



Maria Teresa Marques de Almeida Lopes

CONTEXTO DE TRABALHO E LIDERANÇA ENTRE OS EMPREGADOS DE CONTACTO E A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE EM AMBIENTE DE SERVIÇOS: UMA ABORDAGEM EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Dissertação de Mestrado na área científica de Gestão, especialidade Estratégia e Liderança, orientada pelo Senhor Prof. Doutor Arnaldo Pedro Matos Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Coimbra, 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Maria Teresa Marques de Almeida Lopes

CONTEXTO DE TRABALHO E LIDERANÇA ENTRE OS EMPREGADOS DE CONTACTO E A ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE EM AMBIENTE DE SERVIÇOS: UMA ABORDAGEM EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Dissertação de Mestrado na área científica de Gestão, especialidade Estratégia e Liderança, orientada pelo Senhor Prof. Doutor Arnaldo Pedro Matos Coelho e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Coimbra, 2011



UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ao Zé António
Sofia e Catarina

À memória de meu Pai
À minha Mãe
Aos meus Irmãos

Ao Prof.Doutor
Arnaldo Coelho

Aos meus Mestres

Aos meus Amigos

AGRADECIMENTOS

A todos quantos contribuíram para que este trabalho fosse realizado, quero aqui expressar o meu mais veemente agradecimento.

Naturalmente não posso deixar de referir o Prof. Doutor Arnaldo Coelho, que com a sua inestimável atenção, dedicação, disponibilidade, amabilidade, e douta opinião, me apoiou incondicionalmente, ainda que daqui para a Pérola do Atlântico.

A família e os amigos constituem, na verdade, a âncora de cada um de nós. São também eles que nos impulsionam nas atitudes e decisões que vamos tomando ao longo da vida. Também neste trabalho de investigação “a força” da motivação (qual musa inspiradora!) se fez soar, oriunda de quem nos quer bem.

De grande importância se revestiram os empregados de contacto que participaram da pesquisa. Com a sua prestimosa colaboração contribuíram para a obtenção de uma taxa de resposta assaz interessante.

A todos, o meu bem haja!

RESUMO

É consensual que a orientação para o cliente entre empregados de contacto é determinante na *performance* da organização, designadamente no contexto de organizações de serviços, onde a satisfação do cliente e, conseqüentemente, o desempenho organizacional dependem, tanto da qualidade intrínseca do serviço, quanto da atitude e do comportamento do empregado de contacto com o cliente.

Este estudo empírico visa avaliar o impacto da Orientação para o Cliente no Desempenho Individual do Empregado de Contacto, em Instituições Financeiras.

Com base na revisão da literatura foi definido um modelo concetual de investigação com as relações hipotéticas entre o constructo orientação para o cliente, seus antecedentes e consequência.

Para avaliar a unidimensionalidade das escalas foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória e, a fim de se perceber a consistência interna, aplicou-se o Alpha de Cronbach. A Regressão Linear Múltipla foi a técnica usada para avaliar o impacto das variáveis independentes na variável dependente.

Nesta investigação, de natureza explicativa, foram utilizadas técnicas de análise fundamentalmente quantitativas, sustentadas em questionários estruturados, visando testar as hipóteses numa lógica positivista e extensiva. Assim, durante o mês de Outubro/2010, foram distribuídos 300 questionários aos empregados de contacto das 80 Agências Bancárias da cidade de Coimbra.

Os resultados demonstram que a orientação para o cliente é a grande propulsora do desempenho individual do empregado. Das variáveis organizacionais em análise, verifica-se que a avaliação de desempenho e o comprometimento organizacional promovem diretamente o desempenho, sendo que, a liderança transformacional, na dimensão liderança carismática, a autonomia, a satisfação com a gestão, a satisfação com o trabalho e a cultura assente nas pessoas evidenciam influenciar positivamente, embora por via indireta, o desempenho. A cultura formal revela uma relação adversa, ainda que de forma indireta, com o desempenho individual do empregado.

Palavras-Chave: Orientação para o Cliente, Desempenho, Liderança, Autonomia, Avaliação de Desempenho, Cultura Organizacional, Satisfação com a Gestão, Comprometimento Organizacional, Satisfação com o Trabalho

Abstract

It is common sense that contact employees' customer-orientation is crucial to the organization accomplishments, especially on services industry, where customers' satisfaction and, consequently, the organization performance depend on the services quality as well as on the contact employees' attitude and behaviour towards the client.

This empirical study aims to evaluate the Customer-Orientation impact on the Individual Contact Employees' Performance in Financial Institutions.

Supported by a literature review, it defines a conceptual investigation model on the hypothetical relations between the idea of customer-orientation, its background and its consequences.

To evaluate the unidimensionality of the scales we used the Exploratory Factorial Analysis and to measure the consistency we used the internal consistency measure - Cronbach' Alpha. The Multiple Linear Regression was the technique used to evaluate the impact of the independent variables on the dependent ones.

In this investigation of explanatory nature we used mostly quantitative techniques, based on information gathered through structured questionnaires on a sample of contact employees, to test the hypothesis on a positive and extensive logic. During October 2010, 300 questionnaires were distributed to the employees of 80 bank agencies in the city of Coimbra, Portugal.

The results testify that customer-orientation increases the individual employee performance. Among the organizational variables in analysis, we noticed that the performance evaluation and the organizational commitment have a strong and direct influence on the employees' performance, whereas transformational leadership (charismatic leadership), autonomy, satisfaction with the management, job satisfaction and a people-based culture only have a weak correlation with the employee performance, yet positive as well. The formal culture reveals a negative relationship, albeit indirect, with the individual employee's performance.

Keywords: Customer-Orientation, Performance, Leadership, Autonomy, Performance Evaluation, Organizational Culture, Satisfaction with the Management, Organizational Commitment, Job Satisfaction.

INDÍCE GERAL

AGRADECIMENTOS	VI
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
INDÍCE GERAL	IX
INDÍCE DE TABELAS	XII
INDÍCE DE QUADROS	XIII
INDÍCE DE FIGURAS	XIV
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E TÓPICOS DA INVESTIGAÇÃO	1
1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E DO OBJETO DE ESTUDO.....	3
1.3 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	3
1.4 RELEVÂNCIA TEÓRICA E PRÁTICA DA INVESTIGAÇÃO	4
1.5 ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO	6
2 REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 INTRODUÇÃO	7
2.2 CONCEITO DE MARKETING	7
2.3 DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO À ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE ..	11
2.3.1 ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	13
2.3.2 CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	14
2.3.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	15
2.3.4 MARKETING DE SERVIÇOS.....	16
2.3.5 ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE ENTRE EMPREGADOS DE CONTACTO.....	18
2.3.6 O CONCEITO DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE.....	19
2.3.7 DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DOS EMPREGADOS DE CONTACTO	22
2.4 ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE ENTRE EMPREGADOS DE CONTACTO	29
2.4.1 LIDERANÇA	29
2.4.1.1 CONCEITO DE LIDERANÇA.....	29
2.4.1.2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA	32

2.4.2	AUTONOMIA.....	36
2.4.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	38
2.4.4	SATISFAÇÃO COM A GESTÃO	42
2.4.5	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	43
2.5	SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	46
2.6	CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE ENTRE EMPREGADOS DE CONTACTO	50
2.6.1	DESEMPENHO DO EMPREGADO	50
2.7	CONCLUSÃO	51
3	QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO	53
3.1	INTRODUÇÃO.....	53
3.2	PARADIGMA DA INVESTIGAÇÃO	53
3.3	MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO	54
3.4	HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	55
3.5	OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS	64
5.1	LIDERANÇA	65
3.5.2	AUTONOMIA.....	66
3.5.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	67
3.5.4	SATISFAÇÃO COM A GESTÃO.....	68
3.5.5	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	69
3.5.6	ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE DOS EMPREGADOS DE CONTACTO.....	70
3.5.7	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	71
3.5.8	SATISFAÇÃO COM O TRABALHO.....	71
3.5.9	DESEMPENHO INDIVIDUAL DO EMPREGADO	71
3.5.10	VARIÁVEIS SÓCIO DEMOGRÁFICAS	72
3.6	RECOLHA DE DADOS E QUESTIONÁRIO	72
3.7	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	74
3.8	METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS VARIÁVEIS.....	77
3.9	CONSTITUIÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS	81
3.10	CONCLUSÃO.....	83

4 ESTUDO EMPÍRICO E RESULTADOS	85
4.1 INTRODUÇÃO	85
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA.....	85
4.3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	89
4.3.1 MODELO DE SATISFAÇÃO COM A GESTÃO	89
4.3.2 MODELO DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO.....	92
4.3.3 MODELO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	95
4.3.4 MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	99
4.3.5 MODELO DE DESEMPENHO	102
4.4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS	104
4.4.1 MODELO DE SATISFAÇÃO COM A GESTÃO.....	106
4.4.2 MODELO DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO.....	107
4.4.3 MODELO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	109
4.4.4 MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	110
4.4.5 MODELO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DO EMPREGADO.....	112
4.5 CONCLUSÃO	114
5 CONCLUSÕES.....	115
5.1 INTRODUÇÃO	115
5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÉMICAS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO.....	116
5.3 PRINCIPAIS LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	124
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	127
7 APÊNDICE – QUESTIONÁRIO.....	141

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição por idade dos inquiridos.....	74
Tabela 2 – Média da idade dos inquiridos.....	74
Tabela 3 – Distribuição por Antiguidade na Banca.....	75
Tabela 4 – Distribuição por Antiguidade no Banco.....	75
Tabela 5 – Médias da Antiguidade na Banca e no Banco.....	75
Tabela 6 – Nível de escolaridade.....	76
Tabela 7 – Função desempenhada.....	76
Tabela 8 – Distribuição conjunta da função desempenhada e escolaridade.....	77
Tabela 9 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória e Análise de Consistência.....	81
Tabela 10 – Valores médios e desvio padrão das variáveis em estudo.....	85
Tabela 11 – Teste <i>t-Student</i> para a Antiguidade na Banca.....	86
Tabela 12 – Teste <i>t-Student</i> para a Função Desempenhada.....	87
Tabela 13 – Teste <i>t-Student</i> para a Idade.....	87
Tabela 14 – Teste <i>t-Student</i> para o Género.....	88
Tabela 15 – Teste <i>t-Student</i> para a Escolaridade.....	88
Tabela 16 – Resultados do Modelo de Satisfação com a Gestão.....	90
Tabela 17 – Resultados do Modelo de Satisfação com o Trabalho.....	93
Tabela 18 – Resultados do Modelo de Comprometimento Organizacional.....	96
Tabela 19 – Resultados do Modelo da Orientação para o Cliente.....	99
Tabela 20 – Resultados do Modelo de Desempenho Individual do Empregado.....	103

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro Resumo das Hipóteses Formuladas	63
Quadro 2 - Resultados dos Testes Estatísticos	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo concetual de investigação com relações hipotéticas entre construtos	55
Figura 2 – Modelo inicial de Satisfação com a Gestão	90
Figura 3 – Modelo final de Satisfação com a Gestão	91
Figura 4 – Modelo inicial de Satisfação com o Trabalho.....	93
Figura 5 – Modelo final de Satisfação com o Trabalho	94
Figura 6 – Modelo inicial de Comprometimento Organizacional.....	96
Figura 7 – Modelo final de Comprometimento Organizacional.....	97
Figura 8 – Modelo inicial de Orientação para o Cliente.....	99
Figura 9 – Modelo final de Orientação para o Cliente	100
Figura 10 – Modelo inicial de Desempenho Individual do Empregado.....	102
Figura 11 – Modelo final de Desempenho Individual do Empregado	103

1 INTRODUÇÃO

Considerando que Investigação em Gestão pode ser definida como se segue:

*“Undertaking systematic research to find out
things about business and management”*

(Saunders, Lewis and Thornhill, 2003:3)

*“The systematic and objective process of generating
information for aid in making business decisions”*

(Zikmund, 2000)

Pretende-se contribuir para criar valor, nesta área do saber, designadamente ao nível da orientação para o cliente entre empregados de contacto em ambiente de serviços, enfatizando comportamentos e agilizando procedimentos, conducentes a uma qualidade de excelência.

Este capítulo inicia-se com a apresentação do tema e tópicos da investigação. Em seguida define-se o problema a investigar e o objeto de estudo, bem como os objetivos da investigação. Finalmente, são tecidos comentários sobre a relevância teórica e prática do tema, na sequência dos quais se procede à descrição da estrutura da investigação.

1.1 TEMA E TÓPICOS DA INVESTIGAÇÃO

O tema da investigação evidencia os antecedentes e consequências da orientação para o cliente entre empregados de contacto, no contexto de Instituições Financeiras, bem como a interdependência que se verifica entre eles, designadamente ao nível do impacto que a orientação para o cliente suscita no desempenho individual do empregado de contacto.

A orientação para o cliente, considerada como parte ou, conforme Narver e Slater (1990), uma componente comportamental da orientação para o mercado, foi definida por Saxe e Weitz (1982: 343), como a “prática do conceito de marketing ao nível da interação entre o empregado de contacto e o cliente”.

Os empregados de contacto são empregados de uma empresa ou organização de serviços que estão em contacto com clientes ou público (Eiglier e Langeard, 1991).

O comportamento que o pessoal de contacto adota em relação à entidade empregadora, bem

como o desempenho na prestação do serviço que oferece e a credibilidade, profissionalismo e confiança que inspira ao cliente, são fatores determinantes para o sucesso da empresa ou organização de serviços.

Perceber a eficácia das empresas de serviços orientadas para o cliente, passa por perceber a estratégia de gestão e liderança relativamente aos empregados de contacto.

Todavia, são escassos os estudos que têm investigado a forma como os gestores poderão motivar os empregados de contacto a desenvolverem uma estratégia de gestão para o cliente, designadamente ao nível de Instituições Financeiras.

Assimilar a forma como esta estratégia deve ser disseminada arroga particular relevância, particularmente em empresas de serviços, pois os gestores são forçados a confiar nos seus empregados para implementar a estratégia e assegurar a satisfação dos clientes, visando a prossecução dos objetivos da organização.

Nesta conformidade, desenvolveu-se um trabalho de investigação subordinado ao tema “Contexto de Trabalho e Liderança entre os Empregados de Contacto e a Orientação para o Cliente em Ambiente de Serviços: uma abordagem em Instituições Financeiras”.

O propósito do estudo foi perceber em que medida os constructos liderança, autonomia, cultura organizacional, satisfação com a gestão e avaliação de desempenho, enquanto antecedentes da orientação para o cliente influenciam essa mesma orientação e se repercutem no desempenho individual do empregado, enquanto consequência dessa orientação. Consideraram-se ainda o comprometimento organizacional e a satisfação com o trabalho como variáveis intermédias.

Após a identificação do problema de investigação, procedeu-se à revisão da literatura a fim de se poder estabelecer o “estado de arte” (ou estado do saber), na sequência da qual foi construído um modelo concetual, com definição de hipóteses.

Definiu-se o objeto empírico, utilizando essencialmente estratégias quantitativas de pesquisa, numa abordagem dedutiva das relações entre teoria/observação, acentuando o objetivo de teste de hipóteses e incorporando o modelo positivista do conhecimento assimilado das ciências naturais. O enfoque, relativamente à orientação sobre o papel da teoria traduziu-se numa estratégia de pesquisa dedutiva, com teste da teoria; considerou-se como orientação epistemológica, o positivismo e como orientação ontológica, o objetivismo.

Na sequência do processo, foi discutida e caracterizada a amostra. O método de recolha de

dados desenvolveu-se a partir de técnicas de análise essencialmente quantitativas.

Foi recolhida informação, tratados os dados e analisados os resultados. Seguidamente foram elaboradas as principais proposições analíticas procurando relacioná-las com o modelo concetual.

O trabalho foi finalizado com a formulação de conclusões.

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO E DO OBJETO DE ESTUDO

Perante a diversidade de variáveis que se relacionam com a orientação para o cliente entre empregados de contacto e pretendendo-se analisar esses relacionamentos em Instituições Financeiras, definiu-se o seguinte problema de investigação: “Quais os antecedentes da Orientação para o Cliente, destacando os impactos das variáveis Liderança, Autonomia, Cultura Organizacional, Satisfação com a Gestão e Avaliação de Desempenho, que influenciam a Orientação para o Cliente e qual o impacto daquela no Desempenho Individual do Empregado de Contacto, no contexto de Instituições Financeiras?”.

A escolha do setor bancário, enquanto área de investigação, advem do facto de ser um setor em constante mudança, sempre na vanguarda de apresentação, aconselhamento e clarificação de novos produtos e serviços financeiros, e onde o conceito de empregado de contacto se aplica, por excelência.

Assim, o objeto de análise, por razões de conveniência, recaiu sobre as 80 Agências Bancárias sediadas na cidade de Coimbra, representativas de Instituições Financeiras, tendo participado no presente estudo empírico Diretores de Balcão, Gerentes, Sub-Gerentes, Gestores de Clientes, Promotores Comerciais e Assistentes Administrativos, das várias instituições.

1.3 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Deseja-se que esta investigação seja considerada relevante, perseguindo um propósito objetivo e claro e que, em termos de rigor, se sustente em bases teóricas e abordagem metodológica consistentes. Deseja-se ainda, que esta investigação seja passível de ser testada, replicável e se caracterize pela fiabilidade e parcimónia.

O objetivo geral desta investigação é avaliar o impacto da Orientação para o Cliente no Desempenho Individual do Empregado de Contacto.

Pretende-se identificar e relacionar variáveis manifestas ou observáveis, que representam o que podemos medir, considerando que para cada conceito deve haver mais do que um indicador. Neste contexto, deseja-se avaliar o impacto que o tipo de Liderança, a Cultura Organizacional, a Autonomia, a Satisfação com a Gestão e a Avaliação de Desempenho, constituindo-se como antecedentes, causam, na Orientação para o Cliente e se repercutem no Desempenho Individual do Empregado de Contacto, enquanto consequência dessa orientação.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar os níveis de Orientação para o Cliente entre os Empregados de Contacto.
- Identificar o papel dos antecedentes da Orientação para o Cliente.
- Avaliar os impactos da Orientação para o Cliente na *performance* individual do Empregado de Contacto.

1.4 RELEVÂNCIA TEÓRICA E PRÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

Os empregados que contactam os clientes são a face da empresa e a interação com os clientes é determinante na qualidade do serviço prestado, podendo afetar a satisfação dos clientes, a sua vontade de efetuar futuros negócios e a própria reputação da empresa. Eles são recursos críticos para uma organização, na medida em que, frequentemente, são a primeira e única representação da empresa perante o cliente, o que significa que, muitas vezes, os consumidores baseiam a imagem que têm da empresa na perceção do serviço que lhes é prestado e que resulta da interação cliente-vendedor (Hartline *et al.*, 2000). De acordo com os autores, a atuação dos empregados de contacto é especialmente importante em organizações de serviços, na medida em que eles são responsáveis por transformar uma estratégia de orientação para o cliente num serviço de qualidade. Assim, a gestão de topo é forçada a confiar nos seus empregados na implementação da estratégia e no assegurar da satisfação dos clientes, daí advindo a sua importância para o sucesso da organização.

Para Zeithaml *et al.* (2008), em certas organizações de serviços os empregados são o próprio serviço, os *marketers*, pois podem influenciar diretamente a satisfação do cliente, pelo que são peças críticas para o sucesso da organização. De facto, os empregados são, não raras vezes, inseparáveis do produto que vendem e diretamente responsáveis pela entrega de um serviço de qualidade. Assim, estes empregados têm um papel fundamental na formação, por parte dos clientes, da perceção do nível de qualidade de serviço prestado e da própria empresa em si

(Parasuraman *et al.*, 1985).

Desde que Saxe e Weitz (1982) definiram o conceito de orientação para o cliente entre empregados de contacto como “a prática do conceito de marketing ao nível da interação entre empregado de contacto e cliente”, tem-se verificado um incremento no interesse de académicos, a fim de identificarem causas e efeitos, bem como, de gestores, no sentido de avaliarem a sua aplicabilidade em diferentes áreas de negócio, neste mundo da globalização.

A nível de organizações prestadoras de serviços, a discussão do tema tem-se manifestado particularmente relevante, em virtude de, a satisfação do cliente e, naturalmente, os resultados organizacionais dependerem, em grande escala, do comportamento do empregado de contacto. O desempenho do empregado de contacto, aliás, é considerado um dos principais efeitos do comportamento orientado para o cliente (Brady e Cronion, 2001; Boles *et al.*, 2001).

Há uma vasta literatura que trata dos antecedentes e consequências da orientação para o cliente entre empregados de contacto. No entanto, o impacto da orientação para o cliente entre empregados de contacto no desempenho individual do empregado, em Instituições Financeiras, considerando como antecedentes a liderança, autonomia, cultura organizacional, satisfação com a gestão e avaliação de desempenho, enquanto antecedentes dessa orientação, não parece cabalmente retratado, evidenciando um *gap* na literatura, preconizando, como tal, uma investigação mais aprofundada, sustentada num estudo empírico.

A relevância académica desta tese deve-se, portanto, à sua contribuição para a definição e identificação de variáveis que afetam a orientação para o cliente entre empregados de contacto, em Instituições Financeiras, causando impacto sobre o desempenho individual do empregado, delineando estratégias a seguir. Em simultâneo, o trabalho pretende explorar relacionamentos entre as variáveis que ainda não foram estudados na literatura, potenciando, dessa forma, a sua contribuição.

Em termos práticos, o escopo deste estudo empírico pretende oferecer indicações para que os responsáveis pela gestão e liderança das Instituições Financeiras possam definir melhor as suas estratégias e ações no sentido de enfatizarem a orientação para o cliente, repercutida na excelência do desempenho individual dos empregados bancários, a fim de que estes se apresentem como excelentes potenciadores da satisfação das necessidades do cliente bancário e incrementem relacionamentos duradouros, estabelecendo laços que perdurem no tempo, numa perspetiva de fidelização de clientes, constituindo-se, desse modo, como a alavancagem

de eleição para a obtenção de vantagem competitiva sustentável da organização.

1.5 ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

O presente estudo encontra-se organizado em cinco capítulos, de modo a apresentar o trabalho desenvolvido ao longo da investigação.

O Capítulo 1 versa o tema e tópicos da investigação. Define-se o problema e o objeto do estudo e delineiam-se os objetivos. Aborda-se a relevância teórica e prática da investigação, finalizando com a indicação da estrutura do trabalho.

No Capítulo 2 procede-se ao enquadramento teórico do estudo, de acordo com a revisão da literatura, procurando discutir as principais temáticas relacionadas com o contexto da investigação, designadamente a evolução do conceito de marketing, a orientação para o cliente, o conceito de empregado de contacto e os antecedentes e consequências da orientação para o cliente entre empregados de contacto.

O Capítulo 3 refere-se ao Quadro Concetual e Metodológico da Investigação. É apresentado o modelo concetual geral e são explanadas e formuladas as hipóteses de investigação. Efetua-se a operacionalização das variáveis de acordo com as escalas redimensionadas para o estudo e retrata-se a recolha de dados e questionário, bem como a caracterização da amostra, finalizando com a descrição da metodologia a utilizar.

No Capítulo 4, o Estudo Empírico, a Apresentação e Discussão de Resultados, são espelhados, enquanto cerne deste trabalho. Constroem-se e analisam-se os vários submodelos de investigação.

Finalmente, o Capítulo 5 traduz o coroar das conclusões e encerra o trabalho desenvolvido, referindo as contribuições académicas e implicações para a gestão, explicitando as principais limitações encontradas e terminando com sugestões para investigações futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo procede-se à revisão da literatura com o intuito de enquadrar a temática concernente ao contexto da investigação.

Inicia-se com a evolução do conceito de marketing, desde a década de 50 até aos anos 80, ao que se seguirão as várias particularizações do conceito, designadamente o marketing relacional e o marketing de serviços, destacando a importância dos empregados de contacto no relacionamento com o cliente, nas organizações prestadoras de serviços, matéria considerada de extrema relevância, no âmbito de Instituições Financeiras.

Será versada a orientação para o cliente entre empregados de contacto, considerada um desdobramento da orientação para o mercado, procurando identificar na literatura consequências e antecedentes com a finalidade de definir um modelo concetual de investigação que abarque as relações de interdependência entre essas variáveis, alvo de análise no próximo capítulo. Nesta conformidade, procura-se também clarificar os conceitos e delimitar as áreas de investigação.

2.2 CONCEITO DE MARKETING

De acordo com Webster (1992:2), até meados dos anos 40, marketing não era considerado uma atividade inerente ao negócio. O estudo de marketing era visto “mais como um conjunto de processos sociais e económicos do que como um conjunto de atividades e responsabilidades da gestão”. O autor considera que marketing começou a mudar em 1948, quando a *American Marketing Association* (AMA) definiu o conceito como uma abordagem essencialmente de gestão: “desempenho de atividades do negócio relacionadas com o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor”. A focalização passou então a ser planeamento, implementação e controle de marketing.

No início dos anos 50, conforme Webster (1988: 31), as organizações entendiam marketing como vendas, colocando o foco no produto e não no consumidor. Deste modo, o processo de vendas enfatizado no curto prazo, apenas incluía publicidade, promoção e, quando fosse o caso, vendas pessoais. A lógica instalada era a de que os vendedores tinham de vender o que

era produzido.

Segundo Kotler (2000), com a década de 70, o marketing funcionava no sentido de responder a estímulos da média dos consumidores. Neste pressuposto, a produção era desenvolvida em conformidade com a média do mercado, mas tendo em conta os objetivos da empresa. Os estudos de mercado realizados eram deficitários e o objetivo das vendas era alterar o consumidor em si, de modo a que este se adaptasse a determinado produto, ao invés de o produto responder às necessidades do consumidor. No entanto, nesta década, segundo Webster (1992: 4), o marketing ficou mais centralizado como uma atividade de gestão ao incorporar funções como orçamento e finanças, permitindo o desenvolvimento de competências específicas e possibilitando economia de escala na contratação de pesquisas de satisfação, publicidade e promoção de vendas.

A partir dos anos 80, o mercado está mais atento às necessidades dos consumidores e, para obter informação sobre o mercado, aparecem os estudos de mercado realizados de forma mais aprofundada. Os gestores passam a entender o marketing como uma função integrada da gestão, essencial à estratégia da empresa (Marques, 2003).

Com a transição nos EUA da economia industrial para pós-industrial, num ambiente caracterizado pelo crescimento dos serviços e da informação, a função marketing passou a ser entendida, de acordo com Berthon e Hulbert (2003: 38), como “uma filosofia que premeia a organização, integrando todos os departamentos, a fim de criar valor, prioritariamente, para o consumidor, mas também, para os proprietários”. A criação de valor para o cliente como função de marketing também é analisada por Kotler e Armstrong (1998: 391): “o principal papel de uma organização é criar e manter os seus clientes [...] e o julgamento e a decisão de compra do cliente decorrem do valor que lhe é oferecido”. Assim, o objetivo de marketing é angariar novos clientes para a organização proporcionando um valor superior e, simultaneamente, fidelizar os clientes atuais proporcionando-lhes satisfação de forma lucrativa.

Peter Drucker (1954; Deshpandé e Webster, 1989:3) definiram marketing como uma função que se refere ao negócio como um todo, considerando que “o marketing é tão básico que não pode ser uma função separada (na empresa). Ele é todo o negócio sob o ponto de vista do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do consumidor” (Cravens, 2000:30). A implementação dessa filosofia de trabalho em toda a organização deveria satisfazer os clientes de forma lucrativa e criar relacionamentos com os mesmos. Para Drucker (1954) e Levitt

(1960), inclusive, marketing e inovação eram as principais funções da organização, sendo o lucro a principal recompensa pelo atingir desses objetivos.

Segundo Kotler (1997: 24), o marketing é demasiado importante para se limitar ao departamento de marketing. A orientação para o cliente deverá constituir um esforço conjunto de toda a organização e não apenas de um departamento. Na verdade, qualquer indivíduo, em qualquer função numa empresa de serviços, poderá contribuir para a criação de valor para o cliente. Neste pressuposto, a capacidade de uma empresa satisfazer o seu público-alvo melhor que a concorrência, depende da envolvimento e efetiva coordenação de todos os recursos disponíveis na empresa num esforço contínuo de criação de um valor superior para o cliente.

É neste contexto que vários autores defendem que o conceito de marketing é, acima de tudo, uma filosofia de gestão (Barksdale e Darden, 1971; McNamara, 1972 citados em Kohli e Jaworsky, 1990) que deverá orientar as atividades e comportamentos da organização no sentido da satisfação do cliente, constituindo-se como a melhor forma de alavancar os objetivos organizacionais.

Produto, preço, distribuição (*placement*) e promoção, classificados por McCarthy (1960) de modelo dos 4Ps, deu origem, segundo Harker e Egan (2006: 216), ao Marketing Mix de Borden (1984: 9), que reunia estes e mais oito fatores: marca, venda pessoal, publicidade, embalagem, apresentação, serviços associados, manuseamento físico e pesquisa. O modelo dos 4Ps ficou conhecido como marketing mix ou marketing de transações. Os 4Ps, segundo Kotler e Armstrong (1998: 31), constituem os elementos que a empresa utiliza para “produzir a resposta que deseja no mercado-alvo, abarcando todas as ações necessárias para criar um posicionamento nesse mercado e influenciar a procura do seu produto”.

Com a chegada dos anos 90, o marketing passa a ter um novo foco: a relação entre consumidor e empresa, surgindo assim o marketing do relacionamento. O aumento da concorrência e das tecnologias, aliados ao novo comportamento da sociedade, originaram uma mudança no mercado de consumo. Estes agilizaram-se, a indústria, caracterizada pela produção em massa, informatiza-se e tem como objetivo a obtenção da satisfação do consumidor. Esta última é conseguida através do marketing (Bogman, 2000). Com a globalização, o consumidor torna-se mais seletivo nas suas decisões de compra. Correspondendo à nova sociedade de consumo e à abertura dos mercados à escala mundial, brota um novo conceito de marketing: o geomarketing. Segundo Laux (2006), este tipo de marketing pode ser considerado como um fator estratégico do marketing do século XXI, em

virtude de abarcar um sistema integrado de dados e utilizar técnicas avançadas de sistemas de informação, visando obter informações mais detalhadas do mercado em estudo.

De acordo com Lindon *et al.* (2004), em relação aos clientes, deve-se adotar o conceito de públicos, para abranger a população no seu todo e, em vez do vocábulo ‘rentabilidade’, pois pode tratar-se de empresas sem fins lucrativos, deve-se utilizar a expressão ‘realização de objetivos’. Nesta conformidade, de acordo com os autores, o marketing pode ser definido como “o conjunto dos métodos e dos meios que a organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos”.

De um modo geral, verificamos que a evolução do marketing foi realizada, ao longo dos tempos, numa perspetiva de abertura ao consumidor, ou seja, o marketing deixou de ser feito apenas do ponto de vista da empresa e passou a interagir com o ambiente externo.

Num claro ajuste à atual teoria e prática de marketing que enfatiza o relacionamento com o cliente, a AMA passou a definir marketing como “uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e distribuir valor aos clientes e para gerir relacionamentos com o cliente de modo a beneficiar a organização e as suas partes interessadas”.

Podemos, portanto, afirmar que o conceito de marketing assenta hoje em três pilares: o foco na satisfação do cliente, a integração de todas as partes da organização (na satisfação do cliente) e a realização dos objetivos da organização (através da satisfação do cliente).

O foco no cliente traduz uma cultura organizacional que subordina todas as atuações e decisões da organização à identificação e satisfação das necessidades e desejos atuais e futuros dos consumidores.

Dada a heterogeneidade do mercado, qualquer organização tem que começar por definir o seu público-alvo e em função deste, identificar as necessidades e expectativas dos clientes com os quais quer estabelecer relações de troca. Só com o suficiente conhecimento do(s) segmento(s) de mercado que pretende servir, a organização estará em condições para começar a definir o conjunto de benefícios que permitirão a criação contínua de um valor superior para o cliente. É, portanto, evidente que a satisfação do cliente implica o foco não no produto em si, mas antes nas soluções para o problema/necessidade sentida pelo cliente.

O segundo pilar do conceito de marketing corresponde ao esforço de toda a organização, e não apenas de um departamento, no sentido de potenciar a orientação para o cliente. De facto,

qualquer colaborador, em qualquer função da empresa de serviços, poderá contribuir para a criação de valor para o cliente, pelo que, a capacidade de uma empresa conseguir uma vantagem competitiva sustentável no sentido de criar nos seus clientes um maior grau de satisfação do que a concorrência depende, claramente, da efetiva cooperação e coordenação de todos os recursos num esforço contínuo de criação de um valor superior para o cliente.

A realização dos objetivos da organização constitui o terceiro pilar do conceito de marketing. O objetivo primordial das empresas é a obtenção do lucro ou, no caso das organizações sem fins lucrativos, o equilíbrio financeiro. Efetivamente, o marketing ao colocar a satisfação do cliente no topo das prioridades da organização como um todo, contribui para a realização dos seus objetivos.

Refira-se contudo, que o estudo de Kohli e Jaworski (1990) evidenciou o facto de o lucro ser percebido como uma consequência da implementação do marketing.

De outra forma, o lucro não será uma componente mas um subproduto da implementação do marketing nas organizações, o resultado de se fazer um bom trabalho na satisfação das necessidades dos clientes (Coelho, 2004).

2.3 DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO À ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

No final dos anos 80 o conceito de marketing evoluiu para a orientação para o mercado. Shapiro (1988) propôs o termo orientação para o mercado (*market orientation*) como uma evolução do conceito de marketing. No entanto, os estudos conceituais e empíricos sobre orientação para o mercado, apenas vieram a intensificar-se no início dos anos 90.

A expressão ‘orientação para o mercado’ é utilizada precisamente para designar a implementação do conceito de marketing, correspondendo à operacionalização dos seus três pilares. Desta forma, uma organização orientada para o mercado é aquela cujas ações são consistentes com o conceito de marketing (Kohli e Jaworski, 1990). Os autores afirmam que se trata do envolvimento de toda a organização em atividades para entender as necessidades do consumidor e disseminar esse entendimento por toda a organização.

Narver e Slater (1990) defendem que a orientação para o mercado se refere à aplicação de recursos para a criação de valor superior para o consumidor e desempenho superior continuado para o negócio. No entanto, para que seja exequível criar mais valor do que a concorrência torna-se necessário que a cultura organizacional implementada seja motivadora

dos necessários comportamentos de uma forma transversal à organização. O conceito, segundo os autores, com foco no longo prazo e na rentabilidade/realização de objetivos assenta em três grandes dimensões: o foco no cliente (orientação para o cliente), correspondendo ao entendimento e atendimento das necessidades do cliente pelo vendedor; o foco na concorrência (orientação para o concorrente), que se verifica quando o vendedor infere as forças e fraquezas, para além das estratégias de longo prazo da concorrência atual e potencial e, ainda, a integração organizacional (coordenação interfuncional), que corresponde à criação de sinergias em toda a organização no sentido de envolver e coordenar todos os recursos disponíveis, a fim de propiciar a criação de valor superior para o cliente. Neste sentido, a recolha de informações sobre clientes e concorrentes deverá ser cometida à orientação para o cliente e concorrente, enquanto os esforços dos vários departamentos da organização para criar valor superior para o cliente, deverão constituir atribuições da coordenação interfuncional.

Day (1990 e Day, 1994: 37) defende que a orientação para o mercado implica o uso das melhores competências da empresa na compreensão e satisfação do consumidor. Define o conceito como uma habilidade superior para entender e satisfazer clientes.

Deshpandé, Farley e Webster (1993: 27) sustentam que se trata de um conjunto de crenças que põem o consumidor em primeiro lugar, sem excluir as demais partes interessadas na organização, como proprietários, dirigentes e empregados.

Numa organização orientada para o mercado não existem apenas respostas reativas aos clientes, mas, principalmente, ações proactivas capazes de antecipar mudanças nas necessidades, desejos e percepções dos clientes (Day e Wensley, 1983 e 1988; Deshpandé e Webster, 1989). Em função desta realidade, orientação para o mercado é frequentemente associada ao desempenho superior da organização (Narver e Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpandé, Farley e Webster, 1993; Jaworski e Kohli, 1993).

Conforme Kohli e Jaworski (1990: 4), orientação para o mercado é caracterizada pela geração e disseminação da inteligência de mercado por toda a organização e pela responsividade (*responsiveness*), que é a rápida resposta ao mercado. Diz respeito, portanto, à organização como um todo. Para os autores, geração de inteligência constitui o ponto de partida de orientação para o mercado, correspondendo à análise dos fatores externos que influenciam as decisões de compra dos consumidores, tais como regulamentação governamental, competição, tecnologia e meio ambiente, não se reduzindo apenas ao simples levantamento de

necessidades e preferências atuais e futuras do consumidor. O grau com que a disseminação dessa inteligência é induzida na organização, proporciona a maior ou menor adaptação da própria organização às necessidades do mercado. Em síntese, Kohli e Jaworski (1990: 6), definem a orientação para o mercado como a “geração de uma inteligência de mercado em toda a organização que se refira às necessidades atuais e futuras dos clientes; disseminação dessa inteligência por todos os departamentos; e produção de respostas a essa inteligência”. Para se medir a orientação para o mercado, torna-se necessário avaliar a extensão na qual a organização gera e dissemina inteligência, e age com base nessa inteligência.

Para Anderson (1982: 24), “marketing deve ter um papel ativo na promoção das suas opções estratégicas disseminando em toda a organização o valor percebido pelo consumidor”. A disseminação da inteligência reconhece, portanto, o papel da comunicação horizontal nas organizações. Esse tipo de comunicação, segundo Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988: 44), refere-se aos “fluxos laterais que ocorrem tanto dentro, quanto entre departamentos de uma organização”. Serve para coordenar pessoas e departamentos na consecução dos objetivos organizacionais.

No entender de Aaker (1989) e Porter (1985), uma organização somente poderá obter um desempenho acima da média do mercado se criar uma vantagem competitiva sustentável, que poderá ser obtida através da criação de valor para o cliente como resultado da capacidade de apresentar uma oferta com diferenciação acrescida e/ou ter custos inferiores na sequência de uma maior produtividade. A vantagem competitiva a explorar depende dos recursos, capacidades e competências da empresa, ou seja, das suas competências centrais e da adequação destas aos fatores críticos de sucesso dos diferentes segmentos.

2.3.1 ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

A orientação para o mercado, conforme referido, assenta em três aspetos fundamentais: enquadramento dos vários departamentos da organização em todas as áreas direcionadas para perceber as necessidades atuais e futuras dos consumidores; disseminação desse propósito por toda a organização e envolvimento dos demais departamentos em atividades para dar uma resposta rápida e eficaz aos consumidores. Isso corresponde, segundo Kohli e Jaworski (1990), à geração de inteligência, disseminação da inteligência e responsividade.

Jaworski e Kohli (1993: 55) testaram um modelo concetual com os antecedentes e as consequências da orientação para o mercado. Como antecedentes identificaram três estratos:

alta direção, dinâmica interdepartamental e sistemas organizacionais. A alta direção, segundo Felton (1959: 55), tem um papel crítico na configuração dos valores de uma organização. Webster (1988: 37) concorda com isso, ao afirmar que “uma organização só é orientada para o mercado, provavelmente, se emite sinais claros da alta direção sobre a importância de responder prontamente às necessidades dos clientes”. A ênfase que a alta direção dá à orientação para o mercado tem um efeito direto na geração e disseminação da inteligência, assim como na responsividade dos departamentos envolvidos.

Para Jaworski e Kohli (1993: 55), a resposta rápida ao mercado pode exigir a introdução de novos bens ou serviços, o que aumenta o risco de falha. Os autores defendem que a aversão ao risco por parte da alta direção afeta negativamente a responsividade, mas não afeta a geração e disseminação de inteligência. A esse respeito, Kohli e Jaworski (1990: 8) afirmam: “Se a alta direção demonstrar disposição para assumir riscos e aceitar eventuais falhas de forma natural, os gerentes, provavelmente, proporão novas sugestões como resposta às mudanças nas necessidades dos clientes. Se, pelo contrário, a alta direção tem aversão ao risco e é intolerante com as falhas, os subordinados, provavelmente, serão menos responsivos às mudanças nas necessidades dos clientes.”

Por outro lado, os sistemas de avaliação de desempenho e recompensa, conforme Anderson e Chambers (1985) e Jaworski (1988: 27), influenciam o comportamento dos empregados. Conforme Jaworski e Kohli (1993: 56), porém, a avaliação não deve ter por base e considerar apenas critérios financeiros de curto prazo, de forma a negligenciar as orientações para o mercado e para o cliente.

2.3.2 CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Examinando-se a literatura de marketing dos anos 90, uma primeira consequência da orientação para o mercado parece ser a satisfação do cliente. Kohli e Jaworski (1990: 3), por exemplo, defendem que “o elemento central da orientação para o mercado é o foco no cliente”, o que significa a obtenção de informações sobre as suas necessidades e preferências. Isso diz respeito, conforme já analisado, à geração de inteligência, ou seja, à análise de múltiplos fatores externos que influenciam as decisões de compra dos consumidores.

Outras consequências da orientação para o mercado, segundo os autores, referem-se ao desempenho da organização e ao comportamento do empregado.

Preconizando uma estratégia mais clara e consistente, a orientação para o mercado

proporciona um desempenho superior para a organização. Adicionalmente, traz benefícios psicológicos e sociais para o empregado, melhorando a sua satisfação e o seu comprometimento com a organização, e proporciona maior satisfação e retenção de clientes.

Jaworski e Kohli (1993) acrescentam que orientação para o mercado induz uma sensação de orgulho nos empregados, dentre outros benefícios psicológicos e sociais, pelo facto de todos, na organização, contribuírem para um objetivo comum, que é a satisfação do cliente. O cumprimento desse objetivo resulta num sentimento de participação e contribuição positiva por parte dos empregados que, desse modo, fortalece o seu comprometimento com a organização.

2.3.3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento (*relationship marketing*) surgiu no início dos anos 80, como uma particularização do conceito de marketing.

Quando o marketing de relacionamento surgiu, o conceito de marketing tinha uma função de gestão focalizada no cliente para tomada de decisão e solução de problemas. O conceito dominante, segundo Harker e Egan (2006), era o marketing mix ou marketing de transações. Existia nos EUA, nos anos 80, um cenário propício para o desenvolvimento do marketing transacional porque havia prosperidade crescente, consumo elevado e procura homogénea, mas os canais de distribuição eram precários.

Os consumidores começaram a revelar-se cada vez mais sofisticados e exigentes, segundo Vargo e Lusch (2004), requerendo produtos ajustados às suas necessidades. Neste pressuposto, de conformidade com os autores, o marketing de transações, orientado para o produto, foi cedendo lugar a iniciativas orientadas para o mercado e para o cliente. Ao invés de uma função isolada, o marketing transacional sentia a necessidade da abrangência de toda a organização.

Grönroos (1999: 328-31) também sustenta que o marketing evoluiu da gestão de simples trocas, o marketing de transações, para a gestão de relacionamentos com o mercado, o marketing de relacionamento. O marketing mix e o seu modelo dos 4Ps, segundo o autor, já não se ajustavam a um ambiente onde os consumidores se tornavam mais sofisticados, os mercados mais maduros e a competição mais intensa e globalizada. A influência do marketing de relacionamento na competitividade da organização é defendida por DuPont (1998: 11), quando afirma que “quanto maior o nível do relacionamento, maior a vantagem competitiva

sustentável”.

Ainda segundo Grönroos (1999), as organizações não poderiam continuar a predeterminar um conjunto de variáveis de marketing como os 4Ps. Dependendo do estágio e da natureza do relacionamento, deveriam usar todos os recursos para criar valor para o cliente, desenvolvendo produtos a partir de relacionamentos com o mercado.

Pelo exposto entende-se que, também o marketing não poderia continuar a ser uma unidade organizacional isolada, mas sim uma consciência disseminada em toda a organização.

Conclui-se, desta feita, que a definição de marketing como troca foi ampliada para enfatizar os aspetos relacionais das interações comprador-vendedor, o que se convencionou chamar de marketing de relacionamento. Esse conceito, que começou a ser estudado no início da década de 80 e evoluiu muito durante os anos 90, ainda hoje é tema de debates.

2.3.4 MARKETING DE SERVIÇOS

À semelhança do marketing de relacionamento, o marketing de serviços (*services marketing*) também surgiu nos anos 80 como uma particularização do conceito de marketing. No entanto, a sua focalização centra-se nas organizações prestadoras de serviços onde, o empregado de contacto desempenha com o cliente um importante papel.

Serviço, conforme Kotler e Armstrong (1998: 455), “corresponde a toda a atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer à outra e que não resulte na posse de algum bem”.

Serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos, tipicamente consumidos e produzidos simultaneamente (Zeithaml e Bitner, 2000; Hoffman e Bateson, 2002). Os serviços são predominantemente intangíveis, isto é, na maior parte das vezes são comercializados produtos que não têm propriedades físicas visíveis. Neste contexto, é de salientar que as atividades de serviços nos países desenvolvidos chegam a ser responsáveis por cerca de 70 a 80% da produção económica e do emprego.

Zeithaml e Bitner (2008) definem serviços como atos, processos, desempenhos, os quais têm uma natureza essencialmente intangível/não mensurável/impalpável/invisível. Enquanto atividade económica, serviço, inclui todas as atividades cujo *output* não é um produto físico ou construção, é normalmente consumido enquanto é produzido e fornece valor acrescentado (como conveniência, conforto, divertimento,... que são essencialmente intangíveis).

Para Lovelock (2006), serviço representa um ato ou desempenho que uma parte oferece a outra, sendo que os desempenhos são intangíveis, mas podem envolver produtos físicos. Assim sendo, serviço constitui um processo que cria benefícios ao facilitar uma mudança desejada nos próprios clientes, bens físicos ou ativos intangíveis. O autor considera serviço como um ato económico que não resulta na propriedade de algo.

De acordo com Parasuraman (1987: 39), o marketing de serviços é relativamente mais complexo do que o marketing de bens, em função de quatro características dos serviços:

- *Intangibilidade* – Em virtude de os serviços serem simplesmente desempenhados pelo prestador de serviço, não podem ser sentidos pelo consumidor como se fossem bens físicos.
- *Inseparabilidade* – Serviços, são geralmente produzidos e consumidos simultaneamente. Na organização de serviços, o cliente interage com o empregado de contacto para criar o serviço. “Como o cliente também está presente quando o serviço é produzido, a interação ‘fornecedor-cliente’ é uma característica particular do marketing de serviços” (Kotler e Armstrong, 1998: 456).
- *Heterogeneidade* – A qualidade e a essência de um serviço podem variar de fornecedor para fornecedor, de consumidor para consumidor e dia após dia. Quando um empregado não tem o perfil ou a qualificação adequada para prestar o serviço, frequentemente causa insatisfação no cliente. A organização pode, entretanto, tomar medidas preventivas como seleção criteriosa dos empregados de contacto, além de formação e recompensa dos mesmos. Também pode medir a satisfação do cliente para proporcionar *feedbacks*. Kotler e Armstrong (1998: 456) afirmam que “conseguir lucros a partir dos serviços e atingir metas de crescimento começa com o cuidado com aqueles que cuidam dos clientes”.
- *Perecibilidade* – Serviços não podem ser guardados como bens físicos.

Parasuraman (1987: 41) refere ainda que as organizações prestadoras de serviços oferecem dois tipos de serviços: rotineiros e não rotineiros. Ambos são críticos, para que a organização possa destacar-se dos seus concorrentes. Os serviços não-rotineiros são necessários quando ocorrem problemas nas rotinas. Embora menos frequentes, causam maior impacto na imagem da organização. Uma estratégia de marketing focada em serviços diferenciados aos olhos dos clientes deve estar sustentada numa cultura organizacional que estimule a busca pela excelência dos processos, especialmente quando clientes procuram serviços não rotineiros.

2.3.5 ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE ENTRE EMPREGADOS DE CONTACTO

Uma das maiores tendências contemporâneas em matéria de vendas e investigação sobre vendas é o reconhecimento de que, no longo prazo, a chave do sucesso poderá residir numa aproximação relacional do desenvolvimento da interação vendedor-cliente (Dwyer, Schurr e Oh, 1987). Daí verificar-se que é cada vez maior o enfoque das organizações no aumento da satisfação dos clientes enquanto chave da estratégia de criação de relações de longa duração (Morgan e Hunt, 1994).

Até finais dos anos 80, a ênfase era colocada na venda, enquanto transação na interação vendedor-cliente, sem considerar quaisquer expectativas do cliente relativamente ao processo de venda ou a fidelização do cliente, como fonte de futuros negócios. No entanto, à medida que o mercado se foi tornando mais competitivo, quer por efeitos concorrenciais, quer pelas exigências de qualidade dos produtos e/ou serviços, sentiu-se necessidade de enfatizar gradualmente uma abordagem relacional, no sentido de corresponder às necessidades e desejos dos clientes, não apenas relativamente aos produtos e serviços, mas também à forma como se processa a venda (Keillor, Parker e Pettijohn, 2000). Já em 1992, Kelley defendia que em ambientes de grande competitividade, a capacidade para fixar uma base significativa de clientes satisfeitos se traduz numa enorme vantagem competitiva para qualquer organização, pelo que aquelas que maior enfoque colocarem na construção de uma relação sólida com o cliente são as que têm maior probabilidade de gerar clientes satisfeitos.

Parasuraman (1987) persuadia as mentes para o facto de uma cultura organizacional de orientação para o cliente constituir um pré-requisito para uma empresa de serviços se destacar no mercado.

De acordo com Kelley (1990), há necessidade de implementar medidas conducentes à disseminação dos valores e crenças da organização relativas à orientação para o cliente, imbuindo nesse espírito os trabalhadores que contactam o cliente e inspirando-os a focalizarem a atenção dos clientes nas suas necessidades, numa perspetiva de longo prazo.

Para Kotler (2000), “há uma estreita ligação entre qualidade de produtos e serviços, satisfação de clientes e rentabilidade da empresa. Níveis mais elevados de qualidade resultam em níveis mais elevados de satisfação de clientes, ao mesmo tempo que sustentam preços maiores e (frequentemente) custos menores”. Assim, para o autor, “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam a sua capacidade de satisfazer

necessidades declaradas ou implícitas”. Podemos então dizer que a empresa fornece qualidade sempre que o seu produto ou serviço corresponde ou excede as expectativas do cliente. De acordo com o autor, uma empresa que satisfaz a maioria das necessidades dos seus clientes, durante a maior parte do tempo, é denominada empresa de qualidade. No entanto, como refere o autor, torna-se importante fazer uma distinção entre qualidade de conformidade e qualidade (ou grau) de desempenho. Para Kotler (2000), “a qualidade total é a chave para a criação de valor e satisfação de clientes. A qualidade total é obrigação de todos, assim como marketing é obrigação de todos.”

Na sociedade contemporânea, é amplamente aceite que uma empresa de serviços, orientada para o cliente, tem maior probabilidade de proporcionar uma qualidade excepcional de serviços, bem como, clientes mais satisfeitos. No entanto, há poucas pesquisas sobre a matriz de como a orientação para o cliente pode ser disseminada entre os funcionários da empresa. Esta divulgação é especialmente importante num serviço em que os empregados de contacto (*frontline employees*) são responsáveis por traduzir uma estratégia orientada para o cliente num serviço de qualidade (Hartline *et al.*, 2000).

Todavia, são escassos os estudos que têm investigado a forma como os gestores poderão motivar os empregados de contacto a desenvolverem uma estratégia de gestão para o cliente. Uma revisão dos trabalhos desenvolvidos nesta área revela que, ainda hoje, existe um conhecimento limitado dos antecedentes da venda orientada para o cliente (Kelley, 1990; Boles, Babin, Brashear e Brooks, 2001; Hartline, Maxham e McKee, 2000).

Assimilar a forma com esta estratégia deve ser disseminada arrega particular relevância, particularmente nas empresas de serviços, pois os gestores são forçados a confiar nos seus empregados para implementar a estratégia e assegurar a satisfação dos clientes, visando a prossecução dos objetivos da organização.

2.3.6 O CONCEITO DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Orientação para o cliente (*customer orientation*) entre empregados de contacto refere-se, de acordo com Saxe e Weitz (1982: 343), à prática do conceito de marketing ao nível da interação entre o empregado de contacto e o cliente. Corresponde, segundo os autores, ao grau em que um empregado de contacto pratica o conceito de marketing numa perspetiva de ajuda ao cliente, a fim de que ele tome decisões de compra que satisfaçam as suas necessidades e desejos a longo prazo (Michaels e Day, 1985; Saxe e Weitz, 1982; Holffman e Ingram, 1992).

Já a orientação para a venda atribui maior enfoque à troca em si, ou seja, à maximização dos objetivos de venda, preterindo os interesses do cliente. A orientação para o cliente poderá ser encarada como a tendência ou predisposição do empregado para, no desempenho da sua função, satisfazer as necessidades dos clientes com que interage (Brown, Mowen, Donovan e Licata, 2002).

Segundo Saxe e Weitz (1982) isso significa que o empregado deve ter comportamentos voltados para a satisfação do cliente no longo prazo. Para Michaels e Day (1985: 443), o conceito diz respeito a “ações específicas que o pessoal de vendas pode realizar quando interage com clientes”.

A venda orientada para o cliente, conforme Saxe e Weitz (1982) constitui um meio de se fazer negócios a partir de comportamentos dos vendedores para se aumentar a satisfação dos clientes. Para os autores, este conceito corresponde à abordagem de vendas baseada na satisfação das necessidades do cliente através da solução dos seus problemas.

Vendedores com elevado grau de orientação para o cliente apresentam comportamentos que aumentam a satisfação dos clientes, propiciando relacionamentos de longo prazo entre a organização e os clientes, o que se torna benéfico para ambos. (Dunlap, Dotson e Chambers, 1988). Assim, o objetivo das organizações deverá ser o de estabelecer uma cultura organizacional que potencie estes comportamentos dos empregados (Brady e Cronin, 2001).

Saxe e Weitz (1982) defendem que uma organização, pelo conceito de marketing, deve identificar e procurar satisfazer as necessidades dos seus clientes de uma forma melhor que a dos seus concorrentes. Como consequência, os seus objetivos a nível de desempenho, podem ser alcançados. Contrariamente, através do conceito de vendas, a organização procura estimular a procura dos seus produtos, ao invés de os desenvolver, a partir dos levantamentos das necessidades dos clientes.

Neste contexto, compreende-se que a orientação para o cliente entre empregados de contacto favorece o relacionamento duradouro entre o empregado de contacto e o cliente, propiciando a confiança e a cooperação, de conformidade com a prática dos conceitos de marketing na organização. O grau com que essa prática é difundida na organização suscita um impacto direto ao nível da satisfação dos clientes e, consequentemente, ao nível da qualidade e da duração de um relacionamento. Esta questão torna-se particularmente relevante nas organizações de serviços, em virtude de os clientes não disporem de meios tangíveis para avaliarem o serviço prestado.

Vários estudos empíricos encontraram relacionamentos entre orientação para o cliente e outros conceitos. Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993), por exemplo, defendem que orientação para o cliente entre empregados está positivamente relacionada com o desempenho do negócio. Para Voss e Voss (2000), orientação para o cliente relaciona-se indiretamente com o desempenho da organização, através da aprendizagem organizacional: “orientação para o cliente proporciona à organização um melhor entendimento dos seus clientes induzindo, conseqüente, o aumento da satisfação deles e do desempenho da organização”.

Brady e Cronin (2001) asseguram que a consequência mais importante da orientação para o cliente entre empregados de contacto é a percepção do cliente relativamente aos produtos que lhe são oferecidos. Daqui podemos inferir que o desempenho evidenciado pelos empregados de contacto, no sentido de identificar as necessidades e desejos dos seus clientes e desencadear mecanismos de adequação de comportamentos orientados para o cliente, é fundamental para que o cliente experiencie percepções favoráveis à organização.

A venda orientada para o cliente parece ajudar o pessoal de vendas e a própria organização, em virtude de afetar positivamente o relacionamento com o cliente e o desempenho do empregado de contacto (Saxe e Weitz, 1982; Williams e Attaway, 1996; Boles *et al*, 2001). Williams e Attaway (1996) acrescentam ainda que “o pessoal de vendas pode afetar positivamente o desempenho da organização pelo estabelecimento e manutenção de relacionamentos com o cliente”. Keillor, Parker e Pettijohn (1999) corroboram a ideia de que o pessoal de vendas com elevado nível de orientação para o cliente desenvolve elevados níveis de desempenho.

Boles *et al*. (2001) defendem que a orientação para o cliente envolve atividades e comportamentos direcionados para o levantamento de necessidades e desejos do consumidor. Esses comportamentos são identificados pelos gerentes, porém, resultam na disseminação de ações que envolvem toda a organização.

2.3.7 DEFINIÇÃO E IMPORTÂNCIA DOS EMPREGADOS DE CONTACTO

Os empregados de contacto são empregados de uma empresa ou organização de serviços que estão em contacto com os clientes ou público (Eiglier e Langeard, 1991).

O empregado de contacto desempenha um papel dúplice: por um lado, promove o interesse da entidade empregadora, ou seja a sua rentabilidade/realização de objetivos; por outro lado, promove o interesse dos clientes, isto é, a sua fidelização e satisfação no consumo dos serviços.

O comportamento que o pessoal de contacto adota em relação à entidade empregadora, o desempenho no exercício do serviço que presta e a credibilidade, profissionalismo e confiança que inspira ao cliente, são fatores determinantes para o sucesso da empresa ou organização de serviços. Como referem Goff, Boles, Bellenger e Stojack, (1997), a satisfação do cliente manifesta-se através de uma carga emocional que deriva, por um lado, da informação transmitida pelo empregado acerca dos benefícios do produto e, por outro, do processo de aquisição e uso do serviço. Neste sentido, o empregado de contacto, personifica a empresa aos olhos do cliente. Como referem Hoffman *et al.* (2002: 276), “a imagem pública de uma empresa de serviços é o seu pessoal de contacto”.

O pessoal de contacto influencia a perceção dos clientes em relação à qualidade dos serviços que oferece, bem como a respetiva decisão de compra. A qualidade de serviço está intimamente ligada com as atitudes e comportamentos dos empregados de contacto e com a vontade de transformar uma estratégia de orientação para o cliente num serviço de qualidade. Perceber a eficácia das empresas de serviços orientados para o cliente, passa por perceber o comportamento dos empregados de contacto, na medida em que esses comportamentos podem refletir motivações e interesses contraditórios resultantes das ambiguidades dos relacionamentos laborais.

A importância dos empregados de contacto é evidenciada na literatura, de um modo particular, nas organizações prestadoras de serviços. Kotler e Armstrong (1998) afirmam que o marketing de serviços exige mais do que o marketing industrial. Assim, no primeiro, as variáveis dos 4Ps devem contemplar tanto o marketing interno quanto o externo. De acordo com os autores, o marketing interno compreende seleção, formação e motivação do pessoal de contacto e de apoio, implementando comportamentos orientados para o cliente, a fim de lhe proporcionar satisfação. Por sua vez, no marketing externo, a qualidade de serviço que é

percebida pelo cliente depende da interação entre o comprador e o vendedor. Isto significa que a satisfação do cliente depende tanto da qualidade do serviço em si, quanto do desempenho do empregado de contacto. A relevância dos empregados de contacto torna-se pois, evidente quando se observa que estes são a primeira e única representação da empresa. Assim, frequentemente, o cliente baseia a imagem que tem da empresa no serviço que lhe é prestado através da interação cliente-vendedor. O cliente julga não apenas a qualidade técnica do serviço, mas também a eficácia e a atenção dispensada por esses profissionais.

Em determinadas organizações de serviços os empregados são o próprio serviço, os *marketers*, uma vez que podem influenciar diretamente a satisfação do cliente, pelo que constituem peças críticas para o sucesso da organização (Zeithaml e Bitner, 1996). Os autores afirmam que estes trabalhadores são críticos para o sucesso de uma organização de serviços uma vez que eles são o serviço, os *marketers* e ainda a organização aos olhos do cliente.

Na verdade, estes empregados são, não raras vezes, inseparáveis do produto que vendem e diretamente responsáveis pela entrega de um serviço de qualidade. Deste modo, estes empregados têm um papel fundamental na formação, por parte dos clientes, da percepção do nível de qualidade do serviço prestado e da própria empresa em si (Parasuraman *et al.*, 1985).

Como referido, em muitos casos verifica-se que o trabalhador é o serviço. Consequentemente, o desempenho do empregado está intrinsecamente relacionado com a qualidade do serviço prestado. Por outro lado, mesmo que este não desempenhe o serviço na totalidade, ele representa a empresa aos olhos do cliente. Assim, se ele não for um bom profissional, a percepção que o cliente tem da empresa será afetada negativamente.

Paralelamente, eles desempenham, muitas vezes, o papel de “gestores de relações” e é, em parte, a qualidade da relação que se estabelece entre o vendedor e o cliente (confiança no vendedor e satisfação com o vendedor) que determina a probabilidade de futuras trocas entre as duas partes (Crosby *et al.*, 1990).

Estas ideias encontram fundamento empírico na literatura relativa aos serviços, na medida em que esta reconhece a importância da interação dos empregados na criação de clientes satisfeitos (Crosby e Stephens, 1987; Parasuraman *et al.*, 1985; Solomon *et al.*, 1985).

É ainda de salientar que, segundo Kotler (2000), uma organização pode ganhar uma vertente de diferenciação caso possua um conjunto de empregados competentes, corteses, credíveis, confiáveis, responsáveis e com capacidade para comunicar bem. Na mesma linha, Bush *et al.*

(1990) sugerem que os empregados ligados às vendas se tornaram uma importante parte do sucesso das empresas, sendo a força de vendas, uma das últimas áreas de diferenciação para as organizações.

Em síntese, de acordo com Lau e Siew Bin (1999), o sucesso de qualquer estratégia de marketing implementada por uma organização é determinado pela satisfação das necessidades dos seus clientes, as quais só podem ser satisfeitas pelos empregados que nela trabalham.

O foco na orientação para o cliente e no longo prazo sugere que o empregado de contacto tem um papel decisivo no negócio. “O pessoal de vendas, através de uma interação pessoal, pode entender qual é a insatisfação do consumidor e informar toda a organização” (Grewal e Sharma, 1991).

Para Parasuraman (1987), “talvez o bem mais precioso que uma organização de serviços pode ter, é a dedicação de todos os empregados para a satisfação dos clientes”. Esse tipo de atitude deve estar presente não apenas no pessoal de contacto, mas também nos responsáveis pelos demais processos da organização, rotineiros ou não.

Neste pressuposto, é desejável que todos os departamentos de uma organização estejam orientados para conhecer as necessidades do mercado e resolver problemas do cliente. Torna-se, portanto, indispensável que os empregados de contacto se encontrem preparados para desempenhar o seu papel, objetivando o aumento da satisfação dos seus clientes. Esta questão coloca-se com especial acuidade, nas organizações de serviços, na medida em que a retenção de um cliente depende muito mais da atuação do pessoal de contacto, já que a interação deste com o cliente determina, em grande parte, a percepção que o cliente tem da qualidade do serviço.

Nas organizações orientadas para o mercado, os empregados são estimulados para ter comportamentos orientados para o cliente. Os estudos realizados com empregados de contacto têm colocado o enfoque em contextos de venda de bens tangíveis, negligenciando, de alguma forma, o desempenho dos empregados de contacto no contexto de serviços. No entanto, será de salientar a particular relevância destes empregados no contexto das organizações de serviços devido às suas especificidades, na medida em que a relação vendedor-cliente, em muitos contextos de serviço, envolve um compromisso de longo prazo e uma contínua interação entre comprador e vendedor, o que reflete a complexidade e especificidade dos serviços (Crosby *et al.*, 1990), as quais se tornam bem visíveis se se pensar que as fases de produção e consumo do “produto serviço” são inseparáveis, os serviços são intangíveis,

heterogéneos e não podem ser inventariados ou transportados (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985; Kelley, 1992).

Por outro lado, no ambiente em que os empregados normalmente são recrutados e selecionados pela sua apetência para prestar serviços, o desempenho do pessoal de contacto, conforme Cran (1994) é fundamental na comparação com competidores.

Sendo certo que a vantagem competitiva de uma organização prestadora de serviços depende, em boa parte, do desempenho do empregado de contacto, torna-se necessário considerar a seleção, capacidade e ações de motivação do pessoal. Neste tipo de empresa não se contrata um funcionário convencional, mas um prestador de serviços. A chave da qualidade está, portanto, na seleção de pessoas que gostam de servir, quando se trata de funções que se caracterizam pelo contacto direto com o cliente.

Nesta conformidade, o perfil das pessoas que trabalham nesse tipo de serviço deve ser definido de forma criteriosa. Além da aparência, formação escolar, nível de educação e traços de personalidade, é importante que os testes para seleção identifiquem alguma inclinação para o serviço. Os melhores funcionários nessas funções têm prazer em ajudar clientes a encontrar soluções para os seus problemas e frequentemente agem de forma surpreendente.

Quando a confiança é posta em causa pelos clientes, a empresa acaba por perder quota de mercado. Daí a importância de fidelizar clientes, apostar na retenção/manutenção. Esta função, no entanto, não se restringe à atuação dos empregados de contacto. Pelo contrário, exige a envolvimento de toda a organização, a começar pela administração.

Por outro lado, para que os empregados de contacto possam exercer a criatividade, como por exemplo questionar processos e implementar melhorias, torna-se necessário propiciar-lhes um ambiente favorável ao desenvolvimento dessas competências, com a adequada autonomia, naturalmente agregada à responsabilidade.

Percebe-se, então, que os empregados de contacto são fundamentais para a operacionalização das políticas da organização através das suas interações diárias com os clientes, mas ficam frequentemente diante de diretrizes contraditórias que oscilam entre a geração de resultados imediatos e a garantia da satisfação do cliente. Adicionalmente, desempenham um importante papel no desenvolvimento de relacionamentos comprador-vendedor que são mutuamente benéficos (Crosby, Evans e Cowles, 1990: 70).

Por outro lado, o papel do pessoal de contacto envolve interações com pessoas externas e

internas, de modo a gerar resultados (Churchill *et al.*, 1985: 109). Como o desempenho efetivo dessas pessoas é um pré-requisito para a sustentabilidade e o desenvolvimento da organização, é necessário que sejam recompensadas adequadamente (Kohli, Shervani e Challagalla, 1998: 265).

A clara definição de estratégias e a abertura de canais de comunicação com os funcionários também são importantes medidas para uma prestação de serviços de qualidade. Sem estratégias, as pessoas perdem o estímulo por trabalharem sem rumo e de forma desordenada. Sem comunicação, não podem desdobrar as estratégias em ações efetivas, além de não tomarem conhecimento dos resultados obtidos.

Estratégia e qualidade na execução das tarefas são, portanto, fundamentais para o sucesso de uma empresa prestadora de serviços. As duas dependem, em última análise, do modo como ela é liderada, assim como da observação de alguns valores como os que são sugeridos por Berry (2001: 21):

- ❖ *Excelência* – Não pode ser definida nem é mensurável, é apenas uma intenção, um processo de busca. Quando uma operação, processo, sistema ou organização alcança elevados níveis de qualidade ou desempenho, verifica-se que, como uma miragem, a excelência fica cada vez mais distante.
- ❖ *Inovação* – A periódica mudança de produtos e processos por outros de mais qualidade e menos custo é necessária à sobrevivência de uma organização. A simples manutenção dos padrões de qualidade que são conquistados não garante a competitividade da empresa.
- ❖ *Alegria* – considerado um dos mais importantes aspetos para qualquer tipo de serviço, a alegria é observada em profissionais que têm prazer em servir o cliente. Inclusivamente, no caso da venda de bens físicos, cujas características podem ser verificadas antes da compra, a empatia e a alegria no atendimento são fundamentais.
- ❖ *Trabalho em equipa* – O objetivo é o aprimoramento dos serviços através da melhoria contínua dos processos. É realizado por equipas multidisciplinares, compostas por representantes de todas as áreas envolvidas. O trabalho em equipa, de forma descentralizada e em todos os processos, traduz-se na própria essência da qualidade do serviço.
- ❖ *Respeito* – Este valor tem influência na decisão de compra e na retenção do cliente. Ao agir respeitosamente, o empregado de contacto dignifica a transação, enfatizando a sua importância para ambas as partes (cliente e organização).
- ❖ *Integridade* – Este valor deve prevalecer nas relações com clientes, colegas, fornecedores, parceiros, a própria comunidade e demais *stakeholders*. No negócio de prestação de serviços, cuja natureza é intangível, o cliente é mais sensível à franqueza e à honestidade dos profissionais com quem trata.
- ❖ *Lucro social* – Outro importante valor para a melhoria da qualidade dos serviços, o lucro social vai muito para além do lucro financeiro. Requer ações desenvolvidas com

o objetivo de beneficiar a comunidade na qual a empresa está inserida, compreendendo programas de educação, apoio a entidades beneficentes, admissão de idosos e de pessoas portadoras de necessidades especiais, dentre outras iniciativas que aumentam o orgulho e a motivação dos empregados.

O conceito que um cliente adquire de uma organização prestadora de serviços é formado, principalmente, pela imagem gerada pelo pessoal de contacto com quem interage diretamente. Segundo Hoffman e Ingram (1992: 68), “o comportamento, assim como outros fatores tais como aparência e conhecimento do serviço, influenciam a percepção do cliente. A má impressão do cliente, porém, prende-se à organização e não ao empregado”.

Boshoff e Mels (1995) defendem que estes empregados estão particularmente conscientes dos especiais desafios colocados pela interação com o cliente, pelo que a sua percepção do serviço prestado deverá receber mais atenção. A este respeito Sergeant e Frenkel (2000) notam que estes empregados estão bem posicionados para julgar a qualidade do serviço que prestam. Assim não é de estranhar que vários trabalhos tenham vindo a investigar a percepção que estes trabalhadores têm do serviço prestado (Iverson, MCleod e Erwin 1996; Schneider, Parkington e Buxton 1980; Ulrich *et al.*, 1991).

Podemos assim dizer que os empregados que contactam com os clientes, isto é, aqueles que são responsáveis pela prestação do serviço, são recursos críticos para uma organização, na medida em que se consubstanciam como elementos fundamentais para a operacionalização da política de orientação para o cliente da empresa, através da sua interação diária com ele. Estes empregados são a face da empresa para os clientes e a interação com eles faz parte do serviço, podendo afetar a satisfação do cliente, a sua vontade de repetir o negócio e a reputação da empresa.

Hoffman e Ingram (1992: 71) também defendem que “organizações de serviço devem, em primeiro lugar, satisfazer as necessidades dos empregados, para que possam satisfazer as necessidades dos seus clientes”. A esse respeito, os autores advertem que embora as expectativas de desempenho do empregador sejam elevadas, as recompensas para o empregado geralmente são baixas. Como tal, acontece com frequência que os empregados se debatem num dilema perante as necessidades do cliente e as posturas muitas vezes inadequadas do empregador.

Os autores sugerem ainda um sistema de controlo para estimular o comportamento dos empregados. Através desse sistema, os empregados devem ser avaliados e recompensados

com base nos seus comportamentos voltados para a satisfação do cliente no longo prazo. O sistema é complementar às medidas de avaliação do desempenho individual, em termos da contribuição para as metas da organização, e do desempenho da própria organização.

Por outro lado, os sistemas de avaliação que premeiam o esforço do empregado em atividades voltadas para o retorno imediato podem permitir comportamentos que poderiam trazer prejuízos no longo prazo, como a falta de atenção ou a qualidade inferior do serviço. Esses sistemas penalizam, por exemplo, vendedores que gastam mais tempo com um cliente que necessita de uma atenção acrescida.

As organizações prestadoras de serviços, segundo Kotler e Armstrong (1998: 459), devem implementar ações de marketing direcionadas para três fatores diretamente relacionados com as competências e motivação dos empregados: diferenciação competitiva, qualidade do serviço e produtividade.

Diferenciação competitiva é decorrente da oferta de aspetos inovadores que possam distinguir a organização dos seus concorrentes pelo fornecimento de serviços através de pessoas atenciosas e com formação adequada para aquela área específica.

Qualidade do serviço, por outro lado, depende da interação entre o empregado de contacto e o cliente. Para isso, os autores recomendam conferir ao pessoal de contacto autonomia, responsabilidade e incentivo para reconhecer, preocupar-se e voltar-se para as necessidades do cliente. O fornecimento de serviços de qualidade é consequência da adoção de uma estratégia voltada para a identificação e o atendimento das necessidades dos clientes, o que é feito através do comprometimento da alta direção, da definição de padrões elevados para a qualidade, da medição do desempenho, da implementação de melhorias contínuas nos processos e da comunicação com os empregados das diretrizes e resultados obtidos.

O aumento da produtividade, o terceiro fator, deve ser alcançado sem comprometer a qualidade dos serviços e ter como foco o atendimento das necessidades dos clientes. Para isso, a organização deve delinear serviços mais eficazes, padronizar os processos e formar o pessoal.

2.4 ANTECEDENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE ENTRE EMPREGADOS DE CONTACTO

Como antecedentes da orientação para o cliente foram identificadas na literatura a liderança, autonomia, cultura organizacional, satisfação com a gestão e avaliação de desempenho.

2.4.1 LIDERANÇA

2.4.1.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

De acordo com Syroit (1996), apenas no decurso dos últimos 75 anos foram realizados milhares de estudos empíricos e, apesar disso, não se poderá dizer claramente e sem equívoco o que distingue os líderes dos não líderes e, talvez, mais importante, o que distingue os líderes eficazes dos líderes ineficazes e as organizações eficazes das não eficazes.

Existem várias definições de liderança, contudo o conceito contemporâneo de liderança diz que “Liderança é a capacidade para influenciar um grupo de pessoas a atuar no sentido da prossecução dos objetivos desse mesmo grupo ou da organização”.

Sendo apenas uma das muitas tarefas de um gestor, a forma como se exerce tem enormes repercussões não só na evolução da empresa, mas também na forma como a empresa, enquanto organização, é vista, quer pelos seus empregados quer pelos restantes *stakeholders*.

Os gerentes atuam numa organização com a função de planear, organizar, dirigir e controlar as tarefas que são realizadas pelos demais funcionários, ou seja, como refere Robbins (2000), “os gerentes estabelecem uma liderança formal esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que elas façam e facilitam a coordenação”.

Sabe-se que o sucesso da maioria das organizações depende quase exclusivamente do fator humano, do desenvolvimento das habilidades no relacionamento interpessoal. Robbins (2000) afirma que os executivos são indivíduos que atingem os seus objetivos por meio do trabalho de outras pessoas. Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão a exercer liderança. Liderar é, portanto, usar a influência com a finalidade de motivar os funcionários para alcançarem os objetivos organizacionais. Nesta conformidade, torna-se necessário infundir nos funcionários o desejo de alcançar sucesso, evidenciando um maior nível de desempenho. Assim, é muito comum, encontrarem-se numa

organização alguns estilos de liderança, pois os fatores de personalidade influenciam, as atividades de gestão. (Daft, 2005). Para Spector (2002) “um estilo de liderança é um conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os subordinados”.

A gestão estratégica de pessoas envolve a formulação, a implementação e a avaliação de resultados para o alcance de vantagens competitivas, baseadas na gestão de pessoas. A estratégia organizacional é o conjunto formado pela missão e pela visão, com objetivos de longo prazo e as metas de curto prazo, com políticas e programas de ação estabelecidos dentro de uma sequência, levando em consideração a alocação de recursos correspondentes a cada programa, tudo definido pelos estrategas ou gerentes responsáveis pela formulação da estratégia da organização (Albuquerque, 2009; Muniz e Da Silva, 2004). A formulação de políticas de gestão de pessoas deve estar alinhada com as estratégias organizacionais no sentido de contribuir para o alcance dos resultados do negócio.

Nesse sentido, destacam-se as políticas de desenvolvimento de lideranças, pois de acordo com Goleman (2002: 55-59), diversos estilos de liderança têm efeito positivo no clima e nos resultados organizacionais. Ele sustenta que os líderes ou executivos mais eficazes, além de apresentarem habilidade técnica e raciocínio analítico significativos, têm como requisito comum e indispensável um alto grau de inteligência emocional, conceito que reúne a capacidade de trabalhar em equipa e a eficiência na promoção de mudanças. De acordo com o autor, duas características da inteligência emocional, a autoconsciência e a autorregulação, visam, em particular, ajudar os líderes estratégicos a avaliar as suas próprias capacidades de adaptação dos seus modos e comportamentos às necessidades da situação. O líder ideal pode reconhecer as suas limitações e partilhar a liderança da aprendizagem organizacional com colegas do grupo de gestão de topo. De acordo com Vera e Crossan (2004), esta seria a forma mais próxima para se obter um líder ambidestro.

Ulrich (1999, 2000) afirma que o líder poderá conduzir grupos de subordinados para determinados resultados, considerando as dimensões da organização, dos clientes, dos empregados e dos investidores.

Para Montana e Charnov (1998: 221) “um líder bem-sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para realçar a função de liderança”.

Corroborando essa visão, Green, Hassan, Immelt, Marks e Meiland (2003) afirmam que um líder se evidencia como o fomentador principal de talento, independentemente da dimensão da

organização. Ele dedica muito tempo e energia a construir redes pessoais para consolidar a sua influência nos liderados.

Contudo, pode-se supor que alguns líderes também podem trazer malefícios para a empresa e para os funcionários, dependendo da sua forma de liderar, podendo causar influências negativas no clima e nos resultados organizacionais, como apontado nas pesquisas de Ulrich (1999, 2000) e Goleman (2002).

Bowditch e Buono (2002: 118) afirmam que “ a liderança pode ser considerada como um processo de influência, geralmente uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e alcance de metas”. Portanto, a liderança é uma relação entre pessoas através da influência e do poder, distribuídos de maneira desigual numa base legítima (contratual ou consensual). A liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem seguidores. Os mesmos autores destacam que a eficácia é determinada pelo ponto até ao qual os líderes podem adaptar os seus padrões e comportamentos no sentido de se ajustarem às necessidades e requisitos de uma certa situação. Dessa forma, um gestor é provido de poder legítimo para dirigir as atividades relacionadas com o trabalho. Pergunta-se dessa forma: todo o gestor é um líder? Nem sempre, pois há mais na gestão do que a simples liderança, já que envolve outros papéis de gestão, tais como, planejar, organizar, dirigir e controlar todos os recursos disponíveis da organização.

De acordo com Montana e Charnov (1998) um líder formal é alguém que foi oficialmente investido de autoridade e poder organizacional e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor. A quantidade de poder é teoricamente determinada pela posição ocupada dentro da organização.

As políticas de promoção organizacional são realizadas para garantir que as pessoas com habilidades técnicas e de liderança ocupem posições de poder.

Por outro lado, um líder informal não terá o mesmo título de liderança oficial, mas poderá exercer um tipo de poder, pelo mérito de um atributo pessoal ou desempenho superior, influenciando os outros e exercendo função de liderança.

2.4.1.2 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA

Montana e Charnov (1998: 225-226) afirmam que uma das mais antigas explicações de liderança é a abordagem genética, a crença de que a habilidade de liderança é transmitida geneticamente, de pais para filhos, com o pressuposto de que o “líder é nato, não é feito”. Os reis acreditavam nessa crença e no direito a uma posição de liderança, o então designado, direito divino dos reis (ou da realeza). Essa crença sobreviveu até à primeira guerra mundial quando muitos castelos europeus foram destruídos e a força dos reis diminuiu. A teoria genética não pode explicar o como e o porquê de muitos indivíduos terem chegado a posições de liderança em organizações e em países sem serem de famílias reais.

A liderança é reconhecida como essencial para todo o tipo de organização humana por muitos pesquisadores como Bennis (2001), Ulrich (1998, 1999, 2000), Goleman (2002) e Bergamini (1994, 2002). Inicialmente voltada para a tarefa, como visto nos trabalhos de Taylor e, posteriormente para a estrutura organizacional, nos de Fayol, foi somente por volta dos anos 30, com o advento da Teoria das Relações Humanas, que a ciência administrativa passou a priorizar as pessoas e os seus relacionamentos sociais, secundarizando aspetos técnicos e formais das organizações.

Na Teoria Clássica, com Taylor, Fayol e seus seguidores, a liderança era considerada apenas sob o aspeto de autoridade formal, vinculada ao cargo de chefia e suas relações com os subordinados. A Teoria das Relações Humanas resgatou a existência e a influência das lideranças informais dentro dos grupos de trabalhadores, atuando paralelamente com o poder formal.

Segundo Bergamini (1994, 2002) e Bowditch e Buono (2002), a teoria do traço ou características, enfatizava, de forma especial, as qualidades pessoais do líder, partindo da pressuposição de que os mesmos deveriam possuir determinadas características de personalidade, facilitando assim o desempenho do seu papel. Segundo a teoria do traço, os líderes possuem características tais como autoconfiança, inteligência, confiabilidade, justiça, extroversão, entusiasmo e boa aparência. Neste contexto, é consensual que um líder, com a idade e experiência, aprenda a desempenhar o cargo que ocupa, desenvolvendo competências no sentido de influenciar os outros.

Essa teoria predominou com êxito até à década de 40, tendo sido realizados vários estudos.

Na década de 50 surgiu a Abordagem Comportamental, em que a formação de líderes se

tornou uma atividade importante, pois através dela poder-se-iam modificar e adaptar comportamentos. Ela enfatiza a liderança como podendo ser aprendida através de técnicas de desenvolvimento pessoal, contrariando a afirmação anterior que dizia que a liderança somente era herdada (Robbins (2006); Soto (2002); Conger e Fulmer, (2003)).

Montana e Charnov (1998: 227) afirmam que “o foco dessa abordagem no comportamento de liderança propicia uma percepção verdadeira das origens e eficácia da liderança, mas a sua procura pelo melhor estilo de liderança é um ponto fraco”. Para evidenciar os tipos de comportamento dos líderes e a eficácia na forma de liderar, diversas pesquisas foram realizadas, destacando-se dois grupos distintos dentro dessa abordagem: a ênfase nas pessoas e a ênfase nas tarefas. Bergamini (1994: 39) postula que “isso significa que parte das atividades do líder está ligada a coisas, enquanto a outra parte envolve pessoas”.

Likert (1975), tido como um dos expoentes da Teoria Comportamental, considera a administração como um processo relativo. Defende que a administração possui contornos diferentes, portanto, nunca é nem será igual em todas as organizações. Assim sendo, não existem princípios universais válidos para todas as circunstâncias e oportunidades.

O modelo desse autor é composto por quatro alternativas de sistemas administrativos, conhecidos como: autoritário-coercivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo. Eles são avaliados em função de certas variáveis comparativas, como o processo de tomada de decisões, as comunicações, os sistemas de interação e influência entre os participantes, a fixação de objetivos, o controlo organizacional sobre o desempenho, o relacionamento interpessoal, os sistemas de recompensas e de punições etc., formando um perfil organizacional que pode caracterizar cada empresa. Os quatro sistemas apresentados por Likert (1975) constituem um *continuum*, que vai desde o sistema 1-autoritário e rígido, passando pelo sistema 2-autoritário-benevolente, sistema 3-consultivo, até culminar no sistema 4-participativo e grupal.

De acordo com Montana e Charnov (1998: 230) um líder eficaz, numa abordagem contingencial, deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas capacidades a essa dinâmica. Os autores partiram da premissa de que a liderança eficaz depende da conjugação entre o estilo de liderança e as ocorrências verificadas em cada situação.

Em momentos de grandes mudanças num mercado cada vez mais desafiador, a figura do líder torna-se importante para a obtenção de sucesso e o crescimento das organizações.

A Teoria da Liderança Estratégica tem evoluindo desde a inicial teoria dos escalões superiores, desenvolvida por Hambrick e Mason (1984), até ao entendimento de que os resultados organizacionais são importantes, mas, não menos importante é o simbolismo e a construção social dos executivos de topo (Hambrick e Pettigrew, 2001).

Burns (1978) identifica os estilos de liderança transformacional e transaccional como os fins opostos a um *continuum*.

Para Daft (1999), Soto (2002), Limongi-França e Arellano (2002), o líder transaccional ou tradicional caracteriza-se por responder a problemas organizacionais de um modo impessoal, adota decisões racionais, coordena e facilita o trabalho dos outros. Por outro lado, o líder transformacional procura identificar potenciais motivações nos seus seguidores, procurando satisfazer as necessidades mais elevadas e cativar completamente o colaborador.

Segundo Bass e Avolio (1990), a liderança transaccional está baseada num processo de troca na qual o líder provê recompensas contingentadas (*Contingent Reward*) em troca do esforço evidenciado pelo seguidor. Os autores identificam claramente liderança transaccional como sendo baseada em troca material ou económica. De acordo com Bass (1998), o líder transaccional atribuí ou obtém acordo sobre o que precisa ser feito e promete recompensas, de conformidade com o desempenho evidenciado na realização da tarefa. Os líderes transaccionais buscam o cumprimento de seus seguidores, sendo que, os resultados das interações estão claramente definidos.

De facto, a liderança transaccional é a base para o desenvolvimento da liderança transformacional.

Os autores assumem que, a liderança transformacional ocorre quando os líderes elevam os interesses dos seus colaboradores garantindo a aceitação dos propósitos e da missão do grupo e estimulam os liderados a pensar para além de seus interesses em prol dos interesses da organização. Na sua essência, a liderança transformacional é o processo de construção do comprometimento organizacional através do *empowerment* dos seguidores para acompanhar esses objetivos. Esse tipo de liderança ocorre quando o líder utiliza autoridade burocrática, foco na realização da tarefa, e recompensas ou punições. Os líderes transformacionais preocupam-se com o progresso e desenvolvimento dos seus seguidores. Eles preocupam-se em transformar os valores dos seguidores para suportar a visão e os objetivos da organização. Inspiram os liderados com a sua visão, criam emoções através do seu entusiasmo, estimulam os esforços dos seus seguidores para inovar e criar soluções, questionar, repensar problemas e

abordar velhas situações de novas maneiras, incentivando a inovação e a criatividade. Isso cria um clima de confiança no qual a visão pode ser compartilhada.

A liderança transformacional é algo mais do que o conceito de carisma, sendo que o "carisma é um ingrediente necessário da liderança transformacional, mas em si mesmo não é suficiente para atender o processo transformacional".

A liderança transformacional vai além da troca de persuasão para obter um desempenho desejado, desenvolvendo e estimulando intelectualmente, e inspirando seguidores para transcender os seus próprios interesses para um propósito coletivo mais alto, missão, ou visão. Avolio *et al.* (1999) entendem a liderança transformacional composta por quatro fatores: carisma ou influência idealizada, liderança inspiradora ou motivação intelectual, estímulo e consideração individualizada. Estes líderes ajudam as pessoas a transcender o seu autointeresse para a causa maior – a visão da empresa (Bass e Avolio, 1990).

Na liderança transformacional o foco são as pessoas, mas com o propósito de criar sinergias no sentido da prossecução dos objetivos da organização, ou seja, o foco real é a organização e o objetivo é ter um excelente desempenho para a organização.

No mundo da globalização, cada organização enfrenta os desafios de mudança. Conforme Tushman e O'Reilly (1996), um líder estratégico ideal deveria ser capaz de identificar e adequar o exercício de liderança apropriado a cada circunstância.

Vera e Crossan (2004) asseveram que um líder eficaz deveria ter uma atitude proactiva e identificar o momento certo em que se impõe uma aprendizagem ativa ou reativa ou quando uma unidade de aprendizagem em particular necessita de ser desenvolvida e, para cada situação, adequar o estilo de liderança que melhor sustente a realização desse objetivo.

Há evidências de que os líderes podem possuir ambos os comportamentos; transacional e transformacional. No entanto, a capacidade de adaptar os estilos de liderança, de acordo com as situações, depende das pessoas, já que elas diferem em valores, orientações, perceções e preferências.

Para Goleman (1998), autoconsciência e autorregulação são duas características da liderança emocional que devem estar sempre presentes para ajudarem os líderes a avaliar as suas próprias capacidades, no sentido de ajustarem os seus modos e comportamento às necessidades de cada situação.

Bass (1985,1998) estabeleceu que comportamentos de liderança transacional e

transformacional podem ser aprendidos através de programas de formação.

Shamir (1995), por exemplo, observa que os líderes que honram consistentemente acordos transacionais incutem confiança e uma imagem de coerência entre os membros da organização. Este requisito pode contribuir para os elevados níveis de confiança e respeito associados aos líderes transformacionais. Além disso, um líder pode superar a transformação de comportamentos, mas pode escolher adotar comportamentos transacionais, quando necessário. Isto é de acordo com Quinn (1988), um conceito de um “*master manager*”.

Vera e Crossan (2004), concluíram que os líderes que desenvolvem comportamentos de liderança transacional e transformacional podem ter um impacto positivo na aprendizagem organizacional, repercutindo-se no desempenho da empresa e contribuindo para, no âmbito de uma organização aprendente, obter uma vantagem competitiva sustentável.

2.4.2 AUTONOMIA

Segundo a teoria de autodeterminação, a autonomia é uma variável central para apoiar um mecanismo interno que aumenta a motivação e participação dos trabalhadores da linha de frente (*frontline employees*) (Hackman e Oldham, 1976). Habitualmente, os gestores efetuam procedimentos no sentido de agilizarem um controlo externo, por via da supervisão hierárquica, agendamento de trabalhos e padronização e um controlo interno, por meio da promoção de autorregulamentação e autodeterminação entre os *frontline employees* (Langfred e Moye, 2004; Mills e Ungson, 2003).

De conformidade com Marinova *et al.* (2008), os gestores preocupam-se em identificar um sistema de controlo mais eficaz na consecução de metas, tendo em conta as especificidades das exigências da função. Os autores argumentam que, ao alterar o nível de autonomia concedido em trabalhos de primeira linha, os gestores podem melhorar os mecanismos de controlo externo (baixa autonomia) para o controlo interno (alta autonomia). Ouchi (1979) salienta que a norma de reciprocidade num sistema de controlo burocrático é refletida na noção de "um honesto dia de trabalho para um honesto dia de pagamento", contendo intrinsecamente, a ideia de que, em troca da remuneração, é dada ao empregado autonomia em determinadas áreas da organização, com a contrapartida de dirigir as suas atividades de trabalho e acompanhar o seu desempenho.

Langfred e Moye (2004) consideraram importante explorar a relação entre autonomia e *performance* no contexto das características da tarefa e da organização. Benefícios de realizar

uma tarefa com autonomia podem depender de uma variedade de mecanismos estruturais, relacionados tanto com a tarefa em si, quanto com a organização em que está inserida. Uma tarefa pode ser caracterizada por uma estrutura especial, que é incompatível com um elevado nível de autonomia; no entanto, uma outra tarefa pode ter uma estrutura que é especialmente adequada para um alto nível de autonomia. Os autores defendem que em determinado momento, a autonomia pode prejudicar o desempenho da tarefa, enquanto noutra pode ter benefícios significativos, ou mesmo ser necessária para a conclusão da tarefa com êxito.

De acordo com Hackman e Oldham (1976), autonomia na tarefa consiste no grau em que a tarefa confere liberdade ao empregado para planejar e definir os procedimentos que são necessários para a sua execução. Desse modo, o empregado de contato pode decidir a melhor maneira para satisfazer o seu cliente. Lau e Huang (1999: 148) defendem que quando o empregado recebe mais poder na execução de uma tarefa, sente-se mais responsável para solucionar problemas de clientes.

A organização também pode melhorar o desempenho do empregado de contato incentivando o seu autocontrole. Esta variável, caracterizada pela autonomia do empregado para tomar decisões, também influencia positivamente a sua orientação para a aprendizagem e o seu comprometimento com a organização.

Claessens *et al.* (2004) investigaram o efeito da autonomia no trabalho e concluíram que a autonomia tem apenas um efeito indireto sobre os resultados, sendo que, as pessoas com experiência de alta autonomia sentem-se menos tensas, mais produtivas e mais satisfeitas no seu trabalho.

Porém, Langfred e Moye (2004) salientam que a autonomia pode gerar variabilidade desnecessária, diminuir a velocidade da prestação de serviços dos empregados e aumentar a carga cognitiva para seleção de tarefa e da estratégia. Segundo Marinova *et al.* (2008), o crescimento da autonomia do empregado de contato pode mitigar o efeito negativo da adoção simultânea da orientação da produtividade e da qualidade no rendimento da organização.

Peccei e Rosenthal (2000) investigaram a forma como os empregados de contato reagem no encontro com o cliente. Entre as variáveis analisadas o nível de autonomia no trabalho revelou-se significativo, destacando uma maior rapidez e flexibilidade na solução dos problemas.

2.4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma empresa (Canadian Business, 2005) é uma mistura de valores, de morais e de códigos de comportamento que se encontram escritos – e de outros que não estão escritos e revelam as verdadeiras prioridades internas de uma organização. Constitui-se como um todo; desde a forma como os líderes comunicam com os empregados, que tipo e de que modo os objetivos são recompensados e como é que isso se demonstra, que tipo de pessoas é promovida ou contratada, e quem é despedido (e como). Todas estas questões podem ser subtilmente diferentes de empresa para empresa; se consideradas em conjunto, indicam-nos o modo como uma empresa faz negócio, num sentido holístico (comportamental e organizacional), atingindo resultados positivos ou negativos.

Para Graham Lowe (2011), consultor que se tem debruçado sobre matérias referentes ao local de trabalho nos últimos 25 anos, tem-se assistido a um crescendo no enfatizar da mudança estrutural das organizações e nos sistemas de mudança, em detrimento da parte mais suave da mudança. Para Lowe, modificar as linhas de uma planta produtiva não produz alterações na *performance* da empresa. De modo a modificar a *performance* tem de se perscrutar a forma como as pessoas trabalham juntas. Isso é a cultura. Para o autor, torna-se imperioso, avaliar a organização, em termos de sustentabilidade humana. Para tal, dimana como necessário o reforço dos recursos humanos de forma transparente, baseado em valores sustentados numa filosofia corporativa, rigorosamente aplicados pelos funcionários, em todas as suas relações de trabalho, dentro e fora da organização. No coração do desenvolvimento sustentável, o sucesso é a integridade com a qual os órgãos de gestão e liderança e demais funcionários da organização aplicam os valores essenciais em todas as decisões e ações. Consistência a este respeito amplia as possibilidades de forma positiva, no sentido de moldar o futuro da organização.

Parasuraman (1987) identifica cultura como o ingrediente chave para a qualidade dos serviços prestados “contendo mensagens não escritas e frequentemente inconscientes, posicionando-se entre o formalmente determinado e o ocorrido efetivamente, envolvendo filosofias, ideologias, valores, crenças, expectativas e normas”. De acordo com este autor, os valores críticos nas organizações de serviços são: foco na satisfação do cliente, flexibilidade, criatividade e respeito pelos empregados. Para além de constituir um pré-requisito para as empresas que se pretendem destacar em mercados competitivos, em virtude de adicionar efetividade às operações, Parasuraman considera que a cultura orientada para o cliente exige

outros requisitos como a monitorização e o controlo de processos e custos. Neste âmbito, defende ainda que, para que uma organização tenha sucesso precisa de ter uma cultura organizacional orientada para o cliente.

Schneider e Rentsch, (1988), numa definição perspicaz, descreveram a cultura como “porque as coisas acontecem da maneira que eles fazem” versus clima organizacional “o que acontece por aqui”.

Para Jaworski, Kohli e Sahay (2000), orientação para o cliente é entendida como uma cultura organizacional focalizada no cliente.

De acordo com Coelho *at al.* (2010), os gestores devem concentrar a sua atenção na definição e comunicação dos valores organizacionais, pois estes ajudam a esclarecer os deveres e responsabilidades dos *frontline employees*, em relação aos clientes, o que acabará por contribuir para a adoção de comportamentos orientados para o cliente.

Conforme Kelley (1990), há necessidade de implementar medidas conducentes à disseminação dos valores e crenças da organização relativas à orientação para o cliente, imbuindo nesse espírito os trabalhadores que contactam o cliente, inspirando-os a colocarem enfoque nas necessidades dos clientes, numa perspetiva de longo prazo. Kelley (1992) postula que as organizações de serviços cuja cultura é orientada para o cliente desenvolvem nos seus empregados comportamentos que aumentam a satisfação dos clientes e perduram no tempo, consolidando relacionamentos de longo prazo.

Segundo Slater e Narver (1995), uma cultura orientada para o cliente preconiza uma condição necessária para a criação de uma organização aprendente, já que, ao desenvolverem uma cultura organizacional, as organizações orientadas para o cliente respondem mais rapidamente às necessidades dos seus clientes, aplicando intrinsecamente o que é considerado como a base da aprendizagem organizacional.

Cameron e Freeman (1991) argumentam que "Porque as culturas são definidas pelos valores, suposições e interpretações dos membros da organização, e por um conjunto comum de dimensões, esses fatores em ambos os níveis, psicológico e organizacional, podem ser organizados e um modelo de tipos de cultura pode ser derivado".

A pesquisa académica define “cultura forte” como aquela que tem a capacidade de se adaptar facilmente, incorporando estratégias e práticas que respondam, *just in time*, às mudanças das condições de mercado e a novos ambientes competitivos.

Um bom serviço é caracterizado por superar as expectativas dos clientes. No entanto, ele resulta da confluência de esforços através do desenvolvimento de culturas corporativas propiciando comportamentos orientados para o cliente. Para Brady e Cronin (2001), a orientação para o cliente “define comportamentos do empregado que são indicativos de uma cultura orientada para o cliente”. Os autores sustentam que a cultura deve ser induzida nos empregados através de formação e disseminação de normas, sendo que, em organizações de serviços a eficácia desse processo se torna mais evidenciada em virtude de a interação e o comportamento serem mais facilmente observáveis e avaliados.

Um dos primeiros conceitos de cultura organizacional foi adotado por Deshpandé, Farley e Webster (1993), para os quais cultura organizacional é “o padrão de valores e crenças instituídos na organização, que ajudam os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional, dotando-os, portanto, das normas de comportamento na organização”.

Deshpandé e Farley (2004), com base no modelo de Deshpandé e Webster (1989), melhorado por Deshpandé, Farley e Webster (1993), testaram a sua teoria de valores competitivos de modo a examinar o impacto da cultura organizacional, orientação para o mercado, clima organizacional e inovação, na *performance* de uma empresa. Tomaram como ponto de partida “o padrão de valores e crenças que ajudam os indivíduos a perceber como funciona uma organização”, agregando a orientação para o mercado, a inovação e o clima organizacional e redesenharam o modelo inicial, incorporando-lhe novos rótulos. Esses novos rótulos são utilizados neste estudo empírico, sendo que, os rótulos originais serão indicados entre parêntesis. Desenvolveram quatro classificações de cultura utilizando quatro modelos tipo:

- Cultura competitiva (mercado) caracterizada por uma ênfase na vantagem competitiva e superioridade de mercado;
- Cultura empresarial (adhocracia) caracterizada por uma ênfase no empreendedorismo, flexibilidade e risco;
- Cultura burocrática (hierarquia) caracterizada por regras e estruturas formais, com ênfase estratégica na estabilidade, previsibilidade e bom funcionamento;
- Cultura consensual (clã) caracterizada por uma ênfase na lealdade, tradição e coesão interpessoal.

Na prática, os resultados do trabalho dos autores revelaram que, globalmente, as organizações tendem a ser uma mistura dos quatro tipos de cultura organizacional (competitiva,

empresarial, burocrática e consensual) que se alteram de acordo com as culturas nacionais de cada País. Os autores concluem que as culturas organizacionais orientadas para o exterior (empresarial e competitiva), relativamente abertas, evidenciam uma elevada *performance*, enquanto as culturas organizacionais relativamente fechadas (burocrática e consensual) e orientadas para o interior apresentam uma *performance* pobre.

A cultura organizacional pode também ser considerada como uma característica de uma organização ou uma característica de grupos ou “subculturas” dentro de uma organização, sendo que estas culturas podem assumir diversas formas, incluindo as subculturas departamentais como o marketing, o financeiro ou a produção (Wilkins e Ouchi, 1983). Contudo, os autores ressaltam que a cultura deve ser considerada mais como uma característica de grupo do que como uma característica das organizações no seu todo.

Da evidência da literatura resulta que para alguns autores, o mais provável é que, dentro de uma organização coexistam diversas culturas e não somente uma cultura, considerando a cultura um fenómeno grupal.

Para Gregory (1983), as culturas não se reduzem a subculturas simples (tais como departamentos de uma organização) mas constituem também culturas de uma determinada indústria que instituem o *background* de uma organização ou que podem ser culturas/características étnicas que estão subjacentes a uma determinada organização (visto de uma perspectiva etnográfica).

De acordo com Hart (2005), alguns valores são tão vitais que nos referimos a eles como “*essential values set*”. A cultura é amplamente determinada pelos valores partilhados pelos seus membros. Este “*essential values set*” é um conjunto universal de princípios que constituem o cerne daquilo que a organização define como comportamento aceitável. A presença do “*essential values set*” explica porque é que algumas empresas se excedem na execução de iniciativas estratégicas. As equipas de elevada *performance* são caracterizadas por seis valores saudáveis: valor de *performance*, valor da colaboração, valor de mudança, valor do cliente, valor de integridade, valor de saúde. Ao longo de 30 anos, Hart trabalhou com equipas de executivos seniores para implementação de estratégias de fundo; em sua opinião devem estar sempre presentes quatro elementos chave: assessorar e desenvolver o conhecimento e a competência dos líderes seniores; a equipa de liderança sénior deve estar totalmente alinhada com as intenções e direcções da iniciativa estratégica; a cultura deve apoiar a iniciativa e aderir ao “*essential values set*” e o sistema de recompensa e reconhecimento

deve estar alinhado com os resultados da estratégia.

A cultura organizacional é estudada por Schein (1992) sempre associada à liderança.

Schein (1991) define cultura como um conjunto de pressupostos partilhados, assumidos, que um grupo possui e que determina como percebe, pensa e reage aos diversos ambientes. Para o autor, cultura e liderança são dois lados da mesma moeda; a única coisa que realmente é importante e que os líderes fazem, é criar e gerir cultura e esse é o único talento que os líderes têm para trabalhar com a cultura. “Quando os fatores em análise são do conhecimento dos gestores, estes podem reafectar recursos ao desenvolvimento da estratégia”. Assim, para Schein, uma organização que consiga dotar-se deste tipo de líderes pode bem ser a organização que possui a vantagem competitiva do mundo empresarial, em constante mutação.

2.4.4 SATISFAÇÃO COM A GESTÃO

O sucesso da maioria das organizações depende quase exclusivamente do fator humano, no que concerne ao desenvolvimento de competências no relacionamento interpessoal.

Hoffman e Ingram (1992) defendem que “organizações de serviços devem, em primeiro lugar, satisfazer as necessidades dos empregados, para que possam satisfazer as necessidades dos seus clientes”.

De conformidade com Hartman *et al.* (1999), a justiça organizacional é um conceito central que visa entender um vasto conjunto de atitudes e comportamentos no âmago das organizações. A premissa subjacente é que a perceção de justiça por parte dos trabalhadores afeta as suas atitudes e os seus resultados. Estas perceções não estão apenas ligadas à implementação e monitorização de programas éticos, mas também à forma como as organizações tratam os seus trabalhadores (Collier, 2007).

No enquadramento deste estudo empírico, é importante referir que o conceito base de Satisfação com a Gestão da Organização está identificado por Churchill *et al.* (1974) como um dos *itens* da Satisfação com o Trabalho (as políticas e a gestão da organização). Neste contexto, a satisfação com a gestão traduz-se no enfoque da perceção dos empregados relativamente à qualidade da gestão, ao apoio recebido e à justiça organizacional. Essa satisfação, de acordo com Tepper e Taylor (2003), pode também estar relacionada com os conceitos de justiça procedural (ou procedimental) e justiça distributiva, identificadas com a forma como os responsáveis da organização tomam as decisões e protegem os interesses dos

trabalhadores. Encontra-se focalizada nos procedimentos adotados pela empresa no sentido de avaliar a *performance* e assegurar um tratamento justo dos empregados. Huo, Smith, Tyler, e Lind (1996), desenvolveram um estudo na sociedade americana, onde analisaram a justiça procedural, considerando questões como “*Overall, how fairly were you treated by your supervisor?*” e a justiça distributiva, associada a perguntas do tipo “*How fair was the outcome you received?*”. Os resultados desse estudo oferecem evidências otimistas para a resolução bem sucedida de conflitos entre membros da sociedade, ética e culturalmente diferentes. Os resultados demonstram que se os empregados estão genuinamente alinhados com as chefias, então a competição, os recursos escassos e as diferenças de objetivos, valores e crenças, constituem uma forma harmoniosa de relações intergrupais.

A justiça procedural está relacionada com o clima ético pois, à medida que os gestores tomam decisões mais justas, acabam por se tornar modelos de moral reforçando a sua liderança (Brown e Treviño *et al.*, 2005).

Interessante também é de referir a teoria heurística de Lind, *et al.* (1993), focalizada nas percepções, relativamente à qual, a percepção de justiça numa área influencia as percepções de justiça noutras áreas. Na sua abordagem, isto significa que os trabalhadores que percebem a sua organização como ética, também estão predispostos a aceitar a sua organização como justa. Os trabalhadores, ao percecionarem uma organização ética, aceitam e entendem melhor a avaliação das decisões dos gestores, o que preconizará uma consecução superior de satisfação com o trabalho.

2.4.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho constitui uma das ferramentas úteis para a Gestão de Pessoas, uma vez que possibilita à organização perceber se o colaborador está a desenvolver de forma desejável, individualmente ou em equipa, a função que lhe foi cometida e, conseqüentemente, permite identificar as necessidades de formação, o potencial ainda não explorado e, sobretudo, aferir como o desempenho dos colaboradores pode afetar os resultados da organização, ou como esse desempenho é influenciado pelo clima organizacional e pela cultura organizacional.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 354), avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desenvolve, das metas e resultados a serem alcançados, bem como, do seu potencial de desenvolvimento. ... é

um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Hoffman e Ingram (1992), sugerem um sistema de controlo para estimular o comportamento dos empregados. Através desse sistema, os empregados devem ser avaliados e recompensados com base nos seus comportamentos voltados para a satisfação do cliente no longo prazo (avaliação por comportamentos). O sistema é complementar às medidas de Avaliação de Desempenho individual, em termos da contribuição para as metas da organização, e do desempenho da própria organização (avaliação por resultados).

Palmeira (1999) identifica vários tipos de avaliação de desempenho nas organizações e dentre esses tipos, destaca a autoavaliação, em virtude de esse tipo de avaliação considerar indicadores de desempenho pré-estabelecidos que permitem ao colaborador da organização atribuir conceitos.

Segundo Bateman (1998), a avaliação de desempenho tem dois propósitos básicos: em termos administrativos, fornece informações que poderão ser determinantes na tomada de decisões em relação a vários aspetos; pode proporcionar um diagnóstico das necessidades de formação e planeamento, assim como, pode identificar o clima organizacional. O segundo, mais importante, refere-se ao desenvolvimento. Segundo Chiavenato e Palmeira (1999), a gestão de pessoas não se compõe de regras rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um desenvolvimento dinâmico.

A avaliação de desempenho é um tema constante e necessário. A organização avalia os mais diferentes desempenhos: financeiro, operacional, técnico, de marketing e, principalmente, o desempenho humano, medido a partir da missão, da visão da organização, bem como, a partir do papel e dos objetivos de cada elemento dos recursos humanos. Pode-se, também, avaliar uma organização a partir da monitorização dos colaboradores, no sentido de entender a forma como eles se percebem dentro da mesma; como eles, no exercício de autoavaliação, indicam elementos que podem ser trabalhados na organização, promovendo melhorias contínuas no seio da comunidade organizacional.

A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimular o valor e, sobretudo, a contribuição da pessoa para o desenvolvimento da organização. Também pode fornecer elementos para reflexão e desenvolvimento dos talentos humanos da organização, assim como, localizar problemas de supervisão, gestão, relacionamentos interpessoais, integração do indivíduo na organização, adequação da pessoa ao cargo e identificar

dissonâncias de formação. Essa avaliação poderá trazer melhorias para a organização em relação ao trabalho e à qualidade de vida dentro da mesma.

Bergamini e Palmeira (1999) sustentam que avaliação de desempenho é mais uma questão de atitude que de técnica. Para Chiavenato e Palmeira (1999), trata-se de um processo de sistematização de desempenho do indivíduo, relativamente ao potencial de desenvolvimento.

Avaliar consiste em comparar entre o real e o esperado, entre o que foi planeado e o que se concretizou. A avaliação de desempenho individual é o processo em que se analisa o comportamento da pessoa em relação ao cargo que exerce. Permite aferir de forma sistemática, organizada e científica o desempenho de empregado, pois possibilita identificar se o colaborador está a desenvolver, de forma adequada, o seu cargo na organização, permitindo identificar as necessidades de formação, o potencial ainda não explorado do indivíduo, assim como, fornecer elementos que possibilitem promoções, transferências e recompensas. Quando aplicada de forma correta, cria estímulos à maior produtividade. Por meio da avaliação de desempenho pode ainda verificar-se a qualidade do processo seletivo, assim como, a exatidão da definição do cargo.

Uma avaliação de desempenho deve considerar o esforço individual no exercício do cargo, e analisar de que forma o sistema de recompensas (diretas e indiretas) tem influência no processo de desempenho.

Bulgacov e Palmeira (1999) sugerem que a avaliação de desempenho nas organizações deve ser feita por três elementos diferentes: O primeiro seria o supervisor direto, uma vez que o mesmo tem condições de melhor avaliar o desempenho do seu subordinado, até porque, conhece bem a função e convive próximo do avaliado; o segundo é o próprio avaliado, através do método da autoavaliação e, ainda, a avaliação feita por uma comissão de avaliação de desempenho, especialmente formada para esse fim.

Um método de avaliação de desempenho muito eficaz e bastante utilizado é a escala gráfica. A avaliação de desempenho pelo método de escala gráfica sugere que o colaborador seja avaliado de acordo com os seus indicadores de desempenho, pré-determinados e coerentes com os propósitos da organização (Palmeira, 1999). Esse método consiste em estabelecer um conjunto de fatores avaliativos e conceitos ou notas para cada fator, respetivamente.

A autoavaliação, também, pode utilizar os mesmos fatores de avaliação do método anterior, diferindo, apenas, no aspeto em que o avaliado deve saber a responsabilidade de autoanalisar-se.

Outro método pode ser o de avaliação por objetivo. Neste método é definida uma meta e o empregado é avaliado em relação a essa meta, considerando um tempo determinado.

A avaliação de 360 graus, atualmente em voga, permite que em conjunto todos se avaliem reciprocamente: superior, pares, subordinados e em alguns caso até o cliente externo pode participar da avaliação.

Como refere Chiavenato (1999, p.138), “as pessoas precisam de ser orientadas, conhecer claramente o seu papel e os seus objetivos, dentro das organizações. O que traz competitividade é saber usar os recursos de forma adequada, aumentando a produtividade através da melhoria da qualidade do trabalho das pessoas. Orientar significa encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém”.

2.5 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Satisfação com o trabalho (*job satisfaction*) e comprometimento organizacional (*organizational commitment*) serão analisados em simultâneo, por se tratar de conceitos frequentemente estudados em conjunto, a exemplo de Mengüç (1996) e de Donavan, Brown e Mowen (2004).

A satisfação com o trabalho refere-se ao grau de apreciação que os indivíduos extraem do seu esforço em nome da organização (Fogarty, 1994). Os empregadores podem criar os ambientes organizacionais (objetivos, políticas e atividades) que afetam a eficiência e a eficácia dos trabalhadores por via da satisfação evidenciada com o seu trabalho. Da mesma forma, a satisfação com o trabalho é definida como a avaliação de uma pessoa sobre o trabalho e o ambiente em que ela o executa (Ruyter *et al.*, 2001), e está diretamente relacionada com o comprometimento com a organização (Boles *et al.*, 2003).

Encontramos ainda satisfação com o trabalho definida por Netemeyer *et al.* (1997), como sendo um “estado emocional positivo resultante da avaliação do próprio trabalho ou de experiências do trabalho de alguém”. Este conceito já havia sido definido, de forma semelhante por Churchill, Ford e Walker (1974: 255): “todas as características do próprio trabalho e do ambiente de trabalho no qual o vendedor encontra recompensa e satisfação, ou insatisfação”. Para Smith, Kendall e Hulin (1969) e Mengüç (1996), trata-se do “sentimento que um indivíduo tem por um trabalho ou posição”.

Maslow (1953) e Kondo (1994) já afirmavam que a satisfação com o trabalho está relacionada com o atendimento das necessidades do ser humano. Essas necessidades formam uma hierarquia na seguinte ordem: fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização, sendo que, para os autores, estas três últimas, quando atendidas, proporcionam satisfação. As necessidades de segurança não proporcionam diretamente satisfação com o trabalho, mas causam insatisfação quando não são atendidas. As sociais referem-se à integração das pessoas na organização, as de autoestima dizem respeito ao reconhecimento profissional por parte da organização e as de autorrealização relacionam-se com o crescimento do ser humano na organização pelos seus próprios esforços.

De acordo com Malhotra e Murkherjee (2004), empregados satisfeitos com o seu trabalho são provavelmente os mais adequados aos seus empregos. Na verdade, é do senso comum que os empregados vocacionados para o exercício da função que desenvolvem, demonstram uma satisfação superior.

Como referem Pugh *et al.* (2002), “empregado satisfeito significa cliente satisfeito”. Para Schneider *et al.* (2004), se o empregado se sentir bem tratado na organização, vai oferecer um serviço superior.

Quando os empregados relatam maior satisfação no trabalho, facilidade e desenvolvimento na carreira, os clientes percebem uma alta qualidade dos serviços (Schneider e Bowen, 1985).

Para Schwegker Jr. (2001) as regras internas (códigos, políticas) criam um clima ético e também estão positivamente relacionadas com a satisfação com o trabalho. Organizações, cujos empregados estão sujeitos a elevados níveis de *stress*, propiciam um menor nível de satisfação com o trabalho (Ussahawanitchaki, 2008). Esses resultados devem servir de alerta para o gestor ficar atento e implementar mecanismos que os neutralize.

Os resultados do trabalho de Mengüç (1996), que partiu dos estudos de Bateman e Organ (1983), Motowidlo (1984), Kohli e Jaworski (1990), Hoffman e Ingram (1991), O’Hara, Boles e Johnston (1991) e Jaworski e Kohli (1993), evidenciam que se a organização tem elevada orientação para o mercado, então a força de trabalho exerce uma elevada orientação para o cliente, o que reduz os componentes do *stress* da função e proporciona satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional.

Jaworski e Kohli (1993) acrescentam que orientação para o mercado propicia uma sensação de orgulho nos empregados, dentre outros benefícios psicológicos e sociais, pelo facto de

todos, na organização, contribuïrem para um objetivo comum, que é a satisfação do cliente. O cumprimento desse objetivo resulta num sentimento de participação e contribuição positiva por parte dos empregados que, desse modo, fortalece o seu comprometimento com a organização.

Mengüç (1996) concluiu também que satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional são variáveis influenciadas pela orientação para o mercado e pela orientação para o cliente.

Hoffman e Ingram (1991: 26) e Kelley (1992: 28), defendiam que a orientação para o cliente não é antecedente, mas consequência da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional.

Comprometimento organizacional é definido por Mowday e Porter (1979) como sendo a dimensão em que um empregado se identifica com os objetivos da organização, valoriza a sua condição de fazer parte da organização e procura trabalhar intensamente contribuindo para a consolidação da missão da organização. Malhotra e Mukherjee (2004) condizem, quando afirmam que um indivíduo comprometido se identifica e se envolve com a organização. Estes autores ressaltam a importância do compromisso organizacional e da satisfação do empregado com o trabalho, na qualidade do serviço prestado ao cliente. Os autores salientam ainda que o compromisso afetivo refere-se à ligação emocional do empregado para com a organização, e reflete-se no desejo de aceitar e apoiar as metas organizacionais. Concluem ainda, que a influência positiva do comprometimento afetivo e da satisfação com o trabalho sobre a qualidade do serviço prestado, torna-se importante para a organização descobrir o que ela pode fazer para manter e reforçar o empenho e satisfação desses funcionários como parte da sua estratégia de marketing interno.

O comprometimento organizacional refere-se, portanto, às atitudes das pessoas para com a organização. Para Porter *et al.* (1974 e Mengüç, 1996), comprometimento organizacional traduz-se num “contrato psicológico” que incute nas pessoas uma atitude para agir de forma consistente com os interesses da organização. Já para Kelley (1991), o conceito envolve três fatores: uma crença forte e a aceitação dos objetivos e valores da organização; disponibilidade para exercer um esforço voluntário considerável na organização; e grande desejo de permanecer na organização.

Conforme já referido, satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional são frequentemente analisados conjuntamente.

Keillor, Parker e Pettijohn (1999: 104) e, mais recentemente, Harris, Mowen e Brown (2005: 21) e Franke e Park (2006: 694) entenderam que a orientação para o cliente influencia positivamente a satisfação do empregado.

Donavan, Brown e Mowen (2004: 130), entretanto, advogam que o conceito influencia também o comprometimento organizacional. Estes autores explicam que empregados orientados para o cliente se ajustam naturalmente ao serviço porque estão predispostos a gostar do trabalho de atendimento ao cliente. Consequentemente terão níveis mais elevados de satisfação com o trabalho do que empregados não orientados para o cliente. Os autores advertem para o facto de os gestores deverem entender os fatores que irão manter os empregados satisfeitos, evidenciando alto desempenho e empenhados no trabalho e argumentam que, como uma característica do empregado, a orientação para o cliente tende a levá-lo à satisfação com o trabalho, e não vice-versa. Os resultados obtidos nos estudos realizados em empresas de serviços revelaram que a orientação para o cliente influencia positivamente a satisfação com o trabalho. Assim, os autores destacam a direção da causalidade, e reforçam a ideia de que os gestores devem empenhar-se na contratação de empregados com orientação para o cliente.

Adicionalmente, com base em Kohli e Jaworski (1990) e em Jaworski e Kohli (1993), que afirmam que os empregados ficam mais comprometidos com a organização quando percebem que ela está a praticar o conceito de marketing, Donavan, Brown e Mowen (2004) defendem que os empregados orientados para o cliente também ficam mais comprometidos com a organização, com base no facto de que empresas de serviços implementam o conceito de marketing através dos seus empregados. De forma similar aos efeitos da orientação para o cliente na satisfação com o trabalho, os autores também concluem que empregados de empresas de serviços que são orientados para o cliente ficam mais comprometidos com a organização quando estão predispostos a gostar desse tipo de trabalho.

2.6 CONSEQUÊNCIAS DA ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE ENTRE EMPREGADOS DE CONTACTO

Como consequência da orientação para o cliente entre empregados de contacto, identificou-se, na literatura, o desempenho do empregado.

2.6.1 DESEMPENHO DO EMPREGADO

O conceito de desempenho ou *performance* do empregado é definido por Joshi e Randall (2001) como sendo o cumprimento de indicadores de desempenho previamente definidos.

Para Kohli e Jaworksi (1994), a *performance* no trabalho refere-se ao nível de produtividade de um trabalhador individual, em termos comparativos com os seus pares, relacionado com o comportamento no trabalho e com os resultados. De acordo com Cran (1995), pessoas com personalidade proactiva adaptam-se facilmente a mudanças e respondem ativamente a orientações para um comportamento construtivo no sentido de desenvolverem competências que melhorem o seu desempenho.

Brown *et al.* (2002) investigaram os efeitos da personalidade na avaliação do desempenho do empregado, na qual incluíram a orientação para o cliente como uma característica importante. Os resultados indicaram que a orientação para o cliente melhora significativamente a autoavaliação e a avaliação do supervisor sobre a *performance* no trabalho.

Diversos estudos têm evidenciado que o desempenho do pessoal de contacto com o cliente é uma consequência direta ou indireta, através de outras variáveis, da orientação para o cliente (Saxe e Weitz, 1982; Williams e Attaway, 1996; Brady e Cronin, 2001).

Boles *et al.* (2001: 4) também demonstraram que a orientação para o cliente afeta o desempenho do empregado. Nesse estudo, os autores concluíram que a orientação para o cliente entre empregados envolve atividades e comportamentos que evidenciam que o atendimento das necessidades do consumidor faz parte de uma política de vendas da organização, o que afeta, em última instância, o desempenho do empregado.

Segundo Wachner *et al.* (2009), a orientação para o cliente melhora o desempenho de vendas, desde que o vendedor satisfaça as necessidades e os melhores interesses do cliente. Investigação feita por Knight *et al.* (1997) mostrou que a orientação para o cliente tem um efeito positivo na *performance* do empregado. Salientam os autores que, dada a importância

dos empregados orientados para o cliente, cumpre aos gestores garantir que eles disponham de recursos (por exemplo, tempo, materiais, equipamentos) para manifestarem as suas competências, incluindo tomadas de decisão em tempo útil, condição que pode ser fundamental para o cliente. Estudo realizado por Donovan *et al.* (2004) também revelou que a orientação para o cliente influencia positivamente a *performance* do empregado.

Yavas e Babakus (2010) referem que a orientação para o cliente do empregado é influenciada por traços de personalidade tais como ser atencioso e calmo, e ter estabilidade emocional em situações *stressantes*. Essas características são particularmente adequadas para trabalhos de linha da frente (*front line work*). O estudo dos autores expressou um impacto da orientação para o cliente no desempenho do empregado. Yavas e Babakus sugerem que este resultado decorre da orientação para o cliente do empregado abranger um comportamento para satisfazer o cliente e encontrar soluções para os seus problemas.

2.7 CONCLUSÃO

Este capítulo, em termos de revisão de literatura, abordou o conceito de marketing e respetiva evolução ao longo dos tempos e a orientação para o cliente entre empregados de contacto, que corresponde à implementação do conceito de marketing ao nível do empregado de contacto, considerado um desdobramento da orientação para o mercado.

Em face do exposto ao longo do capítulo, pode concluir-se que a orientação para o mercado reflete uma cultura organizacional caracterizada por um enfoque da organização na criação de valor superior para o cliente, de forma contínua. A criação de valor superior para o cliente exige o envolvimento de toda a organização na permanente monitorização, recolha e disseminação de informação, planeamento, implementação e coordenação de ações, resultando num esforço integrado de todos os colaboradores e departamentos da organização, propiciando um desempenho superior.

Na orientação para o cliente, conclui-se ainda que, os empregados de contacto se constituem como fatores críticos para o sucesso de uma organização.

Procurando encontrar um modelo concetual que expressasse com rigor académico a orientação para o cliente entre empregados de contacto no contexto de Instituições Financeiras, identificou-se na literatura como consequência desse conceito, a variável desempenho. Como antecedentes, foram consideradas as variáveis: liderança, autonomia,

cultura organizacional, satisfação com a gestão e avaliação de desempenho.

De notar, no entanto, que se verificam algumas inconformidades na literatura, já que, diferentes estudos nem sempre sustentam os mesmos resultados, sendo certo que os resultados obtidos em cada estudo, deverão ser contextualizados no ambiente em que decorreram.

Nesta conformidade, o capítulo seguinte apresenta um modelo concetual que visa relacionar, no ambiente em estudo, o conceito de orientação para o cliente entre empregados de contacto com as variáveis.

3 QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO

3.1 INTRODUÇÃO

Após a revisão da literatura, que permitiu proceder ao enquadramento teórico do presente estudo, este capítulo pretende apresentar o quadro conceptual e metodológico de investigação, o qual define as grandes linhas orientadoras do estudo empírico, bem como os procedimentos metodológicos realizados como preparação para a avaliação da validade do modelo conceptual.

Segundo Hill e Hill (2002: 19), numa investigação empírica fazem-se observações do fenómeno que está a ser estudado “com o objetivo de se construírem explicações ou novas teorias”. Assim, a investigação começa e termina na teoria.

Nestes termos, o capítulo inicia-se com um breve comentário sobre o paradigma desta investigação e, em seguida, propõe-se um modelo conceptual envolvendo o conceito de orientação para o cliente entre empregados de contacto com os seus principais antecedentes e consequências. Serão também analisadas as hipóteses de investigação, representadas pelas relações causais entre essas variáveis.

Na segunda parte do capítulo, é apresentada a descrição da amostra utilizada, a operacionalização das variáveis, os métodos de recolha de dados e a sua análise. São ainda expostas as medidas utilizadas para testar as variáveis em estudo, procedendo-se à explicação da construção das escalas e do seu refinamento.

3.2 PARADIGMA DA INVESTIGAÇÃO

Uma investigação pressupõe conhecimento, ética e motivação. Envolve geralmente avaliação, análise, comparação e capacidade de síntese.

No âmbito da epistemologia, a teoria do conhecimento determina o que é ou não aceitável para fazer a investigação e traduz diferentes posições do investigador relativamente ao modo como percebe o objeto de estudo.

Os paradigmas epistemológicos fornecem orientações e princípios relativamente ao modo como a investigação é conduzida. Nas ciências sociais, coexistem paradigmas distintos (por vezes rivais, por vezes complementares), traduzindo abordagens metodológicas alternativas.

No caso deste estudo empírico, escorou-se o desenvolvimento da investigação na filosofia do positivismo. Este paradigma identifica o conhecimento como válido, por resultar da aplicação do método científico, sendo criado através da contemplação cética de uma realidade objetiva que é exterior ao investigador; os factos existem de *per si* e são independentes dos valores e crenças do investigador; o conhecimento é construído pela lógica e não socialmente construído e é caracterizado por leis e relações causais; dá-se ênfase a metodologias estruturadas que facilitem a replicação, generalização e análise estatística, de natureza essencialmente quantitativa.

Segundo Deshpandé (1993: 101), os paradigmas são fundamentais para o desenvolvimento de qualquer ciência.

O paradigma desta investigação, considerado como o sistema ou modelo concetual que orienta o desenvolvimento das pesquisas, estando na base da evolução científica, é a orientação para o cliente entre empregados de contacto, definida por Saxe e Weitz (1982: 343), como sendo o “grau no qual um empregado de contacto pratica o conceito de marketing tentando ajudar o seu cliente a tomar decisões de compra que satisfaçam as suas necessidades no longo prazo”.

3.3 MODELO CONCETUAL DE INVESTIGAÇÃO

De conformidade com a revisão da literatura efetuada e explanada no capítulo anterior, verifica-se existir uma ampla informação sobre antecedentes e consequências da Orientação para o Cliente, entre empregados de contacto.

Procurou-se identificar e relacionar variáveis manifestas ou observáveis, que representam o que podemos medir, considerando que para cada conceito pode haver mais do que um indicador. Sustentados nessas variáveis e nas suas relações de interdependência, procedeu-se à elaboração de um modelo concetual de investigação, em que as hipóteses de investigação, que constituem as relações causais entre constructos, estão rotuladas de H1 a H25.

No modelo concetual foram elencados como antecedentes da orientação para o cliente entre empregados de contacto os constructos Liderança, Autonomia, Cultura Organizacional, Satisfação com a Gestão e Avaliação de Desempenho. Como consequência, foi considerado o constructo Desempenho. Foram ainda considerados os efeitos intermédios das variáveis Satisfação com o Trabalho e Comprometimento Organizacional.

Assim, a Liderança, Autonomia, Cultura Organizacional, Satisfação com a Gestão e Avaliação de Desempenho constituíram as variáveis independentes; Comprometimento Organizacional e Satisfação com o Trabalho, as variáveis intermédias e o Desempenho, a variável dependente.

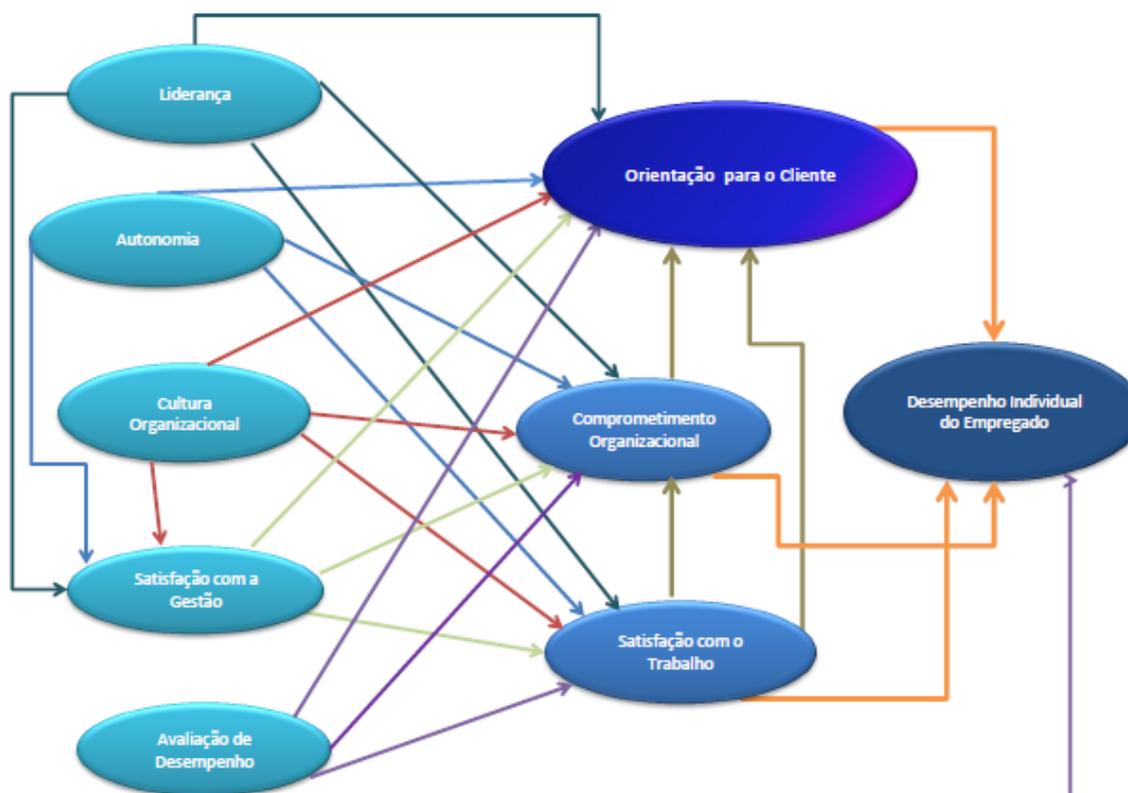


Figura 1 – Modelo conceitual de investigação com relações hipotéticas entre constructos.

O modelo é formado por 9 constructos. Embora não haja um limite teórico para esse número, *Hair et al.*(2005: 476) recomendam que não exceda 20, para que a validação do modelo não se torne muito difícil. Modelos teoricamente concisos, segundo os autores, oferecem o “benefício da parcimónia”.

3.4 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Nesta secção são definidas a hipótese geral da investigação e as hipóteses operacionais. Segundo a hipótese geral, o modelo conceitual proposto, com relações de interdependência entre antecedentes e conseqüências da orientação para o cliente entre empregados de contacto é adequado para as instituições financeiras. As hipóteses operacionais (H1 a H25) estão representadas pelas relações causais entre pares dessas variáveis.

Os tópicos seguintes analisam as evidências que foram encontradas na literatura sobre essas influências.

a) Impacto da Liderança na Orientação para o Cliente entre Empregados de Contacto, no Comprometimento Organizacional e na Satisfação com o Trabalho

Como refere Robbins (2000), “os gestores estabelecem uma liderança formal esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que elas façam e facilitam a coordenação”.

Para Montana e Charnov (1998) “um líder bem sucedido usa o poder de influenciar os outros eficazmente, e é importante que ele entenda as fontes e os usos do poder para realçar a função de liderança”. De acordo com os autores, um líder eficaz, numa abordagem contingencial, deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas capacidades a essa dinâmica. Os autores partiram da premissa de que a liderança eficaz depende da conjugação entre o estilo de liderança e as ocorrências verificadas em cada situação.

Burns (1978) identifica os estilos de liderança transformacional e transaccional como os fins opostos a um *continuum*.

Conforme Tushman e O’Reilly (1996), um líder estratégico ideal deveria ser capaz de identificar e adequar o exercício de liderança apropriado a cada circunstância.

Vera e Crossan (2004) asseveram que um líder eficaz deveria ter uma atitude proactiva e identificar o momento certo em que se impõe uma aprendizagem ativa ou reativa ou quando uma unidade de aprendizagem em particular, necessita de ser desenvolvida e, para cada situação, adequar o estilo de liderança que melhor sustente a realização desse objetivo.

Há evidências de que os líderes podem possuir ambos os comportamentos; transaccional e transformacional. No entanto, a capacidade de adaptar os estilos de liderança, de acordo com as situações, depende das pessoas, já que elas diferem em valores, orientações, percepções e preferências.

Todavia, são escassos os estudos que têm investigado a forma como os gestores poderão motivar os empregados de contacto a desenvolverem uma estratégia de gestão para o cliente. Uma revisão dos trabalhos desenvolvidos nesta área revela que, ainda hoje, existe um conhecimento limitado dos antecedentes da venda orientada para o cliente (Kelley, 1990; Boles, Babin, Brashear e Brooks, 2001; Hartline, Maxham e McKee, 2000).

A fim de testar as supostas relações entre as dimensões da liderança e orientação para o cliente entre empregados de contacto, comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho, foram formuladas as hipóteses H1 a H3:

- ✦ H1 - Há uma relação positiva entre liderança e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
- ✦ H2 - Há uma relação positiva entre liderança e comprometimento organizacional.
- ✦ H3 - Há uma relação positiva entre liderança e satisfação com o trabalho.

b) Impacto da Liderança na Satisfação com a Gestão

Há evidências de que a liderança influencia diretamente a satisfação com a gestão.

Sabe-se que o sucesso da maioria das organizações depende quase exclusivamente do fator humano, do desenvolvimento das habilidades no relacionamento interpessoal.

Robbins (2000) afirma que os executivos são indivíduos que atingem os seus objetivos por meio do trabalho de outras pessoas. Quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão a exercer liderança. No contexto em análise, a satisfação com a gestão traduz-se na perceção dos empregados relativamente à qualidade da gestão, no que concerne ao apoio recebido e à justiça organizacional, designadamente a justiça procedural e distributiva.

Tendo em conta quanto precede, propõe-se testar a hipótese H4:

- ✦ H4 - Há uma relação positiva entre liderança e satisfação com a gestão.

c) Impacto da Autonomia na Orientação para o Cliente entre Empregados de Contacto, no Comprometimento Organizacional, na Satisfação com o Trabalho e na Satisfação com a Gestão

Jaworski e MacInnis (1989), desenvolveram um modelo concetual no qual estratificam os controlos organizacionais (*organizational controls*) formais em controlos do resultado (*output controls*) e controlos do processo (*process controls*) e os informais em controlos profissionais (*professional controls*) e autocontrolos (*self controls*), identificando os empregados que praticam os autocontrolos como detentores de autonomia para tomar decisões relativas ao seu trabalho e presumivelmente alcançarem as metas de desempenho com mais facilidade.

Segundo Bass e Avolio (1990), na liderança transformacional o foco são as pessoas, mas com o propósito de criar sinergias no sentido da prossecução dos objetivos da organização, ou seja,

o foco real é a organização e o objetivo é ter um excelente desempenho para a organização. Na sua essência, a liderança transformacional é o processo de construção do comprometimento organizacional através do *empowerment* dos seguidores para acompanhar esses objetivos.

A fim de aferir o grau de autonomia na execução das tarefas relativamente à orientação para o cliente entre empregados de contacto, comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho e satisfação com a gestão, formularam-se as seguintes hipóteses:

- ✦ H5 - Há uma relação positiva entre autonomia e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
- ✦ H6 - Há uma relação positiva entre autonomia e comprometimento organizacional.
- ✦ H7 - Há uma relação positiva entre autonomia e satisfação com o trabalho.
- ✦ H8 - Há uma relação positiva entre autonomia e satisfação com a gestão.

d) Impacto da Cultura na Orientação para o Cliente entre Empregados de Contacto, no Comprometimento Organizacional, na Satisfação com o Trabalho e na Satisfação com a Gestão

Parasuraman (1987), persuadia as mentes para o facto de uma cultura organizacional de orientação para o cliente constituir um pré-requisito para uma empresa de serviços se destacar no mercado.

Para Jaworski, Kohli e Sahay (2000), orientação para o cliente é entendida como uma cultura organizacional focalizada no cliente.

Conforme Kelley (1992), as organizações de serviços cuja cultura é orientada para o cliente desenvolvem nos seus empregados comportamentos que aumentam a satisfação dos clientes e perduram no tempo, consolidando relacionamentos de longo prazo.

À cultura organizacional devem também subjazer os interesses dos empregados, particularmente dos elementos de contacto com o cliente. Para que tal aconteça, torna-se necessário que a gestão de topo reconheça essa evidência e se comprometa com o foco na orientação para o cliente. Exemplos e ações dos líderes são cruciais para o desenvolvimento de uma cultura orientada para o cliente, pois os valores culturais não podem ser exclusivamente transmitidos através de normas, instruções ou regulamentos.

Para medir o impacto da cultura sobre a orientação para o cliente entre empregados de contacto, comprometimento organizacional, satisfação com o trabalho e satisfação com a gestão, foram formuladas as hipóteses H9 a H12:

- ✦ H9 - Há uma relação positiva entre cultura e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
- ✦ H10 - Há uma relação positiva entre cultura e comprometimento organizacional.
- ✦ H11 - Há uma relação positiva entre cultura e satisfação com o trabalho.
- ✦ H12 - Há uma relação positiva entre cultura e satisfação com a gestão.

e) Impacto da Satisfação com a Gestão na Orientação para o Cliente entre Empregados de Contacto, no Comprometimento Organizacional e na Satisfação com o Trabalho

Hoffman e Ingram (1992), defendem que “organizações de serviços devem, em primeiro lugar, satisfazer as necessidades dos empregados, para que possam satisfazer as necessidades dos seus clientes”.

Para medir o impacto da satisfação com a gestão sobre a orientação para o cliente entre empregados de contacto, comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho, foram formuladas as hipóteses H13 a H15:

- ✦ H13 - Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
- ✦ H14 - Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e comprometimento organizacional.
- ✦ H15 - Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e satisfação com o trabalho.

f) Impacto da Avaliação de Desempenho na Orientação para o Cliente, no Comprometimento Organizacional, na Satisfação com o Trabalho e no Desempenho

A avaliação de desempenho é considerada uma variável organizacional relevante para a Gestão de Pessoas, uma vez que possibilita à organização perceber se o colaborador está a desenvolver de forma desejável, individualmente ou em equipa, a função que lhe foi cometida e, consequentemente, permite identificar as necessidades de formação, o potencial ainda não explorado e, sobretudo, aferir como o desempenho dos colaboradores pode afetar os resultados da organização, ou como esse desempenho é influenciado pelo clima organizacional e pela cultura organizacional.

Hoffman e Ingram (1992), sugerem um sistema de controlo para estimular o comportamento dos empregados. Através desse sistema, os empregados devem ser avaliados e recompensados com base nos seus comportamentos voltados para a satisfação do cliente no longo prazo

(avaliação por comportamentos). O sistema é complementar às medidas de Avaliação de Desempenho individual, em termos da contribuição para as metas da organização, e do desempenho da própria organização (avaliação por resultados).

Os sistemas de avaliação de desempenho e recompensa, por outro lado, conforme Anderson e Chambers (1985) e Jaworski (1988), influenciam o comportamento dos empregados. Webster (1988) concorda, quando afirma que “a chave para desenvolver um negócio orientado para o cliente reside na forma como os empregados são “avaliados e recompensados”. Conforme Jaworski e Kohli (1993), porém, a avaliação não deve ter por base e considerar apenas critérios financeiros de curto prazo, de forma a negligenciar as orientações para o mercado e para o cliente.

Assim, formularam-se as seguintes hipóteses:

- ✦ H16 - Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
- ✦ H17 - Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e comprometimento organizacional.
- ✦ H18 - Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e satisfação com o trabalho.
- ✦ H19 - Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e desempenho individual do empregado.

g) Impacto da Satisfação com o Trabalho na Orientação para o Cliente e no Comprometimento Organizacional

Os resultados do trabalho de Mengüç (1996), que partiu dos estudos de Bateman e Organ (1983), Motowidlo (1984), Kohli e Jaworski (1990), Hoffman e Ingram (1991), O’Hara, Boles e Johnston (1991) e Jaworski e Kohli (1993), evidenciam que se a organização tem elevada orientação para o mercado, então a força de trabalho exerce uma elevada orientação para o cliente, o que reduz os componentes do *stress* da função e proporciona satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional.

Mengüç (1996) concluiu também que satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional são variáveis influenciadas pela orientação para o mercado e pela orientação para o cliente.

Hoffman e Ingram (1991: 26) e Kelley (1992: 28), defendiam que a orientação para o cliente não é antecedente, mas consequência da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional.

Apesar de não se encontrar evidências na literatura, propõe-se testar as hipóteses H20 e H21:

- ✦ H20 - Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
- ✦ H21 - Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional.

h) Impacto do Comprometimento Organizacional na Orientação para o Cliente

Empregados envolvidos nas tarefas e no desenvolvimento das suas competências, constituem uma mais-valia para a empresa e criam uma dinâmica de satisfação do cliente, estabelecendo laços que perduram no tempo. Como referem Goff, Boles Bellenger e Stojack (1997), a satisfação do cliente manifesta-se através de uma carga emocional que deriva, por um lado, da informação transmitida pelo empregado acerca dos benefícios do produto e, por outro, do processo de aquisição e uso do serviço. Neste sentido, o empregado de contacto, personifica a empresa aos olhos do cliente. Como referem Hoffman *et al.* (2002), “a imagem pública de uma empresa de serviços é o seu pessoal de contacto”.

Nesta conformidade, pretende-se testar a hipótese H22:

- ✦ H22 - Há uma relação positiva entre comprometimento organizacional e orientação para o cliente entre empregados de contacto.

i) Impacto no Desempenho da Orientação para o Cliente, do Comprometimento Organizacional e da Satisfação com o Trabalho

A orientação para o cliente poderá ser encarada como a tendência ou predisposição do empregado para, no desempenho da sua função, satisfazer as necessidades dos clientes com que interage (Brown, Mowen, Donavan e Licata, 2002).

Segundo Saxe e Weitz (1982), isso significa que o empregado deve ter comportamentos voltados para a satisfação do cliente no longo prazo. Para Michaels e Day (1985: 443), o conceito diz respeito a “ações específicas que o pessoal de vendas pode realizar quando interage com clientes”. Keillor, Parker e Pettijohn (1999), corroboram a ideia de que o pessoal de vendas com elevado nível de orientação para o cliente desenvolve elevados níveis de desempenho.

Diversos estudos têm evidenciado que o desempenho do pessoal de contacto com o cliente é uma consequência direta ou indireta, através de outras variáveis, da orientação para o cliente (Saxe e Weitz, 1982: 348; Williams e Attaway, 1996: 35; Boles *et al.*, 2001: 4; Brady e Cronin, 2001: 242).

O conceito de desempenho ou *performance* do empregado é definido por Joshi e Randall (2001), como sendo o cumprimento de indicadores de desempenho previamente definidos.

Brady e Cronin (2001), por exemplo, propõem um modelo concetual no qual a orientação para o cliente entre empregados influencia diretamente o desempenho do empregado.

Assim, propõe-se testar as hipóteses H23 a H25:

- ✦ H23 - O desempenho individual do empregado é influenciado positivamente pela orientação para o cliente entre empregados de contacto.
- ✦ H24 - O desempenho individual do empregado é influenciado positivamente pelo comprometimento organizacional.
- ✦ H25 - O desempenho individual do empregado é influenciado positivamente pela satisfação com o trabalho.

A fim de sintetizar a informação relativa às hipóteses formuladas, construiu-se o seguinte quadro:

Quadro Resumo das Hipóteses Formuladas	
H1	Há uma relação positiva entre liderança e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
H2	Há uma relação positiva entre liderança e comprometimento organizacional.
H3	Há uma relação positiva entre liderança e satisfação com o trabalho.
H4	Há uma relação positiva entre liderança e satisfação com a gestão.
H5	Há uma relação positiva entre autonomia e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
H6	Há uma relação positiva entre autonomia e comprometimento organizacional.
H7	Há uma relação positiva entre autonomia e satisfação com o trabalho.
H8	Há uma relação positiva entre autonomia e satisfação com a gestão.
H9	Há uma relação positiva entre cultura e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
H10	Há uma relação positiva entre cultura e comprometimento organizacional.
H11	Há uma relação positiva entre cultura e satisfação com o trabalho.
H12	Há uma relação positiva entre cultura e satisfação com a gestão.
H13	Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
H14	Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e comprometimento organizacional.
H15	Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e satisfação com o trabalho.
H16	Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
H17	Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e comprometimento organizacional.
H18	Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e satisfação com o trabalho.
H19	Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e desempenho individual do empregado.
H20	Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
H21	Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional.
H22	Há uma relação positiva entre comprometimento organizacional e orientação para o cliente entre empregados de contacto.
H23	O desempenho individual do empregado é influenciado positivamente pela orientação para o cliente entre empregados de contacto.
H24	O desempenho individual do empregado é influenciado positivamente pelo comprometimento organizacional.
H25	O desempenho individual do empregado é influenciado positivamente pela satisfação com o trabalho.

Quadro 1 – Quadro Resumo das Hipóteses Formuladas

3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Após reconhecimento na literatura de marketing, de estudos que facultassem as escalas das variáveis do modelo concetual de investigação através de artigos obtidos a partir das bibliotecas virtuais ProQuest e Ebsco, por via da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC), foi elaborada a primeira versão do questionário. Este questionário, após ter sido afinado, conforme analisa a próxima secção, com a reformulação ou remoção dos *itens* com baixa correlação com o resto da escala e, que conseqüentemente, não mediam adequadamente o respetivo constructo, conduziu ao questionário final.

As escalas para cada constructo, a seguir apresentadas, são compostas por afirmações que constam no questionário definitivo. Segundo Hill e Hill (2002: 137), afirmações são mais apropriadas do que perguntas, quando se trata de questionários para medir atitudes.

As escalas foram traduzidas e adaptadas ao contexto, no sentido de procurar adequar, com a máxima fiabilidade, o conteúdo em estudo.

A operacionalização das escalas foi efetuada a partir da utilização das respetivas médias, depois de verificada a unidimensionalidade de cada componente, por via da análise fatorial exploratória e de consistência, através da análise de fiabilidade.

As escalas utilizadas foram inspiradas nas escalas de Likert (1932), pretendendo-se valorizar o grau de concordância com as perguntas, de acordo com a escala seguinte:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Não Concordo nem Discordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

De conformidade com o exposto, apresentam-se as escalas utilizadas, sendo que, as abreviaturas entre parênteses indicam como os constructos e os itens foram lançados nos programas estatísticos.

3.5.1 LIDERANÇA

Para o constructo Liderança, e a fim de medir o seu impacto na Orientação para o Cliente, foi utilizada a escala de Bass (1985,1998), com alterações produzidas por Vera e Crossan (2004). O questionário encontra-se organizado em duas dimensões: Liderança Transformacional e Liderança Transaccional.

Relativamente à Liderança Transformacional foram consideradas três variáveis:

- Carisma (fornece visão e sentido). No âmbito desta variável apresentam-se os *itens* L1 a L3 do questionário:
 1. Faz com que todos os colaboradores se sintam entusiasmados com as suas funções (L1).
 2. Inspira-me total confiança (L2).
 3. Motiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões (L3).
- Motivação Inspiradora (comunica altas expectativas, manifesta importantes efeitos de forma simples), representada pelos *itens* L4 a L6:
 4. É uma fonte de inspiração para todos os colaboradores (L4).
 5. Induz lealdade para com ele(a) (L5).
 6. Incute lealdade na organização (L6).
- Estímulo Intelectual (promove a inteligência, racionalidade e é cuidadoso na resolução de problemas; apreciação individualizada: dá atenção pessoal, aconselha). Esta variável encontra-se consubstanciada nos *itens* L7 a L12 do questionário:
 7. As suas ideias levam-me a repensar algumas situações, de uma forma que eu nunca tinha questionado (L7).
 8. Leva-me a refletir sobre determinadas questões, de forma diferente (L8).
 9. Abre-me novas perspetivas de observação e análise das situações, que habitualmente constituem para mim um grande emaranhado (L9).
 10. Presta especial atenção aos colaboradores que parecem negligentes (L10).
 11. Entende o que eu quero e tenta ajudar-me a encontrar o que pretendo (L11).
 12. Podemos contar com ele(ela) para expressar a sua apreciação quando fazemos um bom trabalho (L12).

No que concerne à Liderança Transaccional (*lidtransac*), consideraram-se duas variáveis:

- Recompensa Contingentada (incerto na recompensa: promete recompensas para o bom desempenho, reconhece realizações), identificada pelos *itens* L13 a L15:
 13. Define os objetivos que tenho de atingir, se quero ser recompensado pelo meu esforço (L13).

14. Há um acordo formal relativamente ao esforço que eu dedico ao trabalho em grupo e o que pretendo fazer fora do grupo (LT14).

15. Sempre que entender, posso dialogar abertamente com ele(ela) sobre questões pessoais ou profissionais (LT15).

➤ Gestão por exceção – ativa (analisa o desvio de normas e toma ações corretivas), para a qual foram considerados os *itens* L16 a L18:

16. Questiona-me, para além do estritamente necessário, para que a tarefa esteja concluída (LT16). (a)

17. Se eu tomar iniciativas não se opõe, e até me encoraja a fazê-lo (LT17). (a)

18. Diz-me mais do que tenho de saber para realizar o meu trabalho (LT18). (a)

(a) *Item* colocado de forma invertida, relativamente à escala original

3.5.2 AUTONOMIA (*autonomia*)

Em relação ao constructo Autonomia e para perceber em que medida os empregados de contacto valorizam esta variável, no que se refere à orientação para o cliente, à semelhança de Hartline, Maxham III e Mckee (2000), recorreu-se à escala desenvolvida por Cook, Hepworth, Wall e Warr (1981), utilizando 5 dos seus 8 *itens*, por evidenciarem maior adequabilidade a este estudo empírico, designadamente:

1. Tenho uma grande liberdade na execução das minhas tarefas (AUT19).

2. Sou incentivado(a) para encontrar soluções para a resolução dos problemas (AUT20).

3. Neste Banco, sou estimulado(a) para tomar a iniciativa (AUT21).

4. É-me permitido fazer o trabalho da forma que eu considero mais eficaz (AUT22).

5. Quase nada do que faço requer a aprovação do meu superior (AUT23). (a)

(a) *Item* colocado de forma invertida, relativamente à escala original

3.5.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Adotada por Desphandé, Farley e Webster (1993) como uma escala adaptada de Cameron e Freeman (1991) e Quinn (1988), a fim de medir o impacto da Cultura Organizacional na Orientação para o Cliente, procedeu-se a uma adequação ao nosso modelo, focalizando os quatro aspetos mais relevantes. Assim, versou-se:

1. Tipo de Organização
2. Liderança
3. O que mantém a organização unida
4. O que é importante

A – Tipo de Cultura Clã (CC)

1. A minha organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas partilham as suas vivências (CC24)
2. O Presidente do meu Banco é geralmente considerado um coordenador, organizador ou administrador (CC28).(a)
3. O que mantém a organização unida é a lealdade e a tradição. O compromisso com a organização é muito grande (CC31).
4. A minha organização enfatiza os recursos humanos. Moral e coesão fortes são importantes na empresa (CC35).

B - Tipo de Cultura Autocrática (CA)

1. A minha organização é um lugar dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a correr riscos (CA25).(a)
2. O Presidente do meu Banco é geralmente considerado um empreendedor, um inovador ou um tomador de risco (CA29).
3. A união da minha organização resulta de um compromisso com a inovação e desenvolvimento. Dá-se ênfase a ser o primeiro (CA32).
4. A minha organização enfatiza o crescimento e a aquisição de novos recursos. O mais importante é estar preparado para enfrentar novos desafios (CA36).

(a) *Item colocado de forma invertida, relativamente à escala original*

C – Tipo de Cultura Hierarquia (CH)

1. A minha organização não é um lugar muito formal e estruturado. De um modo geral, as pessoas não se regem por procedimentos normalizados (CH26).
2. O Presidente do meu Banco é, geralmente, considerado um coordenador, organizador ou administrador (CC28). (a)
3. O princípio que une a minha organização passa por regras e políticas formais. A preservação do bom funcionamento é importante nesta organização (CH33).
4. A minha organização enfatiza a permanência e a estabilidade. A realização de tarefas de forma eficiente e tranquila é importante (CH37).

(a) *Item colocado de forma invertida, relativamente à escala original*

D - Tipo de Cultura para o Mercado (CM)

1. A minha organização não está muito orientada para a produção. O principal objetivo não é a obtenção de resultados, com grande envolvimento pessoal. (CM27)(a)
2. O Presidente do meu Banco é geralmente considerado um produtor, técnico ou condutor rígido (CM30)
3. O que mantém a organização unida é a ênfase nas tarefas e realização de objetivos. A orientação da produção é partilhada (CM34)
4. A minha organização enfatiza as ações competitivas e de sucesso. O mais importante são os objetivos mensuráveis (CM38)

(a) *Item colocado de forma invertida, relativamente à escala original*

3.5.4 SATISFAÇÃO COM A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO (*satisfgestao*)

A Satisfação com a Gestão da Organização encontra-se identificada na revisão da literatura com as políticas e a gestão da organização, inerentes à Satisfação com o Trabalho.

Pretendeu-se perceber em que medida os empregados de contacto estão satisfeitos com a qualidade e apoio recebidos da gestão e como percecionam a justiça organizacional.

A medida utilizada resulta de algumas adaptações à escala Comer *et al.* (1989), que por sua vez já é uma versão reduzida da escala de Churchill *et al.* (1974), que pretendia medir a satisfação com o trabalho, com base num conjunto alargado de determinantes, em que se incluía a satisfação com as políticas e a gestão da organização.

A versão final adaptada e utilizada, contendo os *itens* SG39 a SG43, foi a seguinte:

1. As pessoas que trabalham neste Banco recebem um bom apoio por parte dos órgãos de gestão (SG39).
2. Os órgãos de gestão ouvem as nossas sugestões/reclamações (SG40).
3. Este Banco é gerido de forma apropriada (SG41).
4. Os órgãos de gestão deste Banco agem corretamente (SG42).
5. Tenho confiança na equidade e honestidade da gestão deste Banco (SG43).

3.5.5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A fim de observar a percepção dos inquiridos relativamente ao impacto da Avaliação de Desempenho na Orientação para o Cliente, abordou-se esta variável, nas dimensões Avaliação por Resultados (*avaresult*) e Avaliação por Comportamentos (*avacomp*).

No que se refere ao sistema de avaliação baseado em resultados, utilizou-se uma medida, baseada na escala de Jaworski e MacInnis (1989), existindo a preocupação de a ajustar ao modelo em análise e identificada pelos *itens* AR44 a AR48, como segue:

- 1- São estabelecidos objetivos específicos para o meu trabalho (AR44).
- 2- O meu superior informa-me sobre o grau com que atinjo os meus objetivos (AR45).
- 3- O meu superior avalia o grau com que atinjo os objetivos que me foram fixados (AR46).
- 4- Caso não atinja os meus objetivos terei de explicar porquê (AR47).
- 5- O aumento do meu salário baseia-se no grau com que atinjo os meus objetivos (AR48).

Para o sistema de avaliação com base em comportamentos foi adotada uma escala que teve como referência a escala de Bush, Bush, Ortinau e Hair (1990: 119-36), com os *itens* AC49 a AC53.

- 1- A avaliação do meu desempenho depende do meu empenho na satisfação dos clientes (AC49).
- 2- A avaliação do meu desempenho baseia-se na minha capacidade para resolver os problemas dos clientes, de forma eficaz (AC50).
- 3- Na avaliação do meu desempenho pesa o meu empenho no Banco (AC51).
- 4- Na minha avaliação é tida em conta a minha capacidade para lidar de forma inovadora com situações únicas (AC52).
- 5- Na minha avaliação pesa a minha contribuição para a satisfação e fidelização dos clientes (AC53).

3.5.6 ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE (*orientclient*)

Para o constructo Orientação para o Cliente entre empregados de contacto foram utilizados os 12 *itens* da escala *Selling Orientation – Customer Orientation* (SOCO), de Saxe e Weitz (1982: 345), em virtude de apresentarem aspetos positivos ou de orientação para o cliente. Os outros 12 *itens*, que apresentam aspetos negativos ou de orientação para a venda, não foram utilizados. Além de proporcionar rapidez nas investigações, pelo facto de ter poucos itens, de acordo com os autores, esta escala parece ser mais confiável por ter sido elaborada com a participação de vendedores, gestores de vendas e clientes.

Através desta escala, pretendeu-se identificar em que medida os empregados de contacto se identificam com as práticas de orientação para o cliente, designadamente o modo como actuam em relação aos clientes. Os *itens* correspondentes são OC54 a OC65:

1. Tento sempre ajudar os clientes a alcançar os seus objetivos (OC54).
2. Tento atingir os meus objetivos através da satisfação dos clientes (OC55).
3. Um bom profissional tem que ter em mente o melhor interesse do cliente (OC56).
4. Tento fazer com que os clientes me exponham as suas necessidades (OC57).
5. Tento influenciar um cliente através da informação e não através da pressão (OC58).
6. Ofereço o produto/serviço que melhor se adequa às necessidades do cliente (OC59).
7. Tento sempre encontrar o tipo de solução que melhor se ajusta ao cliente (OC60).
8. Tento responder às perguntas dos clientes sobre produtos/serviços da forma mais correta possível (OC61).
9. Tento sempre ajudar um cliente com um serviço que possa resolver o seu problema (OC62).
10. Posso até discordar de um cliente para poder ajudá-lo a tomar uma decisão melhor (OC63).
11. Tento sempre dar ao cliente uma expectativa exata do que o Banco fará por ele (OC64).
12. Tento sempre identificar as necessidades do cliente (OC65).

3.5.7 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL (*comporg*)

Para o constructo Comprometimento Organizacional, a fim de medir a sua influência na Orientação para o Cliente, foi utilizada a escala de Mowday, Steers e Porter (1979), adaptada por Ganesan e Weitz(1996). Os *itens* considerados encontram-se identificados de CO66 a CO73.

1. Estou disposto a esforçar-me, para além do esperado, para ajudar este Banco a ter sucesso (CO66).
2. Digo aos meus amigos que é bom trabalhar neste Banco (CO67).
3. Sinto que os meus valores são muito idênticos aos valores deste Banco (CO68).
4. Tenho muito orgulho em dizer às pessoas que faço parte desta organização (CO69).
5. Este Banco inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho (CO70).
6. Estou muito contente por ter escolhido este Banco para trabalhar (CO71).
7. Preocupo-me seriamente com o futuro deste Banco (CO72).
8. Para mim, esta é uma das melhores organizações para trabalhar (CO73).

3.5.8 SATISFAÇÃO COM O TRABALHO (*satisftrab*)

A fim de medir a conexão dos constructos Satisfação com o Trabalho e Orientação para o Cliente, foi utilizada a escala de Lund (2003), com os *itens* ST74 a ST78.

1. Em termos gerais, estou satisfeito(a) com o meu trabalho (ST74).
2. Em termos gerais, estou satisfeito(a) com os meus colegas de trabalho (ST75).
3. Em termos gerais, estou satisfeito(a) com a minha chefia (ST76).
4. Em termos gerais, estou satisfeito(a) com a minha remuneração (ST77).
5. Em termos gerais, estou satisfeito(a) com as oportunidades de promoção (ST78).

3.5.9 DESEMPENHO INDIVIDUAL DO EMPREGADO (*desempenho*)

Neste estudo empírico, o Desempenho Individual do Empregado é considerado uma variável dependente.

Foi utilizada, de forma adaptada a escala de Boles *et al.*(2001), numa versão adaptada da escala de Kohli, Shervani e Challagalla (1998) e de Sujan, Weitz e Kumar(1994).

Com esta escala, pretendeu-se medir a repercussão da Orientação para o Cliente entre empregados de contacto no Desempenho (*performance*) Individual do Empregado de

Contacto. Para o efeito, foram definidos como segue, os *itens* D79 a D86 do questionário:

1. Cumpro eficazmente as minhas metas de desempenho (promoção de novos produtos/serviços) (D79).
2. Considero o meu desempenho geral (serviço prestado ao cliente/ promoção de novos produtos) muito bom (D80).
3. Tenho bons conhecimentos sobre o negócio deste Banco (necessidades dos clientes, portfólio de produtos, concorrência) (D81).
4. Exerço perfeitamente a gestão do tempo, planeamento e organização do trabalho (D82).
5. Ajudo o meu superior na concretização dos objetivos do Banco (D83).
6. Cumpro meticulosamente as políticas e procedimentos deste Banco (D84).
7. A quantidade global do trabalho que desenvolvo é elevada (D85).
8. A qualidade global do trabalho que desenvolvo é elevada (D86).

3.5.10 VARIÁVEIS SÓCIO DEMOGRÁFICAS

A fim de conferir consistência aos resultados obtidos e com o objetivo de validar a qualidade das respostas, foram solicitadas aos inquiridos respostas relativas a algumas variáveis demográficas, designadamente:

A nível profissional:

- Antiguidade na Banca
- Antiguidade no Banco
- Função que desempenha (Diretor de Balcão, Gerente, Sub-Gerente, Gestor de Clientes, Promotor Comercial, Assistente Administrativo)

A nível pessoal:

- Idade
- Sexo
- Nível de escolaridade (Mestrado/Pós-Graduação, Licenciatura/Bacharelato, Secundário (10 a 12º. ano), 2º. e 3º. Ciclo (5º. ao 9º. ano) e 1º. ciclo.

3.6 RECOLHA DE DADOS E QUESTIONÁRIO

A escolha do setor bancário, enquanto área de investigação, prende-se com o facto de ser um setor em constante mudança, sempre na vanguarda de apresentação, aconselhamento e clarificação de novos produtos e serviços financeiros, e onde o conceito de empregado de contacto se aplica intrinsecamente.

O método de recolha de dados foi desenvolvido a partir de técnicas de análise fundamentalmente quantitativas, sustentado em inquéritos por questionário estruturado, distribuídos aos empregados de contacto, visando testar as hipóteses formuladas, numa lógica positivista e extensiva, em virtude de as hipóteses de investigação serem muito concretas e existirem diversas medidas na literatura para identificar os níveis de orientação para o cliente, que ainda não tinham sido aplicadas de forma conjugada, em instituições financeiras.

Assim, o objeto de análise deste estudo recaiu sobre o setor bancário na cidade de Coimbra.

Pretendeu-se colocar ênfase em metodologias estruturadas que facilitem a replicação, generalização e análise estatística.

Neste sentido, com o propósito de verificar a consistência, clareza e adequabilidade do questionário foi efetuado um pré-teste, a empregados de instituições financeiras.

Para testar a primeira versão do questionário, foi solicitado a 10 empregados bancários que verificassem a relevância, clareza e compreensão dos *itens*. Esta é uma recomendação de Hill e Hill (2002: 77). quando se pretendem aplicar escalas obtidas na literatura numa amostra retirada de uma população diferente daquela para a qual essas escalas foram desenvolvidas. Alguns empregados de contacto com o cliente, de instituições financeiras, foram convidados a opinar sobre os *itens*, tendo-se procedido a alguns ajustes formais e linguísticos. Este procedimento permitiu aferir tempos de resposta e interpretação de conteúdos.

A distribuição do questionário, contendo uma carta de apresentação explicativa do objetivo do estudo e garantindo toda a confidencialidade e sigilo da informação prestada, foi precedida de apresentação pessoal ao Gerente de cada balcão e/ou agência bancária. Foi ainda disponibilizado o contacto dos autores do estudo para eventuais esclarecimentos ou dúvidas.

O questionário, cuja versão integral se encontra em anexo deste trabalho, é composto por três partes, englobando as variáveis em estudo, de forma homogénea:

PARTE I – Informação para caracterização do colaborador do Banco.

PARTE II – Liderança em Contexto de Trabalho.

PARTE III – Autonomia, Cultura, Satisfação com a Gestão, Avaliação de Desempenho, Comprometimento Organizacional, Satisfação com o Trabalho, Orientação para o Cliente e Desempenho Individual do Empregado.

Na parte final do questionário foi colocado um campo para que os inquiridos indicassem o seu contacto por e-mail, caso pretendessem receber os resultados do estudo.

3.7 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra foi constituída por empregados de contacto das oitenta Agências Bancárias da cidade de Coimbra, representando as seguintes Instituições Financeiras a operar nesta cidade: Caixa Geral de Depósitos (CGD), Millennium BCP, Banco Santander Totta, S.A. (BSTOT), Banco Espírito Santo (BES), CajaDuero, BarclaysBank, Banco Popular Portugal, S.A. (BPP), Banco Português de Negócios, S.A. (BPN), Montepio Geral (MG), Banco Internacional do Funchal, S.A. (BANIF), Banco Bilbao Vizcaya Argentária (Portugal), S.A. (BBVA), Banco BPI, Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Coimbra (CCAM-Coimbra), DeutscheBank Portugal, S.A. e Finibanco, S.A..

Utilizou-se uma amostra de conveniência, tendo sido distribuídos aos Gerentes das respetivas Agências Bancárias 300 questionários, a fim de serem preenchidos pelos empregados de contacto de cada balcão, durante o mês de Outubro de 2010. Após respetiva análise, foram eliminados 17 questionários, devido a informação incompleta ou inconsistente e 22 questionários foram devolvidos em branco, ou seja, não preenchidos, resultando num total de respostas efetivas, 261 questionários, correspondendo a uma taxa de resposta de 87%, que nos apraz registar.

A abordagem seguinte refere-se à análise da composição da amostra.

Relativamente aos empregados de contacto que participaram da investigação verificou-se que, no que concerne ao género, a distribuição é equilibrada, sendo que 51,7%, correspondem a 135 inquiridos do sexo masculino e os restantes 48,3%, ou seja 126 respondentes são do sexo feminino, registando-se, portanto, uma distribuição equilibrada entre homens e mulheres.

Quanto à idade:

Idade	Frequência	Percentagem
20 a 29 anos	51	19,6
30 a 39 anos	118	45,2
40 a 49 anos	63	24,1
50 a 57 anos	29	11,1
TOTAL	261	100,0

Tabela 1 – Distribuição por idade dos inquiridos

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	20,00	57,00	37,18	8,30

Tabela 2 – Média da idade dos inquiridos

verifica-se que a amostra é constituída por uma população jovem, em que mais de 60% dos

inquiridos se situam numa idade inferior aos 40 anos, podendo observar-se que a média de idades se encontra nos 37 anos, com um desvio padrão de 8,30.

Em termos de tempo de serviço,

Antiguidade na Banca	Frequência	Percentagem
0 a 9 anos	133	51,0
10 a 19 anos	87	33,3
20 a 29 anos	29	11,1
30 a 34 anos	12	4,6
TOTAL	261	100,0

Tabela 3 – Distribuição por Antiguidade na Banca

Antiguidade no Banco	Frequência	Percentagem
0 a 9 anos	109	41,8
10 a 19 anos	101	38,7
20 a 29 anos	35	13,4
30 a 34 anos	16	6,1
TOTAL	261	100,0

Tabela 4 – Distribuição por Antiguidade no Banco

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
antbanca	1,00	34,00	12,25	8,50
antbanco	1,00	34,00	10,75	8,41

Tabela 5 – Médias da Antiguidade na Banca e no Banco

Regista-se uma variação entre 1 e 34 anos de antiguidade na Banca, com média de 12 anos de serviço e desvio padrão de 8,50. Contudo, apesar de a antiguidade no Banco ser idêntica, ou seja, situar-se num intervalo de valores entre 1 e 34 anos, verifica-se uma migração entre bancos, embora pouco expressiva, já que, para efeitos de antiguidade no Banco, obtém-se uma média de 10 anos, com um desvio padrão de 8,41.

No que toca a escolaridade,

Escolaridade	Frequência	Percentagem
Mestrado/Pós-Graduação	36	13,8
Licenciatura/Bacharelato	138	52,9
Secundário (10 a 12º. ano)	84	32,2
2º e 3º. Ciclo (5º. a 9º. ano)	3	1,1
TOTAL	261	100,0

Tabela 6 – Nível de escolaridade

podemos observar que 66,7% da amostra possui habilitações académicas ao nível do ensino superior, o que evidencia uma amostra com habilitações literárias bastante elevadas.

No que se refere ao exercício da função que desempenha, apresentam-se os resultados obtidos:

Função Desempenhada	Frequência	Percentagem
Diretor de Balcão	16	6,1
Gerente	25	9,6
Sub-Gerente	29	11,1
Gestor de Clientes	81	31,0
Promotor Comercial	17	6,5
Assistente Administrativo	93	35,6
TOTAL	261	100,00

Tabela 7 – Função desempenhada

Observa-se que, ao nível da função desempenhada, o Assistente Administrativo apresenta maior percentagem (35,6%), logo seguido do Gestor de Clientes (31%), o que seria expectável nesta área de negócio, sendo certo que, dependendo da terminologia utilizada em cada Instituição Financeira, terá cabimento a inclusão de Promotor Comercial no âmbito do desempenho da função administrativa. Relativamente a funções de gestão e, considerando ainda a terminologia utilizada pelas Instituições, identificam-se Diretores de Balcão, Gerentes e Sub-Gerentes, constituindo este último grupo a percentagem mais elevada (11,1%).

A tabela seguinte mostra a distribuição conjunta dos colaboradores da amostra segundo a função desempenhada e a escolaridade.

			Função desempenhada		Total
			De Sub.Gerente a Diretor de Balcão	De Gestor de Clientes a Assistente Administrativo	
Escolaridade	No máximo secundário	N	6	30	36
		%	8,6%	15,7%	13,8%
	Pelo menos bacharelato	N	64	161	225
		%	91,4%	84,3%	86,2%
Total		N	70	191	261
		%	100,0%	100,0%	100,0%
Teste de Independência <i>Qui-Quadrado</i>			X =2,193; Sig =0,139		

Tabela 8 – Distribuição conjunta da função desempenhada e escolaridade

De acordo com estes resultados não existe associação entre a função e o nível de escolaridade dos colaboradores, uma vez que no grupo que inclui Sub-Gerentes a Diretores de Balcão, 91,4% possuem pelo menos bacharelato e no grupo dos que são Gestores de Clientes até Assistente Administrativo, essa percentagem é de 84,3%. Como o valor de prova obtido no teste de independência do *Qui-Quadrado* foi superior a 0,05, não existe evidência de que exista associação entre a função desempenhada e a escolaridade.

3.8 METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS VARIÁVEIS

No tratamento estatístico utilizou-se o software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 19.0.

Com o objetivo de assegurar a operacionalização das variáveis, tornou-se necessário garantir a consistência dos dados e a unidimensionalidade das medidas utilizadas. Para o efeito, foi realizado o procedimento de refinamento das escalas.

Este procedimento efetua-se através da utilização de análise fatorial exploratória, que permitiu, para cada constructo do modelo concetual, analisar a sua dimensionalidade.

A Análise Fatorial Exploratória (EFA de *exploratory factorial analysis*), segundo Hair *et al.* (2005: 91), é “um conjunto de técnicas estatísticas multivariadas que analisa os padrões de relações complexas simultaneamente, de modo a definir a estrutura subjacente a um conjunto de variáveis”.

Para Malhotra (2001: 504), é uma “técnica de interdependência”, pois examina simultaneamente um conjunto de relações interdependentes. Conforme o autor, essas variáveis devem ser especificadas com base em investigações anteriores ou no julgamento do investigador.

Pestana e Gageiro (2008), por sua vez, definem EFA do seguinte modo: “um conjunto de técnicas estatísticas que procuram explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para descrevê-los”. Para eles, as variáveis observáveis são então reduzidas a um pequeno número de variáveis não observáveis que as representam.

Na EFA, segundo Hair *et al.* (2005: 479), cada *item* é explicado pelos seus pesos sobre cada fator. Fatores representam determinadas dimensões inerentes aos dados que devem ser interpretadas e rotuladas. Procura-se assim identificar um pequeno número de fatores que expliquem a maior parte da variância total contida no conjunto de *itens*.

Conforme Hair *et al.* (2005: 92), a EFA tem dois objetivos: (1) explicação ou resumo de dados, quando se pretende tão somente identificar as dimensões latentes para um conjunto de variáveis observáveis, e (2) redução de dados, quando se deseja representar essas variáveis por um número reduzido de dimensões.

Como tal, esta análise simplifica os dados, pois permite a redução do número de variáveis, agrupando os *itens* fortemente correlacionados.

O método utilizado foi a rotação *varimax*, a fim de obter uma solução rodada do fator. Este método tem como objetivo maximizar a variação dos pesos (*loadings*) de cada componente principal, ou seja, no sentido de interpretar melhor os fatores, a rotação aumenta os *loadings* mais elevados e diminui os *loadings* mais baixos de cada variável. Assim, os *itens* com peso (*loading*) elevado em determinados fatores da análise fatorial são reduzidos a índices que correspondem aproximadamente aos fatores.

No sentido de proceder à verificação do grau de ajuste dos dados à análise fatorial, foram utilizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett.

Estes testes traduzem tratamentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial. Em relação ao teste KMO, os valores dos índices variam entre 0 e 1, sendo que, para que a análise fatorial seja considerada “boa”, os valores obtidos devem ser superiores a 0,8. No entanto, a partir de 0,6 é entendida

como “razoável” e “média” com valores superiores a 0,7. Em relação ao teste de Bartlett, valores com significância superior a 0,05 expressam que os dados não são adequados para realizar a análise fatorial.

Verificou-se ainda a variância total explicada em função das componentes obtidas, como forma de evidenciar a percentagem de explicação dos dados pelos fatores.

Em ciências sociais, conforme Hair *et al.* (2005: 102) e Malhotra (2001: 508), considera-se satisfatória uma solução que explique 60% da variância total.

Para verificar a consistência interna dos dados resultantes da análise fatorial foi utilizado o teste Alfa de Cronbach (α). O valor resultante deste indicador pode ser considerado “razoável” a partir de 0,7; “bom” a partir de 0,8 e “excelente” a partir de 0,9. Para valores inferiores a 0,7 é considerado “fraco”.

Após a análise individual de cada variável de forma isolada, para testar as hipóteses de investigação, identificar as diferenças e explicar a influência das variáveis independentes sobre as dependentes, foi utilizada a Análise de Regressão Linear Múltipla, objeto de estudo do próximo capítulo.

De acordo com Pestana e Gageiro (2008), a Análise de Regressão Linear Múltipla é uma técnica estatística que permite analisar o efeito linear direto de um conjunto de variáveis independentes numa variável dependente.

Segundo Maroco (2003), “as regressões são utilizadas para modelar relações entre variáveis”. Em geral o modelo de regressão assume a seguinte forma

$$Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + \dots + \beta_pX_p + \varepsilon$$

Para deduzir o modelo basta então determinar o modelo dos coeficiente β , e os erros ou resíduos (ε) do modelo são os termos que resultam da diferença entre o valor observado e o valor que resulta da aplicação do modelo deduzido. Os resíduos, ε , devem ser normalmente distribuídos, com média igual a zero.

O método implementado em SPSS para estimar os coeficientes de regressão é o método do mínimo dos quadrados, assim designado, porque minimiza os erros entre os valores observados e os propostos pelo modelo. Teoricamente a média dos erros é igual a zero, não existindo qualquer indicação acerca da variância.

Uma vez determinados os coeficientes do modelo, resta avaliar a qualidade do mesmo, isto é,

identificar se o modelo tem a capacidade de prever na população a variável dependente. Neste sentido são realizados testes aos coeficientes do modelo (Pestana e Gageiro, 2008). Utiliza-se aqui o coeficiente de correlação de Pearson (R) e o coeficiente de determinação (R^2). De acordo ainda com Pestana e Gageiro (2008), quanto mais próximo o R de Pearson estiver de -1 ou de 1, melhor é a qualidade de ajustamento em termos amostrais. O coeficiente de determinação (R^2), sendo também uma das medidas de ajustamento, mede a quantidade de variância da variável dependente explicada pelas variáveis independentes. Varia entre 0 e 1, contudo, um bom ajuste do modelo deve refletir-se num valor de R^2 próximo de 1.

Por vezes (Pestana e Gageiro, 2008), o R^2 pode ser influenciado pela dimensão da amostra e pela dispersão existente nos dados; neste caso, pode recorrer-se ao R^2 *Adjusted* que é mais utilizado quando os modelos têm mais de uma variável independente. De acordo com os autores, deve ter-se em consideração que a perfeita dependência linear entre variáveis independentes e dependentes é rara.

Para testar a significância da regressão, utilizou-se o teste F da ANOVA. Este teste serve para testar a hipótese nula (H_0). A regressão é significativa quando a proporção da variância explicada é grande. Isto ocorre só quando a razão F é grande. Por esta razão devemos sempre rejeitar H_0 para valores de F muito grandes. Se H_0 não for rejeitada, então é o mesmo que dizer que o conjunto de variáveis explicativas contribuem pouco para a explicação da variância da variável dependente. Ao nível de significância de 0.05, rejeitamos a hipótese da regressão não ser significativa.

O método utilizado para identificar o melhor modelo foi o método Stepwise, pois é adequado quando existem correlações importantes entre as variáveis independentes e garante que cada variável adicionada ao modelo não está correlacionada com as que já fazem parte do modelo. De acordo com este método, as variáveis vão sendo incluídas no modelo pela ordem de importância que têm na explicação da variável dependente.

Para cada coeficiente, é proposta a hipótese cujo valor do coeficiente é igual a zero (hipótese nula); se assim for, a variável que tem associado o coeficiente não contribui para explicar a variável dependente e nesse caso é excluída do modelo. Para níveis de p inferiores a 0,05 no teste t-Student, é de rejeitar a hipótese, o que significa que o contributo da variável é significativo.

Sendo a dimensão da amostra superior a 30, assumiu-se uma distribuição normal (Pestana e Gageiro, 2008).

3.9 CONSTITUIÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS

Após submissão de todas as variáveis a análise fatorial e a análise de consistência, construiu-se a seguinte tabela:

Variável	Dimensões	Itens	Itens	KMO	Teste de Bartlett		α	% variância explicada
					Qui-Quadrado	sig		
Liderança Transformacional		L1,L2,L3,L4,L5,L6,L7,L8,L9,L10,L11,L12	12	,941	2579,58	,000	,949	72,75
	Lid Carismática (<i>lidcarism</i>)	L1,L2,L3,L4,L5,L6,L7,L8,L9	9	-	-	-	,943	64,33
	Lid Direcional (<i>liddirec</i>)	L10,L11,L12	3	-	-	-	,881	8,42
Liderança Transaccional (<i>lidtransac</i>)		LT13,LT14,LT15,LT16,LT18; a)	5	,822	379,82	,000	,807	56,66
Autonomia (<i>autonomia</i>)		AUT19,AUT20,AUT21,AUT22; b)	4	,743	389,61	,000	,825	65,95
Cultura Organizacional			9	,792	1022,87	,000		63,72
	Cult. de Estabilidade /Formal (<i>cultformal</i>)	CC28,CH33,CH37; c)	3				,782	40,99
	Cultura Assente nas Pessoas (<i>cultpress</i>)	CC24,CA29,CC31,CM34,CC35,CA36; c)	6				,844	22,73
Satisfação com a Gestão (<i>satisfgestao</i>)		SG39,SG40,SG41,SG42,SG43	5	,766	761,82	,000	,869	65,94
Avaliação por Resultados (<i>avaresultados</i>)		AR44,AR45,AR46,AR47,AR48	5	,706	581,74	,000	,765	56,02
Avaliação por Comportamentos (<i>avacomport</i>)		AC49,AC50,AC51,AC52,AC53	5	,834	783,37	,000	,894	70,46
Orientação para o Cliente (<i>orientclient</i>)		OC54,OC55,OC56,OC57,OC58,OC59,OC60,OC61,OC62,OC63,OC64,OC65	12	,906	1765,38	,000	,913	53,28
Comprometimento Organizacional (<i>comporg</i>)		CO66,CO67,CO68,CO69,CO70,CO71,CO73; d)	8	,916	1450,79	,000	,889	62,58
Satisfação com o Trabalho (<i>sattrabal</i>)		ST74,ST75,ST76,ST77,ST78	5	,726	474,42	,000	,800	56,77
Desempenho (<i>desempenho</i>)		D79,D80,D81,D82,D83,D84,D85,D86	8	,848	868,99	,000	,862	51,63

a- O item LT17 foi excluído para melhorar a consistência interna

b- O item AUT 23 foi excluído para melhorar a consistência interna

c- Os itens CA25, CH26, CM27,CM30, CA32, CM38 foram excluídos para melhorar a consistência interna

d- O item CO72 foi excluído para melhorar a consistência interna

KMO = Kaiser-Meyer-Olkin

α - Alpha de Cronbach

Tabela 9 – Resultados da Análise Fatorial Exploratória e Análise de Consistência

Da análise da Tabela 9 resulta que:

- a matriz de correlação mostrou que dos constructos do modelo concetual, para a variável Liderança, foram identificadas as componentes Liderança Transformacional, nas dimensões Liderança Carismática e Liderança Direcional e a Liderança Transacional. Através da rotação Varimax verificou-se ainda que, para a Cultura Organizacional, foram obtidas as dimensões Cultura de Estabilidade/ Formal e Cultura Assente nas Pessoas. Finalmente e, relativamente à variável Avaliação de Desempenho, obtiveram-se as dimensões Avaliação por Resultados e Avaliação por Comportamentos.
- relativamente ao grau de ajuste dos dados à Análise Fatorial, de acordo com os resultados obtidos para KMO, obtivemos para as variáveis Autonomia, Cultura Organizacional, Satisfação com a Gestão, Avaliação por Resultados e Satisfação com o Trabalho valores considerados médios ($>0,7$); para as variáveis Liderança Transacional, Avaliação por Comportamentos e Desempenho valores superiores a 0,8 e para a Liderança Transformacional, Orientação para o Cliente e Comprometimento Organizacional valores maiores que 0,9, o que quer dizer que são considerados bons.
- o Teste de Esfericidade de Bartlett tem associado um nível de Sig.= 0,000, demonstrando que existe correlação entre as variáveis.
- a maior parte das variáveis apresenta uma boa consistência interna, uma vez que α apresenta valores superiores a 0,8, à exceção das variáveis Cultura, na dimensão Cultura de Estabilidade/Formal ($\alpha > 0,782$) e Avaliação por Resultados ($\alpha > 0,765$), em que o valor de *Alpha de Cronbach* é considerado razoável. Para as variáveis Liderança Carismática e Orientação para o Cliente, a consistência atinge mesmo valores de excelência ($\alpha > 0,9$).
- Os fatores criados explicam uma parte da variância. A variância explicada varia entre 51,63% e 72,75%, o que significa que a primeira componente afeta à dimensão de cada variável explica, pelo menos 51,63% da sua variância.

Verificou-se, pois, que todos os pressupostos da análise fatorial foram atendidos. Os resultados dos testes demonstraram a adequabilidade da amostra para a análise fatorial.

3.10 CONCLUSÃO

Este capítulo abordou o paradigma desta investigação empírica, sustentado no conceito de orientação para o cliente entre empregados de contacto, seus antecedentes e consequências.

Foi delineado um modelo concetual de investigação, objeto de procedimentos estatísticos, a fim de evidenciar o inter-relacionamento entre as variáveis apresentadas, enquanto antecedentes e consequentes da orientação para o cliente, no contexto de instituições financeiras.

Foram apresentadas e justificadas as hipóteses operacionais da investigação, que se referem às relações causais observadas no modelo, com base na literatura.

Abordou-se a recolha de dados e questionário e a caracterização da amostra.

Foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória e a Análise de consistência, tendo-se finalizado com a metodologia de análise e constituição final das variáveis.

4 ESTUDO EMPÍRICO E RESULTADOS

4.1 INTRODUÇÃO

Após a exposição do quadro concetual e metodológico de análise, neste capítulo procede-se à apresentação e discussão dos resultados do estudo empírico efetuado.

Inicia-se com a análise descritiva das variáveis, para uma interpretação mais abrangente das respostas dos inquiridos e, de seguida, será efetuada a análise da validade do modelo. Como procedimentos estatísticos para a avaliação da validade do modelo, foi utilizada a Análise de Regressão Linear Múltipla e o Teste F da ANOVA. Procurou-se representar as relações de interdependência entre a orientação para o cliente entre empregados de contacto e seus antecedentes e consequências no contexto das Instituições Financeiras.

Por fim, discutem-se os resultados obtidos, no sentido de corroborar ou não, as hipóteses de investigação de acordo com a revisão da literatura efetuada e, de conformidade com as características da amostra.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Na tabela seguinte é possível observar, de forma geral, a média e o desvio padrão das respostas dos inquiridos.

	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Liderança Transformacional				
Liderança Carismática (<i>lidcarism</i>)	1,11	5,00	3,91	,73
Liderança Direcional (<i>liddirec</i>)	1,00	5,00	3,71	,75
Liderança Transacional (<i>lidtransac</i>)	1,00	5,00	3,66	,69
Autonomia (<i>autonomia</i>)	1,00	5,00	3,84	,73
Cultura Organizacional				
Cultura de Estabilidade/ Formal (<i>cultformal</i>)	1,00	3,67	1,87	,65
Cultura Assente nas Pessoas (<i>cultpess</i>)	1,67	5,00	3,55	,62
Satisfação com a Gestão (<i>satisfgest</i>)	1,00	5,00	3,63	,68
Avaliação de Desempenho				
Avaliação por Resultados (<i>avaresult</i>)	1,25	5,00	3,99	,65
Avaliação por Comportamentos (<i>avacomp</i>)	1,00	5,00	3,71	,75
Orientação para o Cliente (<i>orientclient</i>)	2,67	5,00	4,39	,47
Comprometimento Organizacional (<i>comporg</i>)	2,00	5,00	4,13	,70
Satisfação com o Trabalho (<i>sattrabal</i>)	1,60	5,00	3,69	,68
Desempenho (<i>desempenho</i>)	2,63	5,00	4,06	,46

Tabela 10 – Valores médios e desvio padrão das variáveis em estudo

As variáveis em estudo resultam das médias dos *itens* que compõem cada dimensão. Como os *itens* foram avaliados através de escalas de Likert que variam entre 1 e 5, teoricamente, todas as variáveis assumem valores entre 1 e 5. Contudo, como mostra a Tabela 10, esses extremos não foram sempre alcançados, sendo a Orientação para o Cliente e o Desempenho, as variáveis que apresentam mínimos mais distantes do valor teórico. Por outro lado, na variável Cultura de Estabilidade/Formal, o máximo atingido foi de 3,67.

As variáveis sócio demográficas podem afetar os valores apresentados na tabela anterior, pelo que, foi utilizado o teste *t-Student* para comparar valores médios de amostras independentes. A hipótese nula do teste *t-Student* significa que o valor médio observado nas duas amostras é igual, para níveis de significância (*p*) inferiores a 0,05. Assim, é de rejeitar esta hipótese, sendo que, neste caso, temos evidência estatística de que a média das duas amostras é diferente.

O tempo de serviço na banca afeta significativamente as perceções dos estilos de liderança. O nível de significância obtido nos testes *t-Student* foi inferior a 0,05 para as variáveis Liderança Carismática (*lidcarism*), Liderança Direcional (*liddirec*) e Autonomia (*autonomia*). Quer isto dizer que o facto de um colaborador ter menos de 12,25 anos de serviço faz com que os colaboradores apresentem pontuações médias superiores nestas dimensões, como se pode observar na Tabela 11.

	<i>Antbanca</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Teste t-Student (Igualdade de médias)</i>		
					<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
<i>lidcarism</i>	>= 12,25	112	3,81	,76	-2,022		,044
	< 12,25	149	3,99	,69		259	
<i>liddirec</i>	>= 12,25	112	3,60	,73	-2,080		,038
	< 12,25	149	3,79	,75		259	
<i>autonomia</i>	>= 12,25	112	3,70	,82	-2,685		,008
	< 12,25	149	3,95	,64		259	

Tabela 11 – Teste *t-Student* para a Antiguidade na Banca

Relativamente às variáveis com diferenças significativas, notou-se que coincidem com os resultados obtidos para os grupos etários, (<37 e >=37 anos). Este resultado indica que o efeito da antiguidade na banca está a ser afetado pela idade; trata-se de variáveis correlacionadas.

No entanto, contrariamente à antiguidade na banca, a antiguidade no banco não tem influência em nenhuma das variáveis em estudo ($p \geq 0,05$).

Quanto à função que os colaboradores desempenham dentro da organização, foram considerados dois grupos: os que desempenham funções de gestão e liderança (Diretor de Balcão, Gerente e Sub-Gerente) e os que desempenham as funções operacionais (Gestor de Clientes, Promotor Comercial e Assistente Administrativo).

	<i>Função desempenhada</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Teste t-Student</i>		
					<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>P</i>
<i>satisfgestao</i>	De Sub-Gerente a Diretor de Balcão	70	3,76	,71	-2,000	259	,047
	De Gestor de Clientes a Assistente Admin	191	3,57	,66			

Tabela 12 – Teste *t-Student* para a Função Desempenhada

De acordo com a Tabela 12, foi possível identificar diferenças estatisticamente significativas na Satisfação com a Gestão (*satisfgestao*), sendo que, os colaboradores que não desempenham funções de gestão e liderança apresentam um nível de satisfação com a gestão inferior (3,57) ao observado entre os colaboradores que desempenham funções de pelo menos Sub-Gerente, cuja média é 3,76.

Relativamente à idade, os colaboradores foram divididos em dois grupos: os que têm idade inferior a 37 anos e os que têm idade igual ou superior a 37 anos. Este ponto de corte resulta da idade média da amostra.

	<i>Idade</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>Teste t-Student</i>		
					<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
<i>lidcarism</i>	$\geq 37,00$	128	3,79	,77	-2,696	259	,007
	$< 37,00$	133	4,03	,66			
<i>lidcarism</i>	$\geq 37,00$	128	3,59	,76	-2,522	259	,012
	$< 37,00$	133	3,82	,72			
<i>autonomia</i>	$\geq 37,00$	128	3,73	,82			
	$< 37,00$	133	3,95	,62	-2,464	235,787	,014
<i>avacomport</i>	$\geq 37,00$	128	3,62	,74	-2,074	259	,039
	$< 37,00$	133	3,81	,74			

Tabela 13 – Teste *t-Student* para a Idade

De acordo com os resultados do teste t-Student, os grupos etários diferem significativamente quanto à perceção da Liderança Transformacional, em ambas as dimensões: Liderança

Carismática (*lidcarism*) e Liderança Direcional (*liddirec*), sendo que, os colaboradores com menos de 37 anos apresentam valores médios superiores. Foram também observadas diferenças significativas entre estes grupos, para a variável Autonomia (*autonomia*) e para a Avaliação de Desempenho na dimensão Avaliação por Comportamentos (*avacomport*). Esta diferença é provocada por maior pontuação média entre os colaboradores mais jovens.

Para cada uma das variáveis em estudo procurou-se identificar o efeito do género do colaborador.

					<i>Teste t-Student</i>		
	<i>Sexo</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>T</i>	<i>Gl</i>	<i>p</i>
<i>comporg</i>	Feminino	126	4,23	,67	2,207	259	,028
	Masculino	135	4,04	,73			

Tabela 14 – Teste *t-Student* para o Género

Do conjunto de testes realizados é possível afirmar que existem diferenças significativas entre homens e mulheres, quanto ao Comprometimento Organizacional (*comporg*). As diferenças são provocadas pelo facto de a amostra das mulheres apresentar uma média significativamente superior à dos homens nesta dimensão; elas registam uma média de 4,23 e eles uma média de 4,04. Embora estes valores estejam próximos, como os desvios padrões são bastante pequenos os valores centrais diferem significativamente, pelo que podemos concluir que as mulheres estão mais envolvidas. Nas restantes dimensões em estudo, o sexo do colaborador não provoca diferenças significativas nos valores médios.

Por fim, avaliou-se o efeito do nível de escolaridade dos colaboradores sobre as variáveis em análise. Para facilitar a análise e considerando a dimensão da amostra, os colaboradores foram agrupados em dois níveis de escolaridade: os que possuem pelo menos o bacharelato e os que têm no máximo o ensino secundário. O objetivo foi identificar a existência de diferenças significativas entre estes dois grupos.

					<i>Teste t-Student</i>		
	<i>Escolaridade</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>
<i>cultpess</i>	Pelo menos bacharelato	225	3,58	,59	2,026	259	,044
	No máximo secundário	36	3,36	,75			

Tabela 15 – Teste *t-Student* para a Escolaridade

Dos testes aplicados, apenas foi possível identificar diferenças entre os dois grupos para a Cultura Assente nas Pessoas (*cultpess*), sendo que, como seria expectável, esta escala surge com média superior à observada entre os colaboradores com habilitações académicas ao nível do ensino superior.

4.3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A fim de verificar a adequação e aplicabilidade do modelo concetual geral apresentado neste estudo empírico, o método indicado seria a aplicação de um Modelo de Equações Estruturais. A utilização de modelação de equações estruturais dar-nos-ia um resultado com uma maior capacidade explicativa dos efeitos diretos e indiretos das variáveis entre si. No entanto e, porque a abordagem deste trabalho não é tão complexa, o modelo geral foi estudado através de submodelos, com regressões das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes.

Neste contexto, foram considerados cinco submodelos: modelo de Satisfação com a Gestão, modelo de Satisfação com o Trabalho, modelo de Comprometimento Organizacional, modelo de Orientação para o Cliente e modelo de Desempenho Individual do Empregado.

A apresentação dos resultados, expõe-se de seguida:

4.3.1 MODELO DE SATISFAÇÃO COM A GESTÃO

Relativamente à Satisfação com a Gestão, foi definido um modelo que incluía as variáveis Liderança Carismática, Liderança Direcional, Liderança Transacional, Autonomia, Cultura Assente nas Pessoas e Cultura de Estabilidade/Formal, no sentido de perceber como é que os empregados bancários percecionam a influência destas variáveis na Satisfação com a Gestão.

Os dados obtidos foram sistematizados e operacionalizados, a fim de serem testados sob a forma de uma regressão. Considerando a Satisfação com a Gestão como variável dependente, foi deduzido o seguinte modelo de regressão linear múltipla:

$$\text{satisfgestão} = \beta_0 + \beta_1\text{lidcarism} + \beta_2\text{liddirec} + \beta_3\text{lidtransac} + \beta_4\text{autonomia} \\ + \beta_5\text{cultpess} + \beta_6\text{culformal} + \epsilon$$

que, em termos gráficos apresenta o seguinte aspeto:

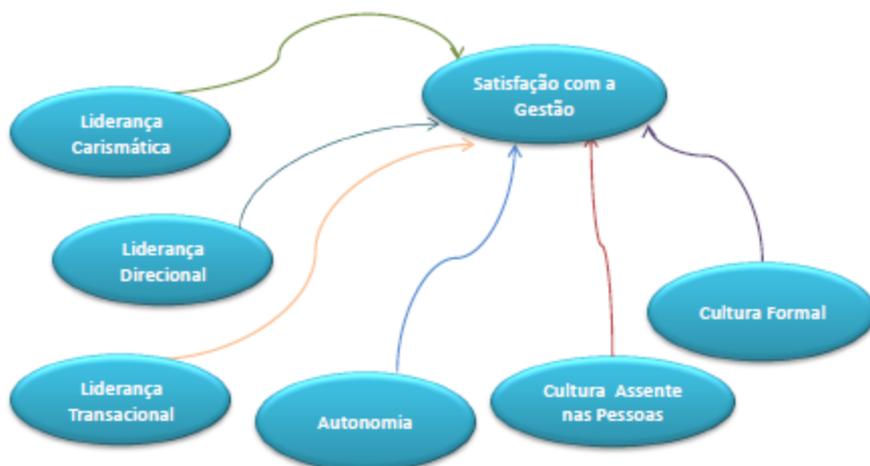


Figura 2 – Modelo inicial de Satisfação com a Gestão

A partir deste modelo, calcularam-se os valores dos coeficientes β , para determinar o impacto de cada uma das variáveis independentes sobre a variável dependente. O Método Stepwise, inclui as variáveis uma a uma, de acordo com a correlação que apresentam com a variável dependente. Caso uma das variáveis independentes contribua pouco para explicar a Satisfação com a Gestão, ela não será incluída no modelo.

Após a dedução do modelo pelo método dos mínimos quadrados, chegou-se à seguinte tabela:

R^2	R^2 Adjusted	F	Sig.		B	Beta Standardized	t	Sig.
,443	,432	40,516	,000	satisfgestão	1,191		4,522	,000
				<i>cultpess</i>	,392	,358	6,656	,000
				<i>autonomia</i>	,263	,285	4,923	,000
				<i>cultformal</i>	-,157	-,151	-3,144	,002
				<i>lidcarism</i>	,224	,241	3,270	,001
				<i>liddirec</i>	-,150	-,165	-2,423	,016

Tabela 16 – Resultados do Modelo de Satisfação com a Gestão

da qual resultou o seguinte modelo:

$$satisfgestão = 1,191 + 0,392cultpess + 0,263autonomia - 0,157cultformal + 0,224lidcarism - 0,150liddirec + \epsilon$$

Como o coeficiente de determinação obtido, R^2 foi de 0,443 e o $R^2_{Adjusted}$ foi de 0,432, resulta que este modelo permite explicar 44,3% da variância da Satisfação com a Gestão, constatando-se que, à exceção da Liderança Transaccional, as restantes variáveis incluídas no modelo inicial se repercutem na explicação da Satisfação com a Gestão.

Para testar a significância da regressão foi utilizado o teste F da ANOVA. Como o nível de significância associado ao teste F foi inferior a 0,05 ($=0,000$) e F tem o valor de 40,516, rejeitamos a hipótese nula. Nesta conformidade, conclui-se que o modelo é ajustado aos dados.

A representação gráfica do modelo obtido é a seguinte:

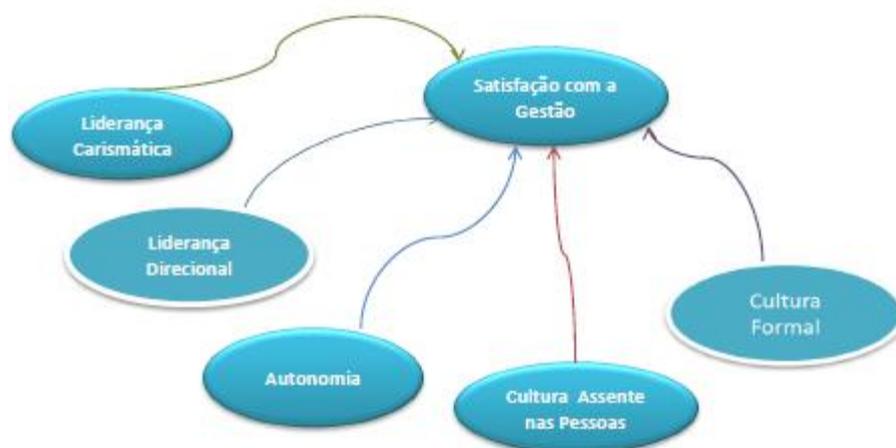


Figura 3 – Modelo final de Satisfação com a Gestão

Relativamente às hipóteses alocadas a este modelo, regista-se o seguinte:

H4 Há uma relação positiva entre liderança e satisfação com a gestão

Por não apresentar significância estatística, foi excluída do modelo a variável liderança transaccional. A liderança carismática é valorizada pelos empregados bancários como um contributo positivo para a satisfação com a gestão. Dos coeficientes obtidos podemos afirmar que se um colaborador apresenta mais uma unidade nesta dimensão, isso resulta num aumento médio de 0,224, na satisfação com a gestão, apresentando um *Beta Standardized* de 0,241, positivo. Já o mesmo não se verifica com a liderança direccional. Cada ponto adicional na liderança direccional representa uma redução de 0,15 na satisfação com a gestão, com um valor *Beta Standardized* de -0,165. Em virtude de existirem dimensões da liderança que influenciam positivamente a satisfação com a gestão pode concluir-se que a hipótese H4 é parcialmente corroborada.

H8 Há uma relação positiva entre autonomia e satisfação com a gestão

Colaboradores mais autónomos sentem-se mais satisfeitos com a gestão. A autonomia constitui-se como a segunda variável que mais influencia a satisfação com a gestão. Em relação aos coeficientes obtidos, conclui-se que a hipótese H8 é corroborada.

H12 Há uma relação positiva entre cultura e satisfação com a gestão

A cultura assente nas pessoas é a variável que mais influencia o modelo, ou seja, os empregados bancários valorizam mais a cultura assente nas pessoas (cultpess), no que se refere à satisfação com a gestão. Em média, por cada unidade adicional na escala cultpess, isso representa o aumento de 0,392 na sua satisfação com a gestão. Todos os coeficientes são significativos, com $\text{Sig} < 0,5$. Com o *Beta Standardized* (0,358), positivo e estatisticamente significativo, esta é a variável que maior impacto causa na satisfação com a gestão. No entanto, por cada unidade adicional que os colaboradores têm ao nível da cultura formal, isso significa uma redução de 0,157 na satisfação com a gestão, ou seja, a cultura formal exerce um impacto negativo na satisfação com a gestão.

Deste modo infere-se que a hipótese H12 é parcialmente corroborada.

4.3.2 MODELO DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

No modelo concetual, surge a Satisfação com o Trabalho como uma variável central, que é explicada pelas variáveis antecedentes como a Liderança, Autonomia, Cultura Organizacional, Satisfação com a Gestão e Avaliação de Desempenho. Este modelo pretende avaliar em que medida os empregados bancários sentem que essas variáveis influenciam a sua Satisfação com o Trabalho.

Neste sentido foi deduzido o modelo de regressão linear múltipla, com a seguinte forma funcional:

$$\begin{aligned} \text{sattrabal} = & \beta_0 + \beta_1 \text{lidcarism} + \beta_2 \text{liddirec} + \beta_3 \text{lidtransac} + \beta_4 \text{autonomia} + \beta_5 \text{culpess} \\ & + \beta_6 \text{cultformal} + \beta_7 \text{satisfgestao} + \beta_8 \text{avaresultados} + \beta_9 \text{avacomport} + \epsilon \end{aligned}$$

a que corresponde a seguinte representação gráfica:

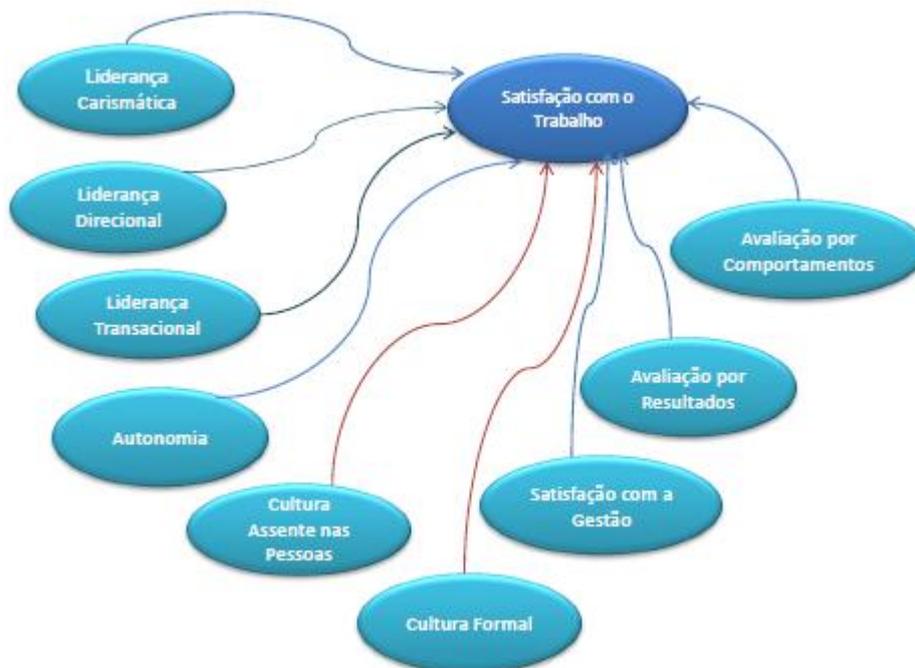


Figura 4 – Modelo inicial de Satisfação com o Trabalho

Uma vez deduzido o modelo utilizando o método Stepwise, resultou que as variáveis que explicam a variação da Satisfação com o Trabalho são a Liderança Carismática, a Satisfação com a Gestão, a Cultura assente nas Pessoas, a Avaliação de Comportamentos e a Autonomia, conforme se comprova pela Tabela 17 .

R^2	R^2 Adjusted	F	Sig.		B	Beta Standardized	t	Sig.
,500	,491	51,064	,000	sattrab	,334		1,557	,121
				<i>lidcarism</i>	,284	,303	5,450	,000
				<i>satisfgestao</i>	,201	,200	3,425	,001
				<i>cultpess</i>	,178	,161	2,745	,006
				<i>avacomport</i>	,121	,132	2,226	,027
				<i>autonomia</i>	,113	,121	2,079	,039

Tabela 17 – Resultados do Modelo de Satisfação com o Trabalho

O modelo obtido assume a seguinte forma:

$$sattrabal = 0,334 + 0,284lidcarism + 0,201satisfgestao + 0,178cultpes + 0,121avacomport + 0,113autonomia + \epsilon$$

Além de explicar 50% da variância da Satisfação com o Trabalho ($R^2 = 0,500$ e $R^2 \text{ Adjusted} = 0,491$), este modelo revelou ser ajustado aos dados, pois o nível de significância associado ao teste F foi inferior a 0,05, pelo que, pode ser utilizado para prever a Satisfação com o Trabalho.

Verifica-se também que existem 5 variáveis que passam no teste t de significância ao nível de 5% e que apresentam capacidade explicativa sobre o comportamento da variável Satisfação com o Trabalho.

A ilustração gráfica representativa do modelo obtido corresponde à Figura 5:



Figura 5 – Modelo final de Satisfação com o Trabalho

Dos resultados obtidos, podemos concluir quanto às hipóteses afetas a este modelo, o seguinte:

H3 Há uma relação positiva entre liderança e satisfação com o trabalho

A liderança carismática constitui-se como a variável com maior valor preditivo na satisfação com o trabalho, o que significa que quanto mais carismático for o líder, maior é a satisfação dos colaboradores, no que ao trabalho diz respeito. Por não apresentarem relevância estatística foram excluídas do modelo as variáveis liderança direcional e liderança transacional. Nesta conformidade, conclui-se que a hipótese H3 é parcialmente corroborada.

H7 Há uma relação positiva entre autonomia e satisfação com o trabalho

A variação da satisfação com o trabalho depende, também, da autonomia, o que significa que os empregados bancários, privilegiam o facto de poderem ser autónomos, na execução das suas tarefas. O valor de *Beta Standardized* é de 0,121, significando que a autonomia influencia positivamente a satisfação com o trabalho e, como tal, também a hipótese H7 é corroborada.

H11 Há uma relação positiva entre cultura e satisfação com o trabalho

Verifica-se que a cultura assente nas pessoas influencia positivamente a satisfação com o trabalho (*Beta Standardized*=0,161). No entanto, o modelo exclui a cultura formal, traduzindo-se este resultado no facto de, relativamente aos empregados bancários, a cultura formal não ser indutora de satisfação com o trabalho. Pelo exposto, conclui-se que a hipótese H11 é parcialmente corroborada.

H15 Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e satisfação com o trabalho

Existe também um efeito significativo da satisfação com a gestão sobre a satisfação com o trabalho, sendo esta, a segunda variável com maior impacto na variação da satisfação com o trabalho, o que significa que quanto mais satisfeitos com os gestores estiverem os empregados bancários, maior será a sua satisfação com o trabalho. Assim sendo, conclui-se que a hipótese H15 é corroborada.

H18 Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e satisfação com o trabalho

A avaliação por comportamentos, com *Beta Standardized* de 0,132 contribui também para a variância da satisfação com o trabalho. Assim, os empregados bancários consideram que a ênfase em avaliação por comportamentos, constituirá um *feedback* positivo para a satisfação com o trabalho. Porém, a avaliação por resultados é excluída do modelo, em virtude de não apresentar significância estatística. Como tal, a hipótese H18 é parcialmente corroborada.

4.3.3 MODELO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O Comprometimento Organizacional é a segunda variável central do modelo concetual. Com este modelo pretende-se avaliar em que medida os antecedentes da orientação para o cliente, constantes deste estudo empírico, bem como a satisfação com o trabalho, influenciam o comprometimento organizacional dos empregados de contacto.

Procurou-se identificar quais as variáveis que podem condicionar a sua variância através do seguinte modelo de regressão linear múltipla:

$$\begin{aligned} comporg = & \beta_0 + \beta_1 lidcarism + \beta_2 liddirec + \beta_3 lidtransacc + \beta_4 autonomia \\ & + \beta_5 culpess + \beta_6 cultformal + \beta_7 satisfgestao + \beta_8 avaresultados \\ & + \beta_9 avacomport + \beta_{10} satrabal + \epsilon \end{aligned}$$

resultando na Figura 6

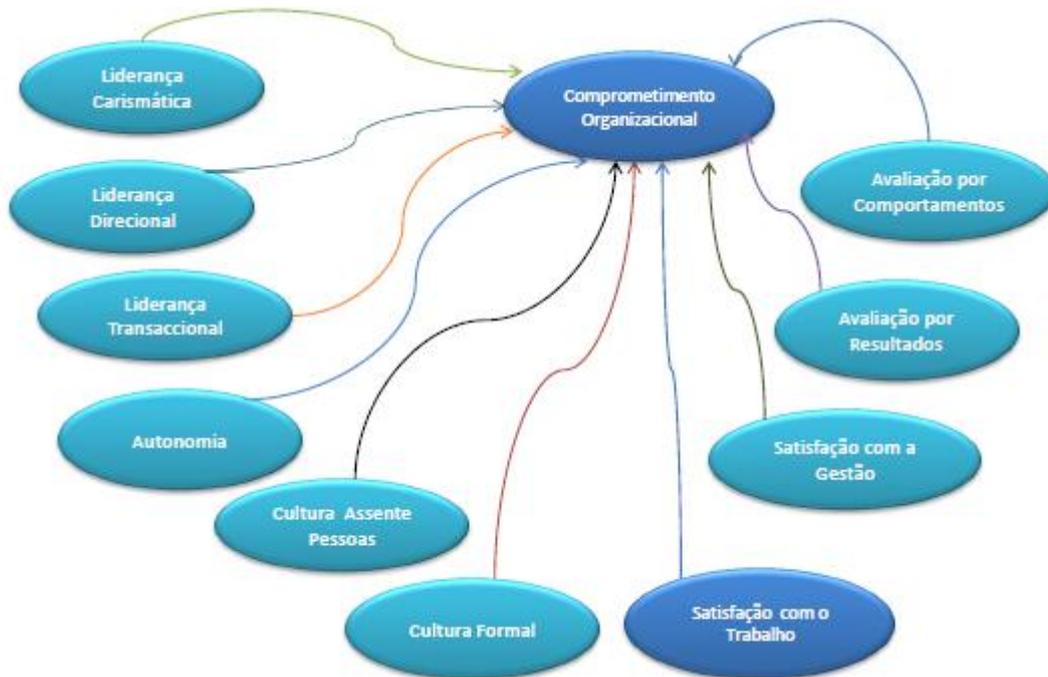


Figura 6 – Modelo inicial de Comprometimento Organizacional

Os resultados obtidos pelo método dos mínimos quadrados com o procedimento Stepwise, encontram-se espelhados na Tabela 18:

<i>R</i> ²	<i>R</i> ² <i>Adjusted</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>		<i>B</i>	<i>Beta</i> <i>Standardized</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
,573	,566	85,788	,000	comporg	1,213		5,214	,000
				<i>satisfgestao</i>	,426	,409	7,835	,000
				<i>Sattrabal</i>	,307	,297	5,721	,000
				<i>cultformal</i>	-,130	-,120	-2,796	,006
				<i>avacomport</i>	,132	,139	2,757	,006

Tabela 18 – Resultados do Modelo de Comprometimento Organizacional

O modelo revelou que as variáveis que contribuem para explicar o Comprometimento Organizacional são a Satisfação com a Gestão, a Satisfação com o Trabalho, a Cultura Formal e a Avaliação por Comportamentos, resultando na seguinte equação:

$$comporg = 1,213 + 0,426satisfgest + 0,307sattrabal - 0,130cultformal + 0,132avacomport + \epsilon$$

A percentagem de explicação da variância da variável dependente, no caso o comprometimento organizacional, pela variação das variáveis independentes é dada pelo coeficiente de determinação R^2 , que, neste modelo, é de 0,573. Isto significa que este valor explica 57,3% da variância do comprometimento organizacional, podendo, portanto considerar-se um modelo com grande capacidade explicativa. Daqui resulta que a percentagem da variação que o modelo explica é superior à percentagem de variação que fica por explicar, sendo que 57,3% da variância encontrada para o Comprometimento Organizacional é explicada pelas variáveis Satisfação com a Gestão, Satisfação com o Trabalho, Cultura Formal e Avaliação por Comportamentos; os restantes 42,7% devem-se a outros fatores. Por outro lado, como o resultado da estatística do teste F tem associada uma significância inferior a 0,05, podemos concluir que o modelo é ajustado aos dados.

A utilização do procedimento Stepwise já garante que as variáveis retidas no modelo são as que mais contribuem para explicar o Comprometimento Organizacional e por outro lado são aquelas cujo coeficiente é significativamente diferente de zero. Assim, o nível de significância obtido em cada um dos testes t-Student é inferior a 0,05, pelo que podemos afirmar que estas variáveis têm um contributo importante na previsão do Comprometimento Organizacional.

A representação gráfica do modelo obtido corresponde à Figura 7:



Figura 7 – Modelo final de Comprometimento Organizacional

Da dedução do modelo e relativamente às hipóteses iniciais, observa-se o seguinte:

H2 Há uma relação positiva entre liderança e comprometimento organizacional

Por não apresentar relevância estatística, foi excluída do modelo a variável liderança, correspondendo à não valorização desta variável, pelos empregados bancários, para efeitos de comprometimento organizacional. Como tal, conclui-se que a hipótese H2 não é corroborada.

H6 Há uma relação positiva entre autonomia e comprometimento organizacional

Idem, para a autonomia, logo, a hipótese H6 não é corroborada.

H10 Há uma relação positiva entre cultura e comprometimento organizacional

Da análise dos coeficientes podemos concluir que a cultura formal contribui de forma negativa para o nível de comprometimento organizacional, isto é, por cada unidade adicional na escala de cultura formal, é de esperar-se menor comprometimento organizacional, na ordem de 0,130. A cultura assente nas pessoas foi excluída do modelo, por não ser considerada relevante estatisticamente. Daqui resulta a não corroboração da hipótese H10.

H14 Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e comprometimento organizacional

Empregados bancários satisfeitos com os gestores assumem maior comprometimento organizacional. A satisfação com a gestão é a variável mais influente no comprometimento organizacional, pelo que a hipótese H14 é corroborada.

H17 Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e comprometimento organizacional

A avaliação por comportamentos é uma variável explicativa do modelo que influencia positivamente o comprometimento organizacional. Contudo, a avaliação por resultados foi excluída do modelo, por não apresentar relevância estatística. Deste modo, a hipótese H17 é parcialmente corroborada.

H21 Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional

A satisfação com o trabalho, com um coeficiente positivo, é a segunda variável que mais contribui para influenciar o comprometimento organizacional. Assim, conclui-se que a hipótese H21 é corroborada.

4.3.4 MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Este modelo visou testar a influência das variáveis explicativas sobre a Orientação para o Cliente entre empregados de contacto.

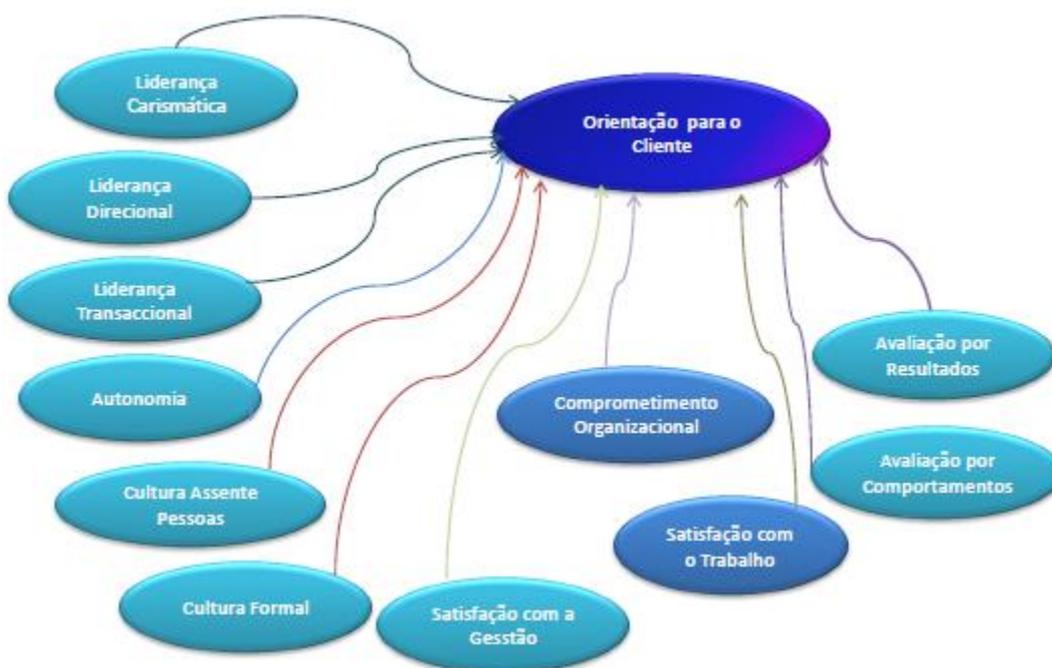


Figura 8 – Modelo inicial de Orientação para o Cliente

De acordo com a Figura 8, considerando a orientação para o cliente como variável dependente, foi deduzido o modelo de regressão linear múltipla, a que corresponde a seguinte forma funcional:

$$\text{orientclient} = \beta_0 + \beta_1 \text{lidcarism} + \beta_2 \text{liddirec} + \beta_3 \text{lidtransac} + \beta_4 \text{autonomia} + \beta_5 \text{culpess} + \beta_6 \text{cultformal} + \beta_7 \text{satisfgestao} + \beta_8 \text{avaresultados} + \beta_9 \text{avacomport} + \beta_{10} \text{comporg} + \beta_{11} \text{sattrabal} + \epsilon$$

Nestas condições, o modelo final obtido apresenta-se na Tabela 19:

R^2	R^2 Adjusted	F	Sig.		B	Beta Standardized	t	Sig.
,336	,326	32,409	,000	orientclient	2,672		11,819	,000
				Comporg	,211	,314	5,107	,000
				avaresultados	,161	,223	3,901	,000
				Autonomia	,091	,141	2,355	,019
				Cultformal	-,079	-,109	-2,002	,046

Tabela 19 – Resultados do Modelo de Orientação para o Cliente

reproduzido, de forma funcional, pela seguinte equação::

$$\text{orientclient} = 2,672 + 0,211\text{comporg} + 0,161\text{avaresultados} + 0,091\text{autonomia} - 0,79\text{culformal} + \epsilon$$

Este modelo apresenta uma capacidade explicativa de 33,6% da variância da orientação para o cliente, pois o coeficiente de determinação obtido (R^2) foi de 0,336 e o $R^2\text{Adjusted}$ foi de 0,326.

Podemos, portanto, concluir que o Comprometimento Organizacional, a Avaliação por Resultados, a Autonomia e a Cultura Formal explicam a Orientação para o Cliente.

O modelo obtido é ajustado aos dados uma vez que a significância do teste F da ANOVA foi inferior a 0,05 ($F=32,409$; $p<0,001$).

Apesar de terem sido incluídas 11 variáveis para explicar a variação da orientação para o cliente, verifica-se que apenas 4 passam no teste t de significância ao nível de 5% e que apresentam capacidade explicativa sobre o comportamento da variável Orientação para o Cliente.

Embora o modelo concetual previsse um efeito significativo das variáveis relacionadas com os estilos de Liderança, Satisfação com o Trabalho e Satisfação com a Gestão, os dados obtidos não permitem confirmar essa relação.

A representação gráfica, resultante da regressão é a seguinte:



Figura 9 – Modelo final de Orientação para o Cliente

Nesta conformidade, relativamente às hipóteses concernentes a este modelo, verificou-se o seguinte:

H1 Há uma relação positiva entre liderança e orientação para o cliente entre empregados de contacto

Por não apresentar relevância estatística, foi excluída do modelo a variável liderança, o que significa que, para a amostra em análise, num contexto de prestação de serviços bancários, a liderança não influencia diretamente a orientação para o cliente entre empregados de contacto e, com tal, conclui-se que a hipótese H1 não é corroborada.

H5 Há uma relação positiva entre autonomia e orientação para o cliente entre empregados de contacto

A autonomia constitui-se como a terceira variável que mais influencia a orientação para o cliente dos empregados de contacto. Esta variável indica que quanto mais autónomos forem os empregados, maior será o grau de orientação para o cliente, logo a hipótese H5 é corroborada.

H9 Há uma relação positiva entre cultura e orientação para o cliente entre empregados de contacto

Os resultados revelam que a orientação para o cliente é influenciada negativamente pela cultura formal. Dos coeficientes obtidos podemos afirmar que a cultura formal, tem um impacto negativo sobre a orientação para o cliente, o que significa que, quanto maior for a pontuação de um colaborador nesta dimensão, menor será a pontuação para a orientação para o cliente, logo, a hipótese H9 não é corroborada .

H13 Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e orientação para o cliente entre empregados de contacto

À semelhança do que se verificou para a variável liderança, por não apresentar relevância estatística, a variável satisfação com a gestão foi também excluída do modelo, significando que, para a amostra em análise, a satisfação com a gestão não influencia diretamente a orientação para o cliente entre empregados de contacto e, como tal, conclui-se que a hipótese H13 não é corroborada.

H16 Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e orientação para o cliente entre empregados de contacto

Estatisticamente relevante, a avaliação por resultados é a segunda variável que mais influencia a orientação para o cliente entre empregados de contacto. Com um valor de *Beta Standardized* de 0,223, relativamente aos coeficientes obtidos, podemos afirmar que um colaborador com mais um ponto nesta dimensão, apresenta, em média, mais 0,161 na orientação para o cliente. pelo que, se conclui que a hipótese H16 é corroborada.

H20 Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e orientação para o cliente entre empregados de contacto

A satisfação com o trabalho constitui-se como a terceira variável que não apresentou relevância estatística para o modelo da orientação para o cliente, concluindo-se, por conseguinte, que a hipótese H20 não é corroborada.

H22 Há uma relação positiva entre comprometimento organizacional e orientação para o cliente entre empregados de contacto

O comprometimento organizacional é a variável que mais influencia positivamente a orientação para o cliente entre empregados de contacto. Apresentando um coeficiente positivo e significativamente estatístico, pode-se afirmar que a hipótese H22 é corroborada.

4.3.5 MODELO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DO EMPREGADO

Do modelo concetual proposto, o Desempenho Individual do Empregado é a variável consequente. Para explicar a sua variância foram incluídas no modelo as variáveis em estudo, de acordo com o modelo seguinte:

$$\text{desempenho} = \beta_0 + \beta_1 \text{avaresultados} + \beta_2 \text{avacomport} + \beta_3 \text{comporg} + \beta_4 \text{sattrabal} + \beta_5 \text{orientclient} + \epsilon$$

a que corresponde a ilustração indicada pela Figura 10.



Figura 10 – Modelo inicial de Desempenho Individual do Empregado

A Tabela 20 exhibe os resultados obtidos com a Análise de Regressão Linear Múltipla.

<i>R</i> ²	<i>R</i> ² <i>Adjusted</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>		<i>B</i>	<i>Beta</i> <i>Standardized</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
,491	,483	61,809	,000	desempenho	1,058		5,328	,000
				<i>orientclient</i>	,384	,396	7,365	,000
				<i>avacomport</i>	,098	,160	2,842	,005
				<i>comporg</i>	,117	,180	3,151	,002
				<i>avaresultados</i>	,117	,166	3,118	,002

Tabela 20 – Resultados do Modelo de Desempenho Individual do Empregado

O modelo assume a seguinte forma funcional:

$$desempenho = 1,058 + 0,384orientclient + 0,098avacomport + 0,117comprorg + 0,117avaresultados + \epsilon$$

Uma vez deduzido o modelo, as variáveis que se revelaram significativas para explicar a variância do Desempenho Individual do Empregado foram: a Orientação para o Cliente, a Avaliação por Comportamentos, o Comprometimento Organizacional e a Avaliação por Resultados. Este modelo explica 49,1% da variação do Desempenho Individual do Empregado ($R^2=0,491$ e $R^2Adjusted=0,483$).

O modelo revela-se ajustado aos dados já que, a significância do teste F de ANOVA foi inferior a 0,05 ($F=61,809$; $p<0,001$).

A ilustração do modelo final é apresentada na Figura 11.



Figura 11 – Modelo final de Desempenho Individual do Empregado

Em relação às hipóteses subjacentes a este modelo, ressaltam as seguintes conclusões:

H19 Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e desempenho individual do empregado

A avaliação, quer por resultados, quer por comportamentos, resulta num maior desempenho individual do empregado, pois ambas apresentam coeficientes positivos, com *Beta Standardized* de 0,166 e 0,160, respetivamente, logo a hipótese H19 é corroborada

H23 O desempenho individual do empregado é influenciado positivamente pela orientação para o cliente entre empregados de contacto

Quanto maior for a orientação para o cliente maior é a pontuação no desempenho individual do empregado, sendo aquela a variável que mais contribui para a variação do desempenho, apresentando um *Beta Standardized* de 0,396, positivo e estatisticamente relevante, pelo que se conclui que a hipótese H23 é corroborada.

H24 O desempenho individual do empregado é influenciado positivamente pelo comprometimento organizacional

O comprometimento organizacional resulta num maior desempenho individual do empregado; por cada unidade adicional no *score* do comprometimento organizacional, o desempenho aumenta 0,117. Esta variável apresenta um *Beta Standardized* positivo de 0,166, logo a hipótese H24 é corroborada.

H25 O desempenho é influenciado positivamente pela satisfação com o trabalho

Como se verifica, a variável satisfação com o trabalho foi excluída do modelo. Essa exclusão resulta da falta de relevância estatística. Isto significa que a hipótese H25 não é corroborada.

4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como referido nos objetivos da investigação, pretendia-se como objetivo geral, avaliar o impacto da Orientação para o Cliente no Desempenho Individual dos Empregados de Contacto.

Para aferir o objetivo geral deste estudo empírico, a partir do modelo concetual geral foram desenhados cinco modelos, relativamente aos quais, foi possível comprovar estatisticamente esse impacto e avaliar em que medida a orientação para o cliente se traduz numa mais-valia para o desempenho individual dos empregados bancários.

Neste ponto são analisadas as hipóteses de investigação e discutidos os resultados obtidos com base nos testes estatísticos realizados. Apresenta-se na página seguinte, o quadro que sintetiza os resultados encontrados e, seguidamente procede-se à discussão de cada modelo.

Resultados dos testes estatísticos		
Hipótese	Descrição	Resultado
Modelo de Satisfação com a Gestão		
H4	Há uma relação positiva entre liderança e satisfação com a gestão	Parcialmente corroborada
H8	Há uma relação positiva entre autonomia e satisfação com a gestão	Corroborada
H12	Há uma relação positiva entre cultura e satisfação com a gestão	Parcialmente corroborada
Modelo de Satisfação com o Trabalho		
H3	Há uma relação positiva entre liderança e satisfação com o trabalho	Parcialmente corroborada
H7	Há uma relação positiva entre autonomia e satisfação com o trabalho	Corroborada
H11	Há uma relação positiva entre cultura e satisfação com o trabalho	Parcialmente corroborada
H15	Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e satisfação com o trabalho	Corroborada
H18	Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e satisfação com o trabalho	Parcialmente corroborada
Modelo de Comprometimento Organizacional		
H2	Há uma relação positiva entre liderança e comprometimento organizacional	Não corroborada
H6	Há uma relação positiva entre autonomia e comprometimento organizacional	Não corroborada
H10	Há uma relação positiva entre cultura e comprometimento organizacional	Não corroborada
H14	Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e comprometimento organizacional	Corroborada
H17	Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e comprometimento organizacional	Parcialmente corroborada
H21	Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional	Corroborada
Modelo de Orientação para o Cliente		
H1	Há uma relação positiva entre liderança e orientação para o cliente entre empregados de contacto	Não corroborada
H5	Há uma relação positiva entre autonomia e orientação para o cliente entre empregados de contacto	Corroborada
H9	Há uma relação positiva entre cultura e orientação para o cliente entre empregados de contacto	Não corroborada
H13	Há uma relação positiva entre satisfação com a gestão e orientação para o cliente entre empregados de contacto	Não corroborada
H16	Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e orientação para o cliente entre empregados de contacto	Corroborada
H20	Há uma relação positiva entre satisfação com o trabalho e orientação para o cliente entre empregados de contacto	Não corroborada
H22	Há uma relação positiva entre comprometimento organizacional e orientação para o cliente entre empregados de contacto	Corroborada
Modelo de Desempenho Individual do Empregado		
H19	Há uma relação positiva entre avaliação de desempenho e desempenho individual do empregado	Corroborada
H23	O desempenho individual do empregado é influenciado positivamente pela orientação para o cliente entre empregados de contacto	Corroborada
H24	O desempenho individual do empregado é influenciado positivamente pelo comprometimento organizacional	Corroborada
H25	O desempenho individual do empregado é influenciado positivamente pela satisfação com o trabalho	Não corroborada

Quadro 2 – Resultados dos Testes Estatísticos

4.4.1 MODELO DE SATISFAÇÃO COM A GESTÃO

Da análise das hipóteses testadas resulta que, no que concerne à Satisfação com a Gestão, os empregados bancários atribuem impacto à Autonomia. A Liderança e a Cultura são valorizáveis quando os empregados se encontram em presença de um Líder Carismático e de uma Cultura assente nas Pessoas. Como foi possível observar através da análise descritiva, identificou-se uma população jovem, em que mais de 60% dos inquiridos se situam numa idade inferior aos 40 anos, sendo que, os colaboradores com menos de 12 anos de serviço apresentam maior sensibilidade à Liderança Carismática e à Autonomia, encontrando-se a antiguidade na banca correlacionada com a idade dos colaboradores, já que, aqueles que têm menos de 37 anos de idade (idade média da amostra) são, também, os que mais valorizam estas variáveis. Por outro lado, e ainda no âmbito da análise descritiva, verificou-se que os colaboradores que mais enfatizam a Satisfação com a Gestão são exatamente aqueles que desempenham funções ao nível da própria gestão.

Decorre do exposto que os empregados bancários mais jovens, constituindo mais de metade da amostra, parecem ter uma postura diferente, relativamente a estes conceitos. Provavelmente, não será alheio a este facto, em termos de admissão nos Bancos, o grau de exigência de habilitações académicas ao nível do ensino superior, que se tem vindo a verificar. No caso da amostra em análise, foi possível observar que 66,7% dos respondentes possui habilitações académicas ao nível do ensino superior, o que evidencia uma amostra com habilitações literárias bastante elevadas. Contudo, as funções de gestão estão cometidas a 26,8% dos respondentes, sendo que, com o valor de prova obtido no teste de independência do Qui-Quadrado, não existe evidência de que se verifique associação entre a função desempenhada e a escolaridade.

Ao nível da Cultura verifica-se que os empregados bancários valorizam a Cultura assente nas Pessoas. A Cultura Formal é considerada como inversa à Satisfação com a Gestão, ou seja quanto mais formal for a cultura, menor é a Satisfação com a Gestão. A Cultura assente nas Pessoas constitui-se como a variável que mais influencia a Satisfação com a Gestão, sendo que, de acordo com a análise descritiva, verificam-se diferenças relativamente aos empregados. Assim, numa escala de 1 a 5, obteve-se um valor para a média de 3,58, relativamente aos colaboradores com habilitações ao nível do ensino superior e 3,36 para os restantes, concluindo-se que a formação escolar poderá contribuir para enfatizar a cultura organizacional.

No âmbito da Cultura assente nas Pessoas, os empregados bancários valorizam a partilha das suas vivências, a lealdade e tradição e enfatizam as tarefas, realização de objetivos, o crescimento e aquisição de novos recursos, numa perspectiva de enfrentar permanentemente mudanças e desafios. Consideram o Presidente do Banco um empreendedor, inovador ou tomador de risco. Na verdade, estas características encontram eco, num líder carismático.

A Liderança Direcional, entendida pelos empregados bancários como uma apreciação individualizada, em termos de especial atenção e/ou aconselhamento pessoal, manifestou uma relação negativa com a Satisfação com a Gestão.

No âmbito da Liderança Transformacional, o líder carismático fornece visão e sentido, inspirando total confiança, propiciando aos colaboradores, de forma abrangente, que se sintam entusiasmados com as suas funções e motivando-os de forma a expressarem as suas ideias e opiniões. Para Peter Drucker (1997) “liderar pessoas sempre envolve conduzir mudanças”. Neste estudo empírico, verifica-se que um líder carismático constitui uma referência para os empregados bancários. Ao fornecer visão e sentido, o líder carismático instila nos seus liderados a Autonomia, que, como se observou neste modelo, constitui a segunda variável que mais contribui para a Satisfação com a Gestão.

Este *modus operandi* dos gestores é percepcionado pelos empregados como uma forma apropriada relativamente à qualidade de gestão, apoio recebido e justiça organizacional, enquanto justiça procedural e distributiva, constituindo uma mais valia para o seu desempenho, pelo que se conclui que os empregados bancários se encontram satisfeitos com a gestão da organização.

4.4.2 MODELO DE SATISFAÇÃO COM O TRABALHO

Relativamente a este modelo, todas as hipóteses testadas foram corroboradas.

Os resultados obtidos, de acordo com as hipóteses testadas permitem concluir que os empregados bancários assumem maior Satisfação com o Trabalho quando se encontram em presença de uma Liderança Carismática e de uma Cultura assente nas Pessoas. Valorizam também a Satisfação com a Gestão, a Avaliação por Comportamentos e a Autonomia.

À semelhança do que se verificou no modelo anterior, observou-se que os empregados bancários valorizam a Liderança Carismática, sendo que, neste modelo, esta é a variável mais enfatizada, ou seja, é considerada como promotora de maior impacto na Satisfação com o

Trabalho. Efetivamente, o líder carismático enfatiza o progresso e desenvolvimento dos seus seguidores. Preocupa-se em transformar os valores do seguidor para suportar a visão e os objetivos da organização. Inspira os liderados com a sua visão, cria emoções através do seu entusiasmo, estimula os esforços dos seus seguidores para inovar e criar soluções, questionar, repensar problemas e abordar situações de novas maneiras, incentivando a inovação e a criatividade.

Observa-se que os empregados bancários identificam a Satisfação com a Gestão como a segunda variável que mais influencia a Satisfação com o Trabalho. Tendo em conta, conforme dissecado no modelo anterior, que os empregados bancários se encontram satisfeitos com a gestão da organização, constata-se que a Satisfação com a Gestão potencia a Satisfação com o Trabalho. Esta constatação encaixa-se positivamente nas conclusões de Hartman *et al.* (1999) quando referem que a justiça organizacional é um conceito central que visa entender um vasto conjunto de atitudes e comportamentos no âmago das organizações. A premissa subjacente é que a perceção de justiça por parte dos trabalhadores afeta as suas atitudes e os seus resultados. Estas perceções não estão apenas ligadas à implementação e monitorização de programas éticos, mas também à forma como as organizações tratam os seus trabalhadores (Collier, 2007). Na verdade, os empregados bancários sentem-se satisfeitos com o trabalho que desenvolvem, com as chefias, colegas, remuneração e oportunidades de promoção.

A Cultura assente nas Pessoas afeta também a Satisfação com o Trabalho. Este modelo é absolutamente corroborado por Canadian Business, (2005), ao referir que “a cultura de uma empresa é uma mistura de valores, morais e códigos de comportamento que se encontram escritos (conhecimento formal) e muitos que não estão escritos (conhecimento tácito) e revelam as verdadeiras prioridades internas de uma organização. É tudo, desde como os líderes comunicam com os empregados, que tipo de objetivos são recompensados e de que modo, como isso é demonstrado, que tipo de pessoas é promovida ou contratada, e quem é despedido (e como). Tudo isto pode ser subtilmente diferente de uma empresa para outra; tomadas em conjunto, dizem-nos o modo como uma empresa faz negócio, num sentido holístico (comportamental e organizacional), e como consegue resultados positivos ou negativos”. Nesta abordagem, são também realçadas a avaliação do desempenho e a autonomia, como fatores determinantes da satisfação com o trabalho.

A Avaliação por Comportamentos (mais enfatizada pelos empregados mais jovens, com média de 3,81 para empregados com menos de 37 anos e média de 3,62 para os restantes),

assume grande relevância, ao invés da Avaliação por Resultados, excluída do modelo, por não apresentar relevância estatística. Efetivamente, na orientação para o cliente, esta área de negócio pretende fidelizar clientes, com consequentes relações que perdurem no tempo e, relativamente aos quais, se torna necessário garantir a satisfação. Estes propósitos são preconizados pela Avaliação por Comportamentos e vão ao encontro daquilo que é valorizado pelos empregados bancários, no âmbito das suas competências, contribuindo para a sua Satisfação com o Trabalho.

4.4.3 MODELO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As hipóteses testadas e os resultados obtidos permitem concluir que os empregados bancários assumem maior comprometimento com a organização quando a sua Satisfação com a Gestão e com o Trabalho é superior e quando o enfoque na Avaliação de Desempenho se situa ao nível da Avaliação por Comportamentos. Relativamente à Cultura Organizacional, na sua dimensão de Cultura de Estabilidade/ Formal observou-se que esta propicia uma reação adversa por parte dos empregados bancários, ou seja, os empregados bancários sentem-se menos comprometidos com uma organização cujo princípio passa por regras e políticas formais rígidas, enfatizando a permanência e estabilidade, com realização de tarefas de forma eficiente e tranquila. Apreciam, portanto, uma forma de trabalhar mais dinâmica e flexível. Curiosamente, a Cultura assente nas Pessoas não foi relevada, para efeitos de Comprometimento Organizacional.

Como foi possível observar também na análise descritiva, existem diferenças significativas entre homens e mulheres, quanto ao Comprometimento Organizacional, sendo que, se verificou que as mulheres estão mais envolvidas.

Considerando que o Comprometimento Organizacional se refere às atitudes das pessoas para com a organização, os resultados obtidos encontram eco em vários autores, designadamente Porter *et al.* (1974) e Mengüç, (1996: 279), ao postularem que o comprometimento organizacional se traduz num “contrato psicológico” que incute nas pessoas uma atitude para agir de forma consistente com os interesses da organização. Para Mowday e Porter (1979), é definido como sendo a dimensão em que um empregado se identifica com os objetivos da organização, valoriza a sua condição de fazer parte da organização e procura trabalhar intensamente contribuindo para a consolidação da missão da organização.

Para Parasuraman (1987), “talvez o bem mais precioso que uma organização de serviço pode ter é a dedicação de todos os empregados para a satisfação dos clientes”. Esse tipo de atitude deve estar presente não apenas no pessoal de contacto, mas também nos responsáveis pelos demais processos da organização, rotineiros ou não. Este aspeto pode ser considerado relevante e permite afirmar, de acordo com os resultados obtidos, que os empregados de contacto das Instituições Financeiras enfatizam as suas atitudes relativamente ao seu Banco, ou seja, para agir de forma consistente com os interesses da organização, o empregado bancário identifica-se com os objetivos do seu Banco, valoriza a sua condição de ser parte integrante da Instituição e procura trabalhar intensamente, contribuindo para a consolidação da missão da organização que integra.

4.4.4 MODELO DE ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Da análise das hipóteses testadas, os resultados permitem concluir que na Orientação para o Cliente, os empregados de contacto das Instituições Financeiras, valorizam o Comprometimento Organizacional, a Avaliação de Desempenho, na componente Avaliação por Resultados e a Autonomia. Já o mesmo não se verifica relativamente à Liderança, Cultura, Satisfação com a Gestão e Satisfação com o Trabalho.

Neste estudo empírico, verifica-se que a apetência para a Orientação para o Cliente, não se compagina com Liderança, Cultura, Satisfação com a Gestão ou Satisfação com o Trabalho. Trata-se sim de uma característica intrínseca da pessoa. A este propósito, Cran (1994), refere que se torna necessário considerar a seleção, capacidades e motivação do pessoal. O autor entende que “a chave da qualidade está na seleção de pessoas que gostam de servir, quando se trata de funções que se caracterizam pelo contacto direto com o cliente. O perfil das pessoas que trabalham nesse tipo de serviço deve ser definido de forma criteriosa. Os melhores funcionários nessas funções têm prazer em ajudar clientes a encontrar soluções para os seus problemas e frequentemente agem de forma surpreendente”. Daí que a Autonomia, também enfatizada pelos inquiridos, associada ao sentido de responsabilidade, se torna imprescindível ao exercício da função. De acordo com o que ressalta da análise descritiva, esta variável, apesar de ser mais valorizada pelos mais novos, apresenta médias de 3,95, relativamente aos que têm idade inferior a 37 anos e média de 3,75, para os restantes, numa escala de 1 a 5, evidenciando médias interessantes, relativamente a este indicador. No caso em apreço, considerando o foco na satisfação do cliente, esta característica torna-se particularmente

proeminente, já que, em múltiplas situações, o empregado bancário é solicitado para dar respostas rápidas, claras, concisas e precisas, *just in time*, a questões que lhe são colocadas, relativamente a um manancial de produtos e assuntos financeiros, com a volatilidade com que estes aparecem no mercado.

O Comprometimento Organizacional é a variável que aparece neste modelo com maior enfoque, com uma particularidade curiosa: como demonstra a análise descritiva, as mulheres estão mais envolvidas. Com o resultado obtido verifica-se que quanto maior for o Comprometimento Organizacional do empregado, maior será o seu sucesso na Orientação para o Cliente, pois os empregados “empenhados”, estão tendencialmente mais predispostos para potenciarem a utilização de recursos conducentes à prossecução dos objetivos da organização.

O foco na Orientação para o Cliente e no longo prazo sugere que o empregado de contacto tem um papel decisivo no negócio. “O pessoal de vendas, através de uma interação pessoal, pode entender qual é a insatisfação do consumidor e informar toda a organização” (Grewal e Sharma, 1991).

Naturalmente que, para o exercício das suas competências, um ambiente favorável é indutor de um melhor desempenho. Esse ambiente traduz-se numa cultura organizacional que possa fomentar o desenvolvimento das referidas competências. Curiosamente, os resultados revelam que a Orientação para o Cliente não regista qualquer impacto da Cultura assente nas Pessoas e é influenciada negativamente pela Cultura Formal. Em termos de análise descritiva, numa escala de 1 a 5, esta dimensão apresenta para a média, o valor mais baixo da tabela (1,87). Daqui resulta que, para o setor bancário, no contexto em análise, a Cultura não promove, de forma direta, a Orientação para o Cliente.

A Avaliação de Desempenho, ao nível de Resultados, constituindo-se como uma fonte de motivação para o prosseguimento e desenvolvimento de processos e implementação de melhorias, ao nível da *performance* individual e *performance* da organização, é também valorizada pelos inquiridos. Este resultado está em sintonia com Kohli, Shervani e Challagalla (1998), ao referirem que “como o desempenho efetivo dessas pessoas é um pré-requisito para a sustentabilidade e desenvolvimento da organização, é necessário que os empregados sejam recompensados adequadamente”.

A não valorização da Satisfação com o Trabalho é corroborada por Churchill, Ford e Walker (1974) entendida como: “todas as características do próprio trabalho e do ambiente de

trabalho, no qual o vendedor encontra recompensa e satisfação, ou insatisfação”. Para Smith, Kendall e Hulin (1969) e Mengüç(1996), trata-se do “sentimento que um indivíduo tem por um trabalho ou posição”. Neste contexto de empregados bancários, verificamos que a Satisfação com o Trabalho não afeta, diretamente, a Orientação para o Cliente. Na verdade, contrariamente ao que seria expectável, este resultado, torna-se surpreendente, até porque, em termos de revisão de literatura é usual os conceitos comprometimento organizacional e satisfação com o trabalho serem estudados em conjunto, dada a sua proximidade.

Em relação à Liderança e à Satisfação com a Gestão, verifica-se que os empregados bancários não reconhecem nestas variáveis, atributos valorizáveis para efeitos de Orientação para o Cliente.

4.4.5 MODELO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DO EMPREGADO

Relativamente ao último modelo estudado nesta investigação, de acordo com as hipóteses testadas, os resultados obtidos permitem concluir que os empregados bancários reconhecem como impulsionadores do Desempenho Individual, a Orientação para o Cliente, o Comprometimento Organizacional e a Avaliação de Desempenho por Comportamentos e por Resultados. Interessante notar, que a variável Satisfação com o Trabalho foi excluída do modelo indicando que no caso dos empregados bancários, esta variável não causa impacto direto no Desempenho Individual.

No modelo em análise, verifica-se que os empregados bancários reconhecem que quanto maior for a Orientação para o Cliente maior é a pontuação no Desempenho Individual, constituindo-se esta, como a variável que mais influencia o Desempenho Individual do Empregado. Isto significa que quanto maior for o enfoque na concretização da satisfação do cliente bancário, maior é o regozigo do empregado bancário, relativamente ao cumprimento dos seus objectivos pessoais e organizacionais, repercutidos no resultado da sua *performance* e, conseqüentemente na *performance* organizacional.

Keillor, Parker e Pettijohn (1999) corroboram a ideia de que o pessoal de vendas com elevado nível de orientação para o cliente desenvolve elevados níveis de desempenho.

Esta constatação é também corroborada por Wright, Pearce e Busbin (1997), que compararam a variação no Desempenho de empresas de serviços com os níveis de Orientação para o Cliente. Os autores pesquisaram como a orientação para o cliente em empresas de serviços da

indústria eletrónica norte-americana afetava os seus desempenhos, procurando identificar diferenças entre as empresas que enfatizavam altos níveis de serviços ao cliente e aquelas que não o faziam. Os resultados demonstraram que as empresas de serviços, com altos níveis de orientação para o cliente, superam as de baixos níveis. Conforme os autores, a filosofia de orientação para o cliente tem um impacto concreto sobre o desempenho competitivo, sendo que a orientação para serviços ao cliente é a componente-chave de uma cultura de marketing, funcionando como um meio efetivo de obter vantagem competitiva no mercado.

A opção do cliente bancário entre um banco ou outro, resulta, frequentemente, do desempenho do *frontline employee*. Conforme Cran (1994), no ambiente em que os empregados normalmente são recrutados e selecionados pela sua apetência para prestar serviços, o desempenho do pessoal de contacto, é fundamental na comparação com competidores.

Assim, as Instituições Financeiras, em concorrência no mercado, a fim de poderem proporcionar um valor superior aos seus clientes, necessitam de dotar os seus colaboradores de técnicas e competências, que, ao nível da orientação para o cliente, possam evidenciar a diferença, relativamente à concorrência.

A Avaliação, quer por Comportamentos, quer por Resultados, resulta num maior Desempenho Individual. Esta conclusão permite-nos afirmar que os empregados bancários reconhecem na Avaliação de Desempenho, a valorização das suas práticas com base no seu comportamento voltado para a satisfação do cliente no longo prazo e do seu empenho, em termos de contributo, para as metas da organização e do desempenho da própria organização. Nesta conformidade, a Avaliação de Desempenho constitui-se como alavancagem para a prossecução dos objetivos do empregado bancário, visando atingir uma elevada *performance*.

Decorre também, deste modelo, a existência de uma relação positiva entre Comprometimento Organizacional e Desempenho Individual do Empregado. Entendendo-se aquele como algo que se refere às atitudes das pessoas para com a organização, conclui-se que quanto mais o empregado bancário se identifica com os valores, crenças, missão, práticas de conduta e objetivos do banco onde trabalha, maiores são os níveis de desempenho. No contexto em análise, comprova-se a ênfase destes procedimentos, reforçada pela simbiose com as práticas de orientação para o cliente.

4.5 CONCLUSÃO

Neste capítulo destacou-se a Análise Descritiva das variáveis, ao que se seguiu a submissão das mesmas a Regressão Linear Múltipla, no sentido de proceder à validade do modelo concetual e identificar as hipóteses corroboradas e não corroboradas.

Procedeu-se à apresentação e discussão dos resultados, de acordo com os submodelos previamente definidos, tendo-se procurado relacionar os conhecimentos existentes, as hipóteses e os resultados obtidos, comparando-os com resultados de outros estudos, evidenciando as semelhanças e diferenças e as suas implicações.

5 CONCLUSÕES

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da tese. Os resultados decorrentes do estudo empírico são comparados com os objetivos da investigação, identificados no capítulo 1. Seguidamente, são abordadas as implicações académicas e para a gestão e por fim, são tecidas considerações sobre as limitações desta investigação e apresentadas sugestões para trabalhos futuros.

Com base em evidências da literatura, definiu-se um modelo concetual de investigação pretendendo-se representar o inter-relacionamento entre a orientação para o cliente dos empregados de contacto e seus antecedentes e consequências no contexto de Instituições Financeiras. Na sequência desses procedimentos, foi elaborado um questionário com as escalas dos constructos desse modelo, que, após ter sido testado, foi aplicado na cidade de Coimbra, tendo sido distribuído a 300 empregados de contacto com o cliente, designadamente empregados bancários, com competências administrativas e ao nível de gestão.

Após análise fatorial exploratória e análise de confiabilidade das medidas dos constructos, utilizou-se a regressão linear múltipla.

Todas as escalas de mensuração foram identificadas na literatura, o que facilitou, de certo modo, a realização dos testes estatísticos. Definiram-se cinco submodelos e agregaram-se as hipóteses, de acordo com os respetivos submodelos. Seguidamente, procedeu-se à apresentação e discussão dos resultados, comparando as relações causais entre constructos com as hipóteses da investigação. Desse modo, conforme apresentado no capítulo 4, as hipóteses foram, ou não, corroboradas.

Os objetivos específicos da investigação foram alcançados, pois (1) foram identificados os níveis de Orientação para o Cliente dos Empregados de Contacto, (2) foi identificado o papel dos antecedentes da Orientação para o Cliente e (3) foram avaliados os impactos da Orientação para o Cliente na *performance* individual dos Empregados de Contacto.

O objetivo geral, de avaliar o impacto da Orientação para o Cliente no Desempenho Individual dos Empregados de Contacto em Instituições Financeiras, enunciado no capítulo 1, foi atingido.

5.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÉMICAS E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

O estudo do constructo Orientação para o Cliente é bastante relevante, favorece o entendimento da estratégia adotada pela organização e a forma como ela está internalizada nas atitudes do empregado, promovendo o sucesso das organizações, principalmente das empresas de serviços.

Saxe e Weitz (1982), definiram a orientação para o cliente entre empregados de contacto como a “ prática do conceito de marketing ao nível da interação entre o empregado de contacto e o cliente”. Desde então têm sido elaborados vários estudos procurando relacionar a orientação para o cliente entre empregados de contacto com outras variáveis, designadamente com o intuito de melhor compreender a relação empresa-cliente. Para autores como Licata *et al.* (2003); Harris *et al.* (2006); Joshi e Randall, (2001); Hartline *et al.* (2000), essa relação tem como elo principal o empregado de contacto, que em muitos casos é o único interlocutor válido.

Todavia, vale a pena ressaltar o carácter inovador desta pesquisa, ao considerar o conjunto de constructos avaliados, tendo-se investigado relações ainda não exploradas que influenciam a orientação para o cliente do empregado de contacto, no contexto de Instituições Financeiras. Nesse sentido, procurou-se identificar as variáveis e o inter-relacionamento entre elas nesse ambiente.

Uma componente do constructo Liderança, foi eliminada durante os testes estatísticos. Assim, a Liderança Transaccional não resistiu à regressão linear múltipla, em virtude de não apresentar capacidade preditiva/explicativa. Uma possível explicação para esse facto pode estar relacionada com as características das funções dos respondentes e a sua não identificação com aquele tipo de líder.

Efetivamente, Vera e Crossan (2004) concluíram que os líderes que desenvolvem comportamentos de liderança transaccional e transformacional podem ter um impacto positivo na aprendizagem organizacional, repercutindo-se no desempenho da empresa e contribuindo para, no âmbito de uma organização aprendente, obter uma vantagem competitiva sustentável. Todavia, num contexto de Instituições Financeiras, como resultado deste estudo empírico, verificou-se que os empregados bancários valorizam uma liderança transformacional, focalizada num líder carismático.

Aroma e Da Silva (2003), assinalam que os líderes transformacionais em Instituições Financeiras influenciam as condições facilitadoras do processo de aprendizagem, enquanto os transacionais tendem a manter o *status quo*, com menor influência no que se refere à aprendizagem. De acordo com os resultados deste estudo empírico pode-se acrescentar aos resultados destes autores que a Liderança Transformacional em Instituições Financeiras, designadamente em termos de Liderança Carismática influencia positivamente a Satisfação com a Gestão, constituindo-se ainda como a variável com maior alavancagem na Satisfação com o Trabalho.

A liderança é reconhecida como essencial para todo o tipo de organização humana por muitos pesquisadores como Bennis (2001), Ulrich (1998, 1999, 2000), Goleman (2002), Bergamini (1994, 2002 e Schein (1992) .

Assim, seria interessante para a gestão privilegiar a seleção, recrutamento e formação de líderes capazes de propiciar as mudanças de atitudes de insatisfação dos colaboradores no sentido de as reverterem em oportunidades de motivação, numa perspetiva de sanar falhas e incrementar mudanças mobilizadoras de qualidade, através da sua visão estratégica. O líder carismático não introduz apenas uma forma de visualizar o futuro; ele ensina novas maneiras de agir, de abordar e de tratar os problemas. Como tal, tradições, valores e normas são desafiadas para que mudanças possam ser implementadas a todo o instante. Conclui-se que é neste tipo de líder que os empregados bancários se reveem.

No entanto, e ainda no âmbito da Liderança Transformacional, verificou-se que a Liderança Direcional é pouco expressiva e apenas ressalta nesta investigação como uma influência negativa relativamente à Satisfação com a Gestão. No contexto deste estudo empírico, a Liderança Direcional foi abordada na perspetiva de que o líder desenvolve uma apreciação individualizada, prestando atenção pessoal e aconselhamento. Resulta desta evidência que este tipo de liderança se revela nefasto para a Satisfação com a Gestão.

Para Bass e Avolio (1990), a liderança transformacional é o processo de construção do comprometimento organizacional. Contrariamente ao afirmado pelos autores e, ao invés do que seria expectável, neste estudo empírico, foi possível observar que a Liderança não promove diretamente o Comprometimento Organizacional, nem a Orientação para o Cliente. Daqui inferimos que, uma das possíveis razões para tal facto, poderá estar relacionada com a circunstância de o tipo de liderança em exercício não estar devidamente sensibilizado para este foco.

Todavia, no contexto em análise, comprovou-se que a Liderança Carismática é a grande impulsionadora da Satisfação com o Trabalho. Daí que, talvez fosse importante, por parte da gestão, enfatizar este aspeto, no sentido de propiciar a obtenção de um valor superior para o cliente bancário e, como tal, ganhar vantagem competitiva, em termos de mercado.

Nesta área de negócio, no contexto de Instituições Financeiras, verifica-se que, ao nível de resultados, o conceito de liderança não está a ser aplicado de forma abrangente. Não se repercute diretamente na Orientação para o Cliente, no Comprometimento Organizacional, na Satisfação com a Gestão; apenas o cariz do líder é tido em conta, relativamente a algumas variáveis. Uma das explicações possíveis para esta constatação poderá ser a ocorrência da crise financeira que assolou o mundo, com o impacto por todos percecionado em 2007, em que a turbulência dos mercados financeiros determinou um efeito sistémico de instabilidade e incerteza, agravado pelos sucessivos *downgrades* de *ratings* da dívida soberana, com um efeito dominó, repercutido ao nível da gestão intermédia e da liderança, nos balcões das Instituições Financeiras.

Como refere Chiavenato (2004), “as pessoas precisam de ser orientadas, conhecer claramente o seu papel e os seus objetivos, dentro das organizações. O que traz competitividade é saber usar os recursos de forma adequada, aumentando a produtividade através da melhoria da qualidade do trabalho das pessoas. Orientar significa encaminhar, guiar, indicar o rumo a alguém”.

Talvez haja necessidade de os líderes refinarem as suas competências de modo a ajustá-las às necessidades emergentes desta nova realidade que passa pela globalização, em constante mutação, adotando uma estratégia que consubstancie procedimentos de criação de sinergias, ajustamento *just in time* às situações e identificação de pontos críticos que permitam ganhar vantagem competitiva.

A Autonomia, por outro lado, incluída no modelo concetual de investigação mesmo sem grandes evidências na literatura de manter relacionamento com a Orientação para o Cliente entre empregados de contacto, em Instituições Financeiras, acabou por exercer um importante papel no contexto investigado. Este constructo resultou influenciar significativamente a Satisfação com a Gestão, a Satisfação com o Trabalho e a Orientação para o Cliente, repercutindo-se, por via indireta, na *Performance* Individual do Empregado. Contudo, não exerce influência direta no Comprometimento Organizacional. Em termos de implicações para a gestão, os resultados evidenciam que há um maior enfoque, pelos respondentes, na

Orientação para o Cliente, na Satisfação com o Trabalho e na Satisfação com a Gestão quando se sentem mais autónomos, o que, de acordo com a análise descritiva é realçado pela população mais jovem da banca, facto a que não será alheia a própria formação académica. Nesta perspetiva, faz todo o sentido a conexão com um líder carismático.

Relativamente ao constructo Cultura, de acordo com as dimensões decorrentes da análise fatorial exploratória, a Cultura assente nas Pessoas, no contexto em análise, mostrou influenciar positivamente a Satisfação com a Gestão e a Satisfação com o Trabalho. Por seu lado, a Cultura de Estabilidade/Formal evidenciou causar um impacto negativo na Satisfação com a Gestão, no Comprometimento Organizacional e na Orientação para o Cliente, demonstrando que os empregados bancários não se identificam com este tipo de cultura.

Os resultados deste estudo empírico enquadram-se parcialmente no modelo de Deshpandé e Farley (2004). Assim, observou-se que a Cultura assente nas Pessoas, pode considerar-se plasmada nos tipos de cultura competitiva (mercado), cultura empresarial (adhocracia) e cultura consensual (clã), constituindo-se como uma cultura organizacional aberta, orientada para o exterior e, como tal, com uma elevada *performance*. Já a Cultura de Estabilidade/Formal, encontra-se identificada naquilo que os autores denominam cultura burocrática (hierarquia), considerando-se, como tal, uma cultura fechada e com fraca *performance*.

Como implicações para a gestão, destaca-se a importância do desenvolvimento de culturas corporativas, propiciando comportamentos orientados para o cliente, através de formação e disseminação de normas, valores e crenças instituídos na organização, a fim de ajudarem os empregados a compreender o funcionamento organizacional, dotando-os, como tal das normas de comportamento do Banco. Esta questão coloca-se com acuidade, em virtude de, nesta área de negócio, os empregados de contacto serem críticos para o sucesso do Banco, uma vez que eles são os *marketers* e podem influenciar diretamente a satisfação do cliente, constituindo-se também como a organização aos olhos do cliente.

A Avaliação de Desempenho, ao nível de Avaliação por Comportamentos, repercute-se positivamente na Satisfação com o Trabalho, no Comprometimento Organizacional e no Desempenho Individual do Empregado; ao nível da Avaliação por Resultados evidenciou promover a Orientação para o Cliente e o Desempenho Individual do Empregado. Os empregados bancários, identificados com o processo de avaliação de desempenho desde a sua admissão na instituição, diligenciam, de *per si*, no sentido de irem ao encontro da satisfação

dos clientes no longo prazo, como característica intrínseca da sua *performance* individual, como seria expetável, promovendo, desta feita, a avaliação por comportamentos e alcançando cumulativamente os objetivos do Banco, em termos de desempenho organizacional, no âmbito da avaliação por resultados.

Considerando que Hoffman e Ingram (1992) também defendem que “organizações de serviço devem, em primeiro lugar, satisfazer as necessidades dos empregados, para que possam satisfazer as necessidades dos seus clientes” torna-se imperioso para os gestores procederem a avaliações de desempenho, de forma justa, isenta e imparcial, que estimulem e motivem os empregados de contacto e os recompensem e premeiem, pois, de acordo com Hart (2005), “o sistema de recompensa e reconhecimento deve estar alinhado com os resultados da estratégia”.

O Modelo de Satisfação com a Gestão evidenciou como variável mais influente a Cultura assente nas Pessoas. Verificou-se ainda a influência da Autonomia e da Liderança Carismática com particular relevância dos colaboradores mais novos (com menos de 37 anos). Por outro lado, a Cultura de Estabilidade/Formal e a Liderança Direcional revelaram-se como variáveis que afetam negativamente a Satisfação com a Gestão. Porém, esta variável, incluída no modelo concetual como preditor da Orientação para o Cliente dos empregados de contacto, sem evidências na literatura de manter relacionamento com a Orientação para o Cliente, confirmou, no âmbito dos empregados bancários não causar impacto direto nesta variável. Registou, no entanto, afetar positivamente a Satisfação com o Trabalho, constituindo-se como a variável que mais promove o Comprometimento Organizacional. Considerando que a Satisfação com a Gestão se traduz na focalização da perceção dos empregados relativamente à qualidade da gestão, ao apoio recebido e à justiça organizacional, este indicador poderá ser relevante para os gestores, permitindo-lhes potenciar formas de interação com os colaboradores, no sentido de otimizar o sentimento de pertença organizacional e a orientação para o cliente, objetivando eventuais retornos positivos para o Banco.

Conforme se revelou no respetivo modelo, a Satisfação com o Trabalho, enquanto variável intermédia do modelo concetual, resultou influenciar significativamente o Comprometimento Organizacional e ser influenciada pela Liderança Carismática, como a variável mais preditiva, a Satisfação com a Gestão, a Cultura assente nas Pessoas, a Avaliação por Comportamentos e a Autonomia.

O Comprometimento Organizacional, outra variável intermédia do modelo concetual, revelou

influenciar a Orientação para o Cliente e o Desempenho Individual do Empregado. Resultou ainda, ser influenciado positivamente pela Satisfação com a Gestão, a Satisfação com o Trabalho e a Avaliação por Comportamentos. A Cultura de Estabilidade/Formal integrou-se como a variável que afetou, em sentido inverso, o Comprometimento Organizacional.

Como já referido, verificou-se que neste estudo empírico não foi corroborado o postulado por Bass e Avolio (1990), relativamente ao facto de considerarem que a liderança transformacional é o processo de construção do comprometimento organizacional. No entanto, os resultados deste estudo empírico encontram-se alinhados com os estudos de Allen e Meyer, (1996) e Meyer *et al.*, (2002) ao referirem que “o comprometimento organizacional é considerado um dos principais mentores da *performance* individual e organizacional”.

Dos resultados obtidos neste estudo verifica-se que o Comprometimento Organizacional é a variável com maior ênfase no impacto que causa na Orientação para o Cliente. Ao incorporar os valores da organização, identificando-se com os objectivos e preconizando o cumprimento da missão, o empregado valoriza a sua condição de fazer parte da organização e procura trabalhar intensamente. Desta forma, constitui-se como uma mais valia, relativamente à qualidade do serviço que presta, oferecendo um valor acrescentado ao cliente bancário, que se traduz num valor superior, em termos de satisfação.

Desta feita, torna-se crucial para os gestores promoverem o desenvolvimento do Comprometimento Organizacional dos seus colaboradores no sentido de potenciarem os retornos organizacionais, em nome de uma vantagem competitiva sustentável.

A Orientação para o Cliente evidenciou impacto sobre o Desempenho Individual e no facto de ser influenciada pelo Comprometimento Organizacional, Avaliação por Resultados e Autonomia. Os resultados permitiram, ainda, observar uma relação negativa com a Cultura Formal. Em relação à Liderança e à Satisfação com a Gestão, verificou-se que os empregados bancários não reconhecem nestas variáveis, capacidade explicativa, relativamente ao modelo da Orientação para o Cliente.

Hoffman e Ingram (1991) e Kelley (1992), demonstraram que a Orientação para o Cliente é consequência da Satisfação com o Trabalho e do Comprometimento Organizacional. Dos resultados deste estudo empírico, conclui-se que o Comprometimento Organizacional se identifica como a variável com maior capacidade explicativa e, como tal, com maior influência na Orientação para o Cliente. Relativamente à Satisfação com o Trabalho, esta variável, por não apresentar capacidade preditiva/explicativa, foi excluída do modelo.

É corroborado pelos cânones do conceito de marketing que a orientação para o mercado proporciona um desempenho superior para a organização. Adicionalmente, traz benefícios psicológicos e sociais para o empregado, melhorando a sua satisfação e o seu comprometimento com a organização, e proporciona maior satisfação e retenção de clientes.

A partir destas considerações e dos resultados obtidos nesta investigação, pode-se afirmar que uma das implicações para a gestão é contribuir para o entendimento, no âmbito de Instituições Financeiras, de que a Orientação para o Cliente entre empregados bancários se refere à prática do conceito de marketing ao nível da interação entre o empregado bancário e o cliente bancário. Para os gestores, isso deverá significar a expansão do conceito de marketing do nível estratégico ao nível operacional da organização, além da valorização do empregado de contacto com o cliente.

Para oferecer um serviço superior a um cliente, é necessário que seja estabelecida dentro da organização uma cultura orientada para o cliente. Isso deve espelhar-se nos empregados orientados para o cliente, na infraestrutura da organização e numa liderança empenhada em apoiar uma cultura de serviço com este foco (Davidow e Uttal, 1989). Nas empresas de serviços, o ponto principal do esforço na busca de métodos de disseminação da orientação para o cliente são valores e crenças que inspiram o empregado de contacto a ser focado no cliente (Kelley, 1992). Daí que os gestores devam desenvolver competências e incorporar estes valores no sentido de os disseminar na organização, no estreito cumprimento do espírito de missão a que a organização se propõe.

Finalmente, o Desempenho Individual do Empregado resultou ser influenciado pela Orientação para o Cliente, como a variável mais promotora, seguido da Avaliação por Comportamentos, Comprometimento Organizacional e Avaliação por Resultados. Os resultados demonstram ainda que existe uma relação positiva tanto da Satisfação com a Gestão, como da Satisfação com o Trabalho, relativamente ao Comprometimento Organizacional, indicando, apesar de indiretamente, um impacto positivo sobre o Desempenho Individual do Empregado.

A Cultura Formal demonstrou um papel nefasto relativamente ao contributo para o Desempenho Individual do Empregado. Porém, a Cultura Assente nas Pessoas revelou contribuir positivamente para a Satisfação com a Gestão e para a Satisfação com o Trabalho, induzindo, como tal, uma mais-valia, ainda que indiretamente, no Desempenho.

Por outro lado, observou-se no Modelo de Satisfação com a Gestão que esta variável é afetada

positivamente pela Liderança Carismática. Também, no modelo de Satisfação com o Trabalho, os resultados foram conclusivos no sentido de identificarem a Liderança Carismática como a principal propulsora desse modelo, o que, evidencia, claramente o contributo desta variável para o Desempenho Individual do empregado bancário.

Para Schein (1991), “quando os fatores em análise são do conhecimento dos gestores, estes podem reafectar recursos ao desenvolvimento da estratégia”. Considerando que exemplos e ações dos líderes são cruciais para o desenvolvimento de uma cultura orientada para o cliente talvez seja de recomendar aos gestores um maior enfoque na ação da liderança no sentido de estes adotarem uma atitude proactiva e eficaz, de forma a que, em cada momento, consigam perceber e entender a dinâmica da situação de forma a adequarem as suas capacidades a essa dinâmica. Sendo certo que à data do preenchimento dos questionários se vivia uma situação conturbada em termos financeiros, decorrente da instabilidade dos mercados, por via da crise financeira, esta atitude de adaptação rápida e eficaz às situações torna-se imperiosa neste segmento de mercado, no sentido de injetar confiança no sistema financeiro e, naturalmente nos clientes bancários, procurando evitar efeitos sistémicos de crise no âmbito da incerteza.

De acordo com o Relatório do Banco de Portugal de 2010, “uma dimensão importante no ajustamento prospetivo da economia portuguesa é a desalavancagem gradual e ordenada do sistema bancário e, conseqüentemente, do setor privado”. O Relatório refere ainda que, “apesar da capacidade de ajustamento e resistência aos choques dos bancos portugueses na atual crise financeira, se registar como digna de nota, em 2010 e início de 2011, o enquadramento do sistema bancário foi particularmente adverso e implicou um ajustamento do balanço da maioria dos bancos, que incluiu reforços de capital, vendas de ativos, um significativo abrandamento da concessão de crédito e uma intensificação da captação de recursos de clientes”.

Em face do que precede, infere-se que, num futuro próximo, o sistema bancário enfrenta um conjunto de desafios significativos.

Considerando que estratégia e qualidade na execução das tarefas são fundamentais para o sucesso de uma empresa prestadora de serviços e dependem do modo como são geridas, torna-se imperioso implementar elevados padrões de proficiência, de forma transversal, ao longo da cadeia de valor da cada Instituição Financeira.

Nesta conformidade, importa que os estrategas das várias IF's promovam a análise,

formulação, implementação e controlo de estratégias de orientação para o mercado, assentes na geração e disseminação da inteligência de mercado em toda a organização e ainda, na responsividade.

Na orientação para o cliente e, a fim de propiciar um valor superior em termos de satisfação do cliente bancário, com relações que perdurem no tempo, as estratégias competitivas devem estar alinhadas num esforço de qualidade de excelência, no sentido de o serviço prestado, enquanto atividade económica, acrescentar valor para o cliente. A alocação de recursos, deve considerar que o empregado de contacto, enquanto interlocutor “privilegiado” com o cliente e “ator principal deste palco”, tem um papel determinante na execução dos procedimentos. Daí que a eficiência dos recursos, designadamente ao nível das competências dos recursos humanos, se torna fundamental nesta área de negócio, visando a eficácia organizacional e a criação de vantagem competitiva sustentável.

Como tal, recomenda-se ênfase na Orientação para o Cliente e nos antecedentes e variáveis intermédias identificados neste estudo empírico, pois, como se verificou, a Orientação para o Cliente, revelou-se determinante, tendo-se constituído como a variável que maior influência exerce sobre o Desempenho Individual dos Empregados Bancários.

5.3 PRINCIPAIS LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Como decorre dos ícones da literatura sobre marketing, este consubstancia modelos diferentes relativamente ao relacionamento entre a orientação para o cliente dos empregados de contacto e os seus antecedentes e consequências, pelo que se pode deduzir que esses relacionamentos não podem ser generalizados, mesmo em ambientes semelhantes. Nesta conformidade, quando se procura validar o modelo de mensuração dos constructos, o que se faz é verificar se as relações hipotéticas do modelo concetual se ajustam aos dados de uma determinada amostra, sendo que os resultados obtidos não garantem a sua validade em qualquer outro contexto.

Relativamente a este estudo empírico, apura-se que um dos preditores da orientação para o cliente entre empregados de contato, a liderança transaccional, resultou não ser significativa, no contexto das Instituições Financeiras. Provavelmente os empregados de contato com o cliente que participaram da investigação não se identificaram com determinados *itens* do questionário, o que levou à eliminação dessa variável.

Uma escala testada num determinado contexto pode, teoricamente, ser utilizada noutra, se os respondentes se identificarem com os *itens*, ou seja, se reconhecerem certa familiaridade nesses indicadores. Talvez isso não tenha acontecido com as medidas da variável liderança transacional. Daí que uma das limitações do trabalho, se refira às escalas que foram utilizadas, mesmo considerando-se que foram obtidas na literatura e submetidas ao processo de avaliação da sua validade fatorial.

Neste sentido poderiam ser desenvolvidas novas medidas, para determinados constructos, de modo que se pudesse estimar um modelo que melhor representasse o relacionamento da orientação para o cliente entre empregados de contato com seus antecedentes e conseqüências, no mesmo contexto. A título de exemplo, refere-se a liderança, já que, da revisão da literatura decorre a eventual concomitância entre liderança transacional e liderança transformacional, ao nível de Instituições Financeiras, e, como tal, seria interessante perceber se o facto de, neste estudo empírico, a liderança transacional ter sido excluída, resulta de uma idiosincrasia das Instituições Financeiras, ou se efetivamente a questão se coloca ao nível das escalas que foram utilizadas.

A segunda limitação refere-se à falta de sensibilidade por resposta via internet, contrariamente ao previsto. Numa primeira fase, o questionário foi distribuído em versão eletrónica, tendo-se optado posteriormente pela entrega presencial, dada a escassez de respostas. Em termos culturais, seria expectável que os empregados bancários, direcionados para procedimentos rápidos ao nível de resposta e, naturalmente, por inerência de funções, familiarizados com os sistemas de informação, tivessem evidenciado outro comportamento a nível de taxa de resposta. Na verdade, tal não aconteceu.

Outra limitação refere-se ao universo da investigação. Por razões de conveniência foram distribuídos questionários aos empregados bancários a exercer funções em Coimbra, uma cidade com cerca de 100 000 habitantes, a fim de representarem as Instituições Financeiras Portuguesas. Porém, a escolha poderia ser questionada em função da diversidade económica, demográfica e cultural que se verifica em Portugal.

Uma quarta limitação prende-se com o facto de se ter realizado um estudo transversal. Estudos longitudinais, recolhendo dados em determinados intervalos de tempo, poderiam consolidar o inter-relacionamento das variáveis envolvidas.

Em decorrência do exposto e, com o objetivo de continuidade, sugere-se que novos estudos sejam realizados com o mesmo tema, mas de forma longitudinal e ampliando-se o universo

para incluir outras cidades do país, que tenham características sociais, económicas e culturais semelhantes às de Coimbra. Nesse âmbito, poderiam ainda efetuar-se estudos comparativos com cidades europeias e não europeias.

Seria ainda interessante em termos académicos e para a gestão, repetir este estudo num momento de estabilidade de mercados financeiros, no sentido de perceber se as evidências verificadas em termos de práticas de liderança obtinham correspondência com as registadas neste estudo empírico.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D.A. (1989). Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*, 31(2), 91-106.
- Albuquerque, L.G. (2009). Gestão de Pessoas. Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Atlas.
- Allen, N.J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252-276.
- Anderson, J.C., & Narus, J.A. (1991). Partnering as a focused market strategy. *California Management Review*, 33(3), 95-113.
- Anderson, P.F., & Chambers, T.M. (1985). A reward/ measurement model of organizational buying behavior. *Journal of Marketing*. 49(2), 7-23.
- Anderson, J.R. (1982). Acquisition of cognitive skill. *Psychological Review*, 89, 369-406.
- Aroma, W., e Da Silva, A.C. (2003). A Influência dos Líderes na Melhoria dos Serviços de Atendimento em Agências Bancárias Atuando no Processo de Aprendizagem dos Atendentes. In: *Enanpad*, Atibaia SP.
- Avolio, B., Bass, B., & Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Barksdale, H.C., & Darden, B. (1971). Marketers' attitudes toward the marketing concept. *Journal of Marketing*, 35(4), 29-36.
- Bass, B. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and educational impact. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, 49-80. New York: Academic Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational change and development*, 4, 231-272. Greenwich, CT: JAI Press.

- Bass, B., Waldman, D., Avolio, B., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group and Organization Studies*, 12, 73–87.
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bateman, T.S. (1998). *Administração: construindo vantagens competitivas*. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas.
- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee “citizenship”. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bennis, W. (2001). A nova liderança. In: Coletânea HSM Management. *Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 31-46.
- Bergamini, C.W. (2002). *Avaliação de Desempenho Humano na Empresa*. 1ª ed. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C.W. (1999). *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C.W. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Berry, L.L. (2001). *Descobrimo a essência do serviço*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Berthon, P., & Hulbert, J.M. (2003). Marketing in metamorphosis: breaking boundaries, *Business Horizons*, 46(3), 31-40.
- Bogmann, I.M. (2000). *Marketing de Relacionamento: Estratégias de fidelização e suas implicações financeiras*. São Paulo: Livraria Nobel S.A.
- Boles, J.S., Brooks, C., & Bellenger, D.N. (2003). Trust Building Processes and Outcomes in Sales Manger-Salesperson Relationships: An Empirical Test and Comparison. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 31, 189-200.
- Boles, J.S., Babin, B.J., Brashear, T.G., & Brooks, C. (2001). An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson selling Orientation – Customer orientation and Job Preference. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (3), 1-13.
- Borden, N.H. (1984). The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, 24 (4), 7-12
- Boshoff, C., & Mels, G. (1995). A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, 29(2), 23-42.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.

- Boyd, H.W., Jr., & Walker, O.C., Jr. (1990). *Marketing management: a strategic approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Brady, M.K., & Cronin, J.J., Jr. (2001). Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors, *Journal of Service Research*, 3(3), 241-51.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Brown, M.E., Donavan, D.T., & Licata, J.W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110 – 119.
- Bulgacov, S. (1999). *Manual de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, p. 354- 400.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bush, R.P., Bush, A.J., Ortinau, D.J., & Hair, J.F. (1990). Developing a Behavior-Based Scale to Assess Retail Salesperson Performance. *Journal of Retailing*, 66(1), 119-136.
- Caetano, R. R. (2003). *Imagem Organizacional da Biblioteca Reitor João Herculino percebida pelos estudantes do UNICEUB. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) Departamento de Ciência de Informação e Documentação, Universidade de Brasília.*
- Cameron, K.S., & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 23-58.
- Canadian Business. Toronto: (2005). 10-Oct. 78(20), 115. Wahl, Andrew.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (1999). *Recursos Humanos*. São Paulo, Atlas.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W., & Walker, O.C., Jr. (1985). The determinants of salesperson performance: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-18.
- Churchill, G.A., Jr., Ford, N.M., & Walker, O.C., Jr. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254- 260.
- Claessens, S., & Laeven, L. (2004). What Drives Bank Competition? Some International Evidence. *Journal of Money, Credit and Banking*, Blackwell Publishing, 36(3), 63-83.
- Coelho, F., Augusto, M., Coelho, A. & Sá, P. (2010). Climate perceptions and the customer orientation of frontline service employees. *The Service Industries Journal*, 30(8), 1343–1357.

- Coelho, F., (2004). O Marketing. In *Introdução à Gestão de Organizações, Vida Económica*. Direcção e Coordenação: João Lisboa, Arnaldo Coelho, Filipe Coelho, Filipe Almeida. Cap. VIII, p. 391-445.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Comer, J.M., & Machleit, K.A., (1989). Psychometric assessment of a reduced version of indsales. *Journal of Business Research*, 18(4), 291-302.
- Conger, J.A., & Fulmer, R.M. (2003). Developing Your Leadership Pipeline. *Harvard Business Review*, 81(12), 76-84.
- Cook, J.D., Hepworth, S.J., Wall, T.D., & Warr, P.B. (1981). Experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use. New York: Academic Press.
- Cran, D.J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34-44.
- Cravens, W.D. (2000). Strategic Marketing. 6th Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Crosby, L., Evans, K. & Cowels, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54 (3), 68-81.
- Crosby, L., & Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, XXIV, 404-411.
- Daft, R.L. (2005). The leadership experience (3rd ed.). Mason, OH: Thomson, South-Western.
- Daft, R.L. (1999). Teoria e projeto das organizações. 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos.
- Davidow, W.H. & Uttal, B. (1989). Service companies: focus or falter. *Harvard Business Review*, 67(4), 77-86.
- Day, G.S., & Wensley, R. (1994). The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58 (October): 37-52.
- Day, G.S. (1990). Market-driven strategy: processes for creating value. New York: The Free Press.
- Day, G.S., & Wensley, R. (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
- Day, G.S. (1983). Marketing theory with a strategic orientation. *Journal of Marketing*, 47 (fall): 79-89.
- Deshpandé, R., & Farley, J.U. (2004). Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness and Firm Performance: An International Research Odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, (January 21), 3-22.

- Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F., Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Deshpandé, R., & Webster, F., Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Deshpandé, R. (1983). "Paradigms Lost": On Theory and Method in Research in Marketing. *Journal of Marketing*, 47(Fall), 101-110.
- Deshpandé, R., & Zaltman, G. (1982). Factors affecting the use of market research information: a path analysis. *Journal of Marketing Research*, 19(1), 14-31.
- Donavan, D.T., Brown, T.J., & Mowen, J.C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68 (January): 128-46.
- Drucker, P.F. (1997). A organização do futuro. São Paulo: Futura.
- Drucker, P.F. (1954). The practice of management, New York: Harper & Row Publishers, Inc.
- Dunlap, B.J., Dotson, M.J., & Chambers, T.M. (1988). Perceptions of real estate brokers and buyers: a sales-orientation, customer-orientation approach. *Journal of Business Research*, 17 (2), 175-87.
- DuPont, R. (1998). Relationship marketing: a strategy for consumer-owned utilities in a restructured industry. *Management Quarterly*, 38(4), 11-16.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2): 11-27.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1991). *Servuction : A Gestão de Marketing de Empresas de Serviços*. Lisboa, McGraw-Hill.
- Ekincia, Y., & Dawesb, P.L. (2009). Consumer perceptions of frontline service employee personality traits, interaction quality, and consumer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 107(125), 503–521.
- Felton, A.P. (1959). Making the marketing concept work. *Harvard Business Review*, 37 (July-August), 55-65.
- Fogarty, T.J. (1994). Public accounting work experience: the influence of demographic and organizational attributes. *Managerial Auditing Journal*, 9(7), 12-20.
- Franke, G.R., & Park, J. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 63 (November), 693-702.
- Ganesan, S., & Weitz, B.A. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31-56.

- Goff, B., Boles, J., Bellenger, D., & Stojack, C. (1997). The influence of salespeople Selling Behaviors on Customers Satisfaction with Products. *Journal of Retailing*, 73(2), 171-173.
- Goleman, D. (2002). Liderança que Obtém Resultados. In: Harvard Business Review on *What Makes a Leader*. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 55-84.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 79(6): 42–51.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader. *Harvard Business Review*, 76(1), 93–102.
- Green, S., Hassan, F., Immelt, J., Marks, M., & Meiland, D. (2003). In Search of Global Leader. *Harvard Business Review*, 81(8), 38-44.
- Gregory, K.K. (1983). Native-View paradigms: multiple cultures and conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*. 28. September.
- Grewal, D., & Sharma, A. (1991). The effect of sales force behavior on customer satisfaction: an interactive framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3): 13-23.
- Grönroos, C. (1999). Relationship marketing: challenges for the organization. *Journal of Business Research*, 46 (3), 327-35.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-79.
- Hair, J.F., Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (2006). Multivariate data analysis. 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall.
- Hambrick, D., & Pettigrew, A. (2001). Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36–44.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
- Harker, M.J., Egan, J. (2006). The past, present and future of relationship marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, 215-42.
- Harris, E.G., Artis, A.B., Walters, J.H., & Licata, J.W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407-415.
- Harris, E.G., J.C. Mowen, & Brown T.J. (2005). Re-Examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction. *Journal of Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35.
- Hart, L.B., & Waisman, C.S. (2005). The leadership training activity book. New York: American Management Association.

- Hartline, M.D., Maxham, J.G., & McKee, D.O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35–50.
- Hartman, S.J., & Yrle, A.C. (1999). Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting. *Journal of Business Ethics*, 20, 337-351.
- Hill, M., e Hill, A. (2002). Investigação por questionário. Lisboa: Sílabo.
- Hoffman, K. e Bateson, J. (2002). Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Casos. São Paulo: Thomson Learning Lda.
- Hoffman, K. & Bateson, J. (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *The Journal of Services Marketing*, 6(2): 68-78.
- Hoffman, K. & Bateson, J. (1991). Creating customer-oriented employees: the case in home health care. *Journal of Health Care Marketing*, 11(2): 24-32.
- Huo, J.Y., Smith, H.J, Tyler, T.R., & Lind, E.A. (1996). Superordinate identification, subgroup identification, and justice concerns: Is Separatism the Problem; Is Assimilation the Answer? *American Psychological Society*, 7(1), 40-45.
- Ingram, T., LaForge, R., & Schwepker, Jr.C. (2007). Salesperson ethical decision making: the impact of sales leadership and sales management control strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVII, 4 (fall), 301–315.
- Iverson, R., MCleod, C., & Erwin, P. (1996). The role of employee commitment and trust in service relationships. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(3), 36 – 44.
- Jaworski, B.J., Kohli, A.K., & Sahay, A. (2000). Market driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45-54.
- Jaworski, B.J., & Kohli, A.K., (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(jul), 53-70.
- Jaworski, B.J., & MacInnis, D.J. (1989). Marketing jobs and management controls: toward a framework. *JMR - Journal of Marketing Research*, 26(4), 406-419.
- Jaworski, B.J. (1988). Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23-39.
- Joshi, A.W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54(1), 1 – 9.
- Keillor, B.D., Parker, S., & Pettijohn, C.E. (2000). Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 15(1), 7–22.

- Keillor, B.D., Parker, S., & Pettijohn, C.E. (1999). Sales force performance satisfaction and aspects of relational selling: implications for sales managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, 101-115.
- Kelley, S.W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kelley, S.W., & Dorsch, M.J. (1991). Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(4), 55-66.
- Kelley, S.W. (1990). Customer orientation of bank employees and culture. *The International Journal of Bank Marketing*, 8(6), 25-29.
- Knight, D., & McCabe, D. (1997). How would you measure something like that?: Quality in a retail bank. *Journal of Management Studies*, 34(3), 371-388.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1994). The influence of coworker feedback on salespeople." *Journal of Marketing* 58(4), 82-94.
- Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A.K., Shervani, T.A., & Challagalla, G.N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263 – 274.
- Kondo, Y. (1994). *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente.
- Kotler, P. (2000). *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., e Armstrong, G. (1998). *Princípios de Marketing*. 7ª. ed. Rio de Janeiro: Prentice-All.
- Kotler, P. (1997). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Langfred, C.W., & Moye, N.A. (2004). Effects of task autonomy on performance: An extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of Applied Psychology*, 89, 934–945.
- Lau, G.T., & Huang, S.B. (1999). The influence of task characteristics and job-related characteristics on retail salesperson selling orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6, 147-56.
- Laux, R.O., & Ramos, D.F. (2006). O grande desafio do Marketing neste século. *Rev. Universo Administração*, 1, Ano 1, Jun/Dez, 65-81.

- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38 (July-August), 24-47.
- Licata, J. W., & Mowen, J. C. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256-271.
- Likert, R.A. (1975). *A Organização Humana*. São Paulo: Atlas, 1975.
- Likert, R.A. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, No.140, 1-55.
- Limongi-França, A.C., e Arellano, E.B. (2002). Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 259-269.
- Lind, E.A., Kulik, C.T., Ambrose, M., & De Vera Park, M. V. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38, 224-251.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Levy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J.V. (2004). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. 10ª Edição. Publicações Dom Quixote: Lisboa.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2006). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Lowe, G. (1996). Effectiveness correlate's of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425.
- Lund, D.B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3): 219-36.
- Malhotra, N.K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N.K., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer- contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-74.
- Marinova, D., & J, Ye (2008). Do frontline mechanisms matter? impact of quality and productivity orientations on unit revenue, efficiency, and customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 72(2), 28-45.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. Lisboa: Sílabo.
- Marques, A.M.A. (2003). A importância das práticas do marketing relacional na formulação e implementação das estratégias competitivas e a influência destas na lealdade dos clientes e na performance: a investigação de um modelo estrutural no contexto empresarial português. Tese de Doutoramento, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.
- Maslow, A.H. (1953). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 370.

- McCarthy, E.J. (1960). Basic marketing, Homewood: Irwin.
- McNamara, C.P. (1972). The present status of the marketing concept. *Journal of Marketing*, 36(1), 50-57.
- Mengüç, B. (1996). The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes: further empirical results. *International Journal of Research in Marketing*, 13(3), 277-91.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michaels, R.E., & Day, R.L. (1985). Measuring customer orientation salespeople: a replication with industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 443-446.
- Mills, P.K., & Ungson, G.R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: organizational constitution and trust as controls. *Journal of Personal Selling & Sales Management Academy of Management Review*, 28(1), 143-153.
- Möller, K., & Halinen, A. (2000). Relationship marketing theory: its roots and direction. *Journal of Marketing Management*, 16(1/3), 29-54
- Montana, P.J., & Charnov, B.H. (1998). Administração. 2 ed. São Paulo: Saraiva.
- Moorman, C., & Rust, R.T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63 (special issue), 180-97.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Motowidlo, S.J. (1984). Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27(4), 910-915.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., Steers, R. M. (1982), "Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover", *New York: Academic Press*.
- Mowday, R.T., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Muniz, K.M., e Da Silva, E.D. (2004). O papel do gerente na implementação da estratégia. Estratégias para o Desenvolvimento e Inserção Global. In: Congresso Latino-Americano de Estratégia, 18. Itapema.
- Narver, J.C., Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizen behaviors In a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- O'Hara, B.S., Boles, J.S., & Johnston, M.W. (1991). The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11 (1), 61-67.
- Ouchi, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, *Management Science*, 25 (9): 833-47
- Palmeira, M. (1999). Gestão de pessoas. In: Bulgacov, Sérgio (Org). Manual de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, p. 354- 400.
- Parasuraman, A. (1987). Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *Journal of Services Marketing*, 1(1), 39-46.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (4), 41-50.
- Peccei, R., & Rosenthal, R. (2000). Front-line responses to customer care programmes: a theoretical and empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, 11, 562-590.
- Pestana, M.H., & Gageiro, J.N. (2008). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS, 5ª ed., Lisboa: Silabo.
- Porter, L.W., (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*. July-August, p.149-174.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-81.
- Pugh, M., & Cooper, N. (2002). Security Setor Transformation in Post-Conflict Societies, Conflict, Security and Development series. Centre for Defence Studies, King's College, London, 2002.
- Quinn, R.E. (1988). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. San Francisco: Jossey-Bass.
- Relatório do Banco de Portugal, 2010. Disponível em www.bportugal.pt.
- Robbins, S.P. (2006). Comportamento organizacional. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2000). Administração: Mudanças e Perspectivas. 1. ed. São Paulo: Saraiva.

- Ruekert, R.W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-45.
- Ruyter, K., Wetzels, M., & Kleijnen, M. (2001). Customer adoption of e-service: an experimental study. *International Journal of Service Industry Management*, 12(2), 184-207.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. Third Edition. *Prentice Hall, Financial Times*.
- Saxe, R., & Weitz, B. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. (2^a ed.) San Francisco, Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1991). What is culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (Eds.), *Reframing organizational culture* (pp. 243-253). Newbury Park: Sage.
- Schneider, B., & White, S. (2004). Service climate. In B. Schneider & S. White (Eds.) *Service quality: Research perspectives* (pp.91-134). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schneider, B., & Rentsch, J. (1988). *Managing climates and cultures: a future perspective*. Lexington Books.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schneider, B., Parkington, J.J., & Buxton, V.M. (1980). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks, *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.
- Schwepker Jr, C.H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Sergeant, A., & Frenkel, S. (2000). When do customer contact employees satisfy customers? *Journal of Service Research*, 3(3), 18-34.
- Shamir, B. (1995). Social distance and charisma: Theoretical notes and exploratory study. *Leadership Quarterly*, 2, 81-104.
- Shapiro, B.P. (1988). What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 66 (6), 119-125.
- Sholihin, M., & Pike, R. (2009). Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences. *Accounting and Business Research*, 39(4), 397-413.
- Slater, S.F., & Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: a strategy for the study of attitudes. Chicago: Rand McNally.
- Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J., & Gutman, E.G. (1985). A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter. *Journal of Marketing*, 49 (Winter 1985), 99-111.
- Soto, E. (2002). Comportamento Organizacional. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- Spector, P.E. (2002). Psicologia nas organizações. 2.ed. São Paulo: Saraiva.
- Sujan, H., Weitz, B.A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Tepper, B.J., & Taylor, E.C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46, 97-105.
- Tushman, M. & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), (summer 1996), 8-30. (Winner of the 1997 Anderson Consulting Award.)
- Ulrich, D., Zenger, J., e Smallwood, N. (2000). Liderança orientada para resultados. São Paulo: Campus.
- Ulrich, D (1999). Results-Based Leadership. Boston: *Havard Business Scholl Press*.
- Ulrich, D (1998). Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura.
- Ulrich, D, Simons, R. F., Losito, B. D., Fiorito, E., Miles, M. A., & Zelson, M. (1991). Stress recovery during exposure to natural and urban environments. *Journal of Environmental Psychology*, 11, 201-230.
- Ussahawanitchaki, P. (2008). Building job satisfaction of certifies public accountants (cpas) in thailand: effects of role stress through role conflict, role ambiguity, and role overload. *Journal of Academy of Business and Economics*, 8(2), 12-22.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Voss, G.B., & Voss, Z.G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(1), 67-83.
- Wachner, T., Plouffe, C.R. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: the integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32-44.

- Webster, F.E., Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- Webster, F.E., Jr. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.
- Wilkins, A., & Ouchi, W. (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. 28, September. 468-81.
- Williams, M.R., & Attaway, J.S. (1996). Exploring salesperson's customer working smart and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.
- Wright, N.D., Pearce, J.W., & Busbin, J.W. (1997). Linking customer service orientation to competitive performance: Does the marketing concept really work? *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(4), 23-34.
- Yavas, U., & Babakus, E. (2010). Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: A study of frontline bank employees. *International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222-238.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., & Gremler, D.D. (2008). *Services Marketing*. McGraw-Hill/Irwin; 5 ed. (May 23).
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm*. (2nd ed). New York: Irwin McGraw-Hill.
- Zeithaml, V.A., & Bitner, M.J. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52 (2), 35-48.
- Zikmund, W.G. (2000). *Business research methods*. Harcourt College Publishers. 6th ed. Orlando, US: Dryden Press.

7 APÊNDICE

Questionário

Exm^o(a) Senhor(a):

Em virtude de me encontrar a desenvolver uma investigação sobre contexto de trabalho e liderança, cujo objetivo é identificar os níveis de orientação para o cliente, dos elementos de contacto, em ambiente de serviços, designadamente, em instituições bancárias, venho solicitar a sua colaboração através do preenchimento do questionário que se segue.

Esta investigação enquadra-se no âmbito do mestrado em Gestão, que me encontro a frequentar na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

A informação fornecida por cada pessoa é estritamente confidencial, não havendo lugar à identificação de quem respondeu, nem da organização envolvida.

O questionário foi concebido para ser preenchido de forma simples e breve, o que deverá demorar cerca de 10 minutos. Após o preenchimento, solicito que coloque o questionário no envelope que anexo, devidamente fechado e o entregue ao seu superior, que o fará chegar ao destino.

Sendo certo que da sua colaboração depende muito o sucesso desta investigação, apelo à sua participação entusiástica.

Para qualquer informação ou esclarecimento adicional, poderá efectuar o contacto para o seguinte email: teresalopes1@mail.com

Grata pela atenção dispensada, apresento os meus melhores cumprimentos.

Teresa Lopes

Questionário

A fim de podermos proceder ao tratamento global dos dados, queira indicar-nos:

- Antiguidade na Banca: ___ anos
- Antiguidade neste Banco: ___ anos
- Função que desempenha (assinale com X, conforme o caso):
 - Diretor de Balcão Gerente Sub-Gerente
 - Gestor de Clientes Promotor Comercial Assistente Administrativo
 - Outra. Qual? _____
- Idade: ___ anos
- Sexo: Masculino Feminino
- Nível de escolaridade (assinale com X, conforme o caso):
 - Mestrado/Pós-Graduação Licenciatura/Bacharelato
 - Secundário (10 ao 12º ano) 2º e 3º ciclo (5º ao 9º ano) 1º ciclo

Indique com X um dos cinco graus com o qual concorda (ou discorda) com as afirmações a seguir apresentadas: 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (não concordo nem discordo); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente).

No meu Banco, o meu (minha) Superior(a) (Gerente, Supervisor, Chefe imediato):

Item	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo		Concordo totalmente
1.Faz com que todos os colaboradores se sintam entusiasmados com as suas funções.	1	2	3	4	5
2.Inspira-me total confiança.	1	2	3	4	5
3.Motiva-me a expressar as minhas ideias e opiniões.	1	2	3	4	5
4. É uma fonte de inspiração para todos os colaboradores.	1	2	3	4	5
5. Induz lealdade para com ele(a).	1	2	3	4	5
6.Incute lealdade na organização.	1	2	3	4	5
7.As suas ideias levam-me a repensar algumas situações, de uma forma que eu nunca tinha questionado.	1	2	3	4	5

8. Leva-me a refletir sobre determinadas questões, de forma diferente.	1	2	3	4	5
9. Abre-me novas perspetivas de observação e análise das situações, que habitualmente constituem para mim um grande emaranhado.	1	2	3	4	5
10. Presta especial atenção aos colaboradores que parecem negligentes.	1	2	3	4	5
11. Entende o que eu quero e tenta ajudar-me a encontrar o que pretendo.	1	2	3	4	5
12. Podemos contar com ele(ela) para expressar a sua apreciação quando fazemos um bom trabalho.	1	2	3	4	5
13. Define os objetivos que tenho de atingir, se quero ser recompensado pelo meu esforço.	1	2	3	4	5
14. Há um acordo formal relativamente ao esforço que eu dedico ao trabalho em grupo e o que pretendo fazer fora do grupo.	1	2	3	4	5
15. Sempre que entender, posso dialogar abertamente com ele(ela) sobre questões pessoais ou profissionais.	1	2	3	4	5
16. Questiona-me, para além do estritamente necessário, para que a tarefa esteja concluída.	1	2	3	4	5
17. Se eu tomar iniciativas não se opõe, e até me encoraja a fazê-lo.	1	2	3	4	5
18. Diz-me mais do que tenho de saber para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5

Tendo em consideração a forma como atua no seu local de trabalho, indique com X um dos cinco graus com o qual concorda (ou discorda) com as afirmações a seguir apresentadas: 1 (discordo totalmente); 2 (discordo); 3 (não concordo nem discordo); 4 (concordo); 5 (concordo totalmente).

Item	Discordo totalmente		Não concordo nem discordo		Concordo totalmente
19. Tenho uma grande liberdade na execução das minhas tarefas.	1	2	3	4	5
20. Sou incentivado(a) para encontrar soluções para a resolução dos problemas.	1	2	3	4	5
21. Neste Banco, sou estimulado(a) para tomar a iniciativa.	1	2	3	4	5
22. É-me permitido fazer o trabalho da forma que eu considero mais eficaz.	1	2	3	4	5
23. Quase nada do que faço requer a aprovação do meu superior.	1	2	3	4	5
24. A minha organização é um lugar muito pessoal. É como uma extensão da família. As pessoas partilham as suas vivências.	1	2	3	4	5
25. A minha organização é um lugar dinâmico e empreendedor. As pessoas estão dispostas a correr riscos.	1	2	3	4	5
26. A minha organização não é um lugar muito formal e estruturado. De um modo geral, as pessoas não se regem por procedimentos normalizados.	1	2	3	4	5
27. A minha organização não está muito orientada para a produção. O principal objetivo não é a obtenção de resultados, com grande envolvimento pessoal.	1	2	3	4	5

28.O Presidente do meu Banco é, geralmente, considerado um coordenador, organizador ou administrador.	1	2	3	4	5
29.O Presidente do meu Banco é geralmente considerado um empreendedor, um inovador ou um tomador de risco.	1	2	3	4	5
30.O Presidente do meu Banco é geralmente considerado um produtor, técnico ou condutor rígido.	1	2	3	4	5
31.O que mantém a organização unida é a lealdade e a tradição. O compromisso com a organização é muito grande.	1	2	3	4	5
32.A união da minha organização resulta de um compromisso com a inovação e desenvolvimento. Dá-se ênfase a ser o primeiro.	1	2	3	4	5
33.O princípio que une a minha organização passa por regras e políticas formais. A preservação do bom funcionamento é importante nesta organização.	1	2	3	4	5
34.O que mantém a organização unida é a ênfase nas tarefas e realização de objetivos. A orientação da produção é partilhada.	1	2	3	4	5
35.A minha organização enfatiza os recursos humanos. Moral e coesão fortes são importantes na empresa.	1	2	3	4	5
36.A minha organização enfatiza o crescimento e a aquisição de novos recursos. O mais importante é estar preparado para enfrentar novos desafios.	1	2	3	4	5
37.A minha organização enfatiza a permanência e a estabilidade. A realização de tarefas de forma eficiente e tranquila é importante.	1	2	3	4	5
38.A minha organização enfatiza as ações competitivas e de sucesso. O mais importante são os objetivos mensuráveis.	1	2	3	4	5
39.As pessoas que trabalham neste Banco recebem um bom apoio por parte dos órgãos de gestão.	1	2	3	4	5
40.Os órgãos de gestão ouvem as nossas sugestões/reclamações.	1	2	3	4	5
41.Este Banco é gerido de forma apropriada.	1	2	3	4	5
42.Os órgãos de gestão deste Banco agem corretamente.	1	2	3	4	5
43. Tenho confiança na equidade e honestidade da gestão deste Banco.	1	2	3	4	5
44. São estabelecidos objetivos específicos para o meu trabalho.	1	2	3	4	5
45.O meu superior informa-me sobre o grau com que atinjo os meus objetivos,	1	2	3	4	5
46.O meu superior avalia o grau com que atinjo os objetivos que me foram fixados.	1	2	3	4	5
47.Caso não atinja os meus objetivos terei de explicar porquê.	1	2	3	4	5
48.O aumento do meu salário baseia-se no grau com que atinjo os meus objetivos.	1	2	3	4	5
49.A avaliação do meu desempenho depende do meu empenho na satisfação dos clientes.	1	2	3	4	5
50.A avaliação do meu desempenho baseia-se na minha capacidade para resolver os problemas dos clientes, de forma eficaz.	1	2	3	4	5
51. Na avaliação do meu desempenho pesa o meu empenho no Banco.	1	2	3	4	5

52.Na minha avaliação é tida em conta a minha capacidade para lidar de forma inovadora com situações únicas.	1	2	3	4	5
53.Na minha avaliação pesa a minha contribuição para a satisfação e fidelização dos clientes.	1	2	3	4	5
54.Tento sempre ajudar os clientes a alcançar os seus objetivos.	1	2	3	4	5
55.Tento atingir os meus objetivos através da satisfação dos clientes.	1	2	3	4	5
56.Um bom profissional tem que ter em mente o melhor interesse do cliente.	1	2	3	4	5
57.Tento fazer com que os clientes me exponham as suas necessidades.	1	2	3	4	5
58.Tento influenciar um cliente através da informação e não através da pressão.	1	2	3	4	5
59.Ofereço o produto/serviço que melhor se adequa às necessidades do cliente.	1	2	3	4	5
60.Tento sempre encontrar o tipo de solução que melhor se ajusta ao cliente.	1	2	3	4	5
61.Tento responder às perguntas dos clientes sobre produtos/serviços da forma mais correta possível.	1	2	3	4	5
62.Tento sempre ajudar um cliente com um serviço que possa resolver o seu problema.	1	2	3	4	5
63.Posso até discordar de um cliente para poder ajudá-lo a tomar uma decisão melhor.	1	2	3	4	5
64.Tento sempre dar ao cliente uma expectativa exata do que o Banco fará por ele.	1	2	3	4	5
65.Tento sempre identificar as necessidades do cliente.	1	2	3	4	5
66.Estou disposto a esforçar-me, para além do esperado, para ajudar este Banco a ter sucesso.	1	2	3	4	5
67.Digo aos meus amigos que é bom trabalhar neste Banco.	1	2	3	4	5
68.Sinto que os meus valores são muito idênticos aos valores deste Banco.	1	2	3	4	5
69.Tenho muito orgulho em dizer às pessoas que faço parte desta organização.	1	2	3	4	5
70.Este Banco inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho.	1	2	3	4	5
71.Estou muito contente por ter escolhido este Banco para trabalhar.	1	2	3	4	5
72.Preocupo-me seriamente com o futuro deste Banco.	1	2	3	4	5
73.Para mim, esta é uma das melhores organizações para trabalhar.	1	2	3	4	5
74.Em termos gerais, estou satisfeito(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5
75.Em termos gerais, estou satisfeito(a) com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
76.Em termos gerais, estou satisfeito(a) com a minha chefia.	1	2	3	4	5
77.Em termos gerais, estou satisfeito(a) com a minha remuneração.	1	2	3	4	5

78.Em termos gerais, estou satisfeito(a) com as oportunidades de promoção.	1	2	3	4	5
79.Cumpro eficazmente as minhas metas de desempenho (promoção de novos produtos/serviços).	1	2	3	4	5
80.Considero o meu desempenho geral (serviço prestado ao cliente/ promoção de novos produtos) muito bom.	1	2	3	4	5
81.Tenho bons conhecimentos sobre o negócio deste Banco (necessidades dos clientes, portfólio de produtos, concorrência).	1	2	3	4	5
82.Exerço perfeitamente a gestão do tempo, planeamento e organização do trabalho.	1	2	3	4	5
83.Ajudo o meu superior na concretização dos objetivos do Banco.	1	2	3	4	5
84.Cumpro meticulosamente as políticas e procedimentos deste Banco.	1	2	3	4	5
85.A quantidade global do trabalho que desenvolvo é elevada.	1	2	3	4	5
86.A qualidade global do trabalho que desenvolvo é elevada.	1	2	3	4	5

Caso pretenda conhecer os resultados deste estudo, por favor indique um email: _____

Muito obrigada pela sua colaboração!