



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

Relação entre engagement com o trabalho, satisfação dos clientes e intenção em voltar

Inês Isabel da Silva Tito
Orientação: Carla Santarém Semedo

Mestrado em Psicologia
Área de especialização: *Psicologia do Trabalho e das Organizações*

Esta dissertação não inclui as críticas e as sugestões feitas pelo júri



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia
Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações

**Relação entre engagement com o trabalho, satisfação dos clientes e
intenção em voltar**

Inês Tito

Orientador/a:
Carla Santarém Semedo

2012

Índice

1. Resumo	5
2. Abstract	5
3. Introdução.....	7
4. Enquadramento Teórico	8
4.1. Psicologia Positiva	8
4.2. Definição de <i>engagement</i> e conceitos associados.....	9
4.2.1 Definição de <i>Engagement</i>	9
4.3. Antecedentes do <i>Engagement</i>	11
4.4 Consequências do <i>Engagement</i>	12
4.5. Outros conceitos associados ao <i>engagement</i>	15
4.5.1. Burnout.....	15
4.5.2. Workaholism.....	15
4.5.3. Flow.	17
4.5.4. Satisfação no trabalho.	17
4.5.4. Comprometimento organizacional.	18
4.6. Modelos teóricos associados ao <i>engagement</i>	19
4.6.1. Modelo Exigências-Recursos no Trabalho e a Espiral Positiva de Ganhos.....	19
4.6.2. Teoria da conservação de recursos.	20
4.6. Clima de Serviço	21
4.7. Desempenho dos colaboradores.....	22
4.8. Satisfação e fidelização de clientes	23

4.8.1. Satisfação de clientes.....	23
4.8.2. Fidelização de clientes	24
4.8.3. Relação entre satisfação e fidelização de clientes.	25
5. Contexto Geral.....	26
5.1. Turismo	26
5.1.1. Turismo Global.....	26
5.1.2. Turismo em Portugal.....	27
5.1.3. Turismo no Algarve.....	28
6. Parte Empírica	30
6.1. Método	30
6.1.1. Hipóteses do Estudo.....	30
6.1.2. Participantes.....	31
6.2. Caracterização da população em estudo – Colaboradores.	31
6.2.1. <i>Distribuição dos colaboradores por departamento.</i>	31
6.2.2. <i>Distribuição dos colaboradores por género.</i>	32
6.2.3. <i>Distribuição dos colaboradores por faixas etárias.</i>	32
6.2.4. <i>Distribuição dos colaboradores por antiguidade.</i>	33
6.2.5. <i>Distribuição dos colaboradores por nível de escolaridade.</i>	34
6.3. Caracterização da amostra em estudo – Colaboradores.	34
6.4. Caracterização da amostra em estudo – Clientes.....	36
6.5. Instrumentos	39
6.5.1. Engagement.....	39
6.5.2. Recursos Organizacionais.	41
6.5.3. Clima de Serviço.	43
6.5.4. Desempenho dos Funcionários.	46
6.5.5. Fidelização de Clientes.	47

6.6. Procedimentos.....	49
7. Resultados.....	50
8. Discussão.....	59
9. Conclusão.....	63
10. Referências Bibliográficas.....	65

Índice de Figuras

Figura 1. Taxa de ocupação global média/quarto (2010) (http://www.aheta.pt/).....	28
Figura 2. Distribuição de Estabelecimentos Hoteleiros por NUTS II (Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, nível II) (Delloitte, 2010).....	29
Figura 3. Número de Estabelecimentos Hoteleiros por NUTS II (Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, nível II) (Delloitte, 2010).....	29
Figura 4. Distribuição dos colaboradores por departamento nos três hotéis.	32
Figura 5. Percentagens de Homens e Mulheres nos três hotéis.	32
Figura 6. Faixas etárias dos colaboradores dos três hotéis por género e total.	33
Figura 7. Distribuição dos colaboradores por anos de antiguidades nos três hotéis. ...	33
Figura 8. Distribuição dos colaboradores por nível de escolaridade nos três hotéis....	34

Relação entre Engagement com trabalho, satisfação dos clientes e intenção em voltar

Resumo

A investigação sobre o *engagement* no trabalho conheceu grande expansão na última década e a sua relevância para o bem-estar dos trabalhadores e organizações tem sido demonstrada. Tendo por base o estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005), a presente investigação tem como objectivo analisar a relação entre o *engagement* dos colaboradores de um grupo hoteleiro português, o clima de serviço percebido e os recursos organizacionais disponíveis. É ainda avaliada, no mesmo conjunto de unidades hoteleiras, a satisfação dos clientes com os serviços prestados e fidelização dos mesmos. A amostra é constituída por 247 colaboradores e 253 clientes. Os resultados demonstram que o *engagement* dos colaboradores, o clima de serviço percebido e os recursos organizacionais estão significativamente relacionados entre si. Para além disso, os recursos predizem o clima de serviço positivo e o aumento do *engagement*. No que respeita ao estudo efectuado com os clientes, constata-se que o desempenho dos colaboradores, percebido pelos clientes, prediz a fidelização dos mesmos.

Palavras-chave: Engagement; Recursos Organizacionais; Clima de Serviço; Satisfação; Fidelização.

Relationship between work engagement, customer satisfaction and return intention

Abstract

Investigation on work engagement has met a large expansion over the last decade and its importance to workers' well-being and organizations has been shown. Based on Salanova, Agut and Peiró (2005) study, this investigation aims to analyze the relationship between workers engagement of a Portuguese hotel group, perceived service climate and organizational resources available. Additionally, with the same sample, we will analyze customer's satisfaction and loyalty. The sample used in this study is formed by 247 workers and 253 clients. Results show a relation between

worker's engagement, service climate and organizational resources. Besides, organizational resources predicts the positive service climate and work engagement. Concerning the customer's sample, results show that employees' performance, perceived by customers, predicts customer loyalty.

Key words: Engagement; Organizational Resources; Service Climate; Customer Satisfaction; Customer Loyalty.

Introdução

Desde os seus primórdios, a psicologia sempre esteve associada a conceitos relativos à deteiorização e mal-estar mental (Salanova, Martínez & Llorens, 2005).

Com o aparecimento dos primeiros estudos no âmbito da Psicologia do Trabalho, tendo por base “a concepção do ser humano como quase ‘extinto’ de rasgos positivos” (Salanova, Martínez & Llorens, 2005), houve a necessidade de virar atenções para os aspectos positivos relacionados com o trabalho. Considerando as mudanças a que as organizações estão sujeitas e, que requerem uma grande capacidade de adaptação, as “organizações modernas precisam de colaboradores dedicados e energéticos” (Bakker & Leiter, 2010).

Assim, o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho tem sido, nos últimos anos, tema central de debate em diversos contextos da sociedade ocidental. Neste contexto, cada vez mais as organizações preocupam-se em encontrar meios de promoção do bem-estar do colaborador.

Por este motivo, ao longo dos anos, o bem-estar psicológico do colaborador tem sido alvo de diversos estudos, surgindo assim as primeiras definições de conceitos como o *engagement* (Kanh, 1990; Kanh, 1992; Seligman, Csikszentmihalyi, 2000; Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker, 2002; Albrecht, 2010).

O bem-estar dos colaboradores em contexto de mudança assume especial importância no âmbito do turismo algarvio, pois a flutuação das taxas de ocupação hoteleira ao longo do ano (<http://www.aheta.pt/>), obriga a que os colaboradores se adaptem rapidamente. Posto isto, e dado o contexto sócio-económico actual, em que se registam elevados níveis de desemprego e que o consumidor retrai-se na aquisição de novos bens/serviços, consideramos importante estudar o nível de *engagement* dos colaboradores de um grupo hoteleiro português no Algarve.

Enquadramento Teórico

Psicologia Positiva

Nas últimas décadas, a psicologia registou uma mudança de enfoque. Neste contexto de mudança, os autores Seligman e Csikszentmihalyi (2000) afirmam que o objectivo da psicologia positiva é promover a mudança de enfoque da psicologia, passando de uma postura de preocupação com a doença mental para uma postura de observação de qualidades positivas. Assim, estes autores referem que elementos como a coragem, o optimismo e a esperança, têm a capacidade de agir contra a doença mental. Neste sentido, a psicologia positiva pode ser caracterizada em termos de bem-estar, satisfação, perseverança, altruísmo e tolerância (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

No âmbito da psicologia organizacional positiva, definida por Salanova, Martínez e Llorens (2005) como “o estudo científico do funcionamento óptimo das pessoas e dos grupos nas organizações” (p. 353), um ambiente de trabalho saudável é sinónimo de bem-estar físico e psicológico (Turner, Barling & Zacharatos, 2002). Assim, o local de trabalho pode ser gerador de experiências positivas através de um desenho do posto de trabalho que permita aos trabalhadores realizar tarefas dinâmicas, desafiantes, com significado e que promovam a interacção social (Turner, Barling & Zacharatos, 2002). Para além do desenho do posto de trabalho o tipo de liderança das chefias, nomeadamente a liderança transformacional, e o trabalho em grupo também podem promover o bem-estar dos indivíduos no local de trabalho (Turner, Barling & Zacharatos, 2002; Baumeister & Leary, 1995). Por outro lado, os grupos de trabalho, de acordo com Baumeister e Leary (1995), têm a capacidade de fornecer apoio emocional e nas tarefas a realizar, fazendo com que os indivíduos consigam adaptar-se melhor às exigências da tarefa. Neste contexto, os autores Turner, Barling e Zacharatos, (2002), consideram que “existe uma obrigação mútua entre empregados e chefias para transformar o trabalho em algo mais positivo” (p.723). Deste modo, o objectivo primordial da psicologia organizacional positiva é “descrever, explicar e prever o funcionamento óptimo nestes contextos, bem como otimizar e potencializar a qualidade de vida laboral e organizacional” (Salanova, Martínez & Llorens, 2005, p. 354).

Definição de *engagement* e conceitos associados

Definição de *Engagement*.

É no contexto da psicologia organizacional positiva que surge o conceito de *engagement*, associado à preocupação crescente com o bem-estar dos indivíduos no local de trabalho. O primeiro autor a definir *engagement* foi Kahn (1990) ao afirmar que este conceito diz respeito à regulação de comportamentos através dos quais as pessoas evidenciam ou deixam de fora características do seu Eu durante o desempenho de papéis laborais. De acordo com este autor, o *engagement*, refere-se ao aproveitamento do Eu dos membros das organizações para os seus papéis profissionais expressando-se física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho dos seus papéis laborais. Neste sentido, uma pessoa que tenha *engagement* no trabalho envolve-se fisicamente nas tarefas atribuídas, torna-se cognitivamente vigilante e estabelece uma relação empática com o outro na sequência do trabalho desenvolvido de modo a mostrar o que pensa e como se sente, a sua criatividade, as suas crenças e valores e a sua ligação pessoal com o outro (Kahn, 1990). Posteriormente, Kahn (1992) descreve a pessoa com *engagement* como sendo psicologicamente presente, atenta, integrada e concentrada no desempenho dos seus papéis.

Apesar de toda a investigação que têm surgido nos últimos 20 anos no âmbito do *engagement*, a definição deste conceito está longe de obter um consenso entre os investigadores (Bakker & Leiter, 2010).

Neste sentido, a definição de *engagement* mais utilizada pelos investigadores é a de Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002, p. 74): “um estado mental positivo de preenchimento e relacionado com o trabalho que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção”. Segundo Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris (2008),

“o vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a vontade de se esforçar no trabalho e persistência, mesmo perante as dificuldades. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido no trabalho e experimentar um sentimento de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção é caracterizada pela total concentração e

felicidade no trabalho, no qual o tempo passa depressa e o indivíduo tem dificuldade em desligar-se do trabalho” (p. 188).

Será importante, ainda, considerar a existência de diversos termos associados ao conceito, nomeadamente *employee engagement*, *work engagement*, *trait engagement*, *state engagement* ou *behavioral engagement*. Por vezes estes termos são utilizados indiscriminadamente. Segundo Bakker e Leiter (2010), o termo *work engagement* diz respeito à relação que o colaborador estabelece com o seu trabalho, enquanto o termo *employee engagement*, sendo mais abrangente, inclui também a relação estabelecida com a organização.

Numa perspectiva abrangente sobre o conceito de *engagement*, os autores Macey e Schneider (2008) afirmam que esta é uma “condição desejável que tem um objectivo organizacional, denota envolvimento, comprometimento, paixão, entusiasmo, esforço e energia” (p. 4). Numa análise desta definição, os autores Bakker e Leiter (2010) afirmam que esta definição engloba: o *trait engagement*, que se traduz em conscienciosidade, traço de afecto positivo e personalidade proactiva; o *state engagement*, nomeadamente a satisfação, envolvimento e *empowerment*; e o *behavioral engagement*, através de comportamentos extra-papel e proactividade.

Para além destes, existem ainda os termos *job engagement* e *organizational engagement* (Saks, 2006). Ambos são definidos por Saks (2006) como a presença psicológica do colaborador no seu trabalho (*job engagement*) e na sua organização (*organizational engagement*).

Nesta dissertação quando mencionado o termo *engagement*, estamos a referir-nos ao conceito de *work engagement*, numa perspectiva da ligação que o colaborador estabelece com o trabalho que desenvolve.

No estudo de González-Romá, Schaufeli, Bakker e Lloret (2006), estes investigadores enfatizaram a característica mais difusa e estável no tempo, ao contrário da crença de que o *engagement* seria uma emoção momentânea. Assim, o *engagement* é definido como um estado afectivo-cognitivo mais persistente e generalizado que não está focado em nenhum objecto, evento, indivíduo ou comportamento em particular.

A ideia comum às várias definições de *engagement* é a de que se trata de um estado psicológico positivo relacionado com o trabalho e também a de que é um estado motivacional que reflecte a vontade para investir no cumprimento de determinada meta (Albrecht, 2010). Deste modo, os trabalhadores com *engagement*

sentem-se energética e eficazmente conectados com o seu trabalho e, em vez de verem o trabalho como stressante ou exigente, vem-no como desafiante (Bakker et al., 2008). Tal como é referido por Bakker e Leiter (2010), “a energia e a concentração inerente ao *engagement* no trabalho permite aos colaboradores trazer todo o seu potencial para o trabalho. (...) Eles têm a capacidade e a motivação para se concentrarem exclusivamente na tarefa em questão” (p. 3).

De acordo com Bakker, van Emmerik e Euwman, (2006) e Bakker e Demerouti (2009), o *engagement* poderá ser considerado um fenómeno colectivo, na medida em que é passível de contágio entre elementos de um grupo de trabalho ou de uma organização.

Antecedentes do *Engagement*

Os últimos anos têm sido marcados por estudos que pretendem definir o conceito de *engagement* e, por outro lado, que pretendem compreender quais são as condições ideais para o seu aparecimento (Bakker, van Emmerik & Euwman, 2006; Simpson, 2009; Mauno, Kinnunen, Ruokolainen, 2007).

Entre os vários elementos que podem condicionar o aparecimento do *engagement* no local de trabalho, Fleck e Inceoglu (2010) fazem referência ao contexto de trabalho como um antecedente de *engagement*, nomeadamente ao nível da relação que os indivíduos estabelecem com as funções que desempenham e com a própria organização. Para além disso, também identificaram as características pessoais, no que respeita à experiência psicológica dos indivíduos.

Num artigo de revisão de literatura, Simpson (2009), identifica as exigências e recursos no trabalho como um dos antecedentes da sensação de bem-estar nos colaboradores. Neste sentido, os autores Mauno, Kinnunen e Ruokolainen (2007), verificaram que os recursos no trabalho têm um poder preditivo mais elevado do que as exigências do trabalho relativamente ao *engagement*. Para além disto, Schaufeli e Bakker (2004) e Halbesleben (2010, cit. por Bakker & Leiter, 2010) afirmam que os recursos no trabalho têm a capacidade de prever o aparecimento de *engagement* no trabalho, enquanto as exigências no trabalho não estão significativamente relacionadas com o conceito. Mais adiante será discutida a relação entre os recursos organizacionais e o *engagement*.

Para além dos recursos organizacionais, alguns autores (Kim, Shin & Swanger, 2009) identificam os traços de personalidade dos colaboradores, nomeadamente a

conscienciosidade (de acordo com o modelo Big Five), como antecedentes do *engagement*. Neste sentido, os mesmos autores afirmam ainda que esta dimensão da personalidade está relacionada com as dimensões do *engagement*.

Segundo os investigadores Mauno, Kinnunen e Ruokolainen (2007) níveis elevados de controlo do trabalho (autonomia) e auto-estima organizacional (grau no qual os membros de determinada organização acreditam conseguir satisfazer as suas necessidades através da participação em papéis no contexto da empresa) promovem o aparecimento de *engagement* no trabalho.

Um estudo realizado, cuja amostra foi constituída por professores finlandeses verificou a existência de uma relação entre *engagement* e controlo no trabalho, apoio social dos supervisores e clima de trabalho positivo (Hakanen, 2004 cit. por Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007).

Para que o *engagement* surja no local de trabalho existem ainda outros elementos a considerar. Segundo o modelo postulado por Harter, Schmidt e Keyes (2003, cit. por Simpson, 2009), deverão estar presentes quatro elementos antecedentes, sendo eles “a) a clareza de expectativas e materiais básicos e equipamento fornecido, b) sentimentos de contribuição para a organização, c) sentimentos de pertença a algo para além de si próprio e d) sentimento de que existem oportunidades de discussão, de progressão e crescimento” (p. 1020).

De acordo com os autores Bakker, Albrecht e Leiter (2010), o capital psicológico, ou seja, os recursos pessoais, podem ser importantes preditores do *engagement* no trabalho, no sentido em que os indivíduos com capital psicológico elevado são caracterizados como pessoas confiantes, auto-eficazes, optimistas e resilientes.

Consequências do *Engagement*

Segundo os autores Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009a), quando os trabalhadores estão imersos no seu trabalho e concentrados nos clientes, têm maior probabilidade de gerar lucro à entidade empregadora.

Aos colaboradores que registam sintomas de *engagement* no trabalho está-lhes associado a uma atitude proactiva que conduz ao desenvolvimento de conhecimento, bem como fazer mais do que lhes é exigido para alcançar tanto os seus objectivos individuais como os da empresa (Bakker & Leiter, 2010; Rich, Lepine & Crawford, 2010).

A partir de estudos levados a cabo por empresas de consultoria, demonstrou-se que um ambiente de trabalho que promova o *engagement* dos trabalhadores está associado a resultados benéficos nos negócios, nomeadamente, a redução do *turnover* (Schaufeli & Bakker, 2004), aumento da satisfação do cliente (Salanova, Agut & Peiró, 2005), da produtividade e dos lucros da organização. Para além disto, também foi comprovada a relação do *engagement* com os baixos níveis de presentismo (Attridge, 2009). Segundo os autores Böckerman e Laukkanen (2009) e Hemp (2004), o presentismo ocorre quando o colaborador vai trabalhar, apesar de não estar apto por doença física ou psicológica, o que o impede trabalhar a um nível de elevada eficácia. Neste sentido, o presentismo pode ter consequências ao nível da saúde e do bem-estar dos trabalhadores, bem como aumentar os custos financeiros para a organização, gerados a partir dos baixos níveis de produtividade (Böckerman e Laukkanen, 2009).

Para além disto, outro estudo, também realizado por uma empresa de consultoria, demonstrou que as organizações que estabelecem uma comunicação eficaz com os seus colaboradores, tinham quatro vezes mais probabilidades de ter níveis elevados de *engagement*, quando comparadas com outras organizações que tinham uma comunicação menos eficaz. Neste sentido, uma estratégia de comunicação sólida da organização está associada ao aumento dos níveis de *engagement* nos colaboradores (Attridge, 2009).

De acordo com Attridge (2009), estudos realizados numa empresa fabricante de bebidas alcoólicas evidenciaram que os trabalhadores com *engagement* tinham cinco vezes menos probabilidades de ter um acidente de trabalho do que os trabalhadores com baixos níveis de *engagement*.

Por último, também foi comprovada a relação entre o *engagement* dos trabalhadores e a satisfação dos clientes. Neste sentido, um estudo desenvolvido por uma empresa de consultoria no sector automóvel norte-americano provou que os níveis de *engagement* de mais de 4000 trabalhadores estavam positivamente relacionados com a satisfação dos clientes. Adicionalmente, o *engagement* foi ainda associado aos baixos níveis de *turnover* dos trabalhadores, o que permite à organização poupar investimento de capital em recrutamento e formação (Attridge, 2009).

Apesar dos benefícios do *engagement* anteriormente identificados, também podem ser registados efeitos contrários. Segundo os autores Bakker, Albrecht e Leiter (2010) o *engagement* pode ter efeitos indesejados nos trabalhadores. Assim, pode

verificar-se o aparecimento do conflito trabalho-família, pois o trabalhador com *engagement*, apesar de não ser *workaholic*, pode perturbar o equilíbrio do desempenho de papéis ao preferir o trabalho em detrimento da sua vida pessoal. Desta forma, é possível afirmar que a dimensão “absorção” do *engagement* poderá conduzir os colaboradores à imersão total nas tarefas que desempenham e, assim, negligenciar a sua vida pessoal (Bakker, Albrecht & Leiter, 2010; Halbesleben, Harvey & Bolino, 2009).

Para além disso, o elevado afecto positivo, geralmente associado ao *engagement*, poderá promover um processo heurístico que pode dificultar o desempenho eficaz em tarefas nas quais é necessário um processamento detalhado e controlado da informação (Martin & Clore, 2001).

Segundo os autores Bakker, van Emmerik e Euwman (2006), o *engagement* é passível de contágio entre elementos de uma equipa de trabalho. Neste sentido, considerando a exigência do fenómeno do contágio emocional, no qual os indivíduos no seu relacionamento diário com o outro tendem a imitar, inconscientemente, as expressões faciais e vocalizações, os investigadores Bakker, van Emmerik e Euwman (2006) comprovaram que o mesmo acontece com o *engagement*. Assim,

“os trabalhadores com *engagement* comunicam o seu optimismo, atitudes positivas e comportamentos pró-activos aos seus colegas e criam um clima positivo na equipa. As interações entre os membros da equipa, por sua vez, facilitam a experimentação de sentimentos de energia e entusiasmo nos membros individuais, independentemente das exigências e recursos a que estão expostos” (Bakker, van Emmerik & Euwman, 2006, p. 482).

No âmbito da investigação em *engagement*, os autores Kühnel, Sonnentag e Westman (2009) e Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009a) verificaram que os níveis de *engagement* de enfermeiros tendem a aumentar após um período de folga ou férias. Neste sentido, é possível afirmar que os níveis individuais de *engagement* no trabalho apresentam diferenças de dia para dia ou de semana para semana (Bakker, van Emmerik, Geurts & Demerouti, 2008).

Outros conceitos associados ao *engagement*

Burnout.

No extremo oposto do *engagement* está o conceito de *burnout* que é definido como uma reacção ao *stress* ocupacional crónico caracterizada por exaustão emocional, cinismo e falta de eficácia profissional. Neste sentido, as dimensões de ambos os conceitos são analisados como opostos (ou seja, vigor-exaustão e dedicação-cinismo). Apesar desta não ser uma relação linear, foi comprovado que as dimensões vigor e exaustão integram uma categoria mais abrangente denominada energia, enquanto que as dimensões dedicação e cinismo constituem o conceito mais alargado de identificação (González-Romá et al., 2006).

A pessoa com *burnout* tem falta de energia para trabalhar adequadamente e não se identifica com o seu trabalho. Geralmente, esta situação ocorre quando o indivíduo é exposto a uma situação prolongada de *stress* e de experimentação de sentimentos de exaustão. Desta forma, os indivíduos com *burnout* adoptam a uma estratégia de *coping* que consiste em distanciarem-se do trabalho e das pessoas com quem trabalham. É a este fenómeno que os especialistas identificam como cinismo (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Para além do que já foi mencionado, no caso particular da indústria hoteleira, o *burnout* tende a manifestar-se através de problemas de concentração, doença física e absentismo (Ross, 2010).

Ao contrário do *engagement*, o *burnout* tem a sua origem nas exigências do trabalho, nas exigências relacionadas com os clientes e na falta de apoio social (Schaufeli & Buunk, 2002).

Workaholism.

O *workaholism*, por vezes, também é confundido com *engagement*.

Segundo Oates (1971), o *workaholism* está ao mesmo nível da toxicodependência ou do alcoolismo, no que respeita aos sintomas apresentados pelos indivíduos. Neste sentido, Oates (1971) define o *workaholism* como “uma compulsão ou necessidade incontrolável para trabalhar incessantemente” (p.11).

Para distinguir ambos os conceitos, os autores Gorgievski e Bakker (2010) fazem referência à paixão pelo trabalho. A paixão pelo trabalho é o “entusiasmo, alegria e zelo que provém da procura energética e incansável de objectivos dignos, desafiantes e animadores” (Smilor, 1997, p. 342). Neste sentido, o principal meio de diferenciação entre o *engagement* e o *workaholism* é o tipo de paixão pelo trabalho. Assim, ao *engagement* está associada a paixão harmoniosa, enquanto que ao *workaholism* está associada a paixão obsessiva (Gorgievski & Bakker, 2010).

Os *workaholics* são descritos com orientados para a tarefa, compulsivos, perfeccionistas, neuróticos, rígidos, altamente motivados, impacientes e auto-centrados (Andreassen, Ursin & Eriksen, 2007; Taris, Schaufeli & Verhoeven, 2005). Assim, despendem mais tempo no trabalho, do que lhe é exigido, sendo que o que os leva a agir dessa forma é uma compulsão incontrolável de trabalhar que não os permite desfrutar da sua vida fora do trabalho.

Por outro lado, no *engagement*, o tempo que os indivíduos despendem baseia-se no bem-estar gerado, sendo que o trabalho é algo gerador de satisfação. Neste sentido, é possível afirmar que o *engagement* e o *workaholism* têm em comum o excesso de horas de trabalho, bem como o esforço e o seu envolvimento nas tarefas desenvolvidas (Taris, Schaufeli & Shimazu, 2010). No que respeita às relações sociais, foi comprovado que o *engagement* é caracterizado por contactos sociais ricos e frequentes, enquanto o *workaholism* é identificado por relações sociais pobres (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008).

Apesar do conceito de *workaholism* ter vindo a ser estudado durante os últimos 20 anos, ainda existe muita polémica quanto à sua definição, benefícios ou malefícios do mesmo para os indivíduos. Assim, alguns autores afirmam que o *workaholism* tem, maioritariamente, efeitos negativos nos indivíduos, enquanto outros consideram que poderá ter efeitos positivos nos indivíduos (Andreassen, Ursin & Eriksen, 2007).

Os autores Andreassen, Ursin e Eriksen (2007) comprovaram que o *workaholism* pode conduzir a efeitos nocivos para a saúde dos indivíduos, uma vez que fomenta o deterioramento do bem-estar. Para além disso, ficou também comprovado que o *workaholism* está relacionado com o *stress* no trabalho, com o *burnout* e com queixas subjectivas de saúde. Este último ponto traduz-se em dores musculares, cansaço, alterações de humor, fadiga, dores de cabeça, distúrbios do sono e do tracto gastrointestinal (Eriksen & Ursin, 2004).

De acordo com o estudo de Taris, Schaufeli e Verhoeven (2005) os *workaholics* reportaram índices mais elevados de *stress* do que o grupo de controlo utilizado para o efeito.

Flow.

Outro conceito, vulgarmente confundido com *engagement* é o *flow*.

No livro “Flow – the Psychology of the Optimal Experience”, Csikszentmihalyi (1990) definiu nove características do flow, sendo elas: a) equilíbrio entre competências e desafios, b) objectivos claros, c) *feedback* imediato, d) recompensas intrínsecas, f) concentração, g) fusão de acção e sensibilização, h) transformação do tempo e i) sentimentos de controlo. Em suma, o *flow* traduz-se no “estado no qual as pessoas estão tão envolvidas numa actividade que nada mais parece importar; a experiência em si é tão agradável que as pessoas executam-na a qualquer custo” (Csikszentmihalyi, 1990, p. 4).

Num estudo sobre a influência do *flow* em estudantes universitários, a autora Rogatko (2007) afirma que o desafio dos indivíduos que experimentam a sensação de *flow* é encontrar um equilíbrio entre as suas competências e o desafio apresentado, no sentido que à medida que o sujeito melhora as suas capacidades tenderá a sentir-se frustrado porque o objectivo torna-se cada vez mais fácil. Assim, para evitar que o indivíduo a solução poderá passar por alterar o objectivo a alcançar ou aumentar a exigência do objectivo.

Segundo Jackson (1992 cit. por Partington, Partington & Oliver, 2009) no *flow*, o funcionamento mental e físico dos indivíduos transforma-se num elemento único que conduz a um aumento do nível de desempenho normal do indivíduo.

Perante o que foi mencionado anteriormente, apesar das semelhanças ao nível do bem-estar psicológico dos indivíduos que ambos os conceitos apresentam, podemos diferenciar o *flow* do *engagement*, devido ao facto do primeiro ser caracterizado por um estado mental de funcionamento óptimo, de curto-termo cuja ocorrência é pontual. Já o *engagement* é um estado mental de bem-estar mais persistente no tempo (Schaufeli *et al.* 2002).

Satisfação no trabalho.

Para além dos conceitos já enunciados, outro que é frequentemente confundido com *engagement* é o conceito de satisfação no trabalho. De acordo com Locke (1976 cit. por Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, 2007), a satisfação no trabalho pode ser definida como “um estado emocional positivo ou de prazer, resultante da avaliação do trabalho ou das experiências proporcionadas pelo trabalho” (p. 180).

O conceito de satisfação no trabalho é composto por duas dimensões distintas. A componente cognitiva diz respeito às crenças dos indivíduos face ao seu trabalho, ou seja, a pessoa acredita que o seu trabalho é motivador e interessante, por exemplo. Por outro lado, a componente comportamental diz respeito aos comportamentos do colaborador face ao seu trabalho (Jex, 2002). Neste sentido, a satisfação no trabalho pode ser preditora de *turnover* e absentismo (Moynihan & Pandey, 2007; Parker, 2007).

Segundo Wefald e Downey (2009), os construtos *engagement* e satisfação no trabalho, para além de estarem relacionados, no contexto do trabalho acabam mesmo por se sobrepor. Assim, ambos os autores colocam a possibilidade do *engagement* ser um componente da satisfação no trabalho e não um conceito independente. Contudo, estes conceitos diferem uma vez que o *engagement* enfatiza os aspectos cognitivos do envolvimento do indivíduo nas actividades de trabalho, enquanto a satisfação diz respeito aos afectos despoletados no decorrer da situação de trabalho.

Comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional pode ser definido como o grau no qual o colaborador se identifica com os objectivos da organização. Assim, níveis elevados de comprometimento dos indivíduos estão relacionados com o aumento da produtividade e da qualidade do serviço (Hay, 2010).

De acordo com Meyer e Allen (1991, cit. por Jex, 2002), o comprometimento organizacional é caracterizado por três componentes. O componente afectivo reflecte o grau de identificação do colaborador com a organização e o sentimento genuíno de lealdade para com a empresa. Por outro lado, o comprometimento de continuidade tem por base as percepções dos indivíduos acerca da organização e os custos de sair da mesma. Por último, o comprometimento normativo baseia-se no sentimento de obrigação experimentado pelo colaborador para com a organização.

Segundo Bakker, Albrecht e Leiter (2010), os profissionais tendem a definir *engagement* em termos de comprometimento organizacional (ao nível do comprometimento afectivo), comprometimento de continuidade (ao nível do desejo de permanecer na empresa) e comportamentos extra-papel.

Em suma, é possível verificar a existência de diversos conceitos que, na literatura, podem surgir como associados ao *engagement*. Contudo, é possível verificar que este é um conceito independente dos demais.

Modelos teóricos associados ao *engagement*

Modelo Exigências-Recursos no Trabalho e a Espiral Positiva de Ganhos.

O *engagement* no trabalho está fortemente relacionado com o modelo exigências-recursos no trabalho (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006; Schaufeli & Bakker, 2009). De acordo com este modelo, as exigências do trabalho dizem respeito a características físicas, psicológicas, sociais e organizacionais do trabalho que requerem esforço físico ou psicológico do trabalhador e estão relacionadas com consequências psicológicas como é o caso do *strain*. Por outro lado, os recursos do trabalho são características físicas, psicológicas, sociais e organizacionais do trabalho que auxiliam o indivíduo no alcance dos objectivos, reduzem as exigências no trabalho e as consequências negativas associadas e estimulam o crescimento pessoal e o desenvolvimento (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Neste sentido, os autores van den Broeck, Vansteenkiste, de Witte e Lens (2008) afirmam que os recursos do trabalho estão relacionados com a motivação intrínseca, pois preenchem as necessidades básicas dos indivíduos, como por exemplo a necessidade de autonomia, de relação interpessoal e competência.

Este modelo pressupõe que as exigências no trabalho, bem como os recursos do mesmo, accionam dois processos psicológicos distintos. Por um lado, inicia-se um processo de deterioração da saúde mental, que conduz ao consumo de recursos energéticos do indivíduo, promovendo um estado de *burnout*. Por outro lado, o processo de motivação tem início com a avaliação dos recursos disponíveis que conduz ao *engagement* e a resultados positivos no trabalho, como é o caso do comprometimento organizacional e o desempenho dos trabalhadores (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004; Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova, 2007).

De acordo com Llorens *et al.* (2007), é possível afirmar a existência de uma relação entre os recursos de trabalho e o *engagement*, através de uma espiral positiva de ganhos, ou seja, quantos mais recursos de trabalho os indivíduos tenham ao seu dispor, maiores as probabilidades de aumentarem as suas crenças de eficácia e, assim, torna-se possível alcançar um estado de *engagement*. Deste modo, os recursos de trabalho aumentam o bem-estar dos trabalhadores, estimulando o *engagement* e diminuindo os níveis de *burnout* (Salanova, Agut & Peiró, 2005; van den Broeck *et al.*, 2008; Schaufeli & Bakker, 2009). Para além disto, Llorens *et al.* (2007) comprovaram a existência de uma espiral positiva de ganhos de recursos, sentimentos de eficácia e *engagement*. Neste sentido, os recursos no trabalho aumentam os sentimentos de eficácia que, por sua vez, elevam os níveis de *engagement* dos trabalhadores. Assim, o aumento dos níveis de *engagement* vai despoletar o incremento dos sentimentos de eficácia, o que irá permitir um aumento da percepção dos recursos disponíveis (Llorens *et al.*, 2007).

Em suma, é possível afirmar que o sucesso leva os indivíduos a confiarem nas suas competências e assim, experimentam níveis mais elevados de eficácia, seguindo o padrão da espiral positiva de ganhos (Llorens *et al.*, 2007).

Teoria da conservação de recursos.

A teoria da conservação de recursos, formulada por Hobfoll (1989), assume que a existência de determinados recursos salienta o bem-estar psicológico dos indivíduos e promove a aquisição de novos recursos. Neste sentido, os recursos são elementos, materiais ou não-materiais que os indivíduos se esforçam por obter, reter e proteger a qualquer custo (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010, cit. por Bakker & Leiter, 2010).

Tal como já foi mencionado anteriormente, os recursos no trabalho são fortes preditores das três dimensões de *engagement* (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). Neste sentido, se os indivíduos tentarem conservar ou adquirir novos recursos para dar resposta às exigências no trabalho, então estarão eles próprios a fomentar o seu bem-estar psicológico através do aparecimento de características associadas ao *engagement* (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Turner, 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009b). De acordo com Bakker, Hakanen, Demerouti e Xanthopoulou (2007), os recursos são especialmente importantes em situações de elevados níveis de *stress*. Nestas situações, os recursos no trabalho permitem eliminar

ou diminuir situações desagradáveis, promovendo o aparecimento de sentimentos de *engagement*.

Também neste modelo da conservação de recursos se aplica o conceito da espiral de ganhos. De acordo com Hobfoll e Shirom (2001, cit. por Bakker et. al, 2007), quantos mais recursos os indivíduos tiverem ao seu dispor perante as exigências do trabalho, maior será a probabilidade de aumentar os mesmos.

Clima de Serviço

Segundo Schneider, White e Paul (1998) o clima de serviço refere-se às percepções dos funcionários acerca das práticas, procedimentos e comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados no que respeita ao serviço ao cliente e à qualidade do mesmo. Neste sentido, o clima de serviço diz respeito a políticas e práticas organizacionais fundamentadas na execução de serviços de excelência (Lytle, Hom & Mokwa, 1998).

Investigações recentes demonstram que o clima de serviço é uma variável relevante para as empresas que dependem da concretização de um serviço de excelência aos seus clientes (Sowinski, Fortmann & Lezotte, 2008).

Segundo Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz e Niles-Jolly, (2005), a existência de uma relação próxima entre colaboradores e clientes num contexto de fornecimento de serviço conduz à partilha de impressões acerca das suas experiências comuns. Assim, o significado que os colaboradores atribuem ao serviço que fornecem é experimentado pelos clientes, o que os leva a formar impressões acerca da qualidade do serviço.

Como dimensões do clima de serviço, os autores Chathoth, Mak, Jauhari e Manaktola (2007) identificaram a estratégia de serviço, o sistema de serviço, a formação, as recompensas, a orientação do colaborador e dos gestores para o serviço.

Para além disso, o clima de serviço está intimamente relacionado com a fidelização de clientes e com o aumento dos lucros de determinada organização (Rust & Jahorik, 1993). Para Salanova, Agut e Peiró (2005), quando o clima de serviço é positivo, os clientes avaliam positivamente o desempenho dos colaboradores. Por outro lado o desempenho dos colaboradores está associado à fidelização de clientes (Brady & Cronin, 2001 cit. por Susskind, 2010).

Associado ao conceito de clima de serviço, Schneider et al. (2002, cit. por Sowinski, Fortmann & Lezotte, 2008) desenvolveram o conceito de força do clima. Este tem como objectivo ser utilizado como um indicador do nível de concordância de

um grupo quanto às percepções dos indivíduos sobre o clima. Neste sentido, em grupos nos quais o clima é mais forte (elevado nível de concordância), as pessoas percebem os acontecimentos da mesma forma, as expectativas são claras e, como tal, desenvolvem os mesmos comportamentos. Por outro lado, quando o clima é mais fraco, a percepção das situações acerca de comportamentos apropriados tendem a ser inconsistentes ou até mesmo inexistentes.

Neste sentido, Schneider et. al (2002, cit. por Sowinski, Fortmann & Lezotte, 2008), consideraram que quando o clima é forte e positivo em simultâneo, as expectativas produzem um comportamento positivo uniforme.

Desempenho dos colaboradores

O desempenho no trabalho é definido como o valor esperado pela organização dos comportamentos levados a cabo pelos colaboradores durante um período de tempo. De acordo com Motowidlo (2003), o desempenho é uma propriedade do comportamento, ou por outras palavras é um agregado que múltiplos comportamentos que ocorrem ao longo do tempo.

O desempenho no local de trabalho é influenciado por factores situacionais. Segundo Kane (1986), mudanças situacionais afectam a motivação dos colaboradores, bem como a oportunidade para desempenhar funções a um elevado nível de eficácia.

O desempenho dos colaboradores no local de trabalho pode ser definido de várias formas:

- proficiência da tarefa - envolve todos os comportamentos que contribuem para o núcleo técnico de uma organização;
- desempenho contextual - oferecem apoio ao ambiente no qual as funções técnicas deverão funcionar e mantêm-se estáveis entre profissões em diferentes locais de trabalho. De acordo com Van Scotter e Motowidlo (1996, cit. por Schmitt, Cortina, Ingerik & Wiechmann, 2003), o desempenho contextual pode ainda ser dividido em dedicação ao trabalho e facilitação interpessoal. A dedicação ao trabalho está relacionada com comportamentos auto-disciplinados e actos motivados, enquanto a facilitação interpessoal diz respeito a actos de auxílio e cooperação.

- desempenho adaptativo - define-se como a proficiência em que os colaboradores gerem um conjunto novo de experiências (London & Mone, 1999, cit. por Schmitt, Cortina, Ingerik & Wiechmann, 2003). Este conceito está intrinsecamente relacionado com a capacidade de adaptação dos indivíduos, como por exemplo em situações de emergência, lidar com o *stress* no trabalho, resolução criativa de problemas, lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis, aprender novas tarefas e procedimentos, demonstrar capacidade de adaptação interpessoal e cultural (Schmitt, Cortina, Ingerik & Wiechmann, 2003).

Satisfação e fidelização de clientes

Satisfação de clientes.

A satisfação dos clientes, bem como a sua fidelização tem sido alvo de diversos estudos (Kuusik, 2007; Melnyk, van Osselaer & Bijmolt, 2009; Yang & Peterson, 2004; Eskildsen & Kristensen, 2008).

No que respeita à satisfação do cliente, esta pode ser definida como um estado psicológico que ocorre quando os clientes fazem a comparação entre as expectativas que possuem relativamente ao objecto de compra com a percepção da qualidade dos produtos/serviços após a compra dos mesmos (Oliver, 1996).

A satisfação do cliente surge no contexto de um elevado grau de confiança na organização e nos produtos/serviços adquiridos, na qualidade do serviço e no valor percebido para o cliente. Neste sentido, a satisfação pode ser classificada em dois tipos distintos: satisfação global e satisfação específica da transacção. A primeira diz respeito à avaliação que o cliente faz após a aquisição de um produto ou serviço. A segunda refere-se à classificação atribuída pelos clientes às aquisições realizadas no passado (Deng, Lu, Wei & Zhang, 2010).

A partir do que foi referido anteriormente é possível compreender que a satisfação do cliente está directamente relacionada com a criação de lucro nas empresas (Morgan & Rego, 2006). De acordo com o estudo de Eskildsen e Kristensen (2008), há uma relação próxima entre a relação que o cliente estabelece com a organização que presta o serviço e a satisfação do mesmo. Neste sentido, quanto mais próxima for essa relação, mais elevados serão os níveis de satisfação. Para além

disso, a satisfação do cliente varia de acordo com o nível de escolaridade do mesmo (Eskildsen & Kristensen, 2008).

Apesar da importância da satisfação do cliente, no que respeita à intenção de voltar a adquirir o mesmo produto, isso por si só não é suficiente (Bodet, 2008). Segundo Kuusik (2007), a relação estabelecida entre o cliente e o seu fornecedor é um preditor de fidelização mais elevado do que a satisfação do cliente.

Tal como acontece com o clima de serviço, as impressões dos colaboradores acerca do serviço que fornecem tem implicações na opinião dos clientes acerca de quão satisfeitos se sentem com os serviços prestados (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz e Niles-Jolly, 2005).

Fidelização de clientes

A fidelização de clientes pode ser caracterizada como uma relação entre um actor e uma entidade externa, na qual o actor demonstra fidelidade psicológica e comportamental para com essa entidade, mesmo na presença de outras entidades alternativas (Melnik, van Osselaer & Bijmolt, 2009). Por outras palavras, um cliente fidelizado é alguém que adquire com frequência bens ou serviços a um determinado fornecedor, tendo uma atitude positiva para com este, e demonstrando a intenção de manter aquele como o seu único fornecedor de bens ou serviços (Gremier & Brown, 1996, cit. por Kheng, Mohamad, Ramayah & Mosahab, 2010).

A confiança na organização e nos produtos/serviços adquiridos, a satisfação do cliente e os custos de mudar de fornecedor (switching costs) são considerados os elementos que determinam a fidelização de clientes (Deng, Lu, Wei & Zhang, 2010). Neste sentido, Yang e Peterson (2004) sugerem que a fidelização de clientes pode ser gerada através da melhoria da satisfação do cliente e da oferta de produtos/serviços de elevado valor.

No âmbito da investigação acerca da fidelização de clientes, é importante distinguir entre a fidelização emocional e a fidelização comportamental. A primeira diz respeito à relação estabelecida entre o cliente e o fornecedor, sendo esta tão importante que ambas as partes tentam tirar o máximo de proveito da mesma (Morgan & Hunt, 1995). A fidelização comportamental refere-se às seguintes situações: a) fidelização forçada (não há alternativas aos fornecedores existentes); b) fidelização decorrente de inércia (apesar de insatisfeito, o cliente não muda de fornecedor por considerar que as alternativas são igualmente más); e c) fidelização funcional (ocorre

quando o cliente tem razões objectivas como a qualidade ou o preço para se manter fidelizado a determinado fornecedor) (Kuusik, 2007).

De acordo com Oliver (1999 cit. por Yang & Peterson, 2004) a fidelização é composta por diferentes fases. A primeira diz respeito à lealdade cognitiva, na qual os clientes estão fidelizados a determinada marca baseando-se nas informações que possuem acerca da mesma. A fase seguinte, lealdade afectiva, refere-se às atitudes positivas relativamente a determinada marca. A intenção comportamental, traduz-se na real intenção do cliente em adquirir os produtos/serviços desejados. A última fase denomina-se lealdade activa, ocorrendo sempre que os clientes transformam as suas intenções em acções, ou seja, no acto de compra.

Apesar da estrutura aparentemente linear deste processo, numa mesma empresa os seus clientes podem encontrar-se em diferentes fases do processo de fidelização, ou seja, alguns clientes estão mais fidelizados do que outros (Pileliéné, 2009).

Relação entre satisfação e fidelização de clientes.

Ao longo dos anos, diversos estudos analisaram o impacto da satisfação do cliente na sua fidelização (Bloemer, de Ruyter & Wetzels, 1999; Yang & Petherson, 2004). A relação entre a satisfação do cliente e a sua fidelização foi verificada através do estudo de Oliva, Oliver e MacMillan (1992, cit. por Kuenzel, 2009). De acordo com os referidos autores, a fidelização dos clientes aumenta significativamente quando a satisfação atinge um determinado nível, ocorrendo o efeito contrário sempre que a satisfação do cliente baixar. Contudo, não é demais lembrar que, em diversas situações, um cliente fidelizado não é um cliente satisfeito, no sentido em que constrangimentos de localização do fornecedor de bens ou serviços, de tempo ou dinheiro podem influenciar as intenções de compra dos clientes (Macdonald, 2004).

Segundo o estudo de Yang e Peterson (2004), os resultados obtidos sugerem que a fidelização de clientes pode ser cultivada através do aumento da satisfação do cliente e através da oferta de produtos e serviços de valor elevado. Para além disso, Kuenzel (2009) acrescenta que o preço e o sistema de distribuição dos produtos também influenciam a probabilidade de fidelização dos clientes.

A qualidade da relação entre os trabalhadores e os clientes é um veículo de promoção da satisfação e fidelização do cliente (Salanova, Agut, Peiró, 2005). Para além disso, Macdonald (2004) refere que quanto mais tempo essa relação entre

trabalhadores e clientes durar, mais benefícios trará para a organização no que respeita ao aumento de lucros. Este autor refere ainda que um elemento fundamental para a fidelização de clientes é o desenvolvimento de ofertas que vão de encontro às necessidades do cliente.

Ainda sobre este tema, Naumann, Williams e Khan (2009) retiram duas conclusões: a probabilidade de clientes satisfeitos continuarem a adquirir produtos na mesma empresa é maior; e clientes satisfeitos têm mais tendência a relatar a terceiros experiências positivas associadas a determinada empresa (divulgação boca-a-boca).

Contexto Geral

Este capítulo tem como objectivo apresentar o contexto no qual foi realizado este estudo. Neste sentido, inicialmente será apresentado um enquadramento do sector do Turismo. Posteriormente, é realizada uma caracterização da empresa onde foram recolhidos os dados.

Turismo

O turismo pode ser definido como “as actividades que as pessoas realizam durante as suas viagens e permanência em lugares distintos dos que vivem, por um período de tempo inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios ou outros” (<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2725>).

Turismo Global.

O Turismo existe desde que o Homem começou a explorar o planeta, percorrendo enormes distâncias em busca de comida e abrigo necessários à sua sobrevivência. Ao longo da história da Humanidade, as pessoas viajaram por motivos de trocas comerciais, convicções religiosas, guerra ou migração. O turismo como o conhecemos hoje é um distinto fenómeno do século XX. Segundo alguns historiadores o turismo actual surge no contexto da Revolução Industrial, em Inglaterra. Contudo, esta indústria começou a crescer significativamente a partir de 1950 (Theobald, 2005).

No contexto dos países-membros da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), Portugal é o segundo país em termos de peso do turismo no Produto Interno Bruto, sendo o primeiro a Espanha. Para além disso, em

território nacional, o turismo emprega cerca de 8% do total de população empregada (OECD, 2010).

Desde o seu aparecimento, o turismo tem sido uma das indústrias que mais tem crescido sustentadamente (OECD, 2010). No entanto, a crise mundial despoletada em 2008 provocou o colapso de diversos sectores económicos um pouco por todo o mundo e o turismo não foi excepção, tendo sido registada uma queda acentuada das receitas e, em 2009, uma contracção da actividade (Instituto Nacional de Estatística, 2009).

Neste contexto, registou-se também a quebra da confiança dos consumidores o que se reflectiu numa redução do número global de viagens de turistas. Este cenário económico agravou-se com o aumento das taxas de desemprego, da redução de acesso ao crédito e do congelamento de salários. Tudo isto conduziu a uma menor predisposição para viajar (Instituto Nacional de Estatística, 2009).

No contexto do turismo nos países da União Europeia, em 2009, Portugal ficou em 5º lugar na Balança Turística Europeia, tendo sido dos poucos países em que o valor das receitas foi superior ao das despesas (Instituto Nacional de Estatística, 2009).

Turismo em Portugal.

O turismo em Portugal seguiu sempre a tendência internacional. Neste contexto, apesar de sempre terem ocorrido viagens turísticas dentro e para fora do país, a indústria turística portuguesa, tal como noutras regiões do mundo, começou a afirmar-se a partir de 1960, principalmente no que respeita ao turismo balnear (Alexandre, 2001).

À semelhança da tendência de evolução do turismo mundial, também Portugal registou quebras acentuadas neste sector, a partir do ano de 2008. No que respeita à Balança Turística, em 2009, registaram-se mais despesas do que receitas, o que reflecte um decréscimo comparativamente ao ano anterior. Também foi registado, em 2009, um decréscimo de 11% nas dormidas de turistas estrangeiros, relativamente ao ano de 2008 (Instituto Nacional de Estatística, 2009).

Segundo os dados mais recentes do INE, em Fevereiro de 2011, o turismo em Portugal manteve a tendência dos últimos meses, no qual as dormidas dos visitantes não residentes diminuíram e as dos residentes aumentaram em 1,2%. “Os mercados

que mais contribuíram para este crescimento foram o francês, o espanhol, o holandês e o alemão” (Instituto Nacional de Estatística, 2011, p. 1).

Turismo no Algarve.

O turismo no Algarve é o sector económico que mais promove o desenvolvimento desta região. De acordo com dados relativos ao ano de 2007, o turismo no Algarve representava cerca de 60% do total de emprego e 66% do PIB da região (Pimentel, 2008).

Ao longo do ano de 2010, a taxa de ocupação global média/quarto reflectiu a sazonalidade do turismo Algarvio. Neste sentido, a taxa de ocupação mais elevada registou-se no mês de Agosto (92,5%), sendo que os valores mais baixos foram registados no mês de Dezembro (22,4%) (<http://www.aheta.pt/>).

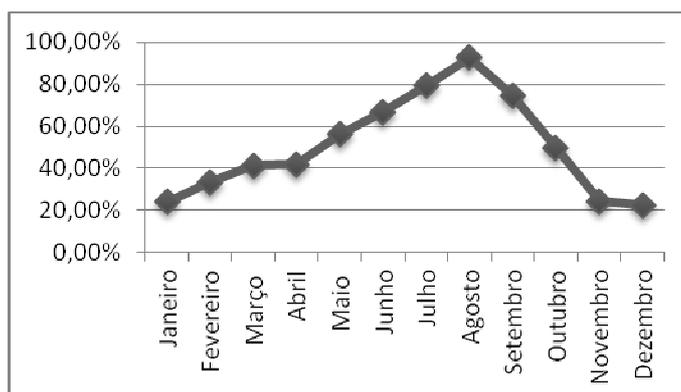


Figura 1. Taxa de ocupação global média/quarto (2010) (<http://www.aheta.pt/>).

No que respeita à oferta turística, o Algarve é a região do país com a percentagem mais elevada de estabelecimentos hoteleiros (31%), contando com 406 unidades (Figuras 2 e 3) (Deloitte, 2010).

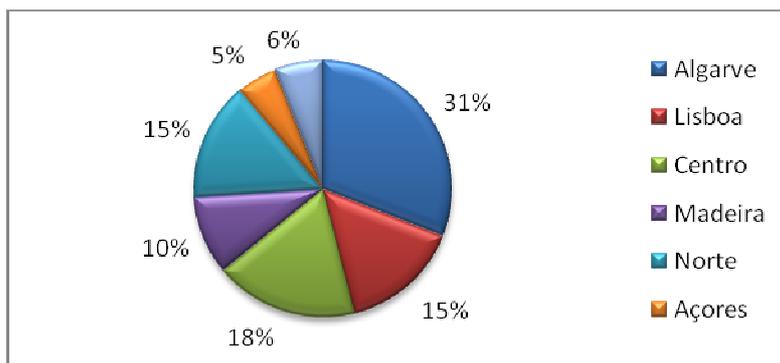


Figura 2. Distribuição de Estabelecimentos Hoteleiros por NUTS II (Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, nível II) (Deloitte, 2010).

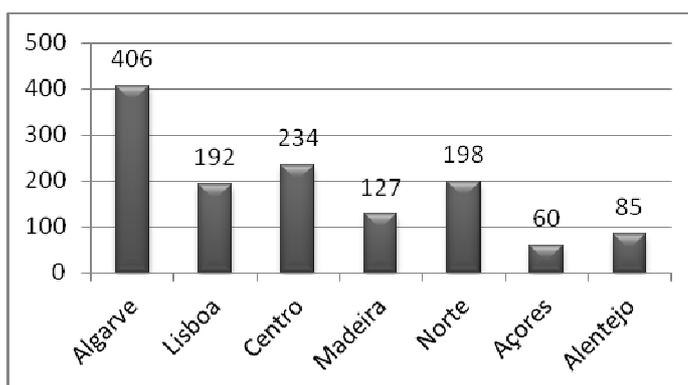


Figura 3. Número de Estabelecimentos Hoteleiros por NUTS II (Unidades Territoriais para Fins Estatísticos, nível II) (Deloitte, 2010).

De acordo com o PENT 2011 (Plano Estratégico Nacional do Turismo) (Turismo de Portugal, 2011), os principais mercados emissores do Turismo no Algarve são a Inglaterra, Alemanha, Holanda, Bélgica, Irlanda, Espanha, Países Escandinavos (Dinamarca, Noruega, Finlândia e Suécia) e França.

O turismo no Algarve é fortemente marcado pelos elevados índices de sazonalidade. A sazonalidade é definida por Pimentel (2008) como “a flutuação da procura turística num destino durante o ano, fazendo com que haja na actividade do turismo a época alta, época baixa e a época intermédia” (p. 89). Este fenómeno

poderá ser visível através da Ilustração 1. Neste sentido, há uma grande flutuação na taxa de ocupação das unidades hoteleiras, que traz consequências ao nível da taxa de desemprego, por exemplo.

De acordo com Pimentel (2008), “no final da época alta do turismo, muitas empresas libertam-se de alguns dos funcionários contratados para esta época” (p. 121). Neste sentido, os meses de Outubro e Novembro são preferenciais para a cessação de contratos de trabalho.

Perante o que foi mencionado nos pontos anteriores, o presente estudo tem como principal objectivo avaliar os níveis de *engagement* dos colaboradores, de um grupo hoteleiro português do sector de quatro e cinco estrelas, os níveis de satisfação dos clientes com os serviços prestados, bem como a sua intenção de voltar a usufruir dos serviços disponibilizados. Este estudo pretende ainda caracterizar a apreciação feita pelos clientes relativamente ao desempenho dos colaboradores em cada um dos hotéis onde foram recolhidos os dados.

Parte Empírica

Método

Hipóteses do Estudo.

Tendo por base a revisão de literatura realizada foram formuladas algumas hipóteses de estudo. Assim:

H1 – os recursos organizacionais estão positivamente relacionados com o *engagement* e são preditores de *engagement*. Esta foi formulada com base em diversos estudos que comprovam a relação positiva entre ambos os conceitos (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004; Llorens, Bakker, Schaufeli e Salanova, 2007; Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007).

H2- Existem diferenças nos níveis de *engagement* dos colaboradores entre os diferentes hotéis. Esta hipótese foi criada a partir da observação da estrutura dos recursos humanos da organização na qual foram recolhidos os dados. Numa das unidades hoteleiras a média de idades dos colaboradores é superior à dos restantes hotéis. Segundo Schaufeli e Bakker (2003), “quanto mais velhos os colaboradores, mais engajados se sentem” (p. 31).

As conclusões do estudo de Sonnentag, Mojza, Binnewies e Scholl (2008) e Salanova, Agut e Peiró (2005) serviram de base para a hipótese seguinte:

H3 - elevados níveis de *engagement* estão relacionados com um clima de serviço positivo. Esta ideia surge do facto dos referidos autores sugerirem que elevados níveis de *engagement* promovem sentimentos de afecto positivo.

No estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005) foi testada a relação positiva entre o clima de serviço e os recursos organizacionais. Por este motivo, foi formulada a seguinte hipótese:

H4 - os recursos organizacionais estão positivamente relacionados com o clima de serviço percebido pelos colaboradores.

Considerando os estudos que relacionam elevados nível de *engagement* com sentimentos de bem-estar no trabalho (Schaufeli et. al, 2002) e estudos que enfatizam a importância dos recursos no trabalho no aparecimento de sentimentos de auto-eficácia (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2009), formulou-se a hipótese 5:

H5 - os recursos organizacionais são preditores do clima de serviço positivo percebido pelos colaboradores.

As hipóteses apresentadas em seguida têm por base as testadas no estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005). Assim:

- H6 - o clima de serviço medeia a relação entre os recursos organizacionais e o *engagement*.
- H7 - o desempenho dos colaboradores, percebido pelos clientes, prediz a fidelização dos mesmos.

Participantes.

A caracterização apresentada em seguida é baseada nos dados disponibilizados pela empresa à data de 31 de Dezembro de 2010.

Caracterização da população em estudo – Colaboradores.

Distribuição dos colaboradores por departamento.

Na organização na qual os dados foram recolhidos, os colaboradores estão distribuídos em quatro grandes departamentos (F&B, Alojamentos, Administrativos e Manutenção). A categoria residual “Outros” integra departamentos como Animação.

No contexto dos três hotéis, 109 colaboradores integram o departamento de F&B, seguindo-se o departamento de Alojamentos com 106 colaboradores (Figura 4).

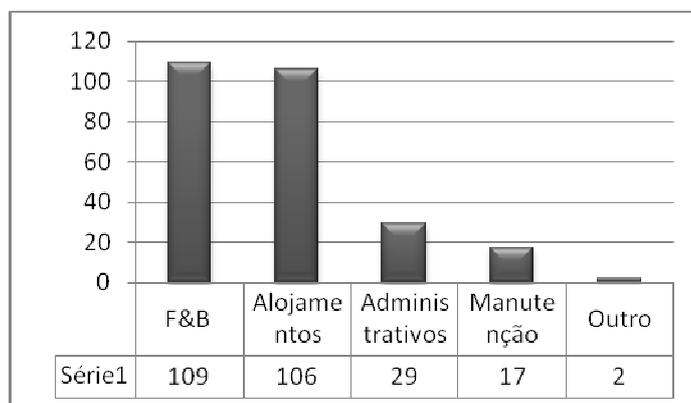


Figura 4. Distribuição dos colaboradores por departamento nos três hotéis.

Distribuição dos colaboradores por género.

Os três hotéis onde foram recolhidos os dados contam com um total de 261 colaboradores. Nestas unidades foram registados 52% de colaboradores do sexo masculino e 47% do sexo feminino (Figura 5).

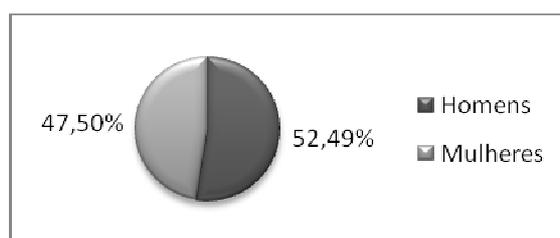


Figura 5. Percentagens de Homens e Mulheres nos três hotéis.

Distribuição dos colaboradores por faixas etárias.

No âmbito dos três hotéis nos quais foram recolhidos os dados, através da Figura 6, é possível verificar que há uma maior saturação de colaboradores no

intervalo entre os 35 e os 44 anos, seguindo-se o intervalo dos 45 aos 54 anos de idade.

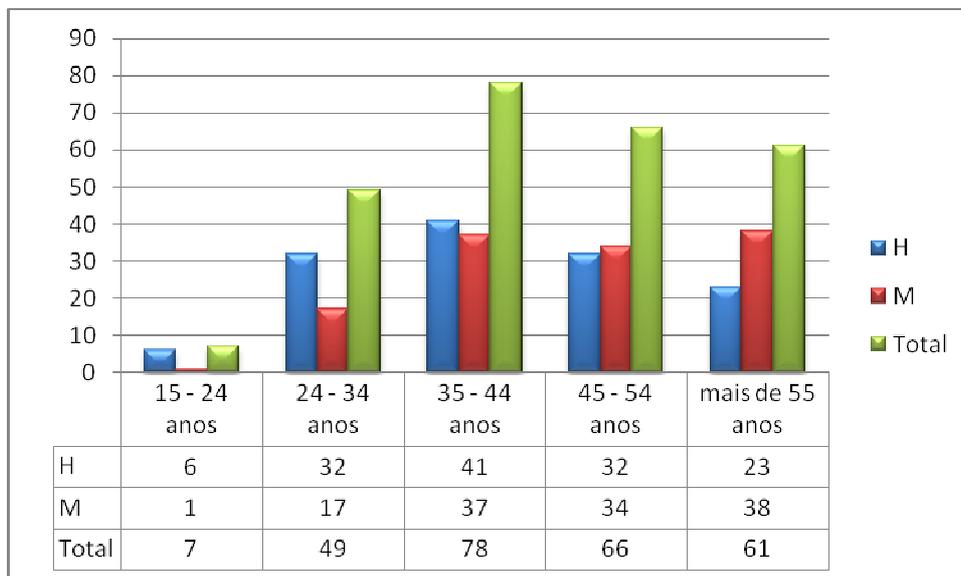


Figura 6. Faixas etárias dos colaboradores dos três hotéis por género e total.

Distribuição dos colaboradores por antiguidade.

Na generalidade dos três hotéis, através da Figura 7, é possível verificar que há uma elevada concentração de colaboradores (86) com menos de 5 anos de antiguidade nestas unidades hoteleiras. Em segundo, lugar encontra-se o intervalo entre os 16 e os 20 anos de antiguidade com 59 colaboradores.

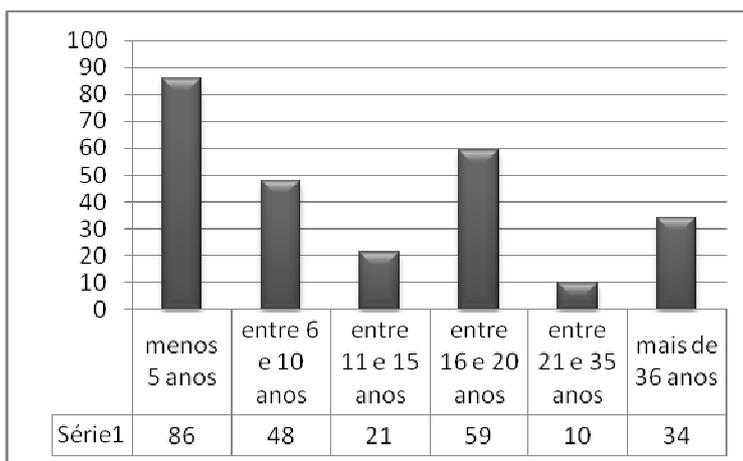


Figura 7. Distribuição dos colaboradores por anos de antiguidades nos três hotéis.

Distribuição dos colaboradores por nível de escolaridade.

No que respeita à distribuição dos colaboradores por níveis de escolaridade relativamente aos três hotéis, através da Figura 8, é possível verificar que a maior concentração está situada no 3º ciclo de escolaridade, seguindo-se o ensino primário e o ensino secundário.

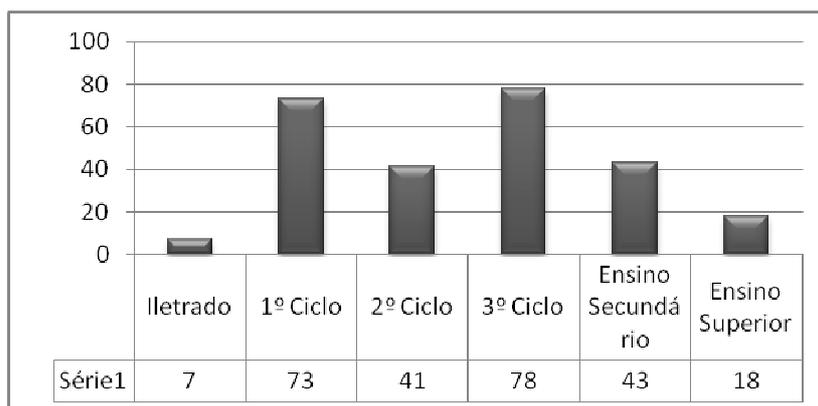


Figura 8. Distribuição dos colaboradores por nível de escolaridade nos três hotéis.

Caracterização da amostra em estudo – Colaboradores.

A amostra deste estudo é constituída por colaboradores e clientes dos referidos hotéis.

A amostra de colaboradores é composta por 247 sujeitos, com uma média de idades de 42 anos e desvio-padrão de aproximadamente 12 (Anexo 2). Deste grupo, 95 pertencem ao Hotel A, 99 ao Hotel B e 53 ao Hotel C (Anexo 3).

No que respeita ao género, dos 247 colaboradores inquiridos, 120 são do sexo feminino e 113 do sexo masculino (Tabela 1).

Tabela 1

Frequência da distribuição de colaboradores por género nos três hotéis.

		Frequência	Percentagem
Valid	Feminino	120	48,6
	Masculino	113	45,7
	Total	233	94,3
Casos Omissos		14	5,7
Total		247	100,0

No que respeita à escolaridade dos sujeitos inquiridos, através da tabela 2 é possível verificar que a maior parte está concentrada no ensino básico, ou seja, 2º e 3º ciclos.

Tabela 2

Frequência da distribuição de colaboradores por nível de escolaridade nos três hotéis.

		Frequência	Percentagem
Valid	Ensino Primário	22	8,9
	Ensino Básico	108	43,7
	Ensino Secundário	60	24,3
	Ensino Superior	22	8,9
	Total	212	85,8
Casos Omissos		35	14,2
Total		247	100,0

Ao nível da antiguidade, tal como já foi referido, entre hotéis os anos médios de serviço de cada colaborador estão dependentes da idade do próprio hotel. Ao analisarmos os dados recolhidos não fazendo distinção entre unidades hoteleiras verificamos que em média os colaboradores estão ao serviço da empresa há cerca de 13 anos, tendo um desvio-padrão de 8 (Tabela 3).

Tabela 3

Estatística descritiva da antiguidade dos colaboradores em média e desvio-padrão.

	N	Média	Desvio-padrão
Antiguidade	202	13,6163	8,25903
Valid N	202		

Por último, no que respeita à distribuição dos sujeitos por departamento, através da Tabela 6, é possível verificar que o valor mais elevado encontra-se do departamento de alojamentos (recepção e housekeeping¹, por exemplo), seguindo o departamento de F&B. Esta distribuição segue a distribuição dos colaboradores em

¹ Tradução: Referente às secções de andares, limpezas, lavandaria.

todas as unidades, na medida em que são estes dois departamentos que agregam maior número de colaboradores.

Tabela 4

Frequência da distribuição de colaboradores por departamentos nos três hotéis.

		Frequência	Porcentagem
Valid	F&B	69	27,9
	Alojamentos	96	38,9
	Administrativos e gerais	28	11,3
	Manutenção	33	13,4
	Outro	1	,4
	Total	227	91,9
Casos Omissos		20	8,1
Total		247	100,0

Caracterização da amostra em estudo – Clientes.

A amostra de clientes é constituída por 253 sujeitos, com uma média de idades de 52 anos e desvio-padrão de aproximadamente 17 (Anexo 4).

Dos 253 clientes inquiridos para este estudo, 85 estavam alojados no hotel A, 98 no hotel B e 70 no hotel C (Anexo 5).

Esta amostra divide-se ainda em 125 sujeitos do sexo feminino e 124 do sexo masculino (Tabela 5).

Tabela 5

Frequência da distribuição dos clientes por género.

		Frequência	Porcentagem
Valid	Feminino	125	49,4
	Masculino	124	49,0
	Total	249	98,4
Casos Omissos		4	1,6
Total		253	100,0

No que respeita ao nível de escolaridade dos clientes, através da Tabela 6, é possível verificar que o ensino superior é o nível com a frequência mais elevada, perfazendo quase 25% do valor global para esta variável. Em segundo lugar, fica o ensino secundário com um total de 44 sujeitos (17,4%) (Tabela 10).

Tabela 6*Frequência da distribuição dos clientes por nível de escolaridade.*

		Frequência	Porcentagem
Valid	Ensino Primário	32	12,6
	Ensino Básico	29	11,5
	Ensino Secundário	44	17,4
	Ensino Superior	62	24,5
	Total	167	66,0
Casos Omissos		86	34,0
Total		253	100,0

Relativamente à nacionalidade dos clientes inquiridos, 120 eram provenientes da Inglaterra, contabilizando 47,4% dos sujeitos para esta variável, seguindo-se a Alemanha com 51 clientes (20,2%) e Portugal com 42 (16,6%) (Tabela 7). Estes dados estão de acordo com as informações obtidas através do PENT, no que respeita aos turistas proveniente de Inglaterra e Alemanha como mercados estratégicos para o turismo no Algarve.

Tabela 7*Frequência da distribuição dos clientes por nacionalidade.*

		Frequência	Porcentagem
Valid	Portugal	42	16,6
	Inglaterra	120	47,4
	Irlanda	7	2,8
	Escócia	20	7,9
	Alemanha	51	20,2
	Canadá	3	1,2
	EUA	4	1,6
	Brasil	1	,4
Total		248	98,0
Casos Omissos		5	2,0
Total		253	100,0

Os clientes inquiridos foram questionados acerca da sua profissão. Dada a variedade de respostas houve a necessidade de agrupar os dados em categorias. Assim, a Classificação Nacional de Profissões, disponibilizada pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) em

<http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Paginas/CNP.aspx>, foi tomada como base para o tratamento dos dados. A esta categorização foram ainda acrescentadas as categorias de “Reformados” e “Estudantes”, uma vez que não foi especificado quais as áreas de desenvolvimento profissional.

Dos inquiridos 97 eram reformados (38,3%), seguindo-se um total de 36 sujeitos em profissões intelectuais e científicas (14,2%) e, em terceiro lugar, pessoal administrativo (Tabela 8).

Tabela 8

Frequência da distribuição dos clientes por profissão.

		Frequência	Percentagem
Valid	Quadros Superiores Adm Pública, Dirigentes e Quadros Sup Empresas	12	4,7
	Profissões intelectuais e científicas	36	14,2
	Técnicos Profissionais de nível intermédio	14	5,5
	Pessoal Administrativo	20	7,9
	Pessoal dos Serviços e Vendedores	14	5,5
	Agricultores e Trabalhadores qualificados de agricultura e pescas	11	4,3
	Operários e trabalhadores similares	4	1,6
	Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores de montagem	7	2,8
	Trabalhadores não qualificados	13	5,1
	Reformados	97	38,3
	Estudantes	8	3,2
	Total	236	93,3

Casos	17	6,7
Omissos		
Total	253	100,0

Instrumentos

Engagement.

Para avaliar os níveis de *engagement* no trabalho, os colaboradores responderam ao Questionário de Bem-Estar e Trabalho (Utrecht Work Engagement Scale - UWES), versão de 17 itens, formulado por Schaufeli e Bakker (2003). Este questionário avalia as três dimensões do *engagement* (vigor, dedicação e absorção).

Para o presente estudo foi utilizada a versão portuguesa apresentada em Schaufeli e Bakker (2003), sendo que houve necessidade de adaptar a linguagem do questionário ao quotidiano de trabalho dos colaboradores inquiridos. Todos os itens deste questionário devem ser classificados pelos sujeitos numa escala tipo Likert de sete pontos, sendo 0 - zero ("nunca") e 6 ("sempre").

Foi realizada uma análise factorial com o objectivo de verificar se surgia mais do que um factor, tal como os autores do questionário sugerem. Dado que o valor de p-value do teste de esfericidade de Bartlett é inferior a 0,001, é possível afirmar que as variáveis estão significativamente correlacionadas entre si (Tabela 9), verificando-se a existência de uma estrutura unifactorial.

Tabela 9

Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,961
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3295,200
	df	136
	Sig.	,000

Este resultado foi também verificado por Schaufeli e Salanova (2007), Pereira (2010) e Serra (2010). Assim, os autores reconheceram que as elevadas correlações entre os três factores de *engagement*, ou seja, o aparecimento de um único factor, podem ser utilizados tal como o questionário de três factores (vigor, dedicação e absorção).

A partir das Tabelas 10, 11 e 12, podemos verificar que todos os itens têm cargas em todos os factores do questionário e que não existem factores a avaliar mais do que um construto em simultâneo. Neste sentido, é possível afirmar que estes resultados seguem os mesmos alcançados por Schaufeli e Salanova (2007), Pereira (2010) e Serra (2010), tal como foi referido no parágrafo anterior.

Tabela 10

Análise factorial – matriz de componentes principais.

Component Matrix^a		
	Component	
	1	2
No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso	,862	-,200
Estou entusiasmado com o meu trabalho	,842	-,109
O meu trabalho está cheio de significado e propósito	,832	-,373
Estou imerso no meu trabalho	,823	,021
No meu trabalho sinto-me cheio de energia	,822	-,320
Quando me levanto pela manhã, sinto vontade de ir trabalhar	,813	,002
Sinto-me contente quanto estou a trabalhar intensamente	,807	,033
“Deixo-me” levar pelo meu trabalho	,799	,008
Para mim, o meu trabalho é desafiante	,790	,112
O meu trabalho inspira-me	,773	,102
Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta	,767	,003
O tempo voa quando estou a trabalhar	,761	-,348

Estou orgulhoso com o trabalho que faço	,742	-,132
Conseguo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo	,729	,240
Sou muito persistente no meu trabalho	,725	,238
É para mim difícil “desligar-me” do meu trabalho	,670	,511
Mesmo quando as coisas não estão a correr bem, continuo a trabalhar	,639	,453

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Em termos de consistência interna, este questionário apresentou um alfa de Cronbach de 0.958 (Tabela 11).

Tabela 11

Alfa de Cronbach.

Cronbach's Alpha	N of Items
,958	17

Recursos Organizacionais.

Para avaliar os recursos organizacionais presentes no quotidiano de trabalho dos colaboradores, foi utilizado o questionário apresentado no estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005) e que traduzimos para português.

Este questionário foi desenvolvido através dos estudos de Brown e Mitchell (1988, 1991 cit. por Salanova, Agut e Peiró, 2005) e Peters, O'Connor e Eulberg (1985 cit. por Ferris & Rowlands, 1985). A construção do referido questionário dividiu-se em duas fases distintas:

- 1) Fase qualitativa – foram realizadas entrevistas estruturadas a 20 colaboradores de vários hotéis e restaurantes com o objectivo de avaliar a frequência de recursos disponíveis. Um grupo de investigadores classificou os recursos em categorias utilizando a metodologia qualitativa “Grounded Theory” (Glaser & Strauss, 1967 cit. por Salanova, Agut e Peiró, 2005). Assim, sobressaíram três categorias de recursos organizacionais: formação

profissional organizacional, autonomia no trabalho e tecnologia (Salanova, Agut e Peiró, 2005).

2) Fase quantitativa – foi construído o questionário de acordo com as categorias anteriormente mencionadas. Este questionário era composto por 11 itens (4 da escala de formação organizacional, 3 da escala de autonomia e 4 da escala de tecnologia) (Salanova, Agut e Peiró, 2005). Todos os itens são classificados numa escala tipo Likert, de 1 (“não é importante”) até 5 (“muito importante”).

Através de uma análise factorial ao questionário de recursos organizacionais verificámos que surgiu apenas um factor (Tabela 12), não havendo distinção entre a escala de formação, autonomia ou tecnologia. Dado que o valor de p-value do teste de esfericidade de Bartlett é inferior a 0,001, é possível afirmar que as variáveis estão significativamente correlacionadas entre si (Tabela 13).

Tabela 12

Análise factorial – matriz de componentes principais.

Component Matrix^a	
	Component
	1
A tecnologia está disponível	,792
Autonomia para escolher as tarefas a executar	,787
Autonomia para decidir a ordem das tarefas a executar	,777
Manuais técnicos e outros recursos materiais estão disponíveis	,769
Autonomia para decidir quando começar e terminar as tarefas	,758
Aprender ajuda-nos a ultrapassar obstáculos no trabalho	,730
É fornecida formação suficiente	,719
Os directores perguntam a nossa opinião acerca das acções de formação	,715
As acções de formação são práticas	,715
As tecnologias são úteis e fáceis de utilizar	,705
São fornecidos serviços técnicos externos	,633

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabela 13

Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1436,526
	df	55
	Sig.	,000

No que respeita à consistência interna, este questionário apresenta um alfa de Cronbach de 0.914 (Tabela 14).

Tabela 14

Alfa de Cronbach.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,914	11

Clima de Serviço.

O questionário utilizado para avaliar o clima de serviço foi o mesmo aplicado no estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005) e, posteriormente, traduzido, por nós, para português. Assim, foi aplicada uma versão reduzida, de 4 itens, do questionário

“Global Service Climate Scale” (Schneider, White & Paul, 1998). Todos os itens são pontuados numa escala tipo Likert de 7 pontos, classificada de 1 (“discordo completamente”) a 7 (“concordo completamente”).

Através do teste de esfericidade de Bartlett, podemos verificar que o valor de p-value é inferior a 0,001, pelo que é possível afirmar que as variáveis estão significativamente correlacionadas entre si (Tabela 15).

Tabela 15

Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,717
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	234,481
	df	6
	Sig.	,000

Através da análise factorial efectuada, verificou-se que o item “Os funcionários são reconhecidos e recebem recompensas pelo fornecimento de serviços de qualidade superior” não avalia o mesmo que os restantes do questionário de clima de serviço, pois a percentagem da variância no referido item é inferior a 50% (Tabela 16).

Tabela 16

Análise factorial – comunalidades.

Communalities		
	Initial	Extraction
Os colaboradores no hotel têm competências e conhecimento do trabalho para fornecer serviços de qualidade superior	1,000	,717
Os funcionários são reconhecidos e recebem recompensas pelo fornecimento de serviços de qualidade superior	1,000	,083
No geral, a qualidade do serviço fornecido aos clientes pelo hotel é excelente	1,000	,729
Aos funcionários são fornecidas ferramentas, tecnologia e outros recursos para apoiar a qualidade da execução do trabalho e serviços	1,000	,662

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A partir dos resultados da matriz dos componentes principais, verificamos que o item identificado anteriormente é o que tem a carga mais baixa (Tabela 17).

Tabela 17

Análise factorial – matriz de componentes principais.

Component Matrix^a	
	Component
	1
No geral, a qualidade do serviço fornecido aos clientes pelo hotel é excelente	,854
Os colaboradores no hotel têm competências e conhecimento do trabalho para fornecer serviços de qualidade superior	,847
Aos funcionários são fornecidas ferramentas, tecnologia e outros recursos para apoiar a qualidade da execução do trabalho e serviços	,814
Os funcionários são reconhecidos e recebem recompensas pelo fornecimento de serviços de qualidade superior	,288

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Posteriormente, verificou-se que a retirada do referido item fazia com que o valor do alfa de Cronbach aumentasse de 0.642 para 0.796 (Tabelas 18 e 19). Por este motivo optou-se por retirar esse item da restante análise estatística.

Tabela 18

Alfa de Cronbach para todos os itens do questionário.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,642	4

Tabela 19

Alfa de Cronbach após a retirada de um item.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,796	3

Desempenho dos Funcionários.

Os itens utilizados para avaliar a percepção dos clientes relativamente ao desempenho dos funcionários foram também utilizados no estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005) e traduzidos para português. Este questionário foi construído através de uma composição de escalas de empatia e desempenho excelente no trabalho. A escala de empatia foi composta por três itens fundamentados na escala de empatia do questionário “SERVQUAL” (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988 cit. por Salanova, Agut e Peiró, 2005).

Para avaliar o desempenho excelente no trabalho foi utilizada a escala de três itens do questionário “Service Provider Performance Scale” (Price, Arnould & Tierney, 1995 cit. por Salanova, Agut e Peiró, 2005).

No contexto da análise factorial, dado que o valor de p-value do teste de esfericidade de Bartlett é inferior a 0,001, é possível afirmar que as variáveis estão significativamente correlacionadas entre si (Tabela 20).

Tabela 20

Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett.

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,864
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	1062,035
	df
	15
	Sig.
	,000

Através da Tabela 21, é possível verificar que surgiu apenas um factor, confirmando a informação obtida a partir da tabela anterior.

Tabela 21

Análise factorial – matriz componentes principais.

Component Matrix^a

	Component
	1
Os funcionários conseguem estar sintonizados com as necessidades específicas de cada cliente	,883
Os funcionários são capazes que se colocar no lugar dos clientes	,864
Os funcionários oferecem uma qualidade de serviço excelente que é difícil encontrar noutros hotéis	,849
Os funcionários esforçam-se mais do que é habitual pelos clientes	,825
Os funcionários surpreendem os clientes com a excelência do seu serviço	,806
Os funcionários compreendem as necessidades dos clientes	,806

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

No que respeita à consistência interna, este questionário apresenta um alfa de Cronbach de 0.916 (Tabela 22).

Tabela 22

Alfa de Cronbach.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	6

Fidelização de Clientes.

O questionário utilizado para avaliar a fidelização de clientes teve por base o instrumento utilizado por Salanova, Agut e Peiró (2005). Este é uma adaptação de

Martínez-Tur, Ramos, Peiró e Buades (2001) da escala criada por Swan e Oliver, (1989 cit. por Salanova, Agut & Peiró, 2005). Todos os itens são classificados numa escala tipo Likert de sete pontos distribuída entre 1 (“Discordo completamente”) e 7 (“Concordo completamente”).

O presente questionário foi adaptado sendo que o item original “I will warn people about this poor hotel/restaurant” foi substituído pelo item 2 do questionário aplicado: “Os serviços disponibilizados satisfazem as necessidades dos clientes”. Este item foi criado por nós com o objectivo de complementar as informações recolhidas através do mesmo. Esta modificação foi realizada por considerarmos que a tradução do item original poderia conduzir os participantes a enviesamentos, decorrentes da não compreensão do mesmo.

Através da análise factorial foi possível verificar que, apesar da referida modificação, existe apenas um factor neste questionário (Tabela 23). Dado que o valor de p-value do teste de esfericidade de Bartlett é inferior a 0,001, é possível afirmar que as variáveis estão significativamente correlacionadas entre si (Tabela 24).

Tabela 23

Análise factorial – matriz de componentes principais.

Component Matrix^a	
	Component
	1
Os serviços disponibilizados satisfazem as necessidades dos clientes	,899
Se possível irei regressar a este hotel no futuro	,891
Irei recomendar este hotel a outras pessoas	,873

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Tabela 24

Teste de KMO e Esfericidade de Bartlett.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,735
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	358,671
	df	3
	Sig.	,000

Quanto à consistência interna, o valor do alfa de Cronbach foi de .865 (Tabela 24).

Tabela 25

Alfa de Cronbach.

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	3

Todos os instrumentos utilizados na recolha dos dados podem ser observados no Anexo 1.

Procedimentos

A recolha dos dados foi realizada numa cadeia hoteleira do segmento de hotéis de quatro e cinco estrelas no Algarve, Portugal. Na região, este grupo conta com cinco unidades (três na categoria de 4 estrelas e duas na categoria de 5 estrelas). Os dados para este estudo foram recolhidos nas três unidades de 4 estrelas, entre os meses de Fevereiro e Maio de 2011.

Antes de proceder à aplicação dos instrumentos, foi pedida autorização à professora Marisa Salanova para que fosse possível utilizar os mesmos instrumentos utilizados no estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005). Após ter obtido permissão sobre a utilização dos instrumentos, os mesmos foram traduzidos e a linguagem foi adaptada à língua portuguesa.

Aquando de um contacto inicial com a organização-alvo, foram apresentados os questionários para que estes fossem aprovados tanto pela assistente de direcção como pelos directores gerais de cada unidade.

Os colaboradores foram previamente avisados, através de uma nota de serviço, da aplicação dos questionários, bem como do objectivo deste estudo.

No caso dos colaboradores, a aplicação dos questionários foi levada a cabo em momentos de menor carga de trabalho (ex: hora de almoço) de modo a não interferir nas actividades a realizar, nem na resposta aos itens apresentados. Em diversos momentos, devido à carga de trabalho, a chefia de cada departamento ficava responsável pela recolha dos questionários.

No caso dos clientes, a aplicação dos questionários foi conduzida nas zonas públicas dos vários hotéis (ex: bar, lobby), sendo estes abordados no sentido de pedir a sua colaboração.

Após recolhidos os dados, os mesmos foram tratados estatisticamente com o software SPSS (versão 19).

Resultados

Através dos resultados obtidos é possível classificar os níveis de *engagement* dos colaboradores de acordo com o manual do instrumento UWES. Assim, para a versão de 17 itens utilizada neste estudo os níveis de *engagement* dos colaboradores ($M=5.41$; $DP=0,856$) podem ser classificados de elevado uma vez que se encontram entre os valores mínimos e máximos de 4.67 e 5.53 (Schaufeli & Bakker, 2003).

Relativamente às medidas das variáveis “Recursos” e “Clima”, os questionários não tiveram aplicação prévia em Portugal. Por este motivo, estas variáveis serão analisadas tomando como referência o ponto médio da escala.

No questionário de recursos organizacionais, em que a escala vai de 1 (“não é importante”) a 5 (“muito importante”), tomemos como referência o ponto médio (3 – pouco importante). Através dos resultados apresentados na Tabela 28, é possível verificar que os colaboradores consideram importantes os recursos que lhes são apresentados ao longo do questionário ($M=4,4$; $DP=0,494$).

Relativamente, à variável “Clima” esta foi computada após a retirada do item 2. Considerando a escala utilizada neste questionário entre “1” (Discordo completamente) e “7” (Concordo completamente), tomamos como referência o ponto médio da escala (4 – não concordo nem discordo). Os resultados na Tabela 26 demonstram que os colaboradores avaliam como positivo o clima de serviço nas três unidades hoteleiras (M=5,59; DP=0,923).

Tabela 26

Médias e Desvios-padrão para as variáveis em estudo na amostra de colaboradores.

	N	Média	Desvio-padrão
Engagement	245	5,4192	,85689
Recursos	243	4,4048	,49443
Clima	244	5,5970	,92329
Valid N (listwise)	240		

Os questionários utilizados para a amostra de clientes também não foram previamente aplicadas à população portuguesa. Assim, para a análise dos dados recolhidos junto da amostra de clientes, o procedimento será o mesmo utilizado para a amostra de colaboradores, ou seja, será tomado como referência o ponto médio da escala dos questionários utilizados.

No que respeita à variável “Desempenho dos Funcionários”, através da Tabela 27 é possível verificar que os clientes avaliam como positivo o desempenho dos colaboradores (M=5,9; DP=0,767). De lembrar que esta escala varia entre 1 (“Discordo completamente”) e 7 (“Concordo completamente”), sendo o ponto médio 4 (“Não discordo nem concordo”).

Por último, na variável “Fidelização” os resultados demonstram que os clientes inquiridos têm a intenção de voltar a usufruir dos serviços das unidades hoteleiras, bem como recomendar as mesmas a familiares e amigos. Assim, numa escala de 1 (“Discordo completamente”) a 7 (“Concordo completamente”) a média de respostas foi de 6 pontos e desvio-padrão de 0,822 (Tabela 27).

Tabela 27

Médias e Desvios-padrão para as variáveis em estudo na amostra de clientes.

	N	Média	Desvio-padrão
Desempenho_Funcionários	252	5,9226	,76793
Fidelização	252	6,0767	,82208
Valid N (listwise)	251		

No que respeita à hipótese 1 (“Por um lado, os recursos organizacionais estão positivamente relacionados com o *engagement* e, por outro são preditores de *engagement*”), através da Tabela 28, é possível verificar que os recursos organizacionais estão positivamente relacionados com o *engagement* ($r=0,413$).

Tabela 28

Correlação das variáveis para a amostra de colaboradores.

		Engagement	Recursos	Clima
Engagement	Pearson Correlation	1	,413**	,400**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	245	241	243
Recursos	Pearson Correlation	,413**	1	,382**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	241	243	241
Clima	Pearson Correlation	,400**	,382**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	243	241	244

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ainda no âmbito da hipótese 1, através do cálculo de regressão, nomeadamente no resultado obtido no R^2 ajustado ($R^2_a = 0,168$), é possível afirmar que 16,8% da variabilidade total da variável independente é explicada pelos recursos organizacionais (Tabela 29).

Tabela 29

Sumário do modelo de regressão.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1 ,413^a ,171 ,168 ,78060

a. Predictors: (Constant), Recursos

Na tabela 30, através do valor F (F=49,291) e do *p-value* (p<0,001) torna-se possível afirmar que os recursos organizacionais predizem o *engagement*. Desta forma, a hipótese 1 encontra-se em linha com os resultados apresentados.

Tabela 30

ANOVA da regressão.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,035	1	30,035	49,291	,000 ^a
	Residual	145,633	239	,609		
	Total	175,669	240			

a. Predictors: (Constant), Recursos

b. Dependent Variable: Engagement

Para testar a hipótese 2 foi realizada uma comparação de médias (ANOVA oneway) (Tabela 31). Com uma probabilidade de erro de 5%, é possível afirmar que existem pelo menos dois hotéis em que os níveis de *engagement* são significativamente diferentes (p<0,05). Desta forma, a hipótese 2 está de acordo com os resultados apresentados.

Tabela 31

Comparação de médias ANOVA oneway entre as variáveis engagement e hotel.

Engagement						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
Between Groups	4,805	2	2,403	3,335	,037	
Within Groups	174,354	242	,720			
Total	179,159	244				

Engagement					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,805	2	2,403	3,335	,037
Within Groups	174,354	242	,720		

Através das comparações múltiplas, nomeadamente através do teste Tukey (Tabela 32), é ainda possível afirmar que existem diferenças nos níveis de *engagement* dos colaboradores entre o hotel A e o hotel B ($p < 0,05$), sendo que o hotel B o que tem a média mais elevada. Neste hotel a média de idades é a mais elevada das três unidades.

No anexo 6 é possível observar as médias para os níveis de *engagement* nos três hotéis.

Tabela 32

Comparações múltiplas dos níveis de engagement nos três hotéis.

Dependent Variable: Engagement							
			Mean			95% Confidence Interval	
	(I) Hotel	(J) Hotel	Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
Tukey	Hotel A	Hotel B	-,29026*	,12254	,049	-,5792	-,0013
HSD		Hotel C	-,01261	,14580	,996	-,3564	,3312
	Hotel B	Hotel A	,29026*	,12254	,049	,0013	,5792
		Hotel C	,27765	,14473	,136	-,0636	,6189
	Hotel C	Hotel A	,01261	,14580	,996	-,3312	,3564
		Hotel B	-,27765	,14473	,136	-,6189	,0636

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Para testar a hipótese 3 (“Elevados níveis de *engagement* estão relacionados com um clima de serviço positivo”) será necessário voltarmos a analisar a tabela 28. De acordo com os dados da correlação efectuada para as variáveis relativas à amostra de colaboradores, é possível observar a existência de uma relação positiva entre os níveis de *engagement* dos colaboradores e um clima de serviço positivo ($r=0,400$).

Tal como a hipótese anterior, também para testar a hipótese 4 será necessário observar a tabela 28. Segundo os resultados obtidos, os recursos organizacionais estão positivamente relacionados com o clima de serviço percebido pelos colaboradores ($r= 0,382$).

Para testar a hipótese 5 (“Os recursos organizacionais são preditores do clima de serviço positivo percebido pelos colaboradores”) foi necessário proceder ao cálculo de uma regressão linear. Através da tabela 33 é possível verificar que 14,3% da variabilidade total do clima de serviço é explicada pelos recursos organizacionais.

Tabela 33

Sumário do modelo de regressão.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,382 ^a	,146	,143	,85506

a. Predictors: (Constant), Recursos

Na tabela 34, podemos verificar que o valor de *p-value* é inferior a 0,001. Isto significa que os recursos organizacionais são preditores do clima de serviço positivo percebido pelos colaboradores.

Tabela 34

ANOVA da regressão.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,916	1	29,916	40,918	,000 ^a
	Residual	174,739	239	,731		
	Total	204,656	240			

a. Predictors: (Constant), Recursos

b. Dependent Variable: Clima_2

Para testar a hipótese 6 (“O clima de serviço medeia a relação entre os recursos organizacionais e o *engagement*”), foi necessário testar os efeitos de

mediação usando o modelo de regressão linear. Assim, tendo por base a seguinte fórmula:

$$Z = \frac{\hat{\alpha}\hat{\beta}}{\sqrt{\hat{\beta}^2 S_{\hat{\alpha}}^2 + \hat{\alpha}^2 S_{\hat{\beta}}^2 + S_{\hat{\alpha}}^2 S_{\hat{\beta}}^2}}$$

foram utilizados dados dos coeficientes de regressão (Tabelas 35 e 36) de modo a calcular o valor da estatística Z.

Tabela 35

Coefficientes do modelo com mediação.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
	(Constant)	1,624	,454		
1	Recursos	,517	,106	,299	4,886
	Clima_2	,272	,057	,294	4,798

a. Dependent Variable: Engagement

Tabela 36

Coefficientes do modelo sem mediação.

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,450	,494	4,957	,000

Recursos	,714	,112	,382	6,397	,000
----------	------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Clima_2

Desta forma foi realizado o seguinte cálculo:

$$Z = \frac{\hat{\alpha}\hat{\beta}}{\sqrt{\hat{\beta}^2 S_{\hat{\alpha}}^2 + \hat{\alpha}^2 S_{\hat{\beta}}^2 + S_{\hat{\alpha}}^2 S_{\hat{\beta}}^2}} =$$

$$= \frac{0,714 \times 0,272}{\sqrt{0,272^2 \times 0,112^2 + 0,714^2 \times 0,057^2 + 0,112^2 \times 0,057^2}} =$$

$$= 3,790$$

Através do resultado da estatística Z foi possível computar no SPSS o valor do *p-value* utilizando a fórmula: $(1 - \text{CDFNORM}(3,790)) \times 2$. Assim, foi obtido o resultado de $p < 0,001$. Isto significa que a hipótese 6 foi corroborada, ou seja, “o clima de serviço medeia a relação entre os recursos organizacionais e o *engagement*”.

Por último, para testar a hipótese 7 foi necessário proceder ao cálculo de uma regressão linear. Através da tabela 37 é possível verificar que R^2 ajustado é de 0,479 o que significa que 47,9% da variabilidade total da fidelização é explicada pelo desempenho dos colaboradores.

Na tabela 38 temos o valor de $F=230,753$ que, em conjunto com o valor de *p-value* ($p < 0,001$) permite afirmar que a hipótese 7 foi corroborada, ou seja, o desempenho dos colaboradores prediz a fidelização de clientes.

Tabela 37

Sumário do modelo de regressão.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694 ^a	,481	,479	,55480

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,694 ^a	,481	,479	,55480

a. Predictors: (Constant), Fidelização

Tabela 38

ANOVA da regressão.

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71,027	1	71,027	230,753	,000 ^a
	Residual	76,643	249	,308		
	Total	147,670	250			

a. Predictors: (Constant), Fidelização

b. Dependent Variable: Desempenho_Funcionários

Discussão

Este estudo teve como principal objectivo avaliar os níveis de *engagement* dos colaboradores de um grupo hoteleiro português do sector de quatro e cinco estrelas. Pretendeu-se ainda avaliar os níveis de satisfação dos clientes com os serviços prestados, bem como a sua intenção de voltar a usufruir dos serviços disponibilizados. Para além disso, o presente estudo teve também como objectivo caracterizar a apreciação feita pelos clientes relativamente ao desempenho dos colaboradores.

Assim, este estudo contribuiu para ampliar o conhecimento acerca do *engagement* no trabalho.

Este estudo permitiu verificar que os colaboradores destas unidades hoteleiras estão altamente engajados no seu trabalho. Este fenómeno poderá dever-se a diversos factores. Tal como foi referido ao longo da revisão de literatura, variáveis como o contágio emocional (Bakker, van Emmerik & Euwman, 2006; Bakker & Demerouti, 2009), o contexto de trabalho (Fleck & Inceoglu, 2010), as exigências e recursos no trabalho (Simpson, 2009; Schaufeli & Bakker, 2004; Halbesleben, 2010, cit. por Bakker & Leiter 2010), os traços de personalidade (Kim, Shin & Swanger, 2009), a auto-estima organizacional (Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2007) e o capital psicológico (Bakker, Albrecht & Leiter, 2010) podem influenciar os níveis de *engagement* experimentados pelos colaboradores.

Os níveis de *engagement* registados neste estudo devem ser analisados à luz do contexto no qual os colaboradores operam. A recolha dos dados ocorreu entre Fevereiro e Maio, sendo esta altura do ano classificada como época baixa no turismo algarvio (Pimentel, 2008), ou seja, as exigências no trabalho encontram-se no ponto mais baixo do ano. Tal como já foi mencionado, moderados níveis de exigências e, por consequência, elevados níveis de recursos no trabalho fomentam o aparecimento de *engagement* (Salanova, Agut & Peiró, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004; Llorens et. al, 2007). Assim, os níveis de *engagement* registados podem ser justificados pela época do ano na qual foram recolhidos os dados.

Para a empresa, o facto dos colaboradores se sentirem altamente engajados traz diversos benefícios tais como: maior probabilidade de lucro para a empresa (Xanthoupoulou, et. al, 2009a); atitude proactiva dos colaboradores (Bakker & Leiter,

2010); redução dos níveis de *turnover* (Schaufeli & Bakker, 2004); e satisfação dos clientes (Salanova, Agut e Peiró, 2005).

No que respeita aos recursos organizacionais, estes são considerados importantes pelos colaboradores inquiridos. Estes dados podem ser justificados pelo facto dos recursos no trabalho permitirem o alcance de objectivos, quer individuais quer organizacionais, bem como aumentar os resultados positivos no trabalho e, conseqüentemente, os níveis de *engagement* (Demerouti et. al, 2001). Por outras palavras, os colaboradores consideram os recursos organizacionais importantes, pois é através destes que conseguem ter desempenhos de elevada qualidade. Para além disso, também lhes permite obter reconhecimento pela qualidade do serviço prestado. Este fenómeno também pode ser explicado através da espiral positiva de ganhos (Llorens et al, 2007), ou seja, “quantos mais recursos de trabalho os indivíduos tiverem ao seu dispor, maiores as probabilidades de aumentarem as suas crenças de eficácia e, assim, torna-se possível alcançar um estado de *engagement*. Deste modo, os recursos de trabalho aumentam o bem-estar dos trabalhadores, estimulando o *engagement* e diminuindo os níveis de *burnout*” (Salanova, Agut & Peiró, 2005; van den Broeck et al., 2008). Para além disso, a importância dos recursos organizacionais para os colaboradores pode também ser explicada pela teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989). Considerando que a presença de determinados recursos aumenta o bem-estar psicológico dos colaboradores, estes podem sentir-se impelidos a manter esses recursos ou a procurar outros que reforcem esse sentimento de bem-estar.

Os resultados obtidos demonstram que o clima de serviço foi classificado, pelos colaboradores, como positivo. De acordo com Wang (2009), esta classificação faz com que os colaboradores tenham mais comportamentos orientados para o serviço ao cliente, incorporando-os como parte das suas responsabilidades habituais. Este resultado vai no sentido do que a empresa espera dos seus colaboradores, pois o foco da actividade é no serviço ao cliente. Desta forma, é possível afirmar que o facto dos colaboradores classificarem como positivo o clima serviço, irá gerar colaboradores mais satisfeitos com o seu posto de trabalho, o que irá reflectir-se no serviço prestado (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz & Niles-Jolly, 2005; Brady & Cronin, cit. por Susskind, 2010). Conseqüentemente, espera-se um aumento nos níveis de fidelização do cliente.

No que respeita ao facto do desempenho dos colaboradores ser avaliado como positivo pelos clientes poderá ser considerado como um elemento promotor de

satisfação dos mesmos. Assim, e considerando a definição de Oliver (1996) de satisfação do cliente referida anteriormente, ao avaliarem como positivo o desempenho dos colaboradores, os clientes demonstram que o serviço prestado é igual ou superior às suas expectativas.

Ambos os resultados são quase indissociáveis na medida em que “o significado que os colaboradores atribuem ao serviço que fornecem é experimentado pelos clientes, o que os leva a formar impressões acerca da qualidade do serviço” (Schneider et. al, 2005). O mesmo resultado foi verificado por Salanova, Agut e Peiró (2005), pois “quando o clima de serviço é positivo, os clientes avaliam positivamente o desempenho dos colaboradores, o que está associado à fidelização de clientes” (p. 20).

Neste estudo os resultados demonstram que os clientes inquiridos têm a intenção de voltar a usufruir dos serviços dos hotéis, bem como recomendar os mesmos a familiares e amigos. Isto não é sinónimo de clientes fidelizados, é antes um elemento que pode promover a fidelização. Este resultado está de acordo com os resultados mencionados nos parágrafos anteriores, ou seja, os clientes ao classificarem como positivo o desempenho dos colaboradores tendem a comprar os mesmos serviços novamente e recomendar os mesmos a terceiros (Yang & Peterson, 2005; Salanova, Agut e Peiró, 2005). Para este resultado também será importante considerar a relação estabelecida entre colaboradores e clientes. Segundo informações recolhidas no local de recolha dos dados, no processo acolhimento de novos colaboradores, é-lhes transmitido os vários objectivos da empresa. Principalmente, pretende-se que o colaborador estabeleça uma relação próxima com o cliente, de escuta activa e aconselhamento. Concretizado este objectivo, torna-se possível que os clientes sintam que podem depositar a sua confiança naquela organização e não noutra, fomentando assim a sua fidelização e satisfação.

No âmbito da hipótese 1, esta foi totalmente comprovada, ou seja, os recursos organizacionais estão positivamente relacionados com *engagement* e são preditores do mesmo. Os resultados obtidos para esta hipótese estão de acordo com os estudos de Llorens et. al (2006), Salanova, Agut e Peiró (2005), Schaufeli e Bakker (2004), Llorens et. al (2007), Mauno, Kinnunen e Ruokolainen (2007) e van den Broeck et. al (2009).

A hipótese 2, na qual foi analisada a diferença de níveis de *engagement* nos colaboradores dos três hotéis, também foi comprovada. Este resultado vai no mesmo sentido dos alcançados por Schaufeli e Bakker (2003) e James e McKechnie (2011).

Desta forma, verificou-se que colaboradores mais velhos registam níveis de *engagement* mais elevados, tal como foi provado por Schaufeli e Bakker (2003). Para além disso, de acordo com James e McKechnie (2011), os trabalhadores com *engagement* estão mais satisfeitos com as suas vidas pessoais. Tendo isto em consideração, e pensando que os colaboradores mais velhos já alcançaram a nível profissional e pessoal muitos dos seus objectivos, este pode ser avançado como um motivo pelo qual os colaboradores mais velhos estão mais engajados. Por outro lado, pelo facto que ainda não conseguem cumprir as suas ambições os colaboradores mais novos podem apresentar níveis de *engagement* mais baixos e, conseqüentemente, menos satisfeitos com a sua vida pessoal.

A hipótese 3 foi, igualmente, comprovada, estando também de acordo com os estudos de Sonnentag, Mojza, Binnewies e Scholl (2008) e Salanova, Agut e Peiró (2005).

A hipótese 4 foi confirmada e corroborou o estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005). Tendo acesso aos recursos que permitem a execução do trabalho, os colaboradores tendem a apresentar uma qualidade de serviço superior, sendo este um dos motivos pelos quais os recursos organizacionais e o clima de serviço estão positivamente relacionados.

Tal como a hipótese anterior, também a hipótese 5 foi confirmada, ou seja, os recursos organizacionais são preditores do clima de serviço positivo percebido pelos colaboradores. De acordo com Salanova, Agut e Peiró (2005), van den Broeck et al. (2008) e Schaufeli e Bakker, (2009), os recursos no trabalho aumentam o bem-estar dos colaboradores. Por outro lado, devemos também considerar que o clima de serviço refere-se essencialmente às percepções dos colaboradores perante as práticas desenvolvidas pela organização (Schneider, White & Paul, 1998). Desta forma, a existência de recursos no trabalho pode ser sentida pelos colaboradores como um investimento da organização nas suas competências para executar um serviço de qualidade. Assim, o bem-estar gerado, nos colaboradores, pela existência de recursos organizacionais irá predizer a percepção de um clima de serviço positivo.

Através das hipóteses 6 e 7 foi possível comprovar a existência de efeitos de mediação entre as variáveis clima de serviço, recursos organizacionais e *engagement*. Estes dados foram corroborados pelos resultados do estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005).

Por último, a hipótese 8 também foi confirmada. Este resultado é corroborado pelo estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005). Para além disso, também vai de

encontro ao facto dos clientes inquiridos desejarem regressar aos hotéis de acolhimento. Tal como já foi mencionado anteriormente, também para o resultado da hipótese 8, o relacionamento estabelecido entre clientes e colaboradores assume um elevado grau de importância, na medida em que é a qualidade dessa relação que despoleta no cliente o desejo de regressar.

Conclusão

Este estudo contribuiu para aumentar o grau de entendimento acerca do conceito de *engagement*. Mais do que isso permitiu também aprofundar conhecimentos sobre os recursos no trabalho, o clima de serviço e a satisfação e fidelização de clientes.

Este último aspecto assume elevada importância, principalmente se considerarmos que a indústria hoteleira de *resort* está sujeita a pressões que flutuam ao longo do ano e que afectam toda a gestão das operações, incluindo a gestão dos recursos humanos.

Apesar dos resultados apresentados serem corroborados por diversos estudos também apresenta algumas limitações. A primeira diz respeito ao facto de não ter sido estabelecida uma correspondência entre os níveis de *engagement* dos colaboradores e a satisfação e fidelização de clientes. Neste sentido, os dados foram tratados de forma isolada, não sendo possível estabelecer uma relação entre a amostra de colaboradores e a de clientes.

Outra limitação diz respeito à época do ano na qual foram recolhidos os dados (Fevereiro a Maio). A principal característica do turismo algarvio é a sazonalidade, sendo que os meses de Verão são considerados a época alta (Pimentel, 2008). Considerando as flutuações nos níveis de *engagement* (Kühnel, Sonnentag & Westman, 2009), bem como o modelo das Exigências-Recursos (Llorens, Bakker, Schaufeli, & Salanova, 2006; Schaufeli & Bakker, 2009), será possível inferir que os níveis de *engagement* apresentados neste estudo poderiam sofrer alterações caso os

dados fossem recolhidos durante a época alta do turismo algarvio. No Verão as exigências no trabalho aumentam exponencialmente enquanto os recursos, principalmente ao nível do apoio emocional dos colegas e chefias, diminui devido à pouca disponibilidade dos colaboradores. Neste sentido, a hipótese de que em época alta, os níveis de *engagement* serem mais baixos do que noutra altura do ano, poderia ser considerada para estudos futuros.

Referências Bibliográficas

- Albrecht, S. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. In Albrecht, S. *Handbook of employee engagement: perspective, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Alexandre, J. (2001). O turismo em Portugal: evolução e distribuição (Dissertação de Mestrado). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Andreassen, C. S., Ursin, H. & Eriksen, H. R. (2007). The relationship between strong motivation to work, “workaholism” and health. *Psychology and Health* 22 (5), 615-629.
- Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 4, 383-398.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: a closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (3), 220-236.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. (2010). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *ifirst article*.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274-284.
- Bakker, A. B., van Emmerik, I. H. & Euwema, M. C. (2006). Crossover of burnout and engagement in work teams. *Work and Occupations*, 33, 4, 464-489.
- Bakker, A. B., van Emmerik, I. H., Geurts, A. E. & Demerouti, E (2008). Recovery turns job demands into challenges: a diary study on work engagement and performance. Working paper. Erasmus University: Rotterdam.
- Bakker, A., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bloemer, J., de Ruyter, K., & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: A multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33, 1082–1106.
- Böckerman, P. & Laukkanen, E. (2009). Presenteeism in Finland: determinants by gender and the sector of economy. *Ege Academic Review*, 9, 1007-1016.
- Bodet, G. (2008). Customer satisfaction and loyalty in service: two concepts, four constructs, several relationships. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 156-162.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Jauhari, V. & Manaktola, K. (2007). Employees’ perceptions of organizational trust and service climate: a structural model combining their

- effects on employee satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31, 338-357.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper-Collins.
- Cunha, M., P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). Satisfação com o trabalho: Trabalhadores felizes são mais produtivos? In *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª ed., pp. 177-203). Lisboa: RH.
- Deloitte (2010). Atlas da Hotelaria (5ª ed.). Retirado de http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/industrias/tourism-hospitality-leisure/atlas-hotelaria-2010/index.htm em 2 de Abril de 2011.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Deng, Z., Lu, Y., Wei, K. K. & Zhang, J. (2010). Understanding customer satisfaction and loyalty: an empirical study of mobile instant messages in China. *International Journal of Information Management*, 30, 289-300.
- Eriksen, H. R., & Ursin, H. (2004). Subjective health complaints, sensitization, and sustained cognitive activation (stress). *Journal of Psychosomatic Research*, 56, 445-448.
- Eskildsen, J., & Kristensen, K. (2008). Customer satisfaction and customer loyalty as predictors of future business potential. *Total Quality Management*, 19, 843-853.
- Fleck, S. & Inceoglu, I. (2010). A comprehensive framework for understanding and predicting engagement. In Albrecht, S. *Handbook of employee engagement: perspective, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A., B. & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 165-174.
- Gorgievski, M. J. & Bakker, A. B. (2010). Passion for work: work engagement vs. workaholism. In Albrecht, S. *Handbook of employee engagement: perspective, issues, research and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Turner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J. & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94 (6), 1452-1465.
- Hay, G. K. (2010). Commitment. In Pizam, A. *International Encyclopedia of Hospitality Management* (2ª ed, pp. 482-484). Oxford: New Jersey.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work – but out of it. *Harvard Business Review*, pp. 1-10.
- Hobfoll (1989). Conservation of Resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513-524.
- <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=2725>. Retirado em 10 de Abril de 2011.
- <http://www.aheta.pt/> (2011). Retirado em 10 de Abril de 2011.
- <http://www.iefp.pt/formacao/CNP/Paginas/CNP.aspx>. Retirado em 10 de Abril de 2011.

- Instituto Nacional de Estatística (2009). Estatísticas do Turismo – 2009. Instituto Nacional de Estatística, I. P.: Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (2011). Actividade Turística – Fevereiro 2011. Instituto Nacional de Estatística, I. P.: Lisboa.
- James, S. & Mckechnie, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32 (2), 173-196.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there. *Human Relations*, 45, 321-349.
- Kane, J. S. (1986). Performance distribution assessment. In R. A. Berk (Ed.), *Performance assessment: Methods and applications* (pp. 237–273). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Kheng, L. L., Mohamad, O., Ramayah, T. & Mosahab, R. (2010). The impact of service quality on customer loyalty: a study of banks in Penang, Malaysia. *International Journal of Marketing Studies*, 2 (2), 57-66.
- Kim, H. J., Shin, K. H., Swanger, N (2009). Burnout and engagement: a comparative analysis using the Big Five dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 96-104.
- Kuenzel, S. (2009). Development of customer satisfaction and customer loyalty in business markets. *Journal of International Business and Economics*, 9 (4), 78-87.
- Kühnel, J., Sonnentag, S., & Westman, M. (2009). Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edge sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 575-594.
- Kuusik, A. (2007). Affecting customer loyalty: do different factors have various influences in different loyalty levels? University of Tartu – Faculty of Economics and Business Administration.
- Llorens, S. Bakker, A., Schaufeli, W. & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Human Behavior*, 23, 825-841.
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13, 378-391.
- Lytle, R., Hom, P., Mokwa, M., (1998). SERV*OR: a managerial measure of organizational service orientation. *Journal of Retailing* 74 (4), 455–489.
- Macdonald, M. (2004). *Planos de Marketing: como criar e implementar planos eficazes* (trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Martin, L. L., & Clore, G. L. (Eds.). (2001). *Theories of mood and cognition: A user's handbook*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M. & Buades, E. (2001). Relationships among perceived justice, customers' satisfaction, and behavioral intentions: the moderating role of gender. *Psychological Reports*, 88, 805-811.

- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397-422.
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 149-171.
- Melnyk, V., Osselaer, S & Bijmolt, T. (2009). Are women more loyal than men? Gender differences in loyalty to firms and individual service providers. *Journal of Marketing, 73*, 82-96.
- Motowidlo, S. J (2003). Job Performance. In Borman, W. C., Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J.. *Handbook of Psychology, vol. 12*. New Jersey: John Wiley and Sons, 39-53.
- Morgan, N. & Rego, L. L. (2006). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science, 25* (5), 426-439.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1995). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58* (3), 20-39.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement and organizational commitment. *Administration and Society, 39* (7), 803-832.
- Naumann, E., Williams, P. & Khan, M. S. (2009). Customer satisfaction and loyalty in B2B services: directions for further research. *The Marketing Review, 9* (4), 319-333.
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic*. Nashville: Abingdon.
- OECD (2010). OECD Tourism Trends and Policies 2010. Paris: OECD Publishing.
- Oliver, R. L. (1996). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGrawHill.
- Parker, S. K. (2007). Job Satisfaction. In Rogelberger, S. *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Partington, S., Partington, E. & Oliver, S. (2009). The darkside of flow: a qualitative study of dependence in big wave surfing. *The Sport Psychologist, 23*, 170-185.
- Pereira, C. M. (2010). Diz-me quem és, dir-te-ei se estás engaged: Relação entre o engagement no trabalho e a personalidade (Dissertação de Mestrado).
- Peters, L. H., O'Connor, E. J., & Eulberg, J. R. (1985). Situational constraints: Sources, consequences, and future considerations. In Ferris, G. R. & Rowlands, K. M. (Eds.). *Research in personnel and human resources management*. 79-114. Greenwich, CT : JAI Press.
- Pilelienė, L. (2009). Determination of customer loyalty stages. Organizacijų vadyba: sisteminė tyrima, 51- Kaunas: Vytauto Didžiojo.
- Pimentel, E. M. (2008). Estratégias para a gestão da sazonalidade: a oferta turística algarvia (Dissertação de Mestrado). Retirado de RCAAP (15 de Dezembro 2010).
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53* (3), 617-635.
- Rogatko, T. P. (2007). The influence of flow on positive affect in college students. *Journal of Happiness Studies, 10*, 133-148.
- Ross, G. (2010). Burnout. In Pizam, A. *International Encyclopedia of Hospitality Management* (2^a ed, pp. 51-53).

- Rust, R., & Zahorik, A. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69, 193–215.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Employee Engagement*, 21, 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salanova, M., Martínez, I. M., Llorens, S. (2005). *Psicología Organizacional Positiva*. In Palaci, F. J. *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. Retirado de <http://www.schaufeli.com> a 6 de Outubro de 2010.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007). Work engagement: and emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135-177.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale*. Unpublish manuscript. Utrecht University, the Netherlands. Retirado de <http://www.schaufeli.com> a 6 de Outubro de 2010.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W.B. & Buunk, B.P. (2002): Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In M. Schabracq, J.A.K. Winnubst & C.L. Cooper (Eds.), *The Handbook of Work & Health Psychology* (2nd Edition; pp. 282-424). Chichester: Wiley.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schmitt, N., Cortina, J. M., Ingerik, M.J. & Wiechmann, D. (2003). Personnel Selection and Employee Performance. *Handbook of Psychology*, vol. 12. New Jersey: John Willey and Sons, 77-105.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48 (6), 1017-1032.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150–163.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Serra, B. A. (2010). Engagemnt e interferência trabalho-família em cônjuges trabalhadores e não-trabalhadores na mesma organização (Dissertação de Mestrado).

- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: a review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 1012-1024.
- Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship, reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12, 341-346.
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Binnewies, C. & Scholl, A. (2008). Being engaged at work and detached at home: a week-level study on work engagement, psychological detachment and affect. *Work & Stress*, 22 (3), 257-276.
- Sowinski, D. R., Fortmann, K. A. & Lezotte, D. V. (2008). Climate for service and the moderating effects of climate strength on customer satisfaction, voluntary turnover and profitability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (1), 73-88.
- Susskind, A. (2010) Employee Satisfaction. In Pizam, A. *International Encyclopedia of Hospitality Management* (2^a ed, pp. 199-200). Oxford: New Jersey.
- Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. In Bakker, A. B. & Leiter M. P. *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 39-53). Hove: Psychology Press.
- Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Verhoeven, L.C. (2005). Workaholism in the Netherlands: Measurement and implications for job strain and work-nonwork conflict. *Journal of Applied Psychology: An international Review*, 54, 37-60.
- Theobald, W. F. (2005). The meaning, scope and measurement of travel and tourism. In Theobald, W. F. *Global Tourism* (3^a ed., pp. 5-24). San Francisco: Elsevier.
- Turismo de Portugal (2011). Plano Estratégico Nacional do Turismo: propostas para revisão no horizonte 2015. Turismo de Portugal: Lisboa.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology*, (pp. 715-728). New York: Oxford University Press.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., de Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work and Stress*, 22, 277–294.
- Wang, M. (2009). Does organizational support promote citizenship in service settings? The moderating role of service climate. *The Journal of Social Psychology*, 149 (6), 648-676.
- Wefald, A. J., Downey, R. G., (2009). Construct dimensionality of engagement and its relationship with satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143, 91-111.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2009a). Work engagement and financial returns: a diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Yang, Z. & Peterson, R. T. (2004). Customer perceived value, satisfaction and loyalty: the role of switching costs. *Psychology & Marketing*, 21 (10), 799-822.

Anexos

Anexo 1 – Questionários

UNIVERSIDADE DE ÉVORA – HOTEL X MESTRADO EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO

O questionário apresentado em seguida insere-se no âmbito da dissertação de mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, intitulada “Relação entre *Engagement* com o trabalho, satisfação e fidelização de clientes”. Assim, este questionário tem como objectivo a recolha de dados relativos ao bem-estar dos colaboradores, aos recursos organizacionais disponíveis e ao clima de serviço.

As informações recolhidas são anónimas, pelo que não existirão informações que possam identificar os colaboradores. Todos os dados obtidos serão eliminados após o tratamento estatístico dos questionários. Assim, pede-se que o colaborador responda às questões colocadas de forma sincera e honesta.

Questionário de Bem-Estar e Trabalho

As 17 frases seguintes referem-se a como se sente no trabalho. Por favor leia cada frase atentamente e decida se já alguma vez se sentiu assim no seu trabalho. Se nunca teve esse sentimento responda “0” (zero) no espaço a seguir ao nº da frase. Se já experienciou esse sentimento, indique qual o nº (de 1 a 6) que melhor descreve o quão frequentemente se sente assim.

Nunca 0 Nenhuma vez	Quase Nunca 1 Poucas vezes por ano	Raramente 2 Uma vez por mês ou menos	Por vezes 3 Algumas vezes por mês	Muitas vezes 4 Uma vez por semana	Quase sempre 5 Algumas vezes por semana	Sempre 6 Todos os dias
----------------------------------	--	---	--	---	--	--

1. ___ No meu trabalho, sinto-me cheio de energia.
2. ___ O meu trabalho está cheio de significado e propósito.

3. ___ O tempo voa quando estou a trabalhar.
 4. ___ No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso.
 5. ___ Estou entusiasmado com o meu trabalho.
 6. ___ Quando estou a trabalhar, esqueço tudo à minha volta.
 7. ___ O meu trabalho inspira-me.
 8. ___ Quando me levanto pela manhã, sinto vontade de ir trabalhar.
 9. ___ Sinto-me contente quanto estou a trabalhar intensamente.
 10. ___ Estou orgulhoso com o trabalho que faço.
 11. ___ Estou imerso no meu trabalho.
 12. ___ Consigo continuar a trabalhar durante longos períodos de tempo.
 13. ___ Para mim, o meu trabalho é desafiante.
 14. ___ “Deixo-me” levar pelo meu trabalho.
 15. ___ Sou muito persistente no meu trabalho.
 16. ___ É para mim difícil “desligar-me” do meu trabalho.
 17. ___ Mesmo quando as coisas não estão a correr bem, continuo a trabalhar.
-

© Schaufeli & Bakker (2003). A utilização do Questionário do bem-estar e Trabalho (UWES) está autorizada para pesquisas científicas sem fins comerciais. O uso comercial e/ou não científico está proibido, a menos que haja uma permissão prévia e escrita admitida pelos autores.

Questionário de Recursos Organizacionais

As 11 frases seguintes referem-se aos recursos disponíveis para a execução do seu trabalho. Por favor leia cada frase atentamente e decida se as considera importantes ou não. Por exemplo, se não considera importante responda “1” no espaço a seguir ao nº da frase.

1	2	3	4	5
Não é importante	Muito pouco importante	Pouco importante	Importante	Muito importante

1. ___ Os directores perguntam a nossa opinião acerca das acções de formação.
 2. ___ Aprender ajuda-nos a ultrapassar obstáculos no trabalho.
 3. ___ As acções de formação são práticas.
 4. ___ É fornecida formação suficiente.
 5. ___ Autonomia para escolher as tarefas a executar.
 6. ___ Autonomia para decidir a ordem das tarefas a executar.
 7. ___ Autonomia para decidir quando começar e terminar as tarefas.
 8. ___ As tecnologias são úteis e fáceis de utilizar.
 9. ___ Manuais técnicos e outros recursos materiais estão disponíveis.
 10. ___ A tecnologia está disponível.
 11. ___ São fornecidos serviços técnicos externos.
-

© Salanova, Agut & Peiró (2005). A utilização do Questionário de Recursos Organizacionais está autorizada para pesquisas científicas sem fins comerciais. O uso comercial e/ou não científico está proibido, a menos que haja uma permissão prévia e escrita admitida pelos autores.

Questionário de Clima de Serviço

As 4 frases seguintes referem-se ao clima de serviço. Por favor leia cada frase atentamente e decida se concorda ou não. Por exemplo, se discorda totalmente responda “1” no espaço a seguir ao nº da frase.

1 Discordo completamente	2 Discordo bastante	3 Discordo	4 Não discordo nem concordo	5 Concordo	6 Concordo bastante	7 Concordo completamente
---------------------------------------	----------------------------------	----------------------	---	----------------------	----------------------------------	---------------------------------------

1. ___ Os colaboradores no hotel têm competências e conhecimento do trabalho para fornecer serviços de qualidade superior.
 2. ___ Os funcionários são reconhecidos e recebem recompensas pelo fornecimento de serviços de qualidade superior.
 3. ___ No geral, a qualidade do serviço fornecido aos clientes pelo hotel é excelente.
 4. ___ Aos funcionários são fornecidas ferramentas, tecnologia e outros recursos para apoiar a qualidade da execução do trabalho e serviços.
-

© Salanova, Agut & Peiró (2005). A utilização do Questionário de Recursos Organizacionais está autorizada para pesquisas científicas sem fins comerciais. O uso comercial e/ou não científico está proibido, a menos que haja uma permissão prévia e escrita admitida pelos autores.

Dados pessoais:

Idade: _____

Sexo: _____

Habilitações literárias: _____

Antiguidade (nº de anos em que trabalha no hotel): _____

- Departamento: F&B
 Alojamentos
 Administrativos e gerais
 Manutenção
 Outro: _____

Obrigada pela sua colaboração!

UNIVERSIDADE DE ÉVORA – HOTEL X
MESTRADO EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO

Questionário de Satisfação e Fidelização de Clientes

Este questionário insere-se no âmbito da dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, intitulada “Relação entre Engagement com o trabalho, satisfação e fidelização de clientes”. Assim, este questionário tem como objectivo a recolha de dados relativos à satisfação do cliente e a sua intenção em voltar a usufruir dos serviços do grupo hoteleiro. As informações recolhidas são anónimas e todos os dados relativos aos questionários serão eliminados após o tratamento dos mesmos.

1. Desempenho dos Funcionários

As 6 frases seguintes referem-se ao desempenho dos funcionários. Por favor leia cada frase atentamente e decida se concorda ou não. Por exemplo, se discorda totalmente responda “1” no espaço a seguir ao nº da frase.

1 Discordo completamente	2 Discordo bastante	3 Discordo	4 Não discordo nem concordo	5 Concordo	6 Concordo bastante	7 Concordo completamente
---------------------------------------	----------------------------------	----------------------	--	----------------------	----------------------------------	---------------------------------------

- 1.1. ___ Os funcionários compreendem as necessidades dos clientes.
- 1.2. ___ Os funcionários são capazes que se colocar no lugar dos clientes.
- 1.3. ___ Os funcionários conseguem estar sintonizados com as necessidades específicas de cada cliente.
- 1.4. ___ Os funcionários surpreendem os clientes com a excelência do seu serviço.
- 1.5. ___ Os funcionários esforçam-se mais do que é habitual pelos clientes.
- 1.6. ___ Os funcionários oferecem uma qualidade de serviço excelente que é difícil encontrar noutros hotéis.

2. Fidelização do cliente

As 3 frases seguintes referem-se intenção em voltar a usufruir dos serviços disponibilizados pelo hotel. Por favor leia cada frase atentamente e decida se concorda ou não. Por exemplo, se concorda totalmente responda “7” no espaço a seguir ao nº da frase.

1 Discordo completamente	2 Discordo bastante	3 Discordo	4 Não discordo nem concordo	5 Concordo	6 Concordo bastante	7 Concordo completamente
---------------------------------------	----------------------------------	----------------------	--	----------------------	----------------------------------	---------------------------------------

2.1. ___ Se possível irei regressar a este hotel no futuro.

2.2. ___ Os serviços disponibilizados satisfazem as necessidades dos clientes.

2.3. ___ Irei recomendar este hotel a outras pessoas.

3. Frequência de viagens e alojamento

Com que frequência viaja num período de um ano?

Menos de duas vezes

Entre duas a quatro vezes

Entre quatro a seis vezes

Entre seis a oito vezes

Superior a oito vezes

Com que frequência fica alojado em hotéis de quatro e cinco estrelas num período de um ano?

Menos de duas vezes

Entre duas a quatro vezes

Entre quatro a seis vezes

Entre seis a oito vezes

Superior a oito vezes

4. Dados pessoais:

Idade	
Sexo	
Nacionalidade	
Escolaridade	
Profissão	

Muito obrigada pela sua colaboração!

UNIVERSIDADE DE ÉVORA – HOTEL X
MBA IN INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Customer’s Loyalty and Satisfaction Questionnaire

This questionnaire is within the scope of the MBA thesis of Work and Organizational Psychology degree, entitled “Relationship between employee well-being and customer’s loyalty and satisfaction”. Therefore, this questionnaire aims to collect data on customer satisfaction and their intention to return to use the services of the hotel group. The information collected is anonymous and all data relating to the questionnaires will be eliminated after their treatment.

1. Employee Performance

The following six sentences are related to employee performance. Please read each sentence carefully and decide if you agree or not. For instance, if you don’t agree answer “1”, after the sentence number.

1 Strongly disagree	2 Partly disagree	3 Disagree	4 Neither agree nor disagree	5 Agree	6 Partly agree	7 Strongly agree
-------------------------------	-----------------------------	----------------------	--	-------------------	--------------------------	----------------------------

- 1.1. ___ Employee understand specific needs of customers.
- 1.2. ___ Employees are able to “put themselves in the customers place”
- 1.3. ___ Employees are able to “tune in” to each specific customer.
- 1.4. ___ Employees “surprise” customers with their excellent service.
- 1.5. ___ Employees do more than usual for customers.
- 1.6. ___ Employees deliver an excellent service quality that is difficult to find in other organizations.

2. Customer’s Loyalty

The following three sentences are related to customer’s loyalty. Please read each sentence carefully and decide if you agree or not. For instance, if you don’t agree answer “1”, after the sentence number.

1 Strongly disagree	2 Partly disagree	3 Disagree	4 Neither agree nor disagree	5 Agree	6 Partly agree	7 Strongly agree
-------------------------------	-----------------------------	----------------------	--	-------------------	--------------------------	----------------------------

- 2.1. ___ If possible I will return to this hotel in the future.
- 2.2. ___ The services available in this hotel satisfy customers needs.
- 2.3. ___ I will recommend this hotel to other people.

3. Travel and Accommodation Frequency

How often do you travel over a one-year period?

- Less than two times
- Between two and four times
- Between four and six times
- Between six and eight times
- More than eight times

How often do you stay in four and five star hotels over a one-year period?

- Less than two times
- Between two and four times
- Between four and six times
- Between six and eight times
- More than eight times

4. Personal data:

Age	
Sex	
Nacionality	
Academic qualifications	
Profession	

Thank you very much for your cooperation!

Anexo 2 – Médias dos níveis de *engagement* dos colaboradores nos três hotéis

		N	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Engagement	Hotel A	94	5,3004	,82043	5,1323	5,4684
	Hotel B	98	5,5906	,88709	5,4128	5,7685
	Hotel C	53	5,3130	,82537	5,0855	5,5405
Total		245	5,4192	,85689	5,3114	5,5270