mudança em uma variável é associada a uma mudança proporcional na outra variável. Este coeficiente, normalmente representado por  $\rho$  pode variar entre -1 e 1. O sinal indica direção positiva ou negativa do relacionamento e o valor sugere a força da relação entre as variáveis. Quanto maior for o valor do coeficiente, maior será a relação linear entre as variáveis, ou seja, quando a variável independente aumenta, a variável dependente tende a aumentar. Quando o valor se aproxima de -1, significa que existe uma relação linear inversa, ou seja, quando uma variável aumenta, a outra tende a diminuir. Uma correlação perfeita (-1 ou 1) indica que o score de uma variável pode ser determinado exactamente ao se conhecer o score da outra. No outro oposto, uma correlação de valor zero indica que não existe relação linear entre as variáveis. No entanto, como valores extremos (0 ou 1) dificilmente são encontrados na prática, é importante discutir como os investigadores podem interpretar a magnitude dos coeficientes. Os coeficientes de correlação foram interpretados usando as recomendações de Cohen (1988): valores entre 0,10 e 0,29 são considerados pequenos; entre 0,30 e 0,49 são considerados médios e valores entre 0,50 e 1 são interpretados como grandes.

Na última fase, a mediação do empenhamento afetivo entre o *empowerment* e a intenção de *turnover* e a orientação para o cliente foi testada via macro Process 3.00 (Hayes, 2017) para IBM – SPSS, modelo 4. Process é uma ferramenta para SPSS e SAS amplamente utilizada nas ciências sociais para estimar os efeitos diretos e indiretos em modelos de mediadores únicos e múltiplos (paralelos e em série), interações de duas ou três vias em modelos de

moderação, além de pistas simples e regiões de significância para interações de sondagem e efeitos indiretos condicionais em modelos moderados de mediação com mediadores ou moderadores únicos ou múltiplos.

Para ambos os modelos de mediação, foi utilizado um método de reamostragem *bootstrap* com 10000 amostras. O *bootstrap* é um método de reamostragem com reposição, sendo o seu conceito simples: se aceitarmos que a nossa amostra é a melhor informação disponível que temos sobre uma população estatística, podemos simular uma nova coleta de dados reamostrando os elementos da nossa amostra, com reposição. A aplicação mais simples deste princípio é estimar os intervalos de confiança por reamostragem. Este método foi escolhido visto ser considerado um método mais preciso na estimativa dos erros-padrão e intervalos de confiança *bootstrap* (ICB 95%) do que os testes de hipóteses, não dependendo de distribuições teóricas (Efron & Tibshirani, 1993). Antes da análise de mediação simples, os scores das escalas foram transformados em valores z, com o objetivo de apresentar os coeficientes beta padronizados ( $\beta$ ). Todos os ICB 95% que excluíram o valor zero foram considerados significativos (Hayes, 2017). O tamanho do efeito indireto (mediação) foi avaliado pela proporção do efeito total mediado ( $P_m$ ), correspondendo a  $1 - C'/C$  (Shrout & Bolger, 2002), bem como através do tamanho do efeito indireto completamente padronizado ( $ab_{cs}$ ) que foi interpretado seguindo os critérios de Preacher & Kelley (2011): pequeno (0,01), médio (0,09) e grande (0,25). Todos os procedimentos estatísticos foram realizados com o IBM SPSS v.22 (SPSS Inc., Chicago, IL, EUA) para um nível de significância de 5% ( $p < 0,05$ ).

## 4.1 Análise descritiva

Com o objetivo de caracterizar as respostas dadas às várias escalas em estudo, foi realizada a análise descritiva baseada na média, desvio-padrão, mínimo e máximo, para os itens que constituem as escalas e para o valor médio de cada escala (ver Tabela 15). Os scores de cada escala foram computados com base na média dos itens que as constituem.

Item	<i>Média</i>	<i>DP</i>	<i>MIN</i>	<i>MAX</i>
<i>Escala de Orientação para o Cliente</i>				
EOC1	4.54	.74	1	5
EOC2	4.24	.87	1	5

EOC3	4.32	.76	1	5
EOC4	4.28	.85	1	5
EOC5	4.42	.75	1	5
Score Médio da EOC	4.36	.62	1	5

*Escala de  
Empenhamento Afetivo*

EEA1	3.77	1.16	1	5
EEA2	3.65	1.25	1	5
EEA3	3.53	1.29	1	5
Score Médio da EEA	3.65	1.15	1	5

*Escala de Intenção de  
Turnover*

EIT1	3.53	1.29	1	5
EIT2	3.65	1.15	1	5
EIT3	2.71	1.52	1	5
Score Médio da EIT	2.75	1.53	1	5

*Escala de Empowerment*

EE1	3.79	1.11	1	5
EE2	4.32	.76	1	5
EE3	4.15	1.00	1	5
EE4	3.69	1.16	1	5
EE5	4.12	1.03	1	5
EE6	3.89	1.02	1	5
EE7	3.88	.99	1	5
EE8	3.93	.97	1	5
EE9	3.63	1.07	1	5
EE10	4.36	.72	2	5
EE11	3.61	1.12	1	5
EE12	4.32	.75	1	5
Score Médio da EE	3.97	.67	2	5

Tabela 15 : Caracterização das respostas dos participantes em cada item e valor médio das escalas utilizadas

Para a escala orientação para o cliente, o item que apresentou maior dispersão nas respostas foi o EOC2 (M=4.24, DP=0.87). Todos os itens desta escala não apresentaram uma variação máxima da amplitude (Min=1, Max=5). Esta escala apresentou um score médio de 4.36 (DP=0.62). No que respeita a escala de empenhamento afetivo, verificou-se um score médio de 3.65 (DP=1.15). O item que apresentou menor dispersão de valores nas respostas foi o EEA1 (M=3.77, DP=1.16), verificando-se uma variação máxima da amplitude (Min=1, Max=5) em todos os itens. Em relação à escala de intenção de *turnover* verificou-se um score médio de 2.75 (DP=1.53), sendo que o item que apresentou menor dispersão nas respostas foi o EIT3 (M=2.75, DP=1.52), verificando-se uma variação máxima da amplitude (Min=1, Max=5) em todos os itens. Para a escala de *empowerment* foi verificado um score médio de 3.97 (DP=0.67). O item que apresentou maior dispersão de valores nas respostas foi o EEA4 (M=3.69, DP=1,16) no entanto, o item com maior valor médio foi o EE10 (M=4.36, DP=0.72) A variação máxima da amplitude (Min=1, Max=5) não se verificou apenas no item EE10.

## 4.2 Análise Correlacional

Por forma a observar a associação entre o *empowerment*, empenhamento afetivo, intenção de *turnover* e a orientação para o cliente foi calculado o coeficiente bivariado de Pearson (Ver tabela 16).

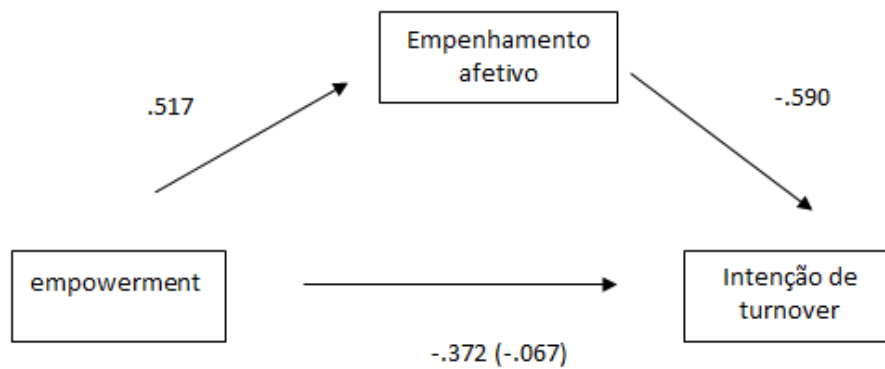
	1	2	3	4
Empowerment (1)	-			
empenhamento afetivo (2)	.517***	-		
intenção de turnover (3)	-.327***	-.625***	-	
orientação para o cliente (4)	.522***	.424***	-.271***	-

Tabela 16 : Matriz de correlações bivariadas de Pearson entre empowerment, empenhamento afetivo, intenção de turnover e a orientação para o cliente

A matriz de correlações revelou uma associação estatisticamente significativa, positiva e forte entre o *empowerment* e o empenhamento afetivo ( $r(163) = 0.517, \rho < 0.001$ ), com a orientação para o cliente ( $r(163) = 0.522, \rho < 0.001$ ). No entanto, verificou-se uma associação significativa, negativa e moderada entre o *empowerment* e a intenção de *turnover* ( $r = -0.327; \rho < 0.001$ ). O empenhamento afetivo mostrou-se correlacionado significativa, positiva e moderadamente com a orientação para o cliente, ( $r(163) = 0.424, \rho < 0.001$ ), mas negativa e fortemente com a intenção de *turnover* ( $r(163) = -0.625, \rho < 0.001$ ). Verificou-se igualmente uma correlação significativa, negativa e fraca entre a intenção de *turnover* e a orientação para o cliente, ( $r(163) = -0.271, \rho < 0.001$ ).

### **4.3 O empenhamento afetivo enquanto mediador entre o *empowerment* e a intenção de *turnover***

Os resultados mostraram que o *empowerment* prevê significativamente o empenhamento afetivo ( $a = .517$ ; ICB 95% [0.385, 0.649]), tendo sido encontrado um efeito total significativo da diminuição do *empowerment* na intenção do *turnover* ( $c = -0.372$ ; ICB 95% [-0.516, -0.229]). Verificou-se também que o empenhamento afetivo prevê significativamente a intenção de *turnover* ( $b = -0.590$ ; ICB 95% [-0.710, -0.456]). O efeito direto do *empowerment* na intenção do *turnover* não se revelou estatisticamente significativo com a presença do empenhamento afetivo ( $c' = -0.07$ ; ICB 95% [-0.208, 0.074]), indicando um efeito de mediação total ( $ab = -0.305$ ; ICB 95% [-0.405, -0.211]). Segundo os critérios de Preacher & Kelley (2011), o efeito indireto de mediação encontrado é grande. Verificou-se igualmente que o efeito total da mediação do empenhamento afetivo entre o *empowerment* na intenção de *turnover* é de 0.92.

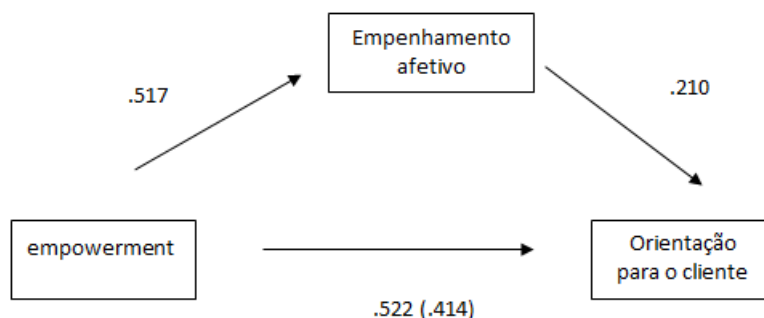


Nota: Os coeficientes são padronizados. O valor entre parêntesis representa o coeficiente padronizado entre o empowerment e a intenção de turnover quando o efeito do empenhamento afetivo é controlado.

Figura 5 : Modelo de mediação do empenhamento afetivo entre o empowerment e a intenção de turnover.

#### 4.4 O empenhamento afetivo enquanto mediador entre o *empowerment* e a orientação para o cliente

Os resultados revelaram igualmente que o *empowerment* prevê significativamente o empenhamento afetivo ( $a = 0.517$ ; ICB 95% [0.385, 0.649]), tendo sido encontrado um efeito total significativo do aumento do *empowerment* na orientação para o cliente ( $c = 0.522$ ; ICB 95% [0.390, 0.654]). Constatou-se também que o empenhamento afetivo prevê significativamente a orientação para o cliente ( $b = 0.210$ ; ICB 95% [0.059, 0.362]). O efeito direto do *empowerment* na orientação do cliente diminui com a presença do empenhamento afetivo ( $c' = 0.414$ ; ICB 95% [0.263, 0.565]), sugerindo uma mediação parcial ( $ab = 0.109$ ; ICB 95% [0.024, 0.205]), de efeito médio (Preacher & Kelley, 2011). Verificou-se que proporção do efeito total mediado pelo empenhamento afetivo foi de 0.21.



Nota: Os coeficientes são padronizados. O valor entre parêntesis representa o coeficiente padronizado entre o empowerment e a orientação para o cliente quando o efeito do empenhamento afetivo é controlado.

Figura 6 : Modelo de mediação do empenhamento afetivo entre o empowerment e a orientação para o cliente.

## 4.5 Discussão de Resultados

Neste capítulo encontram-se expostos os resultados obtidos no estudo empírico realizado, conseguindo identificar as associações entre as variáveis analisadas.

A tabela 17 sumariza as hipóteses testadas neste estudo e respectivos resultados:

<b>H<sub>1</sub>:</b>	<b>O <i>empowerment</i> tem uma relação positiva com o empenhamento afetivo.</b>	<b>Hipótese Corroborada</b>
<b>H<sub>2</sub>:</b>	<b>O <i>empowerment</i> tem uma relação positiva com a orientação para o cliente.</b>	<b>Hipótese Corroborada</b>
<b>H<sub>3</sub>:</b>	<b>O empenhamento afetivo tem um efeito mediador na relação entre o <i>empowerment</i> e a orientação para o cliente.</b>	<b>Hipótese Corroborada</b>
<b>H<sub>4</sub>:</b>	<b>O <i>empowerment</i> tem uma relação negativa com a intenção de <i>turnover</i></b>	<b>Hipótese Corroborada</b>
<b>H<sub>5</sub>:</b>	<b>O empenhamento afetivo tem um efeito mediador na relação entre o <i>empowerment</i> e a intenção de <i>turnover</i>.</b>	<b>Hipótese Corroborada</b>

Tabela 17 :Resultados das Hipóteses Testadas

Este estudo teve como objetivo investigar a relação entre o *empowerment* e o empenhamento afetivo, entre o *empowerment* e a orientação para o cliente e entre o *empowerment* e a intenção de *turnover* dos colaboradores de *front-office* do setor hoteleiro português. De uma forma mais detalhada, pretendeu-se analisar se o *empowerment* tem uma relação positiva com o empenhamento afetivo e a orientação para o cliente e uma relação negativa com a intenção de *turnover*. Pretendeu-se ainda analisar as associações entre estas variáveis, através de mediações, procurando determinar se o empenhamento afetivo tem um efeito mediador na relação entre o *empowerment* e a orientação para o cliente e na relação entre o *empowerment* e a intenção de *turnover*. Estão a seguir dispostas as discussões para cada hipótese colocada em análise.

Tal como esperado, o *empowerment* revelou uma associação estatisticamente significativa, positiva e forte com o **empenhamento afetivo**, o que está em consonância com outras investigações (Kuvaas & Dysvik, 2010; Meyer & Allen, 1988; Smith, Andrusyszyn, & Laschinger, 2010). Meyer & Allen (1988) igualmente concluíram que os funcionários dotados de um sentimento de independência (*empowerment*), se sentiam mais afetivamente empenhados com as suas respectivas organizações.

Relativamente à associação entre o *empowerment* e a **orientação para o cliente**, foi também encontrada uma associação estatisticamente significativa, positiva e forte, tal como esperado, o que vem corroborar as conclusões do estudo desenvolvido por Gazzoli et al. (2012), que na sua pesquisa com funcionários de restaurantes, demonstram que o *empowerment* exerce uma influência positiva e direta sobre a orientação para o cliente. Outros autores sugeriram o *empowerment* dos funcionários como parte de uma estratégia orientada para o cliente (Hartline et al., 2000; Kotler et al., 2006).

No que concerne à associação entre o *empowerment* e a **intenção de turnover**, foi, como esperado, encontrada uma associação estatisticamente significativa e negativa, o que está em concordância com outros estudos (Griffeth et al., 2000; Kim, 2005; Meng & Han, 2014; Pare & Tremblay, 2007; Robbins & DeCenzo, 2005; Seibert et al., 2011; Spreitzer et al., 1997), sendo esta associação moderada. O *empowerment* tende a reduzir a probabilidade de que os empregados procurem outras alternativas de trabalho, reduzindo assim o *turnover* (Griffeth et al., 2000).

## **O empenhamento afetivo enquanto mediador entre o *empowerment* e a orientação para o cliente**

O *empowerment* associa-se positivamente com o empenhamento afetivo (Arthur, 1994; Birdi et al., 1997; MacDuffie, 1995; Meyer & Allen, 1988; Moreland & Levine, 2001; Mowday, 1998) e com a orientação para o cliente (Gazzoli et al., 2012; Hartline et al., 2000; Kotler et al., 2006), tal como o empenhamento afetivo se relaciona positivamente com a orientação para o cliente (Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino, 2011).

Assim, foi analisado se a relação entre o *empowerment* e a orientação para o cliente é mediada pelo empenhamento afetivo, uma vez que o *empowerment* exerce influência em ambos. O modelo de crença-intenção-comportamento de Ajzen, Netemeyer, & Ryn (1991) é aplicado na explicação das relações entre as variáveis neste estudo. De acordo com este modelo, a crença conduz à atitude e a atitude conduz à intenção comportamental, o que explica também que a atitude medeia a relação entre a crença e a intenção comportamental.

Neste estudo foi confirmado o papel mediador do empenhamento afetivo enquanto mediador entre o *empowerment* e a orientação para o cliente, verificando-se que o *empowerment* do colaborador facilita os seus níveis de orientação para o cliente, se este estiver afetivamente empenhado com a organização.

## **O empenhamento afetivo enquanto mediador entre o *empowerment* e a intenção de turnover**

O *empowerment* associa-se positivamente com o empenhamento afetivo (Arthur, 1994; Birdi et al., 1997; MacDuffie, 1995; Meyer & Allen, 1988; Moreland & Levine, 2001; Mowday, 1998) e negativamente com a intenção de *turnover* (Griffeth et al., 2000; Kim, 2005; Meng & Han, 2014; Pare & Tremblay, 2007; Robbins et al., 2001; Seibert et al., 2011; Spreitzer et al., 1997), sendo que o empenhamento afetivo tem também uma associação negativa com a intenção de *turnover* (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Simons & Roberson, 2003).

Desta forma, foi igualmente testado o papel mediador do empenhamento afetivo enquanto mediador entre o *empowerment* e a intenção de *turnover*, com base no modelo de crença-intenção-comportamento de Ajzen, Netemeyer, & Ryn (1991), verificando-se que o

*empowerment* do colaborador diminui os seus níveis de intenção de *turnover* se este estiver afectivamente empenhado com a organização.

As análises realizadas colocam em evidência a relevância do *empowerment*, demonstrando a sua relação com o empenhamento afetivo, a orientação para o cliente e a intenção de *turnover*, o que sugere o *empowerment*, em particular dos empregados de *front-office* do setor hoteleiro, como uma ferramenta essencial para o sucesso organizacional. Estas conclusões estão em consonância com outros autores. Carlzon (2005) recomenda a atribuição, aos empregados de *front-office*, da liberdade e autonomia para responder às necessidades e questões do cliente individual, sendo essencial que lhes seja fornecida formação adequada capaz de os habilitar a responder com rapidez e cortesia a estas necessidades e questões, o que aumenta a satisfação dos clientes e assegura uma importante vantagem competitiva. A associação positiva entre o *empowerment* e o empenhamento organizacional tem sido encontrada por diversos autores (Meng & Han, 2014; Quiñones, Broeck, & Witte, 2013; Seibert et al., 2011). Se os funcionários estão satisfeitos com os seus empregos, esse sentimento positivo motiva-os a dedicarem-se ao seu trabalho e atua para diminuir a intenção de *turnover* (Meng & Han, 2014; Robbins & DeCenzo, 2005).

## 5. Conclusão

---

Neste capítulo estão sintetizados os resultados obtidos e os contributos identificados, em conjunto com os objetivos apresentados. Estes objetivos foram respondidos através: (1) da compreensão da relação entre o *empowerment* e o empenhamento afetivo, a orientação para o cliente e a intenção de *turnover* dos colaboradores de *front-office* do setor hoteleiro português; (2) da análise do efeito mediador do empenhamento afetivo entre *empowerment* e orientação para o cliente e entre *empowerment* e intenção de *turnover*; (3) da construção de um modelo conceptual com as hipóteses a ser testadas; (4) da obtenção de dados de uma amostra representativa da população-alvo do estudo; (5) do desenvolvimento de conclusões sobre as hipóteses de investigação e os dados obtidos; e (6) da proposta de recomendações estratégicas e novas linhas de investigação futura no âmbito da influência do *empowerment* sobre o empenhamento afetivo, a orientação para o cliente e a intenção de *turnover* no setor hoteleiro. A próxima secção apresenta um conjunto de recomendações estratégicas às unidades hoteleiras na sua gestão de Recursos Humanos, processos de recrutamento e seleção e políticas de desenvolvimento dos colaboradores que levem a um maior comprometimento entre colaboradores e organização, alinhado com políticas de Marketing que visem o aumento da satisfação e fidelização dos clientes e consequentemente aumento de lucros. Na secção seguinte, são indicadas as limitações deste estudo e apresentadas as sugestões de investigação futura.

### 5.1 Síntese dos resultados e recomendações estratégicas às unidades hoteleiras

O consumidor atual tem vindo a assumir uma postura mais informada e exigente, aumentando a competitividade das empresas e levando a que as organizações passem a valorizar as questões relacionadas com o trabalho, custos e relacionamentos internos e externos à organização ( Santos, 2004). As organizações percebem finalmente as pessoas como o ativo de maior valor para as mesmas, assumindo a Gestão de Recursos Humanos um papel de maior relevo, já que são os colaboradores o fator que possibilita a competitividade organizacional (Freitas et al., 2013). A Gestão de Recursos Humanos adota assim uma postura mais aberta,

deixando de se voltar exclusivamente para o interior das organizações, mas passando a estar também atenta às questões relacionadas com o Marketing (Lindon et al., 2011), surgindo assim a convergência entre os Recursos Humanos e o Marketing, de forma a chegar à satisfação dos clientes internos e externos (Bohnenberger, 2005).

A elevada concorrência no setor hoteleiro e conseqüente necessidade de diferenciação atribuem um papel fundamental ao cliente convertendo-o no núcleo da criação de valor, ou seja, a valorização do serviço depende da forma como se trata o cliente (Stefanini et al., 2012). O nível da qualidade do serviço na hospedagem está diretamente ligado ao espírito de equipa e à hospitalidade dos funcionários (Petrocchi, 2002).

Tendo por base as respostas de 165 inquiridos empregados no *front-office* do setor hoteleiro português foi possível concluir que o *empowerment* exerce influência positiva no empenhamento afetivo e na orientação para o cliente e influência negativa na intenção de *turnover*. Concluiu-se também que o empenhamento afetivo assume um papel mediador entre o *empowerment* e a orientação para o cliente e entre o *empowerment* e a intenção de *turnover*.

As recomendações seguintes baseiam-se nos resultados obtidos e na revisão de literatura realizada, sendo fundamentadas pelos conhecimentos apresentados neste estudo e procurando trazer um grau de contribuição inovador à gestão das empresas do setor hoteleiro nacional.

### **5.1.1 A relevância do *Empowerment***

O *empowerment* tem sido amplamente defendido, em particular nos serviços heterogêneos (como o setor hoteleiro), em que os colaboradores de *front-office* têm que adaptar o seu comportamento de acordo com as exigências de cada serviço (Chebat & Kollias, 2000; Ueno, 2008). As áreas ligadas ao setor hoteleiro procuram aumentar a sua competitividade agregando valor aos seus serviços de forma a satisfazer os seus clientes. Uma forma de o fazer é atribuindo *empowerment* aos seus colaboradores, ou seja, atribuir responsabilidade, capacitar e dar poder de decisão aos funcionários de *front-office* e não exclusivamente aos cargos de liderança, atribuindo-lhes a liberdade de tomada de decisão e procurando assim oferecer um serviço de maior qualidade (Ribeiro, 2006).

Este estudo confirmou a influência positiva do *empowerment* sobre o **empenhamento afetivo**, o que está em concordância com estudos anteriores (Arthur, 1994; Birdi, Allan, &

Warr, 1997; MacDuffie, 1995; Moreland & Levine, 2001; Mowday, 1998). Meyer & Allen (1988) concluíram que os funcionários dotados de um sentimento de independência (*empowerment*) se sentiam mais afetivamente empenhados com as suas respectivas organizações. O empenhamento afetivo reflete sentimentos positivos relativamente à organização e seus valores. É a congruência entre os próprios valores e crenças do indivíduo e as da organização (Swales, 2002). Como tal, recomenda-se que os gestores hoteleiros atribuam maior liberdade e autonomia aos seus colaboradores – *empowerment* - como forma de aumentar o compromisso que estes sentem face à organização – empenhamento afetivo, já que este, por sua vez tem vindo a ser associado a valiosos resultados organizacionais (Bergmann et al., 2000; Johnston et al., 1987).

Foi também confirmada a influência positiva do *empowerment* sobre a **orientação para o cliente**, o que está em consonância com estudos anteriores, que sugerem o *empowerment* como um processo fundamental numa estratégia orientada para o cliente (Hartline et al., 2000; Kotler et al., 2006). Também um estudo mais recente, de Gazzoli, Hancer, & Park (2012), com funcionários de restaurantes, demonstrou que o *empowerment* exerce uma influência positiva e direta sobre a orientação para o cliente. Se os funcionários têm influência e controlo nos seus locais de trabalho, tendem a servir-se da sua iniciativa para atender a sua própria necessidade de interagir melhor e melhorar a sua relação com os clientes. (Gazzoli et al., 2012). Vários estudos têm demonstrado que funcionários orientados para o cliente apresentam um melhor desempenho e exibem maior empenhamento organizacional (Babakus et al., 2009; Dienhart & Gregoire, 1993; Donovan et al., 2004; Kusluvan, 2003), influenciando também o nível de satisfação e compromisso dos clientes (Henning-Thurau, 2004; Kim & Ok, 2010). Assim, recomenda-se aos gestores hoteleiros a inclusão do *empowerment* numa estratégia orientada para o cliente, sendo conferida aos empregados de *front-office* a autoridade para atender às necessidades e problemas do cliente individual, sendo-lhes fornecido o treino adequado que os capacite a responder com rapidez e cortesia às necessidades especiais de cada cliente (Carlzon, 2005), de forma a aumentar a sua satisfação, já que garantir a satisfação do cliente, diminuir ou extinguir o número de reclamações, potencia a possível visita de retorno o que permite aspirar a maiores lucros (Lashley & Morrison, 2001).

Relativamente à influência negativa do *empowerment* sobre a **intenção de turnover**, foi também confirmada, o que vem corroborar estudos anteriores (Griffeth et al., 2000; Kim, 2005; Meng & Han, 2014; Pare & Tremblay, 2007; Robbins & DeCenzo, 2005; Seibert et al., 2011). Spreitzer, Kizilos, & Nason (1997) encontraram associações negativas entre o

*empowerment* e a intenção de *turnover*, ou seja, à medida que o *empowerment* aumenta, diminuem as intenções de *turnover*. O *turnover* tem sido um dos grandes problemas enfrentados pelo setor hoteleiro (Cheng & Brown, 1998; Wilton, 2006), afetando e interrompendo a eficácia das empresas (Robbins et al., 2001). Assim, recomenda-se uma vez mais, aos gestores hoteleiros, a atribuição de maiores níveis de *empowerment* aos seus colaboradores, como forma de diminuir a intenção de *turnover* dos mesmos.

**Relativamente ao efeito mediador do empenhamento afetivo na relação entre o *empowerment* e a orientação para o cliente;** O *empowerment* associa-se positivamente com o empenhamento afetivo (Arthur, 1994; Birdi et al., 1997; MacDuffie, 1995; Meyer & Allen, 1988; Moreland & Levine, 2001; Mowday, 1998) e com a orientação para o cliente (Gazzoli et al., 2012; Hartline et al., 2000; Kotler et al., 2006), tal como o empenhamento afetivo se relaciona positivamente com a orientação para o cliente (Rego, Ribeiro, Cunha, & Jesuino, 2011). Desta forma, surgiu a oportunidade de verificar se a relação entre o *empowerment* e a orientação para o cliente é mediada pelo empenhamento afetivo, uma vez que o *empowerment* exerce influência em ambos. Esta hipótese foi também confirmada neste estudo, verificando-se que o *empowerment* do colaborador favorece os seus níveis de orientação para o cliente se este estiver afectivamente empenhado com a organização.

**Relativamente ao efeito mediador do empenhamento afetivo na relação entre o *empowerment* e a intenção de *turnover*;** O *empowerment* associa-se positivamente com o empenhamento afetivo (Arthur, 1994; Birdi et al., 1997; MacDuffie, 1995; Meyer & Allen, 1988; Moreland & Levine, 2001; Mowday, 1998) e negativamente com a intenção de *turnover* (Griffeth et al., 2000; S. Kim, 2005; Meng & Han, 2014; Pare & Tremblay, 2007; Robbins et al., 2001; Seibert et al., 2011; G. M. Spreitzer et al., 1997), sendo que o empenhamento afetivo tem também uma associação negativa com a intenção de *turnover* (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, & Jackson, 1989; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Simons & Roberson, 2003). Desta forma, surgiu a oportunidade de verificar se a relação entre o *empowerment* e a intenção de *turnover* é mediada pelo empenhamento afetivo, uma vez que o *empowerment* exerce influência em ambos. Esta hipótese foi também confirmada neste estudo, verificando-se que *empowerment* do colaborador diminui os seus níveis de intenção de *turnover* se este estiver afectivamente empenhado com a organização.

Em última análise, o *empowerment* assume um papel essencial no sucesso organizacional, em particular nas organizações ligadas à prestação de serviços, nas quais se inclui o setor

hoteleiro, devendo, portanto, ser implementado na estratégia da empresa, alinhado com as políticas de Gestão de Recursos Humanos e de Marketing. Para sobressair face à concorrência, é fundamental que se detenha uma equipa determinada quanto à sua visão e motivada a servir os clientes, promovendo um nível elevado de satisfação. Para que isto suceda, o *empowerment* torna-se essencial, já que é através deste recurso que as pessoas passam a servir-se dos seus conhecimentos, experiências e entusiasmo, gerando uma constante de resultados sólidos e duradouros (Blanchard, 2007).

Cabe aos Recursos Humanos o desenvolvimento e a promoção do *empowerment* ao nível das práticas de Gestão de Recursos Humanos de forma a criar nos seus colaboradores um vínculo com o seu trabalho, que os leve a demonstrar iniciativa e a participar nas decisões da empresa (Herrenkohl et al., 1999), tendo em conta o perfil dos trabalhadores, já que a atribuição de *empowerment* deverá ser adequada às diferentes capacidades e desejos dos colaboradores (Forrester, 2000), sendo essencial uma avaliação de desempenho que permita aos gestores determinar a quem e em que nível atribuir *empowerment* (Ford & Fottler, 1995). É também importante que a promoção do *empowerment* seja acompanhada de um criterioso processo de recrutamento que vise a seleção de colaboradores “*empowerables*” (Bowen & Lawler III, 1992; Hales & Klidas, 1998).

## **5.2 Limitações do estudo e linhas de investigação futuras**

Seguidamente são apresentadas as limitações associadas a este estudo, que poderão ser levadas em conta e reduzidas, assim como linhas de investigação futuras no setor hoteleiro português e dos seus colaboradores.

### ***Limitações do estudo***

Este estudo apresenta algumas limitações, entre as quais a especificidade dos indivíduos que constituem a amostra (discrepância de idades, habilitações literárias e a antiguidade), dado que o questionário é um instrumento sujeito à limitação da subjetividade. A informação recolhida poderá de alguma forma ser tendenciosa, já que as respostas aos itens são baseadas nas perceções dos inquiridos.

Também a forma de recolha de dados para análise constitui uma limitação, já que os dados foram obtidos através de um questionário *online*. Tendo este estudo algum detalhe psicológico, a interpretação que os inquiridos fazem das suas próprias emoções e as

transmitem para as suas respostas pode induzir em erro o estudo (Fiske & Taylor, 1991). Alternativas aos métodos de recolha de dados como entrevistas pessoais poderão obter dados mais fidedignos.

A terceira limitação relaciona-se com a dimensão da amostra e o método de amostragem. Uma amostra de maior dimensão poderia ter possibilitado abordagens distintas e uma investigação mais exaustiva da influência do *empowerment* nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, nomeadamente no empenhamento afetivo, na orientação para o cliente e na intenção de *turnover*.

Finalmente, a recolha de dados foi realizada num único momento temporal, *em cross-section*, o que pode implicar risco de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Um estudo longitudinal tendo em conta fatores ao longo do tempo poderá contribuir com novos conhecimentos.

### ***Linhas de investigação futura***

Em suma, os resultados demonstraram que o constructo do *empowerment* é relevante no empenhamento afetivo, orientação para o cliente e intenção de *turnover* dos colaboradores de *front-office* do setor hoteleiro português. À medida que aumenta a perceção de *empowerment*, aumenta também o empenhamento afetivo e a orientação para o cliente, enquanto diminui a intenção de *turnover*. Os resultados sugeriram também um efeito mediador do empenhamento afetivo entre o *empowerment* e a orientação para o cliente e entre o *empowerment* e a intenção de *turnover*. Estes resultados remetem-nos para a necessidade de mais pesquisa dentro do setor hoteleiro, como através da inclusão de outras variáveis (como a satisfação no trabalho, motivação intrínseca, recompensas e desempenho) para testar a relação entre o *empowerment* e estas variáveis.

No sentido de reduzir a intenção de *turnover*, sendo este um dos grandes problemas enfrentados pelo setor hoteleiro, poder-se-ia testar a relação entre as possíveis variáveis indicadas no parágrafo anterior (satisfação no trabalho, motivação intrínseca, recompensas e desempenho) e a intenção de *turnover* e analisar o efeito mediador do *empowerment* entre estas variáveis. Em suma, estudar quais os fatores que exercem maior influência sobre a intenção de *turnover*, podendo depois atuar sobre os mesmos no sentido de minimizar os comportamentos que prejudiquem a organização.

Seria também interessante desenvolver este estudo, sob a perspectiva dos gestores e chefes de equipa, já que a autoavaliação poderá nem sempre corresponder totalmente à verdade nas questões emocionais, já que existe a tendência de se responder ao que é socialmente desejável e nem sempre ao que corresponde à realidade, o que pode comprometer o estudo. Seguindo esta perspectiva, poderia ser também interessante dividir este estudo por género, faixa etária ou habilitações literárias e posteriormente comparar os resultados obtidos.

Finalmente, outra sugestão para futuras investigações seria aplicar este modelo de estudo adaptado a diferentes setores de serviços ou ao mesmo setor, e em diversos contextos culturais, como noutros países.

*(Inicia em página ímpar)*

## **Bibliografia**

---

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Ontario: Addison-Wesley.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall.
- Ajzen, I., Netemeyer, R., & Ryn, M. Van. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational {Behavior} and {Human} {Decision} {Processes}*, v, 50(JANUARY 1991), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akgunduz, Y., & Bardakoglu, O. (2015). The impacts of perceived organizational prestige and organization identification on turnover intention: the mediating effect of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*, 3500(September), 1–17. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1034094>
- Albrecht, K. (2000). *Revolução dos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*. São Paulo: Editora Pioneira.
- Aldrigui, M. (2007). *Meios de Hospedagem*. Editora Aleph.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1994). Organizational commitment and employees performance ratings: Both type of commitment and type of performance count. *Psychological Reports*, 75, 1539–1551.
- Araujo, L. C. G. (2007). *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: Arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão de qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Editora Atlas.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.

- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand-burnout-performance relationship; a surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85(4), 480–492.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Becker, B., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464–482.
- Bergamini, C. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bergmann, T. J., Lester, S. W., De Meuse, K. P., & Grahn, J. L. (2000). Integrating the three domains of employee commitment: An exploratory study. *Journal of Applied Business Research*, 16(4), 15–26.
- Berry, L. L., Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). The Service-Quality Puzzle. *Business Horizons*, 31, 35–43. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90053-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90053-5)
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(8), 845–857.
- Blanchard, K. (2007). *Liderança de Alto Nível - Como Criar e Liderar Organizações de Alto Desempenho*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Bohnenberger, M. (2005). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. Universitat de Les Illes Balears.
- Bone, S. A., & Mowen, J. C. (2010). “By-the-book” decision making: How service employee desire for decision latitude influences customer selection decisions. *Journal of Service Research*, 13(2), 184–197. <https://doi.org/10.1177/1094670510361519>
- Boushey, A., & Glynn, S. (2012). There are significant business costs to replacing employees. Retrieved from <https://www.americanprogress.org/issues/economy/reports/2012/11/16/44464/there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees/>
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). The empowerment of service workers: what, why,

- how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–39. <https://doi.org/Article>
- Brown, T., Mowen, J. C., Donavan, D., & Licata, J. (2002). The customer orientation of service workers: personality trait effects on self and supervision performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533–546.
- Carlzon, J. (2005). *A Hora da verdade*. (Sextante, Ed.). Rio de Janeiro.
- 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. <https://doi.org/10.1177/109467050031005>
- Chen, C., & Wei, Y. (2009). Perception of organizational politics moderates the relationship between OCB and turnover intention. *International Conference on Business and Information*, .... Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:PERCEPTION+OF+ORGANIZATIONAL+POLITICS+MODERATES+THE+RELATIONSHIP+BETWEEN+OCB+AND+TURNOVER+INTENTION#0>
- Cheng, A., & Brown, A. (1998). HRM strategies and labour turnover in the hotel industry: A comparative study of Australia and Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 136–154.
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. (2ª Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Clark, L. A., & Watson, D. (1995). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*, 7(3), 309.
- Coda, R., Silva, A., Garcia, M., & Silva, D. (2007). Orientação para o cliente, comunicação e cultura organizacional. *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional E Relações Públicas.*, 4(6), 29–47.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd Editio). Erlbaum Associates, Hillsdale.

- Conger, J., & Kanugo, R. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.
- Costa, C., Moraes, L., & Cançado, V. (2008). Avaliando o Comprometimento Organizacional e Possíveis Relações com o Turnover. *Revista Gestão & Tecnologia*, 8, 1–16.
- Cotton, J., & Tuttle, J. (1896). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55–70.
- Daft, R. L. (2012). *Management* (10th Ed.). South-Western: Cengage Learning.
- Dienhart, J., & Gregoire, M. (1993). Service orientation of restaurant employees. *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331–346.
- Donovan, D., Brown, T., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizen-ship behaviors. *Journal of Marketing*, 68, 128–146.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. New York: Chapman & Hall.
- Ertürk, A., & Vurgun, L. (2014). Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. *Journal of Business Research*, 68(1), 34–46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.010>
- Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78–95.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics: and sex and drugs and rock “n” roll* (4th Editio). London: Sage.
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social Cognition*. McGraw Hill.
- Ford, R., & Fottler, M. (1995). Empowerment: a matter of degree. *Academy of Management Review*, 25, 284–289.

- Forrester, R. (2000). Empowerment: rejuvenating a potent idea. *The Academy of Management Executive*, 14(3), 67–80.
- Freitas, W., Souza, M., Teixeira, A., & Jabbour, C. (2013). Produção Científica sobre Gestão de Recursos Humanos e Sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências Da Administração*, 15, 11–27.
- Friedman, B., Hatch, J., & Walker, D. (2000). *Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade*. São Paulo: Editora Futura.
- Fu, F. Q., Bolander, W., & Jones, E. (2009). Managing the drivers of organizational commitment and salesperson effort: An application of Meyer and Allen's three-component model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(4), 335–350.
- Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161–175.
- Gazzoli, G., Hancer, M., & Park, Y. (2012). Employee Empowerment and Customer Orientation: Effects on Workers' Attitudes in Restaurant Organizations. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13(1), 1–25.  
<https://doi.org/10.1080/15256480.2012.640180>
- Gomes, D., Duarte, A., & Neves, J. (2009). *Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional In Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas*. (E. Vaz & V. Meirinhos, Eds.). Penafiel: Editorial Novembro.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator test, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (3rd Editio). New York: Macmillan.
- Hales, C., & Klidas, A. (1998). Empowerment in five-star hotels: choice, voice or rhetoric? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(3), 88–95.
- Hancer, M., & George, R. T. (2003). Psychological empowerment of non-supervisory employees working in full-service restaurants. *International Journal of Hospitality*

*Management*, 22, 3–16.

- Hartline, M. D., Maxham, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (2nd editio). New York: NY: The Guilford Press.
- Henning-Thurau, T. (2004). Customer Orientation of service employees - its impact on customer satisfaction, commitment and retention. *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460–478.
- Herrenkohl, R. C., Judson, G. T., & e Heffner, J. A. (1999). Defining and measuring employee empowerment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373–389.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. . (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(2), 141–174.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, normative, and continuance commitment: Can the “right kind” of commitment be managed? *Journal of Management Studies*, 36, 307–333.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). ). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705–714.
- Jaworksi, B., & Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 52, 53–70.
- Jha, S., & Nair, S. (2008). Influence of locus of control, job characteristics and superior-subordinate relationship on psychological empowerment. A study in five stars hotels. *Journal of Management Research*, 8(3), 147–161.
- Johnston, M. W., Varadarajan, P., Futrell, C. M., & Sager, J. (1987). The relationship between organizational commitment, job satisfaction, and turnover among new salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 7(3), 29–38.

- Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Academy of Marketing Science Journal*, 20(1), 27.
- Kim, S. (2005). Factors affecting state governments' information technology employee turnover intentions. *American Review of Public Administration*, 35(2), 137–156.
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Kim, W., & Ok, C. (2010). Customer orientation of service employees and rapport: Influences on service-outcome variables in full-service restaurants. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 34–55.
- Klidas, A., Van den Berg, P., & Wilderom, C. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), 70–88.
- Koberg, C. S., Boss, W. R., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (1999). Antecedents and outcomes of Empowerment. *Group and Organizational Management*, 24(1), 71–91.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ : Pearson Prentice Hall.
- Kusluvan, S. (2003). *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*. (S. Kusluvan, Ed.). New York: Nova Science Publishers.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Does best practice HRM only work for intrinsically motivated employees? *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2339–2357. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516589>
- Lambert, E., Hogan, N., & Barton, S. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233–250.
- Lashley, C. (1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27–32.

- Lashley, C. (1997). *Empowering Service Excellence: Beyond the Quick Fix*. Cassel.
- Lashley, C. (2000). *Hospitality Retail Management: A Unit Manager's Guide* (1st edition). Routledge.
- Lashley, C., & Morrison, A. (2001). *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*. Oxford: Emerald Group Publishing Limited.
- Law, D. (2005). Interactive organizational commitment and hardiness in public accountant's turnover. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 383–393.
- Levitt, T. (1976). The Industrialization of Service. *Harvard Business Review*, September/, 63–74.
- Lewis, B., & Clacher, E. (2001). Service failure and recovery in UK theme parks: The employees' perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), 166–175.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, V., Lévi, J., & Dionísio, P. (2011). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing* (10ª Edição). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lucas, S. (2012). How much does it cost companies to lose employees? Retrieved from <https://www.cbsnews.com/news/how-much-does-it-cost-companies-to-lose-employees/>
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organization- al logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An applied orientation*. Essex: Pearson: Prentice Hall.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.  
<https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Maximiano, A. C. A. (2002). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à*

*revolução digital*. São Paulo: Editora Atlas.

- Medeiros, R., Alves, R., & Ribeiro, S. (2012). Turnover: Uma Análise Dos Fatores Que Contribuem Para a Decisão De Sair Da Empresa Dos Colaboradores Da Alfa Comércio Ltda. 2 (1), 115–126.
- Medlik, S., & Ingram, H. (2002). *Introdução à hotelaria: gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Meng, B., & Han, H. (2014). The Effects of Empowerment on Employee Psychological Outcomes in Upscale Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(2), 218–237. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.768189>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195–209.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. SAGE Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152–156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Mills, D. Q. (1996). *Empowerment – um imperativo: seis passos para se estabelecer uma organização de alto desempenho*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Mobley, W., Homer, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408–414.
- Moreland, R. L., & Levine, J. M. (2001). *Socialization in organizations and workgroups*. (I. M. Turner, Ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *Organizational and Occupational Psychology*, 219–229.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387–401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd Editio). New York: NY: McGraw-Hill.
- Panagopoulos, N., & Dimitriadis, S. (2009). Transformational leadership as a mediator of the relationship between behavior-based control and salespeople’s key outcomes. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 1008–1031.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). ). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(3), 41–50.
- Pare, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals’ turnover intentions. *Group and Organization Management*, 32(3), 326–357.
- Pavanello, L., & Jaeger, E. (2016). Rotatividade nas Empresas: Motivos Internos e Externos. *Revista Científica Do Alto Vale Do Itajaí*, 4(6), 70–74.
- Petrocchi, M. (2002). *Hotelaria: Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura.
- Pinheiro, A., & Souza, D. (2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa no setor de educação. In *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (pp. 1–13).
- 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), 879–903.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual

- Performance. *Vision*, 19(3), 227–235.
- Preacher, K., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93–115.
- Price, J., & Mueller, J. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543–565.
- Quiñones, M., Broeck, A. Van Den, & Witte, H. De. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 127–134. <https://doi.org/10.5093/tr2013a18>
- Raykov, T. (2008). Alpha if item deleted: A note on loss of criterion validity in scale development if maximizing coefficient alpha. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 61(2), 275–285.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *J Organ Change Manage*, 21(1), 53–75.
- Rego, A., Cunha, M. P. ., & Souto, S. (2007). Workplace spirituality, commitment and self-reported individual performance: an empirical study. *Manage Res*, 5(3), 163–183.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. E., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.009>
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300004>
- Révillion, A. (2013). Inter-Relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura nacional: proposta de um modelo. *Revista de Ciências Da Administração*, 5(10), 1–19.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.
- Ribeiro, A. L. (2006). *Gestão de Pessoas*. (Saraiva, Ed.). São Paulo.

- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2005). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., Millett, B., Cacioppe, R., & Marsh, T. W. (2001). *Organisational behaviour: Leading and managing in Australia and New Zealand* (3rd ed.). Frenchs Forest, NSW, Australia: Pearson Education.
- Santos, M. (2004). Gestão de Recursos Humanos: teorias e práticas. *Sistema de Información Científica Redalyc Red de Revistas Científicas de América Latina Y El Caribe.*, 6, 142–158.
- Santos, P. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: o Efeito Moderador do Compromisso Organizacional.*
- Santos, V. A., & e Souza, P. A. R. (2014). O estilo de liderança dos gestores da rede hoteleira de nova Xavantina MT. *Revista de Turismo E Desenvolvimento*, 7.
- Saxe, R., & Weitz, A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19 (August), 343–351.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking Empowerment to the Next Level: A Multiple-Level Model of Empowerment, Performance, and Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 332–349.
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Senra, K. (2015). Relação entre Orientação para o Mercado e Criação de Valor na Teoria de Marketing. *Raimed - Revista de Administração*, 5, 70–83.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and non-experimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445.
- Silva, R., Cappelozza, A., & Costa, L. (2014). O Impacto do Suporte Organizacional e do Comprometimento Afetivo Sobre a Rotatividade. *Raimed - Revista de Administração*, 4, 314–329.
- Simintiras, A., Watkins, A., Ifie, K., & Georgakas, K. (2012). Individual and contextual

- influences on the affective commitment of retail salespeople. *Journal of Marketing Management*, 28(11–12), 1377–1398. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.691529>
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432–433.
- Smith, L. M., Andrusyszyn, M. A., & Spence Laschinger, H. K. (2010). Effects of workplace incivility and empowerment on newly-graduated nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 1004–1015. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01165.x>
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621–634.
- Spear, S. J. (2010). *No encaço das líderes: Como as líderes de mercado batem a concorrência e como as empresas competentes podem reagir e vencer*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. (2007). *Taking Stock: a review of more than twenty years of research on empowerment at work*. In & J. B. C. Cooper (Ed.), *Handbook of organizational behavior*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M., & Nason, S. (1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23, 679–704.
- Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica: CA: Goodyear.
- Stefanini, C. J., Yamashita, A. P. N. G., & Sousa, R. B. M. (2012). Turismo de negócios: o uso da análise fatorial como instrumento de identificação dos valores para os viajantes a negócios. *Revista Turismo E Desenvolvimento*, 5(12).
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and

- internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103.
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Mackenzie Davey, K. (2001). What difference does it make? A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment in the early years of work. *Academy of Management Proceedings*, B1–B6.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155–178.
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *Journal of Medical Education*, 2, 53–55.
- Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The Selling Orientation-Customer Orientation ( S . O . C . O . ) Scale : A Proposed Short Form The Selling Orientation-Customer Orientation ( S . O . C . O . ) Scale : A Proposed Short Form. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(1), 63–69.  
<https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754257>
- Tracy, D. (2004). *10 princípios para o empowerment*. Elsevier Editora.
- Ueno, A. (2008). Is empowerment really a contributory factor to service quality? UENO2008. *Service Industries Journal*, 28(9), 1321–1335.  
<https://doi.org/10.1080/02642060802230262>
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47–71.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82–111.
- Wilkinson, A. (1997). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40–56.
- Williams, M., & Attaway, J. (1996). Exploring Salespersons' Customer Orientations as a mediator of Organizational Culture's influence on Buyer-seller Relationships. *Journal of Marketing Theory and Practice*, XVI(4), 31–54.

Wilton, N. (2006). Strategic choice and organisational context in HRM in the UK hotel sector. *The Service Industries Journal*, 26, 903–919.

Zhang, X., & Bartol, K. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation , and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128.

*(Inicia em página ímpar)*

# Anexo I - Questionário



CODIGO: - - - -

## INQUÉRITO AOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR HOTELEIRO QUE CONTACTAM DIRETAMENTE COM O CLIENTE

1. Este questionário faz parte de um estudo sobre o impacto do nível de autonomia atribuído a cada colaborador do setor hoteleiro, que contacte diretamente com o cliente e a forma como este influencia o sentimento do colaborador face à organização e a sua relação com o cliente, no âmbito de uma tese de Mestrado em Marketing Relacional.
2. As perguntas do questionário estão construídas de modo a que apenas tenha que fazer uma cruz ou um círculo em torno da resposta que lhe parecer mais adequada. **Procure responder sem se deter demasiadamente em cada questão.**
3. As suas respostas são absolutamente confidenciais, só tendo acesso às mesmas a equipa de investigação.
4. **Não há respostas certas ou erradas.** O que nos interessa é **exclusivamente a sua opinião pessoal.** Para cada pergunta existe uma escala. Pode utilizar qualquer ponto da escala desde que o considere adequado.
5. Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, risque essa resposta e marque a que pretende.
6. **Procure, por favor, responder a todas as questões. Responda a todo o questionário de seguida, sem interrupções.**

I) Por favor, considere a sua interação com o cliente. Refira a frequência com que adota os seguintes comportamentos. Através de um círculo (0) ou uma cruz (X) escolha a opção que considera mais adequada a si. Não existem respostas certas ou erradas. Por favor, refira como **realmente** se comporta e não como considera que se deveria comportar.

	1- Nunca	2- Raramente	3- Por vezes	4- Com alguma Frequência	5- Frequentemente, senão sempre
Pensando no meu comportamento face ao cliente, posso dizer...					
1 - Eu tento compreender quais são as necessidades do cliente.	1	2	3	4	5
2 - Eu tenho sempre em mente os interesses do cliente.	1	2	3	4	5
3 - Eu adoto uma abordagem de resolução de problemas na venda de produtos ou serviços aos clientes.	1	2	3	4	5
4 - Eu tento descobrir quais os tipos de produtos ou serviços mais úteis para os clientes.	1	2	3	4	5
5 - Eu recomendo produtos ou serviços que são mais adequados para a resolução de problemas do cliente.	1	2	3	4	5

**II) Por favor, reflita acerca dos seus sentimentos e atitudes face à organização que integra. Refira a frequência com que adota os seguintes comportamentos. Através de um círculo (0) ou uma cruz (X) escolha a opção que considera mais adequada a si. Não existem respostas certas ou erradas. Por favor, refira como **realmente** se comporta e não como considera que se deveria comportar.**

1- Nunca	2- Raramente	3- Por vezes	4- Com alguma Frequência	5- Frequentemente, senão sempre
----------	--------------	--------------	--------------------------	---------------------------------

**Pensando nos meus sentimentos face à minha organização, posso dizer...**

1 - Sinto-me orgulhoso em dizer aos outros que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5
2 - Eu sinto uma forte ligação afetiva por esta organização.	1	2	3	4	5
3 - Eu sinto-me como "parte da família " na minha organização.	1	2	3	4	5

**III) Por favor, reflita acerca da sua situação atual na organização que integra. Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam ao seu caso particular, explicitando com que frequência pensa nestas questões. Através de um círculo (0) ou uma cruz (X) escolha a opção que considera mais adequada a si. Não existem respostas certas ou erradas.**

1- Nunca	2- Raramente	3- Por vezes	4- Com alguma Frequência	5- Frequentemente, senão sempre
----------	--------------	--------------	--------------------------	---------------------------------

**Pensando na minha situação atual face à minha organização, posso dizer que as seguintes ideias me ocorrem...**

1 - Tenho intenção de deixar a organização nos próximos 12 meses.	1	2	3	4	5
2 – Sinto-me inclinado a deixar a organização nos próximos 12 meses.	1	2	3	4	5
3 – Existe alguma probabilidade de deixar a organização nos próximos 12 meses.	1	2	3	4	5

**IV) Por favor, reflita acerca do seu trabalho, das atividades e funções que desempenha na organização que integra. Refira em que medida as seguintes afirmações se aplicam ao seu caso particular. Através de um círculo (0) ou uma cruz (X) escolha a opção que acha considera mais adequada a si. Não existem respostas certas ou erradas.**

1- Nunca	2- Raramente	3- Por vezes	4- Com alguma Frequência	5- Frequentemente, senão sempre
----------	--------------	--------------	--------------------------	---------------------------------

**Relativamente ao meu trabalho, posso dizer...**

1 - Eu tenho elevada independência e liberdade na forma como eu desempenho o meu trabalho.	1	2	3	4	5
2 – Eu sou autoconfiante relativamente às minhas capacidades para realizar as minhas atividades de trabalho.	1	2	3	4	5
3 – O trabalho que desempenho é muito importante para mim.	1	2	3	4	5
4 - Eu tenho um elevado controle sobre o que acontece no meu departamento.	1	2	3	4	5
5 - O trabalho que desempenho é significativo para mim.	1	2	3	4	5
6 - Eu tenho um elevado impacto no que acontece no meu departamento.	1	2	3	4	5
7 - As minhas atividades de trabalho são-me pessoalmente significativas.	1	2	3	4	5
8 - Eu tenho elevada autonomia na determinação do modo de execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5
9 - Eu posso decidir por mim mesmo o rumo a seguir na realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5
10 – Estou seguro da minha capacidade de desempenhar o meu trabalho.	1	2	3	4	5
11 - Eu tenho elevada influência sobre o que acontece no meu departamento.	1	2	3	4	5
12 - Eu sou dotado das habilidades necessárias para a realização do meu trabalho.	1	2	3	4	5

V) As questões que se seguem são relativas a si próprio(a) mas, não visam identificá-lo(a). São apenas para recolher elementos que facilitem a análise estatística. Por favor, assinale com uma **crux (x)**.

1. Género: Feminino  Masculino  2. Idade:

3. Habilitações Literárias:

1º Ciclo (1ª - 4º Ano)	<input type="checkbox"/>
2º Ciclo (5º - 9º Ano)	<input type="checkbox"/>
3º Ciclo (10º - 12º Ano)	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado/Doutoramento	<input type="checkbox"/>

4. Função que desempenha na empresa

Diretor/Gestor/Chefe de secção	<input type="checkbox"/>
Rececionista	<input type="checkbox"/>
Animador	<input type="checkbox"/>
Barman / Emp. mesa	<input type="checkbox"/>
Outras Funções	<input type="checkbox"/>

Indique, qual?

5. Há quanto tempo (anos) trabalha nesta Organização?

6. Nº de Empregados: 1 a 10  11 a 30  31 a 50  51 a 100  Mais de 100

**MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!**