



O desempenho de *service recovery*: a influência da integridade comportamental do líder, da abordagem de gestão do erro e da satisfação das necessidades psicológicas básicas.

Inês Peixoto Neves



Dissertação

Mestrado em Gestão de Serviços



Orientado por

Maria Teresa Vieira Campos Proença



2020

Agradecimentos

À minha irmã Catarina, por ser a melhor das amigas. Pelo apoio, coragem e exemplo.

Aos meus pais Céu e Américo, por todas as vezes em que foram brilhantes e me inspiraram e pelos momentos em que falharam e me lembraram que todos podemos tentar ser melhores. Obrigada pelo amor que nunca cobrou as noites mal dormidas à custa do trabalho.

Aos meus avós Tina e Rui, por serem sempre os primeiros a acreditar mesmo quando não compreendem os meus sonhos. Com vocês tive os anos mais bonitos da minha vida.

Aos meus tios Madalena e Zé, por terem sido os meus primeiros companheiros de viagem. Pela paciência e dedicação. Por nunca estarem longe mesmo quando um oceano nos separava.

À minha prima Joana, pela inspiração que é. Ao Francisco, Tomás e à pequena Sofia pela inspiração que um dia vão ser.

À minha orientadora, Professora Doutora Teresa Proença, pela paciência, conselhos e sugestões de melhoria. Por me ter acompanhado e motivado sempre, mesmo quando pensei que não seria capaz.

Resumo

O setor dos serviços é um setor propenso a erros, onde é difícil uma organização estar numa situação isenta de falhas, os esforços realizados para reagir à falha identificada são um aspeto de extrema relevância para as organizações, sendo um componente determinante na obtenção de vantagem competitiva. É esperado que paralelamente ao cumprimento das suas funções habituais, os colaboradores realizem ações de *service recovery*, o que implica que os colaboradores se encontrem capacitados e motivados para gerir situações de falha.

Com este estudo pretende-se captar o lado mais intangível de uma organização, percebendo se este exerce uma influência sobre o desempenho de *service recovery* dos colaboradores. Propõe-se analisar a influência dos fatores pessoais, organizacionais e de liderança no desempenho de *service recovery* como um todo, considerando que a integridade comportamental do líder pode ser entendida como um recurso organizacional ao favorecer um clima de gestão do erro, facilitando a abertura e confiança para a aceitação e aprendizagem com o erro e que a abordagem de gestão do erro pode ser favorável à satisfação das necessidades psicológicas básicas.

Neste sentido, realizou-se um questionário *online* a colaboradores de diferentes organizações, tendo-se obtido 211 respostas. Foi proposto um modelo que relaciona as variáveis em análise e aplicada a metodologia da análise de equações estruturais, combinando as técnicas de análise fatorial utilizando o *software* SPSS Amos (versão 24).

Com o estudo verificou-se a existência de relações positivas e estatisticamente significativas entre algumas variáveis em estudo. Um contributo importante do estudo foi a conclusão de que a satisfação das necessidades psicológicas básicas é mediadora entre a abordagem de gestão do erro e o desempenho de *service recovery*, relação que ainda não tinha sido testada na literatura.

Palavras-chave: desempenho de *service recovery*, integridade comportamental do líder, abordagem de gestão do erro, satisfação das necessidades psicológicas básicas

Abstract

The service sector is prone to errors, in fact, it is difficult for an organization to be in a situation without failures. The efforts that follow an error occurrence are extremely relevant to organizations, being decisive into gaining a competitive advantage. It is expected from the employees to enroll in service recovery actions in addition to the fulfillment of their usual tasks. This implies that employees should be empowered and motivated to manage failure situations.

This study is aimed to capture the intangible side of an organization, to understand if it has an influence on employees' service recovery performance. It is, therefore, proposed to analyse the influence of personal, organizational and leadership factors on service recovery as a whole, considering that leader behavioral integrity can be an organizational resource which promotes an error management culture, facilitating openness and trust towards error acceptance and learning but also that an error management approach promotes basic psychological needs satisfaction.

An online survey questionnaire was conducted for employees and 211 responses were gathered. It was proposed a model that relates the variables under study and was used the structural equations analysis, combining the techniques of factorial analysis, using the software SPSS Amos (version 24).

It has been found the existence of positive and statistically significant relationships among some of the variables under study. An important contribution of the study was the reaching of the conclusion that basic psychological needs satisfaction is a mediator between error management approach and service recovery performance, whose relationship has not been tested in literature yet.

Key words: service recovery performance, leader behavioral integrity, error management approach, basic psychological needs satisfaction

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Introdução..... | 1 |
| 2. Revisão da Literatura | 6 |
| 2.1 Desempenho de <i>Service Recovery</i> | 6 |
| 2.2 Integridade Comportamental do Líder | 8 |
| 2.3 Abordagem de Gestão do Erro | 9 |
| 2.4 Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas | 12 |
| 3. Metodologia..... | 14 |
| 3.1 Objetivo de Investigação e Formulação das Hipóteses | 14 |
| 3.2 Tipo de Investigação | 18 |
| 3.2.1 Construção do Inquérito e Procedimentos de Recolha de Dados | 18 |
| 4. Análise dos Resultados | 21 |
| 4.1 Caracterização da Amostra | 21 |
| 4.2 Análise Fatorial e Fiabilidade das Escalas | 26 |
| 4.3 Modelo de Medida | 33 |
| 4.4 Modelo Estrutural e Teste das Hipóteses | 34 |
| 5. Discussão e Conclusões..... | 37 |
| 5.1 Discussão dos Resultados e Conclusões da Investigação..... | 37 |
| 5.2 Contributos e Limitações do Estudo | 40 |
| 5.2.1 Contributos para a Gestão..... | 40 |
| 5.2.2 Limitações do Estudo e Sugestões de Futuros Estudos | 41 |
| Bibliografia..... | 43 |
| Anexos | 48 |

Índice Figuras

| | |
|-----------------------------------|----|
| Figura 1 - Modelo de Medida | 33 |
| Figura 2 - Modelo Estrutural..... | 34 |

Índice Tabelas

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Itens do Questionário e Respetiva Bibliografia | 19 |
| Tabela 2 - Distribuição amostra por qualidade de resposta | 21 |
| Tabela 3 - Distribuição amostra por gênero | 21 |
| Tabela 4 - Distribuição amostra por faixa etária | 22 |
| Tabela 5 - Distribuição amostra por grau de qualificação académica | 22 |
| Tabela 6 - Distribuição amostra por setor de atividade | 23 |
| Tabela 7 - Distribuição amostra por antiguidade na organização | 23 |
| Tabela 8 - Distribuição amostra por questão: Tem função de chefia? | 24 |
| Tabela 9 - Distribuição amostra por questão: Tem uma função de contacto com o cliente externo? .. | 24 |
| Tabela 10 - Resumo das respostas ao inquérito por questão e sua relevância para o estudo | 25 |
| Tabela 11 - Descrição dos resultados da análise fatorial (AGE): apresentação das medidas | 27 |
| Tabela 12 - Fiabilidade compósita, validade convergente e discriminante da AGE | 28 |
| Tabela 13 - Descrição dos resultados da análise fatorial (ICL): apresentação das medidas | 28 |
| Tabela 14 - Descrição dos resultados da análise fatorial (SNB): apresentação das medidas | 29 |
| Tabela 15 - Fiabilidade compósita, validade convergente e discriminante da SNB | 30 |
| Tabela 16 - Descrição dos resultados da análise fatorial (DSR): apresentação das medidas | 31 |
| Tabela 17 – Médias (M), desvios-padrões (DP) e correlações entre os construtos | 32 |
| Tabela 18 - Resultados do modelo de equações estruturais: efeitos diretos | 35 |
| Tabela 19 - Resultados do modelo de equações estruturais: efeitos indiretos | 36 |
| Tabela 20 - Validação hipóteses em estudo | 37 |

1. Introdução

O erro pode ser compreendido como um desvio não intencional de objetivos, requisitos, códigos de conduta ou de valores (Cannon & Edmondson, 2001), diferenciando-se assim de situações de violação ou de desvio intencional de regulamentos, normas ou práticas (Van Dyck, Baer, Frese, & Sonnentag, 2005). Quando aplicados no contexto do setor dos serviços, um erro ou uma falha são compreendidos como uma prestação de um serviço que não corresponde às expectativas do cliente (Michel, 2001).

À ocorrência de um erro ou falha está associado um hiato entre o estado real e o respetivo estado esperado do cliente, desta desigualdade podem resultar consequências negativas para o normal funcionamento de uma organização tais como a insatisfação e frustração dos consumidores (Zhao & Olivera, 2006).

Os esforços e ações realizados no sentido de reagir à falha identificada e em última instância impelir o cliente a regressar são considerados intervenções de *service recovery*¹ (Michel, 2001). Perante uma falha, uma ação de *service recovery* como resposta pronta ao episódio de erro origina consequências positivas: satisfação e fidelização do cliente, *word-of-mouth* positivo e intenção de compra. No entanto, os resultados obtidos dependem do comportamento do colaborador que a realiza, que deve apresentar atitudes agradáveis e um comportamento empático (Liao, 2007).

Frequentemente, uma intervenção de *service recovery* exige uma ação imediata, ouvir cuidadosamente as questões do consumidor e oferecer-lhe uma solução válida com um toque de cuidado pessoal (Michel, Bowen, & Johnston, 2009). No entanto, poucos colaboradores são espontaneamente reativos, empáticos e tranquilizadores no momento de lidar com os problemas dos clientes, pelo que a formação e capacitação assumem um papel fundamental na preparação de uma intervenção de recuperação com sucesso.

Uma das consequências positivas que decorre da deteção de um erro ou falha num serviço é a possibilidade de aprendizagem, que pode conduzir à melhoria do desempenho dos colaboradores e da qualidade do serviço – uma abordagem de gestão do erro permite promover

¹ No presente estudo será utilizado o termo *service recovery* em detrimento do termo recuperação de erros ou falhas.

as consequências positivas da ocorrência de falhas num serviço, diminuindo a importância das consequências negativas (Heimbeck, Frese, Sonnentag, & Keith, 2003).

Paralelamente, em uma organização, é esperado que um líder de equipa seja capaz de reunir e construir um grupo orientado para o desempenho das suas funções e para aquelas que são as necessidades dos clientes (Hewagama, Boxall, Cheung, & Hutchison, 2019).

Esta expectativa implica a incorporação nas atitudes do líder dos valores da organização, a manutenção de um contacto próximo com a sua equipa, prestando apoio aos seus colaboradores uma vez que estes captam sinais importantes sobre atitudes e ações a desenvolver com o comportamento observado nos seus líderes (Purcell & Hutchinson, 2007).

Em contexto de liderança, a integridade comportamental do líder refere-se à extensão sobre a qual os colaboradores acreditam que o seu líder age de acordo com as palavras que profere (Guchait, Simons, & Pasamehmetoglu, 2016). Neste sentido, é importante que os líderes comuniquem com seus colaboradores de forma transparente, transmitindo aquilo que pensam, sentem e acreditam (Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2012), assumindo a responsabilidade pela quebra de um compromisso e falando abertamente sobre as razões por detrás de uma decisão.

No setor dos serviços o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização é um componente determinante na obtenção de uma vantagem competitiva, sendo que se trata de um fator diferenciador em relação aos concorrentes (Guchait, Paşamehmetoğlu, & Dawson, 2014) que implica a consideração de aspetos intangíveis. Paralelamente, a simultaneidade entre os momentos de produção e consumo implica a utilização de estratégias diferentes das praticadas nos setores que produzem bens tangíveis (Guchait et al., 2014).

Assim, vários autores têm reconhecido a importância do papel desempenhado pelos colaboradores de *frontline* em intervenções de *service recovery* (Karatepe, 2006), tendo-se focado na análise de desempenhos em ações de recuperação de falhas por parte dos mesmos (Pasamehmetoglu, Guchait, Tracey, Cunningham, & Lei, 2017).

Nos dias de hoje é esperado que paralelamente ao cumprimento das suas funções habituais, os colaboradores realizem ações satisfatórias de *service recovery* (Guchait et al., 2014). No entanto, a

natureza de uma falha ou erro no contexto do setor dos serviços e as ações que são necessárias para satisfazer os consumidores que identificaram ou experienciaram a falha nem sempre podem ser previstas.

Desta forma, uma parte das funções de um colaborador no setor dos serviços é imprevisível e exige do mesmo a tomada de decisões à medida que os problemas surgem, o que implica que os colaboradores se encontrem capacitados para gerir situações de falha uma vez que quando estes têm pouca ou nenhuma autonomia nas intervenções de *service recovery* e são pessoalmente responsabilizados pelas falhas - visto que são o ponto de contacto entre os consumidores e a organização - pode gerar-se insatisfação e descontentamento (Michel et al., 2009).

Na literatura dedicada a falhas nos serviços e intervenções de *service recovery*, a maioria dos estudos realizados (Guchait, Paşamehmetoğlu, & Lanza-Abbott, 2015) vão no sentido de perceber os impactos que os erros podem ter sobre os clientes e, por isso, focam-se mais na definição de estratégias de minimização desses impactos e não na análise de fatores organizacionais e de liderança (Guchait et al., 2015; Lin, 2009), nem de fatores pessoais que podem ajudar na recuperação do serviço como um todo.

Como as consequências negativas tendem a ser mais facilmente observáveis em detrimento dos efeitos positivos, a literatura tem-se debruçado mais extensivamente sobre os resultados menos favoráveis associados à ocorrência de erros ou falhas. Desta forma, as análises sobre os mesmos resultados estão muito mais desenvolvidas do que o estudo sobre os potenciais efeitos positivos da ocorrência de erros ou falhas: aprendizagem com o erro e melhoria de processos de trabalho (Van Dyck et al., 2005).

Heimbeck et al. (2003) sugere que uma forma de minorar as consequências negativas e promover as consequências positivas da ocorrência de erros ou falhas é através da utilização de práticas de gestão do erro.

O modelo teórico de *Job Demands-Resources* (Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007) tem sido considerado na análise dos antecedentes do envolvimento e desempenho da recuperação de serviço, focando-se em características do trabalho que podem ser consideradas exigências ou recursos. No primeiro caso consideram-se os aspetos que podem estar relacionados com as dificuldades e o esforço a realizar no trabalho, e no segundo caso os aspetos

que são funcionais para o alcance dos objetivos do trabalho, facilitando a aprendizagem e a melhoria do desempenho. De acordo com Van Vaerenbergh and Orsingher (2016), os desenvolvimentos recentes deste modelo indicam que os recursos pessoais são também elementos importantes neste processo, no entanto, a literatura ainda não se debruçou suficientemente sobre os efeitos dos recursos pessoais no desempenho de recuperação.

Pretende-se, assim, captar os recursos mais intangíveis de uma organização, analisando-os de forma a perceber se estes exercem uma influência sobre o desempenho de *service recovery* dos colaboradores. Verifica-se uma carência de estudos que examinem a forma como a informação que resulta de situações de erro pode ser recolhida, como os colaboradores podem ser motivados para partilhar essas mesmas informações e como os desempenhos de *service recovery* dos colaboradores podem ser melhorados (Guchait et al., 2015). Para além disso Van Vaerenbergh and Orsingher (2016) referem que a investigação acerca do efeito dos comportamentos de liderança dos supervisores, no *service recovery* dos colaboradores e nos resultados dos consumidores, é escassa.

Acreditamos que a integridade comportamental do líder pode também ser entendida como um recurso organizacional ao favorecer um clima de gestão do erro, uma vez que possibilita a abertura e confiança para a aceitação e para a aprendizagem com o erro. Por sua vez, uma abordagem de gestão do erro, sendo entendida como um recurso organizacional, será também favorável a um desempenho de *service recovery* mais positivo. Segundo a teoria da autodeterminação, o desenvolvimento de práticas que considerem as necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e relacionamento deverá conduzir à satisfação intrínseca de um indivíduo (Baard, Deci, & Ryan, 2004). Segundo os autores, o uso de práticas que promovam um ambiente de abertura, confiança, segurança e independência nas organizações contribui para uma maior satisfação das três necessidades psicológicas básicas, um dos recursos pessoais determinantes para um comportamento autodeterminado segundo a Teoria da Autodeterminação (Baard et al., 2004), uma vez que promovem um clima de relacionamento mais seguro, informado e promotor de empoderamento. Neste sentido, pretende-se testar estas relações, bem como, em última instância, o seu impacto no desempenho de *service recovery*.

A presente dissertação encontra-se dividida em 4 partes: na primeira serão explorados os conceitos teóricos referidos na presente introdução. Na segunda parte e de acordo com os conceitos apresentados na revisão da literatura será proposto um modelo teórico que será desenvolvido e testado nos capítulos 3 (Metodologia) e 4 (Análise de Resultados), respetivamente. Na última secção serão discutidos os resultados e apresentadas as principais conclusões, contributos e limitações do presente estudo.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo, vai ser apresentada a principal literatura sobre o desempenho de *service recovery*, integridade comportamental do líder, abordagem de gestão do erro e satisfação das necessidades psicológicas básicas de forma a esclarecer os conceitos e os estudos que têm sido desenvolvidos em torno dos temas.

2.1 Desempenho de *Service Recovery*

O setor dos serviços é um setor propenso a erros, onde é difícil uma organização estar numa situação isenta de falhas, mesmo com a instituição de procedimentos rigorosos, formação dos colaboradores ou com a utilização de tecnologias avançadas (Hart, Heskett, & Sasser Jr, 1990).

As características únicas dos serviços, inseparabilidade entre a produção e consumo e coprodução, fazem com que a ocorrência de falhas e erros seja uma rotina no setor dos serviços, pelo que as intervenções de recuperação realizadas são críticas (Yoo, Shin, & Yang, 2006).

À deteção de um erro ou falha nos procedimentos inerentes à prestação de um serviço, está associada a insatisfação dos consumidores em relação ao serviço em si, independentemente das causas, ou relativamente ao prestador do serviço (Tsarenko & Strizhakova, 2013). Assim, um erro ou falha no serviço podem ser identificados em duas situações: quando o prestador do serviço comete um erro e quando um cliente não verifica um alinhamento entre as linhas diretivas e políticas de uma organização e o desempenho do colaborador que presta o serviço, motivando o seu descontentamento.

Uma intervenção de *service recovery* refere-se às ações realizadas pelos prestadores de serviços - gestores e colaboradores de *frontline* - como resposta a uma falha no serviço, de forma a compensar as reações negativas dos consumidores perante um erro no serviço (Michel et al., 2009), pode implicar vários tipos de reações como reconhecer o problema, pedir desculpas, explicar a falha, corrigi-la e oferecer uma compensação (Prasongsukarn & Patterson, 2012).

A literatura tem reconhecido a importância dos colaboradores de *frontline* na ocorrência de erros ou falhas nos serviços e o seu desempenho nas ações de recuperação (Pasamehmetoglu et al., 2017), que prevê a consideração das capacidades e ações demonstradas de forma a resolver a falha identificada, promovendo a satisfação do cliente (Babakus, Yavas, Karatepe, & Avci, 2003). Um colaborador que realiza uma intervenção de *service recovery* necessita de ter competências técnicas e funcionais: deve ser capaz de ouvir os problemas e acalmar as frustrações dos clientes assim como deverá fornecer uma resposta adequada e personalizada à falha detetada.

O desempenho numa intervenção de recuperação é um indicador da percepção de um colaborador sobre as suas capacidades para intervir e resolver situações de erro de forma a obter a satisfação do cliente (Babakus et al., 2003), sendo que uma intervenção de *service recovery* tem sempre uma componente de variabilidade, que exige do colaborador uma capacidade de adaptação no sentido de identificar e implementar uma estratégia de recuperação adequada.

Paralelamente, a liderança contribui para a melhoria do desempenho e dos níveis de compromisso de um colaborador em relação à sua organização, a obtenção destes resultados organizacionais é facilitada pela existência de um vínculo psicológico que fortalece as emoções dos colaboradores, no entanto só poderão ser alcançados se o colaborador reconhecer no seu líder um fator crucial: integridade comportamental (Tse & Chiu, 2014).

2.2 Integridade Comportamental do Líder

Segundo T. Simons (2002), a integridade comportamental pode ser compreendida, como o padrão percebido de alinhamento entre as palavras e as ações de um ator. Quando aplicada a um contexto de liderança, a integridade comportamental do líder refere-se à extensão sobre a qual os colaboradores percebem se o seu líder, ou conjunto de líderes, cumprem com as suas promessas, representando-se a si mesmos com precisão considerando os seus valores (Leroy, Palanski, & Simons, 2012). A integridade comportamental de um líder refere-se ao alinhamento que se verifica entre as suas palavras e as suas ações (Leroy et al., 2012; T. Simons, Leroy, Collewaert, & Masschelein, 2015).

A integridade comportamental do líder é um traço que é atribuído subjetivamente, pelo que um líder pode agir em conformidade com as suas palavras, mas tais ações não serem percebidas da mesma forma pelos colaboradores: as ações de um líder influenciam as percepções dos seus colaboradores sobre a sua integridade comportamental, no entanto, as percepções estarão sujeitas às inferências dos colaboradores sobre tais ações (Leroy et al., 2012).

É plausível que intervenções de demonstração de autoridade ou capacitação dos colaboradores por parte dos líderes sejam percebidas inicialmente com alguma suspeição por parte dos colaboradores, no entanto, esta resistência será ultrapassada se estes verificarem coerência entre as intenções e as ações dos seus líderes (T. Simons et al., 2015).

A integridade de um líder, mais especificamente a comportamental, encoraja a lealdade e o respeito dos colaboradores perante o seu responsável (Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, 2009). Paralelamente, os colaboradores adequam os seus interesses àqueles que são os objetivos da organização se perceberem congruência no compromisso dos seus líderes perante a sua promoção, formação e desenvolvimento (van Dierendonck, 2011).

Adicionalmente, acredita-se que a integridade comportamental de um líder, ao estar associada a um clima de abertura e verdade por parte do líder, favorece um clima de gestão de erro, uma vez que este pressupõe a abertura e reconhecimento do erro. Detalhar-se-á o assunto de seguida.

2.3 Abordagem de Gestão do Erro

Uma abordagem de gestão do erro assume que a ocorrência de erros humanos não pode ser totalmente evitada, tendo como objetivo disponibilizar recursos aos colaboradores de uma organização para que estes sejam capazes de lidar com o erro e as suas consequências (Van Dyck et al., 2005). A gestão do erro distingue-se assim de uma abordagem de prevenção do erro, que procura impedir as consequências negativas que decorrem da identificação de uma falha através da evitação total de situações de erro.

A utilização de uma abordagem de prevenção do erro pode dificultar a aprendizagem com os erros, o que pode comprometer as consequências positivas a longo prazo que decorrem da identificação e tratamento de situações de falhas (Van Dyck et al., 2005).

A pretensão de prevenção do erro como forma de evitar quaisquer consequências negativas está associada a um propósito mais amplo de controlo, em que uma organização monitoriza o ambiente de forma a minimizar ou eliminar a ocorrência de falhas (Guchait et al., 2015). No entanto, uma organização pode combinar a pretensão de controlo com o objetivo de aprendizagem: a abordagem de gestão do erro implica a deteção do erro e o controlo dos danos causados assim como a aprendizagem com os mesmos. Segundo esta abordagem os erros são detetados, discutidos e resolvidos, beneficiando toda a organização (Van Dyck et al., 2005). Assim, numa abordagem de gestão do erro as consequências negativas das falhas são minoradas (via controlo dos danos) e as consequências positivas são promovidas através da aprendizagem contínua, inovação e desenvolvimento de estratégias de abordagem do erro (Heimbeck et al., 2003).

Uma das consequências mais relevantes na abordagem de gestão do erro é a possibilidade de aprendizagem contínua, sendo necessário que os colaboradores de uma organização se sintam confortáveis com os seus colegas: que acreditem que não serão envergonhados, rejeitados ou penalizados pela admissão e partilha de uma falha ocorrida. É importante que os indivíduos estejam inseridos num ambiente de confiança interpessoal e de respeito mútuo.

Desta forma, o processo de aprendizagem num contexto de gestão do erro é facilitado pela sensação de segurança psicológica, crença existente por parte dos membros de um grupo de que o conjunto é seguro para a assunção de riscos interpessoais (Edmondson, 1999), uma vez que os membros são capazes de confrontar o erro diretamente em vez de o encobrir devido a inseguranças relacionadas com as consequências da admissão do mesmo (Cannon & Edmondson, 2001).

A formação em contexto de abordagem de gestão do erro considera a ocorrência de falhas e erros como um subproduto natural da aprendizagem contínua uma vez que à medida que os colaboradores são incentivados a explorarem o ambiente onde se inserem, falhas vão acontecer inevitavelmente: nesta dinâmica de aprendizagem os colaboradores são estimulados a desenvolver ativamente a sua capacidade de resolução de problemas, desenvolver e testar hipóteses, cometer erros e aprender com os mesmos (Frese & Keith, 2015). O erro adquire um papel importante na formação e no processo de aprendizagem dos colaboradores uma vez que tem uma função informativa porque face a uma situação de erro, os colaboradores identificam quais os pontos e áreas onde as suas capacidades e conhecimentos necessitam de melhoramento (Yao, Wang, Yu, & Guchait, 2019).

A aprendizagem que resulta da formação em contexto de gestão do erro instala uma mentalidade de aceitação do erro nos colaboradores, que não receiam atitudes negativas e punitivas por parte da sua organização face à ocorrência de falhas, o que aumenta a sua motivação intrínseca para a apresentação de desempenhos superiores de *service recovery* (Yao et al., 2019).

A literatura tem-se debruçado sobre práticas de empoderamento que incentivam a participação e envolvimento dos colaboradores e sobre como a sua implementação tem efeitos sobre o desempenho dos colaboradores (Chamberlin, Newton, & LePine, 2018). Quando os colaboradores percecionam tais práticas no seu local de trabalho, estes encontram mais oportunidades para estarem envolvidos na tomada de decisões, experienciam um maior nível de controlo sobre o seu trabalho e desenvolvem competências relacionadas com as suas funções (Liao, Toya, Lepak, & Hong, 2009). Colaboradores empoderados tendem a ter um bom desempenho uma vez que fazem um esforço consciente para completar as suas tarefas, assumem a iniciativa e persistem sobre os desafios que surgem na sua rotina, assim os gestores devem

procurar capacitar os seus colaboradores para que estes se sintam habilitados e incentivados a responder a situações de falha (Ashill, Rod, & Carruthers, 2008).

2.4 Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas

A relação entre as necessidades humanas e as atitudes assim como a motivação no trabalho tem sido analisada ao longo dos últimos anos, onde o termo necessidades se refere aos anseios, desejos e motivações conscientes e deliberados de um indivíduo (Baard et al., 2004). É, no entanto, possível encontrar na literatura uma visão alternativa ao termo, que assume que as necessidades são inatas e não adquiridas, referindo-se às mesmas como nutrientes – fisiológicos ou psicológicos – que são essenciais para a sobrevivência, crescimento e integridade de um indivíduo (Richard M. Ryan, Sheldon, Kasser, & Deci, 1996).

De acordo com esta aceção, algo é uma necessidade apenas na medida em que a sua satisfação promova a saúde psicológica de um indivíduo e o seu impedimento a prejudique. Esta diferenciação é um ponto relevante na medida em que, por vezes, alguns desejos, que de acordo com a primeira aceção seriam considerados necessidades, podem ser prejudiciais e contraproduativos, pelo que não é apropriado considerar algo como uma necessidade se é suscetível de infligir consequências negativas a um indivíduo (Kasser & Ryan, 1996).

A teoria da autodeterminação propõe que os indivíduos possuem três necessidades inatas e psicológicas (R. M. Ryan & Deci, 2000): necessidade de competência, que se refere à possibilidade de obter sucesso em tarefas desafiantes e à capacidade de obter os resultados pretendidos; necessidade de autonomia, que envolve a sensação de escolha e sentir-se como o iniciador das próprias ações; e a necessidade de relação, que prevê o estabelecimento de uma sensação de respeito mútuo e de confiança com os outros (Gagné & Deci, 2005).

As necessidades de competência, autonomia e relacionamento são consideradas, à luz da teoria da autodeterminação, relevantes para todos os indivíduos. A teoria não se foca nas consequências da intensidade dessas necessidades para os diferentes indivíduos uma vez que como são inatas supõe-se que todos as tenham (Kasser & Ryan, 1996), mas nas consequências da extensão em que os indivíduos são capazes de as satisfazer em contextos sociais (Gagné & Deci, 2005).

Segundo esta teoria (R. M. Ryan & Deci, 2000), a existência de oportunidades que satisfaçam as três necessidades intrínsecas irá promover a motivação dos indivíduos e o seu desempenho porque facilitam a internalização dos valores existentes e de processos regulatórios e facilitam o ajuste uma vez que a satisfação das necessidades fornece os nutrientes necessários para o crescimento e desenvolvimento humano (R. M. Ryan, 1995), sendo assim expectável que a satisfação de tais necessidades, em contextos de trabalho, conduza a melhorias nos níveis de desempenho dos indivíduos (Baard et al., 2004)

Associada à teoria da autodeterminação, está a ideia que o impacto de vários fatores do meio envolvente nos comportamentos dos colaboradores é amplamente mediada por um conjunto pequeno de necessidades psicológicas: competência, autonomia e relação, que são essenciais para a saúde psicológica e bem-estar e que facilitam o desempenho eficaz em contextos sociais (R. M. Ryan, 1995).

3. Metodologia

3.1 Objetivo de Investigação e Formulação das Hipóteses

O presente estudo tem como principal objetivo analisar as relações existentes entre a integridade comportamental do líder, a abordagem de gestão do erro, a satisfação das necessidades psicológicas básicas e o desempenho de *service recovery*.

A perceção de integridade comportamental afeta os níveis de confiança depositados pelos colaboradores no seu líder e, portanto, a sua predisposição em permitir que este molde os seus comportamentos e atitudes (T. L. Simons, 1999).

Os líderes percecionados como íntegros refletem orientações e valores claros com os quais os seus colaboradores se podem identificar (Leroy et al., 2012). A identificação pessoal do colaborador com o seu líder faz com que o primeiro esteja mais disposto a adaptar-se às mudanças e a tomar a iniciativa para melhorar o desempenho da sua organização (Guchait, Simons, et al., 2016).

Os níveis de compromisso e desempenho dos colaboradores são promovidos pela existência de um vínculo psicológico que os faz sentirem-se impelidos a ligarem-se com mais frequência às suas organizações (Tse & Chiu, 2014). Desta forma o vínculo psicológico provocado pela integridade comportamental do líder pode impulsionar o desempenho de *service recovery* dos colaboradores, o que nos leva a colocar a seguinte hipótese:

H1. A integridade comportamental do líder tem impacto positivo no desempenho de *service recovery*.

Acredita-se que quando a perceção de integridade comportamental do líder se associa a uma transmissão clara da mensagem, devido à coerência entre as palavras e as ações do líder, este tipo de liderança favorece o discurso acerca dos benefícios da partilha do erro, que será realmente

compreendido pelos colaboradores e que os encorajará a partilharem situações de falhas e a adotarem uma nova postura perante o erro - menor probabilidade de entrar em pânico quando se verifica uma falha e uma maior probabilidade em adaptar o seu comportamento para resolver o erro uma vez o seu foco estará na resolução do problema e não na sinalização de culpados (Guchait, Simons, et al., 2016).

Assim, a percepção de integridade comportamental do líder fará os colaboradores acreditarem que têm a capacidade de recuperar de situações de erro de forma eficaz, aumentando a sua disposição e envolvimento no processo de gestão do erro:

H2. A integridade comportamental do líder tem impacto positivo na abordagem de gestão do erro.

A abordagem de gestão do erro envolve a formalização de esforços para responder de forma efetiva à ocorrência de um erro de forma a prevenir a sua repetição no futuro (Van Dyck et al., 2005): a nível organizacional, implica o encorajamento de rotinas de comunicação e partilha da informação que decorre da ocorrência de falhas assim como das respetivas estratégias de resolução (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000).

Quando inseridos em contexto de gestão do erro, os colaboradores de uma organização não só aprendem com os seus erros como retiram aprendizagens valiosas com as experiências dos seus colegas. A comunicação aberta sobre cenários de erro contribui para a deteção precoce e resolução de situações de falha (Reason, 1990), facilitando a aceitação de ajuda quando necessária (Helmreich & Merritt, 2000) e o desempenho (Van Dyck et al., 2005):

H3. A abordagem de gestão do erro tem impacto positivo no desempenho de *service recovery*.

Quando a liderança mostra integridade comportamental em relação a uma abordagem de gestão do erro, instala-se uma mentalidade de aceitação do erro nos colaboradores, que não receiam atitudes negativas e punitivas por parte da sua liderança e organização (Yao et al., 2019), face à ocorrência de falhas contribuindo para o tratamento eficaz e coordenado de situações de falha,

melhorando os procedimentos de trabalho e a qualidade do serviço (Van Dyck et al., 2005). Neste caso formula-se a hipótese:

H4. A abordagem de gestão do erro medeia a relação entre a integridade comportamental do líder e o desempenho de *service recovery*.

A teoria da autodeterminação postula que a satisfação das necessidades psicológicas básicas proporciona nutrientes para a motivação intrínseca, isto é, os indivíduos precisam de se sentir competentes e autónomos para manter a sua motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005).

A satisfação das necessidades psicológicas básicas implica um clima de confiança dentro de uma organização, perceção de qualidade do *feedback* do líder, a crença de que existem oportunidades para contribuir, sensação de segurança e satisfação no trabalho por parte dos colaboradores (E. L. Deci, Connell, & Ryan, 1989).

Organizações que adotam uma abordagem de gestão do erro encorajam os seus colaboradores a lidar com os erros e a propor sugestões de ações de recuperação, através da disponibilização de recursos que possibilitam a sua participação na tomada de decisões (Guchait, Lee, Wang, & Abbott, 2016), o que implica o desenvolvimento de competências nos colaboradores, a gestão da sua motivação e a disponibilização de oportunidades para que estes possam contribuir para o crescimento da sua organização (Jiang, Lepak, Hu, & Baer, 2012).

Sendo assim, coloca-se a seguinte hipótese:

H5. A abordagem de gestão do erro tem impacto positivo na satisfação das necessidades psicológicas básicas.

Segundo o modelo de *Job Demands-Resources* o desempenho dos colaboradores é potenciado pela disponibilização de *job resources* (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004), que são os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais de uma função que reduzem as demandas associadas ao trabalho e potenciam o crescimento, aprendizagem e desenvolvimento (Hobfoll, 2002). Incluem

práticas como a transmissão de *feedback*, formação e prestação de suporte por parte do líder e dos colegas de trabalho (Bakker et al., 2004).

O desempenho numa intervenção de *service recovery* será tanto mais elevado quanto mais recursos possuírem os colaboradores (Guchait et al., 2015): quando intrinsecamente motivados, os indivíduos operam de forma autorregulada, envolvem-se em atividades de forma interessada, experienciam um novo sentimento de vontade e desempenham as suas funções sem necessidade de restrições externas ou recompensas (E. L. Deci, & Ryan, R. M, 1985). Isto implica a demonstração de consideração individual por parte dos líderes aos seus colaboradores e de apoio na concretização das suas responsabilidades (Liaw, Chi, & Chuang, 2010). Estes comportamentos servem como um *job resource*, e contribuem para o bem-estar psicológico dos colaboradores:

H6. A satisfação das necessidades psicológicas básicas tem impacto positivo no desempenho de *service recovery*.

A literatura assume que estas práticas operam indiretamente através das perceções dos colaboradores, interferindo sobre os seus sentimentos, pensamentos e comportamentos: a perspetiva individual é, assim, adotada (Chamberlin et al., 2018). A perspetiva predominante é que a sua realização impacta direta ou indiretamente o desempenho dos colaboradores devido à sensação de capacitação psicológica, uma forma multifacetada de motivação intrínseca, que influi e determina a orientação dos colaboradores para o desempenho das suas funções (Chamberlin et al., 2018), incentivando-os a envolverem-se no desenvolvimento das funções no seu trabalho: a sugerir e partilhar ideias construtivas para a mudança.

A abordagem de gestão do erro contribui para a melhoria dos desempenhos de *service recovery* dos colaboradores de uma organização uma vez que os mesmos são mais propensos a completar tarefas proactivamente e com maior rigor quando estes possuem sentimentos de competência, eficiência e resiliência (Chamberlin et al., 2018):

H7. A satisfação das necessidades básicas medeia a relação entre a abordagem de gestão do erro e o desempenho de *service recovery*.

3.2 Tipo de Investigação

De forma a verificar as hipóteses acima formuladas, o presente estudo irá utilizar uma metodologia quantitativa, sustentada numa abordagem dedutiva. No presente estudo, os dados recolhidos como base para a parte teórica da pesquisa foram obtidos a partir de questionários uma vez que esta técnica de recolha de dados é a melhor forma de analisar e entender comportamentos, atitudes e preferências (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009): a partir dos resultados obtidos pela análise da amostra, extraem-se inferências para a população, mensurando qualidades (Creswell, 2014). Esta técnica permite também a recolha de respostas de forma eficiente, rápida e num curto espaço de tempo.

3.2.1 Construção do Inquérito e Procedimentos de Recolha de Dados

O questionário construído de forma a testar as hipóteses formuladas encontrava-se dividido em duas secções distintas: a primeira dedicada à recolha de dados sociodemográficos, como a idade, género, grau de qualificação académica, setor de atividade e antiguidade na organização. Nesta secção também foram incluídas duas variáveis de controlo: questionou-se ao participante se tinha na organização uma posição de chefia e se a função desempenhada implicava contacto direto com o cliente externo.

Na segunda secção, apresentaram-se as questões das variáveis a estudar, usando-se questionários pré-existentes que se indicam seguidamente: para a Abordagem de Gestão do Erro utilizou-se o questionário de Van Dyck C., Frese M., Baer M., Sonnentag S. (2005); para a Integridade Comportamental do Líder o questionário de Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean Parks, J. (2007); para a Satisfação das Necessidades Básicas o questionário de Sánchez-Oliva, D., Morin, A. J. S., Teixeira, P. J., Carraça, E. V., Palmeira, A. L., & Silva, M. N. (2017) e finalmente para o Desempenho de *Service Recovery* usou-se o questionário de Boshoff, C., & Allen, J. (2000). A avaliação das variáveis foi realizada através da enunciação de afirmações, avaliadas pelos participantes através de uma escala de Likert de:

- 1 a 5 (Nada a Completamente): para as variáveis Abordagem de Gestão do Erro e Integridade Comportamental do Líder;
- 1 a 6 (Discordo Totalmente a Concordo Totalmente): para a variável Satisfação das Necessidades Básicas;
- 1 a 7 (Discordo Totalmente a Concordo Totalmente): para a variável Desempenho de *Service Recovery*.

Na tabela apresentada de seguida, enunciam-se as afirmações do questionário assim como as respetivas referências bibliográficas:

| Ordem Questões | Código SPSS | Variável | Afirmações | Referências Bibliográficas |
|----------------|-------------|---------------------------------------|---|---|
| Q1 | AGE_Q1 | Abordagem de Gestão do Erro | Os erros são muito úteis para melhorar o processo de trabalho. | Van Dyck C., Frese M., Baer M., Sonnentag S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. <i>J. Appl. Psychol.</i> 90 1228-1240 |
| Q2 | AGE_Q2 | | Depois da ocorrência de um erro, pensamos em como corrigi-lo. | |
| Q3 | AGE_Q3 | | Após ocorrer um erro, este é analisado exaustivamente. | |
| Q4 | AGE_Q4 | | Se alguma coisa não correu bem, reservamos tempo para a analisar. | |
| Q5 | AGE_Q5 | | As pessoas depois de cometerem um erro, tentam analisar a sua causa. | |
| Q6 | AGE_Q6 | | As pessoas pensam muitas vezes em como um erro poderia ter sido evitado. | |
| Q7 | AGE_Q7 | | A ocorrência de um erro fornece informação importante para a continuação do trabalho. | |
| Q8 | AGE_Q8 | | Os nossos erros mostram aquilo que podemos melhorar. | |
| Q9 | AGE_Q9 | | Quando estamos a aprender uma tarefa podemos aprender com os nossos erros. | |
| Q10 | AGE_Q10 | | Quando ocorre um erro, sabemos frequentemente retificá-lo. | |
| Q11 | AGE_Q11 | | Quando cometemos um erro, este é corrigido imediatamente. | |
| Q12 | AGE_Q12 | | Apesar de cometermos erros, não abandonamos o nosso objetivo final. | |
| Q13 | AGE_Q13 | | Quando alguém não consegue corrigir um erro sozinho(a), recorre aos colegas de trabalho. | |
| Q14 | AGE_Q14 | | Se alguém não consegue continuar com o seu trabalho após a ocorrência de um erro, pode contar com os colegas de trabalho. | |
| Q15 | AGE_Q15 | | Quando alguém comete um erro, pode pedir conselhos aos colegas sobre como continuar. | |
| Q16 | AGE_Q16 | | Quando alguém comete um erro, ele(a) partilha-o com os colegas para que estes não o cometam. | |
| Q17 | ICL_Q1 | Integridade Comportamental do Líder | Existe correspondência entre as palavras e as ações do meu líder. | Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among Black and non-Black employees. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 92(3), 650-665. |
| Q18 | ICL_Q2 | | O meu líder cumpre as promessas. | |
| Q19 | ICL_Q3 | | O meu líder pratica aquilo que proclama. | |
| Q20 | ICL_Q4 | | O meu líder faz aquilo que ele(a) diz que vai fazer. | |
| Q21 | ICL_Q5 | | O meu líder rege-se pelos mesmos valores de que fala. | |
| Q22 | ICL_Q6 | | O meu líder demonstra ter as mesmas prioridades que ele(a) descreve. | |
| Q23 | ICL_Q7 | | Quando o meu líder promete algo, eu posso ter a certeza que isso vai acontecer. | |
| Q24 | ICL_Q8 | | Se o meu líder disser que vai fazer algo, ele(a) fi-lo-á. | |
| Q25 | SNB_Q1 | Satisfação das Necessidades Básicas | Quando estou com as pessoas com quem trabalho, sinto-me compreendido(a). | Sánchez-Oliva, D., Morán, A. J. S., Teixeira, P. J., Carraca, E. V., Palmeira, A. L., & Silva, M. N. (2017). A bifactor exploratory structural equation modeling representation of the structure of the basic psychological needs at work scale. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 98, 173-187. |
| Q26 | SNB_Q2 | | Sinto que tenho capacidade para desempenhar bem o meu trabalho. | |
| Q27 | SNB_Q3 | | O meu trabalho permite-me tomar decisões. | |
| Q28 | SNB_Q4 | | Quando estou com as pessoas com quem trabalho, sinto-me ouvido(a). | |
| Q29 | SNB_Q5 | | Sinto-me competente no trabalho. | |
| Q30 | SNB_Q6 | | Posso basear-me no meu próprio julgamento para resolver problemas no meu trabalho. | |
| Q31 | SNB_Q7 | | Quando estou com as pessoas com quem trabalho, sinto que posso confiar nelas. | |
| Q32 | SNB_Q8 | | Sou capaz de resolver os problemas que surgem no trabalho. | |
| Q33 | SNB_Q9 | | Sinto que posso assumir responsabilidades no meu trabalho. | |
| Q34 | SNB_Q10 | | Quando estou com as pessoas com quem trabalho, sinto que sou um amigo(a) para elas. | |
| Q35 | SNB_Q11 | | Sinto-me bem-sucedido no meu trabalho. | |
| Q36 | SNB_Q12 | | No meu trabalho, sinto-me livre para realizar as minhas tarefas à minha maneira. | |
| Q37 | DSR_Q1 | Desempenho de <i>Service Recovery</i> | 1. Considerando todas as minhas tarefas, lido razoavelmente bem com clientes insatisfeitos | Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. <i>International Journal of Service Industry Management</i> , 11(1), 63-90. |
| Q38 | DSR_Q2 | | 2. Não me importo de lidar com clientes que reclamam. | |
| Q39 | DSR_Q3 | | 3. Nenhum cliente atendido por mim sai com problemas por resolver. | |
| Q40 | DSR_Q4 | | 4. A satisfação de clientes que reclamam é entusiasmante para mim. | |
| Q41 | DSR_Q5 | | 5. Os clientes cujas reclamações foram tratadas por mim no passado estão atualmente entre os mais leais. | |

Tabela 1 - Itens do Questionário e Respetiva Bibliografia
Fonte: elaboração própria

O questionário, disponibilizado entre 15/03/2020 a 15/05/2020, foi criado na ferramenta *Google Forms* e foi divulgado através do email institucional da faculdade e partilhado nas redes sociais

Facebook e Instagram, onde foi solicitada a partilha do mesmo: método bola de neve (Saunders et al., 2009).

4. Análise dos Resultados

4.1 Caracterização da Amostra

No período de 15/03/2020 a 15/05/2020 foram recolhidas 213 respostas corretamente respondidas e válidas. Do conjunto, foram utilizadas 211 respostas no estudo uma vez que as 2 respostas retiradas correspondiam a estudantes sem qualquer experiência profissional, estando por esta razão fora do âmbito do estudo, não foram consideradas na amostra:

| Tipo de Resposta | Número Respostas | % das Respostas Totais |
|--|------------------|------------------------|
| Respostas com Relevância para o Estudo | 211 | 99,06% |
| Respostas sem Relevância para o Estudo | 2 | 0,94% |
| Total Inquérito | 213 | 100% |

*Tabela 2 - Distribuição amostra por qualidade de resposta
Fonte: elaboração própria*

De acordo com (Marôco, 2014), a amostra deve conter pelo menos cinco observações por cada questão realizada. O questionário foi composto por 41 itens, pelo que a amostra deveria conter pelo menos 205 observações/respostas. Tal como evidenciado na tabela anterior, neste estudo obtiveram-se 211 respostas válidas.

O grupo de participantes incluídos na amostra relevante deste estudo é composto por 65,40% dos inquiridos do gênero feminino, sendo que 34,60% são do gênero masculino. A distribuição das respostas ao questionário consoante o gênero dos participantes encontra-se refletida na tabela seguinte:

| Gênero | Número Respostas | % das Respostas Totais |
|------------------------|------------------|------------------------|
| Feminino | 138 | 65,40% |
| Masculino | 73 | 34,60% |
| Total Inquérito | 211 | 100% |

*Tabela 3 - Distribuição amostra por gênero
Fonte: elaboração própria*

Relativamente à faixa etária, cuja distribuição se encontra refletida na tabela 4, é possível concluir que o maior número de participantes com respostas relevantes para o estudo se enquadra na faixa etária entre os 24 e 34 anos, sendo que a faixa etária entre os 18 e 23 anos tem o segundo maior número de participantes com respostas relevantes. A faixa etária superior a 49 anos registou o menor número de respostas válidas, representando 8,06% das respostas totais:

| Faixa Etária | Número Respostas | % das Respostas Totais |
|------------------------|------------------|------------------------|
| <24 | 80 | 37,91% |
| [24,34] | 84 | 39,81% |
| [35,49] | 30 | 14,22% |
| >49 | 17 | 8,06% |
| Total Inquérito | 211 | 100% |

Tabela 4 - Distribuição amostra por faixa etária
Fonte: elaboração própria

Relativamente ao grau de qualificação académica, concluímos que o maior número de respostas relevantes para o estudo concentrou-se nos inquiridos com nível de formação *licenciatura*, 101 respostas (47,87%), seguido de 67 respostas (31,75%) de participantes com nível de formação *Mestrado* e de 27 respostas (12,80%) de participantes cuja mais recente formação tem o nível de *Ensino Secundário*. O restante número de respostas encontra-se dividido entre os níveis de < *Ensino Secundário* (2 respostas; 0,95%), *Pós-graduação* (13 respostas; 6,16%) e *Doutoramento* (1 resposta; 0,47%), tal como ilustrado na seguinte tabela:

| Grau de Qualificação Académica | Número Respostas | % das Respostas Totais |
|--------------------------------|------------------|------------------------|
| < Ensino Secundário | 2 | 0,95% |
| Ensino Secundário | 27 | 12,80% |
| Licenciatura | 101 | 47,87% |
| Pós-graduação | 13 | 6,16% |
| Mestrado | 67 | 31,75% |
| Doutoramento | 1 | 0,47% |
| Total Inquérito | 211 | 100% |

Tabela 5 - Distribuição amostra por grau de qualificação académica
Fonte: elaboração própria

Os setores de atividade com maior relevância na amostra considerada no estudo são: *Comércio e distribuição* com 47 respostas (22,27%), *Consultoria* com 23 respostas (10,90%) e *Educação* com 21 respostas (9,95%). É relevante destacar que a maioria dos inquiridos respondeu *Outro* (69 respostas; 32,70%). É possível consultar o detalhe dos restantes setores da tabela que se segue:

| Setor de Atividade | Número Respostas | % das Respostas Totais |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Agricultura, floresta e pescas | 0 | - |
| Atividades imobiliárias | 0 | - |
| Banca e seguros | 7 | 3,32% |
| Comércio e distribuição | 47 | 22,27% |
| Consultoria | 23 | 10,90% |
| Educação | 21 | 9,95% |
| Indústrias extrativas/transformadoras | 17 | 8,06% |
| Saúde | 15 | 7,11% |
| Transportes e armazenagem | 6 | 2,84% |
| Turismo | 6 | 2,84% |
| Outro | 69 | 32,70% |
| Total Inquérito | 211 | 100% |

Tabela 6 - Distribuição amostra por setor de atividade

Fonte: elaboração própria

Em termos antiguidade na organização, a 26,54% dos inquiridos encontravam-se na respetiva organização entre 1 ano e 3 anos, 21,80% há menos de 6 meses e 18,48% há mais de dez anos.

É possível consultar os restantes detalhes na tabela que se segue:

| Antiguidade na Organização | Número Respostas | % das Respostas Totais |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| < 6 meses | 46 | 21,80% |
| < 6 meses - 1 ano | 28 | 13,27% |
| 1 ano - 3 anos | 56 | 26,54% |
| 3 anos - 5 anos | 22 | 10,43% |
| 5 anos - 10 anos | 20 | 9,48% |
| >10 anos | 39 | 18,48% |
| Total Inquérito | 211 | 100% |

Tabela 7 - Distribuição amostra por antiguidade na organização

Fonte: elaboração própria

Por fim, foi questionado aos participantes no inquérito se estes desempenhavam uma posição de chefia: foram registadas 35 respostas positivas (16,59%) e 176 negativas (83,41%).

| Tem função de chefia? | Número Respostas | % das Respostas Totais |
|------------------------|------------------|------------------------|
| Sim | 35 | 16,59% |
| Não | 176 | 83,41% |
| Total Inquérito | 211 | 100% |

*Tabela 8 - Distribuição amostra por questão: Tem função de chefia?
Fonte: elaboração própria*

Foi também questionado se os participantes tinham uma função com contacto com o cliente externo: 160 dos inquiridos afirmaram positivamente (75,83%) e 51 responderam negativamente (24,17%).

| Tem uma função de contacto com o cliente externo? | Número Respostas | % das Respostas Totais |
|---|------------------|------------------------|
| Sim | 160 | 75,83% |
| Não | 51 | 24,17% |
| Total Inquérito | 211 | 100% |

*Tabela 9 - Distribuição amostra por questão: Tem uma função de contacto com o cliente externo?
Fonte: elaboração própria*

É importante realçar que a amostra considerada no estudo é uma amostra maioritariamente jovem, entre os 24 e 34 anos, em que se verifica uma repartição razoável entre os géneros feminino e masculino. A amostra também revelou um elevado nível de escolaridade, sendo que a maioria dos inquiridos tem pelo menos o nível de escolaridade *Licenciatura*. Ainda que 21,80% dos inquiridos esteja na sua organização há menos de 6 meses a maioria dos participantes já se encontra na sua organização há um período considerável.

| Variáveis | Respostas com Relevância para o Estudo | | Respostas sem Relevância para o Estudo | |
|---------------------------------------|--|-----------------|--|-----------------|
| Gênero | Respostas | Percentagem (%) | Respostas | Percentagem (%) |
| Feminino | 138 | 65,40% | 2 | 100% |
| Masculino | 73 | 34,60% | 0 | 0% |
| Total | 211 | 100% | 2 | 100% |
| Faixa Etária | Respostas | Percentagem (%) | Respostas | Percentagem (%) |
| <24 | 80 | 37,91% | 2 | 100% |
| [24,34] | 84 | 39,81% | 0 | 0% |
| [35,49] | 30 | 14,22% | 0 | 0% |
| >49 | 17 | 8,06% | 0 | 0% |
| Total | 211 | 100% | 2 | 100% |
| Grau de Qualificação Acadêmica | Respostas | Percentagem (%) | Respostas | Percentagem (%) |
| < Ensino Secundário | 2 | 0,95% | 0 | 0% |
| Ensino Secundário | 27 | 12,80% | 2 | 100% |
| Licenciatura | 101 | 47,87% | 0 | 0% |
| Pós-graduação | 13 | 6,16% | 0 | 0% |
| Mestrado | 67 | 31,75% | 0 | 0% |
| Doutoramento | 1 | 0,47% | 0 | 0% |
| Total | 211 | 100% | 2 | 100% |
| Setor de Atividade | Respostas | Percentagem (%) | Respostas | Percentagem (%) |
| Agricultura, floresta e pescas | 0 | - | | |
| Atividades imobiliárias | 0 | - | | |
| Banca e seguros | 7 | 3,32% | | |
| Comércio e distribuição | 47 | 22,27% | | |
| Consultoria | 23 | 10,90% | | |
| Educação | 21 | 9,95% | | |
| Indústrias extrativas/transformadoras | 17 | 8,06% | | |
| Saúde | 15 | 7,11% | | |
| Transportes e armazenagem | 6 | 2,84% | | |
| Turismo | 6 | 2,84% | | |
| Outro | 69 | 32,70% | | |
| Total | 211 | 100% | - | - |
| Antiguidade na Organização | Respostas | Percentagem (%) | Respostas | Percentagem (%) |
| < 6 meses | 46 | 21,80% | | |
| < 6 meses - 1 ano | 28 | 13,27% | | |
| 1 ano - 3 anos | 56 | 26,54% | | |
| 3 anos - 5 anos | 22 | 10,43% | | |
| 5 anos - 10 anos | 20 | 9,48% | | |
| >10 anos | 39 | 18,48% | | |
| Total | 211 | 100% | - | - |

*Tabela 10 - Resumo das respostas ao inquérito por questão e sua relevância para o estudo
Fonte: elaboração própria*

4.2 Análise Fatorial e Fiabilidade das Escalas

Apesar de as escalas utilizadas neste estudo já terem sido usadas anteriormente na população portuguesa, optou-se neste estudo por realizar primeiro análises fatoriais exploratórias para cada um dos construtos. Realizou-se a rotação Varimax e critério de Kaiser (valores próprios superiores a 1) para o número de fatores a reter.

Posteriormente, realizaram-se as análises fatoriais confirmatórias, utilizando o Método da Máxima Verosimilhança. Para analisar a qualidade de ajustamento do modelo foram utilizados os seguintes índices e respetivos pontos de corte de acordo com (Marôco, 2014):

1. χ^2/gl com valores superiores a 5 a corresponder a um ajustamento mau, entre 2 e 5 sofrível, de 1 a 2 bom e inferiores a 1 muito bom;
2. *Comparative Fit Index* (CFI) com valores inferiores a 0.8 a indicar um ajustamento mau, entre 0.8 e 0.9 sofrível, entre 0.9 e 0.95 bom e iguais ou superiores a 0.95 muito bom;
3. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) com valores superiores a 0.10 a sugerir um ajustamento inaceitável, entre 0.05 e 0.10 aceitável e iguais ou inferiores a 0.05 muito bom.

A partir dos resultados das análises fatoriais confirmatórias foi analisada a fiabilidade compósita (FC) de cada fator, assim como a validade fatorial, convergente e discriminante. Segundo Marôco (2014), a fiabilidade compósita é considerada apropriada para valores iguais ou superiores a 0.7. A validade fatorial é avaliada pelos pesos fatoriais estandardizados ($\lambda \geq 0.5$), a validade convergente através da Variância Extraída Média ($\text{VEM} \geq .5$) e a validade discriminante pelo *Maximum Shared Squared Variance* (MSV) e pela *Average Shared Square Variance* (ASV) que devem ser inferiores ao valor da VEM (Marôco, 2014).

Abordagem de Gestão do Erro: Análise Fatorial Exploratória (AFE)

O valor de Kaiser-Meyer-Olkin ($\text{KMO} = .866$) e o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 (120) = 1570.868, p < .001$) confirmaram a adequabilidade da amostra à execução da análise fatorial exploratória (Hair, Anderson, Babin, & Black, 2010). Esta análise conduziu a uma solução de 3 fatores, que explicam 59.77% da variância total.

A análise fatorial revelou a necessidade de excluir um item (AGE12) por apresentar peso fatorial elevado em dois fatores com uma diferença inferior a 0.10 (Marôco, 2014).

Os valores obtidos para o coeficiente *Alpha de Cronbach* revelaram uma consistência interna boa para o conjunto dos 15 itens do construto abordagem de gestão do erro (AGE) ($\alpha = .880$) e para cada um dos seus três fatores (tabela 11). Tendo em conta os itens que integram cada um dos fatores, o fator 1 foi denominado Reação Pós Ocorrência do Erro, o fator 2 como Suporte dos Colegas de Trabalho na Gestão do Erro e o fator 3 como Aprendizagem Contínua com o Erro.

| Fator | Nº de itens | % Variância Explicada | Média | Desvio Padrão | Alpha de Cronbach |
|---|-------------|-----------------------|-------|---------------|-------------------|
| Fator 1 - Reação pós Ocorrência do Erro | 7 | 38.42 | 3.69 | 0.69 | .848 |
| Fator 2 - Suporte dos Colegas de Trabalho na Gestão do Erro | 4 | 12.79 | 4.01 | 0.77 | .854 |
| Fator 3 - Aprendizagem Contínua com o Erro | 4 | 8.56 | 4.21 | 0.64 | .732 |

*Tabela 11 - Descrição dos resultados da análise fatorial (AGE): apresentação das medidas
Fonte: elaboração própria*

Abordagem de Gestão do Erro: Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Foi realizada uma análise fatorial confirmatória para a estrutura de três fatores obtida pela análise fatorial exploratória (AFE), sendo incluído no modelo um fator de 2ª ordem (AGE). Todos os itens apresentaram pesos fatoriais elevados, assim como cada fator no fator de 2ª ordem ($\lambda \geq 0.5$). Alguns dos índices de ajustamento revelaram um ajustamento sofrível ($\chi^2/\text{gl} = 2.572$, CFI = .901 e RMSEA = 0.087). Recorrendo aos índices de modificação, foi possível constatar valores elevados para a covariância entre erros associados a pares de variáveis pertencentes a um mesmo fator. Com o objetivo de melhorar o modelo, este foi reespecificado, correlacionando os erros dos pares de variáveis referidos, que se encontravam no mesmo fator (AGE3 e AGE4, AGE10 e AGE11). Após as alterações referidas, o modelo reespecificado revelou uma qualidade de ajustamento entre o bom e o aceitável ($\chi^2/\text{gl} = 1.921$, CFI = .943 e RMSEA=0.066).

Todos os fatores apresentaram uma fiabilidade compósita apropriada ($FC \geq .7$) e a validade convergente foi confirmada pelos valores da VEM superiores ou aproximadamente iguais a .5 (tabela 12). Nem todos os valores de MSV e ASV se revelaram inferiores à VEM, indicando alguma ausência de validade discriminante entre os fatores, sendo que este resultado apoia a inclusão do fator de segunda ordem no modelo.

| | FC | VEM | MSV | ASV |
|---------------|------|------|------|------|
| F1_AGE | .848 | .448 | .480 | .341 |
| F2_AGE | .875 | .641 | .202 | .199 |
| F3_AGE | .760 | .450 | .480 | .339 |

Tabela 12 -Fiabilidade compósita, validade convergente e discriminante da AGE
Fonte: elaboração própria

Integridade Comportamental do Líder: Análise Fatorial Exploratória (AFE)

O valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = .944) e o teste de esfericidade de Bartlett (χ^2 (28) = 1745.341, $p < .001$) confirmaram a adequabilidade da amostra à execução da análise fatorial exploratória (AFE) (Hair et al., 2010). Esta análise conduziu a uma solução unifatorial, que explica 78.34% da variância total.

O valor obtido para o coeficiente *Alpha de Cronbach* revelou uma consistência interna excelente para o conjunto dos oito itens do construto integridade comportamental do líder (ICL) (tabela 13).

| Fator | Nº de itens | % Variância Explicada | Média | Desvio Padrão | Alpha de Cronbach |
|-----------|-------------|-----------------------|-------|---------------|-------------------|
| ICL total | 8 | 78.34 | 3.69 | 0.92 | .960 |

Tabela 13 - Descrição dos resultados da análise fatorial (ICL): apresentação das medidas
Fonte: elaboração própria

Integridade Comportamental do Líder: Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Todos os itens apresentaram pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0.5$). Alguns dos índices de ajustamento revelaram um ajustamento sofrível e inaceitável ($\chi^2/\text{gl} = 4.230$, CFI = .963 e RMSEA = 0.124). Recorrendo aos índices de modificação, foi possível constatar valores elevados para a covariância entre erros associados a pares de variáveis pertencentes a um mesmo fator. Com o objetivo de melhorar o modelo, este foi reespecificado, correlacionando os erros dos pares de variáveis referidos, que se encontravam no único fator (ICL7 e ICL8, ICL4 e ICL8). Após as alterações referidas, o modelo reespecificado revelou uma qualidade de ajustamento melhor ($\chi^2/\text{gl} = 2.660$, CFI = .983 e RMSEA=0.089).

O construto apresentou uma fiabilidade compósita apropriada ($FC = .960$) e a validade convergente foi confirmada ($VEM = .749$).

Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas: Análise Fatorial Exploratória (AFE)

O valor de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = .911$) e o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 (66) = 1698.320, p < .001$) confirmaram a adequabilidade da amostra à execução da análise fatorial exploratória (AFE) (Hair et al., 2010). Esta análise conduziu a uma solução de dois fatores, que explicam 67.48% da variância total.

A análise fatorial revelou a necessidade de excluir um item (SNB12) por apresentar carga fatorial elevada em dois fatores com uma diferença inferior a 0.10 (Marôco, 2014).

Os valores obtidos para o coeficiente *Alpha de Cronbach* revelaram uma consistência interna excelente para o conjunto dos 11 itens do construto satisfação das necessidades psicológicas básicas (SNB) ($\alpha = .923$) e para cada um dos seus dois fatores (tabela 14). Tendo em conta os itens que integram cada um dos fatores, o fator 1 foi denominado como Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas de Relação e Autonomia e o fator 2 como Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas de Competência.

| Fator | Nº de itens | % Variância Explicada | Média | Desvio Padrão | Alpha de Cronbach |
|---|-------------|-----------------------|-------|---------------|-------------------|
| Fator 1 - Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas de Relação e Autonomia | 7 | 56.32 | 4.75 | 0.82 | .913 |
| Fator 2 - Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas de Competência | 4 | 11.16 | 4.45 | 0.96 | .875 |

Tabela 14 - Descrição dos resultados da análise fatorial (SNB): apresentação das medidas
Fonte: elaboração própria

Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas: Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Tendo em conta que no presente estudo se obteve uma solução de dois fatores pela análise fatorial exploratória (AFE), foi realizada uma análise fatorial confirmatória para a estrutura original de três fatores e para esta estrutura de dois fatores obtida pela análise fatorial exploratória. Foi ainda incluído no modelo um fator de 2ª ordem (SNB).

Os resultados obtidos indicaram uma qualidade de ajustamento superior para a solução de dois fatores, sendo este o modelo a usar neste estudo. Todos os itens apresentaram pesos fatoriais

elevados, assim como cada fator no fator de 2ª ordem ($\lambda \geq 0.5$). Alguns dos índices de ajustamento revelaram um ajustamento sofrível e inaceitável ($\chi^2/\text{gl} = 3.839$, GFI = .882, CFI = .921 e RMSEA = 0.116). Recorrendo aos índices de modificação, foi possível constatar valores elevados para a covariância entre erros associados a pares de variáveis pertencentes a um mesmo fator. Com o objetivo de melhorar o modelo, este foi reespecificado, correlacionando os erros dos pares de variáveis referidos, que se encontravam no mesmo fator (SNB2 e SNB5, SNB10 e SNB11). Após as alterações referidas, o modelo reespecificado revelou uma qualidade de ajustamento melhor ($\chi^2/\text{gl} = 2.886$, CFI = .950 e RMSEA=0.095).

Todos os fatores apresentaram uma fiabilidade compósita apropriada ($FC \geq .7$) e a validade convergente foi confirmada pelos valores da VEM superiores a .5 (ver tabela 15). Os valores de MSV e ASV são iguais dado que apenas temos um par de fatores a correlacionar e esse valor revelou-se inferior à VEM, confirmando a validade discriminante.

| | FC | VEM | MSV | ASV |
|---------------|------|------|------|------|
| F1_SNB | .917 | .611 | .520 | .520 |
| F2_SNB | .877 | .645 | .520 | .520 |

Tabela 15 - Fiabilidade compósita, validade convergente e discriminante da SNB
Fonte: elaboração própria

Desempenho de *Service Recovery*: Análise Fatorial Exploratória (AFE)

O valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO = .802) e o teste de esfericidade de Bartlett ($\chi^2 (10) = 382.421$, $p < .001$) confirmaram a adequabilidade da amostra à execução da análise fatorial exploratória (AFE) (Hair et al., 2010). Esta análise conduziu a uma solução unifatorial, que explica 59.25% da variância total.

O valor obtido para o coeficiente *Alpha de Cronbach* revelou uma consistência interna boa para o conjunto dos cinco itens do construto desempenho de *service recovery* (DSR): tabela 16.

| Fator | Nº de itens | % Variância Explicada | Média | Desvio Padrão | Alpha de Cronbach |
|-----------|-------------|-----------------------|-------|---------------|-------------------|
| DSR total | 5 | 59.25 | 4.87 | 1.08 | .817 |

Tabela 16 - Descrição dos resultados da análise fatorial (DSR): apresentação das medidas
 Fonte: elaboração própria

Desempenho de *Service Recovery*: Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Todos os itens apresentaram pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0.5$). Alguns dos índices de ajustamento revelaram um ajustamento mau e inaceitável ($\chi^2/\text{gl} = 5.996$, CFI = .934 e RMSEA = 0.154). Recorrendo aos índices de modificação, foi possível constatar valores elevados para a covariância entre erros associados a um par de variáveis pertencentes a um mesmo fator. Com o objetivo de melhorar o modelo, este foi reespecificado, correlacionando os erros do par de variáveis referidos, que se encontravam no único fator (DSR4 e DSR5). Após as alterações referidas, o modelo reespecificado revelou uma qualidade de ajustamento melhor ($\chi^2/\text{gl} = 2.338$, CFI = .986 e RMSEA=0.080).

O construto apresentou uma fiabilidade compósita apropriada (FC = .822) e a validade convergente foi confirmada (VEM = .488, aproximadamente .5).

Foram ainda avaliadas as correlações entre os construtos, assim como entre os construtos e as variáveis sociodemográficas (gênero, idade, habilitações académicas e antiguidade) através do cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*. Este coeficiente tem como pressuposto uma distribuição normal das variáveis analisadas, que no presente estudo se pode considerar que não é violado, dado que a elevada dimensão da amostra implica uma tendência para a distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2005). De acordo com os resultados (tabela 17), todos os construtos se correlacionam entre si de forma positiva e estatisticamente significativa, sendo a relação entre a Abordagem de Gestão do Erro (AGE) e a Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas (SNB) a mais forte ($r = .572, p < .001$) e a relação entre a Integridade Comportamental do Líder (ICL) e o Desempenho de *Service Recovery* (DSR) a mais fraca ($r = .161, p < .05$). Estas correlações permitem-nos então prosseguir com a análise do nosso modelo teórico, na secção seguinte.

A Abordagem de Gestão do Erro (AGE) apresentou uma correlação negativa e significativa com a idade e com a antiguidade e a Integridade Comportamental do Líder (ICL) apenas com a idade. Por outro lado, a Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas (SNB) encontra-se correlacionada de forma positiva e significativa com as habilitações académicas. O Desempenho de *Service Recovery* (DSR) correlaciona-se de forma negativa e significativa com o gênero e de forma positiva e significativa com o contacto com o cliente externo.

| | M | DP | Gênero | Idade | Habilitações | Antiguidade | Função Chefia | Função Cliente Externo | AGE | ICL | SNB | DSR |
|-------------------------------------|-------|-------|--------|---------|--------------|-------------|---------------|------------------------|---------|---------|--------|--------|
| Gênero ^a | - | - | 1 | -,168* | 0,04 | -,093 | -,154* | -,021 | -,016 | -,01 | -,013 | -,143* |
| Idade | 30,02 | 10,28 | -,168* | 1 | -,059 | ,656** | ,293** | -,027 | -,228** | -,188** | -,083 | 0,034 |
| Habilitações ^b | - | - | 0,04 | -,059 | 1 | -,043 | -,039 | -,119 | 0,117 | 0,114 | ,141* | 0,047 |
| Antiguidade ^c | - | - | -,093 | ,656** | -,043 | 1 | ,282** | -,024 | -,143* | -,0128 | 0,021 | -,005 |
| Função Chefia ^d | - | - | -,154* | ,293** | -,039 | ,282** | 1 | ,137* | 0,053 | 0,027 | 0,071 | 0,077 |
| Função Cliente Externo ^e | - | - | -,021 | -,027 | -,119 | -,024 | ,137* | 1 | 0,133 | -,054 | 0,053 | ,204** |
| AGE | 3,97 | 0,56 | -,016 | -,228** | 0,117 | -,143* | 0,053 | 0,133 | 1 | ,518** | ,572** | ,391** |
| ICL | 3,69 | 0,92 | -,01 | -,188** | 0,114 | -,0128 | 0,027 | -,054 | ,518** | 1 | ,486** | ,161* |
| SNB | 4,61 | 0,81 | -,013 | -,083 | ,141* | 0,021 | 0,071 | 0,053 | ,572** | ,486** | 1 | ,457** |
| DSR | 4,87 | 1,08 | -,143* | 0,034 | 0,047 | -,005 | 0,077 | ,204** | ,391** | ,161* | ,457** | 1 |

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

^aGênero: 1 = masculino, 2 = feminino; ^bHabilitações: 1 = < Ensino Secundário, 2 = Ensino Secundário, 3 = Licenciatura, 4 = Licenciatura, 5 = Mestrado, 6 = Doutoramento; ^cAntiguidade: 1 = < 6 meses, 2 = 6 meses - 1 ano, 3 = 1 ano - 3 anos, 4 = 3 anos - 5 anos, 5 = 5 anos - 10 anos, 6 = >10 anos; ^dTem função de chefia? 0 = Não, 1 = Sim; ^eTem função de contacto com o cliente externo? 0 = Não, 1 = Sim.

Tabela 17 – Médias (M), desvios-padrões (DP) e correlações entre os construtos
Fonte: elaboração própria

Por fim, foi realizado o teste de *Harman* do fator único com o objetivo de verificar a probabilidade de ocorrência de viés do método comum (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Os resultados obtidos revelaram uma variância de 35,08% para o fator extraído a partir da totalidade dos itens, sendo este valor (inferior a 50%) um indicador de que os dados e resultados deste estudo não são afetados pelo viés do método comum (Podsakoff et al., 2003).

4.3 Modelo de Medida

O Modelo de Medida estabelece de que forma as variáveis latentes são operacionalizadas pelas variáveis manifestas (Marôco, 2014). Numa análise prévia foi avaliada a existência de *outliers* multivariados através da distância quadrada de *Mabalanobis* (D2). Os resultados desta análise sugeriram que fossem retiradas três observações ($p1$ e $p2 < .001$).

Após correlacionar pares de erros, de variáveis pertencentes a um mesmo fator, sugeridos pelos índices de modificação, verificou-se que o modelo de medida avaliado apresentou uma qualidade de ajustamento entre o bom e o muito bom ($\chi^2/gl = 1.439$, CFI = .948 e RMSEA=0.046) e todos os itens apresentaram pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq .50$):

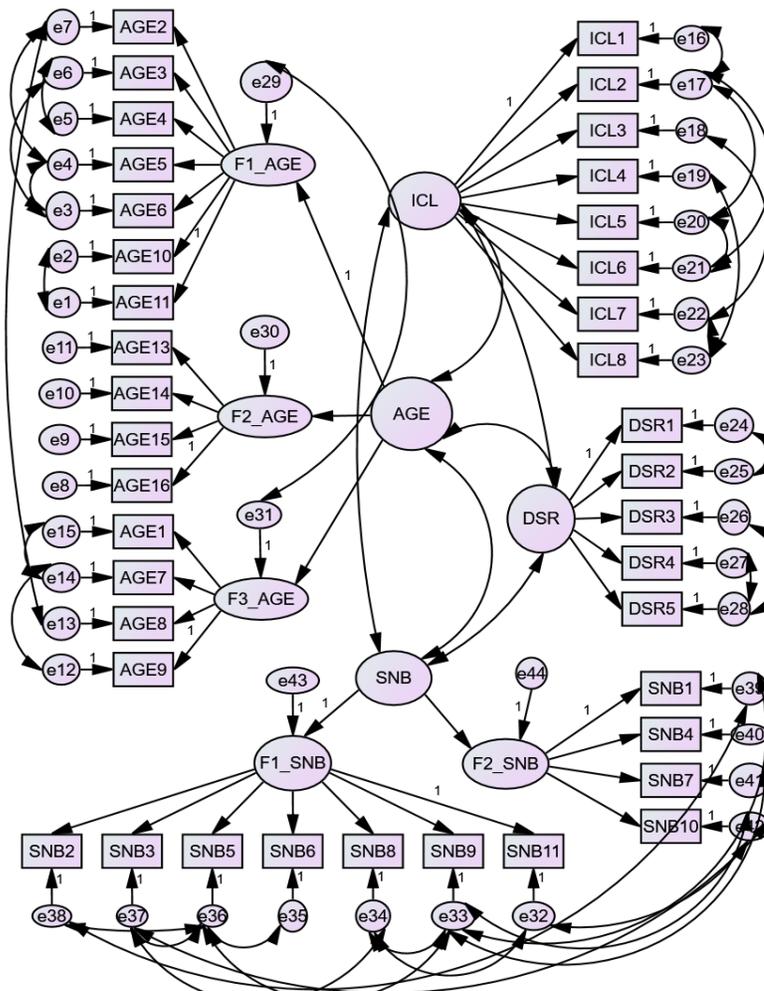


Figura 1 - Modelo de Medida
Fonte: elaboração própria

4.4 Modelo Estrutural e Teste das Hipóteses

Com o auxílio do SPSS AMOS (versão 24) foi analisado o Modelo de Equações Estruturais (MEE), que pode ser observado na figura 2. Através da análise dos índices de ajustamento, verificou-se que o modelo apresentou uma qualidade de ajustamento entre o bom e o muito bom ($\chi^2/gl = 1.500$, CFI = .940 e RMSEA=0.049).

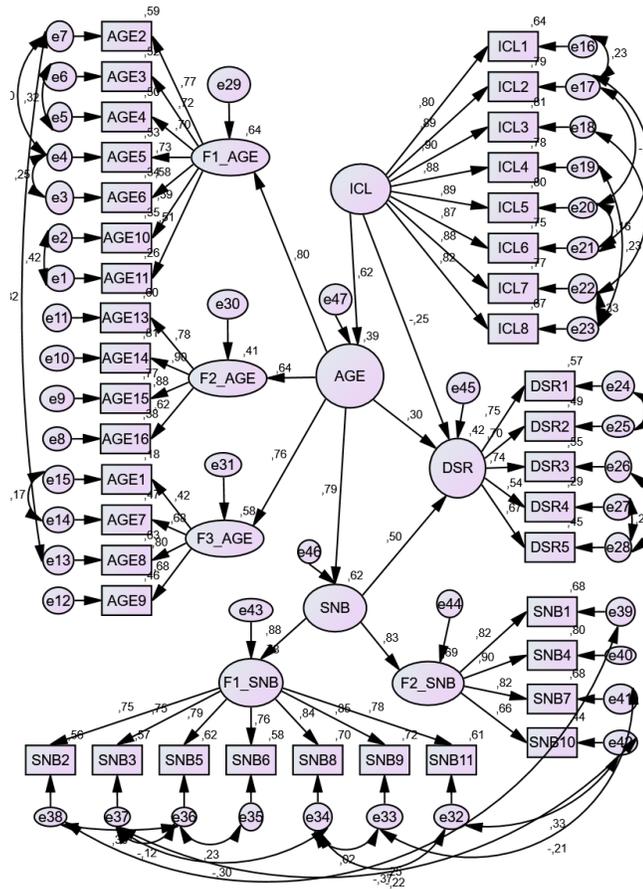


Figura 2 - Modelo Estrutural
Fonte: elaboração própria

O modelo explica 66.5% da variabilidade da satisfação das necessidades psicológicas básicas (SNB), 40.1% da abordagem de gestão do erro (AGE) e 35.5% do desempenho de *service recovery* (DSR), sendo que a restante variabilidade é explicada por outros fatores não incluídos neste modelo.

Avaliando as relações causais incluídas no modelo, verifica-se que as hipóteses H2, H5 e H6 foram suportadas, tendo sido verificado um efeito positivo e significativo da integridade comportamental do líder (ICL) na abordagem de gestão do erro (AGE), da AGE na satisfação das necessidades psicológicas básicas (SNB) e da SNB no desempenho de *service recovery* (DSR) (tabela 18).

A hipótese H1 não foi suportada, tendo em conta que se verificou um efeito significativo da integridade comportamental do líder (ICL) no desempenho de *service recovery* (DSR) de sinal contrário ao esperado (tabela 18). De acordo com os resultados a hipótese H3 também não foi suportada, pois o efeito da abordagem de gestão do erro (AGE) no desempenho de *service recovery* (DSR) não se revelou significativo ($p > .05$).

| Efeitos diretos | β | Z | Valor p | Decisão |
|-----------------|---------|--------|---------|------------------|
| DSR<-ICL | -.249 | -2.455 | .014 | H1 não suportada |
| AGE<- ICL | .622 | 5.349 | <.001 | H2 suportada |
| DSR<-AGE | .298 | 1.454 | .146 | H3 não suportada |
| SNB<-AGE | .786 | 5.356 | <.001 | H5 suportada |
| DSR<-SNB | .496 | 2.809 | .005 | H6 suportada |

Tabela 18 - Resultados do modelo de equações estruturais: efeitos diretos
 Fonte: elaboração própria

Para testar os efeitos de mediação foram analisados os efeitos indiretos (tabela 16) sendo utilizada a simulação de Monte-Carlo para estimar os coeficientes estandardizados e a sua significância por reamostragem *Bootstrap* (Marôco, 2014).

Verificou-se um efeito indireto positivo e significativo da integridade comportamental do líder (ICL) no desempenho de *service recovery* (DSR), através do efeito mediador da abordagem de gestão do erro (AGE), fornecendo suporte à hipótese H4. Verificou-se ainda um efeito indireto da abordagem de gestão do erro (AGE) sobre o desempenho de *service recovery* (DSR), através do efeito mediador da satisfação das necessidades psicológicas básicas (SNB), fornecendo suporte à hipótese H7.

| Efeitos indiretos | β | Valor p | Decisão |
|--------------------------|---------------------------|----------------|----------------|
| DSR<-ICL | .428 | .007 | H4 suportada |
| DSR<-AGE | .390 | .016 | H7 suportada |

Tabela 19 - Resultados do modelo de equações estruturais: efeitos indiretos
Fonte: elaboração própria

Relativamente aos efeitos totais, os resultados não revelaram um efeito significativo da integridade comportamental do líder (ICL) no desempenho de *service recovery* (DSR) ($p = .091$). Por outro lado, verificou-se que o efeito total da abordagem de gestão do erro (AGE) sobre o desempenho de *service recovery* (DSR) é positivo ($\beta = .688$) e significativo ($p = .009$).

5. Discussão e Conclusões

5.1 Discussão dos Resultados e Conclusões da Investigação

O presente estudo tinha como principal objetivo analisar as relações existentes entre a integridade comportamental do líder, a abordagem de gestão do erro, a satisfação das necessidades psicológicas básicas e o desempenho de *service recovery*.

Tendo como base a literatura analisada, concebeu-se um modelo que relaciona os construtos anteriormente mencionados e para alcançar o objetivo proposto, aplicou-se um questionário a colaboradores de diferentes organizações, tendo-se utilizado como metodologia o Modelo das Equações Estruturais. Através da análise dos resultados obtidos conclui-se que das 7 hipóteses formuladas neste estudo, 5 são suportadas/comprovadas e 2 não o são:

| Hipóteses | | Suportada/Não suportada |
|-----------|--|-------------------------|
| H1. | A integridade comportamental do líder tem impacto positivo no desempenho de <i>service recovery</i> . | Não suportada |
| H2. | A integridade comportamental do líder tem impacto positivo na abordagem de gestão do erro. | Suportada |
| H3. | A abordagem de gestão do erro tem impacto positivo no desempenho de <i>service recovery</i> . | Não suportada |
| H4. | A abordagem de gestão do erro medeia a relação entre a integridade comportamental do líder e o desempenho de <i>service recovery</i> . | Suportada |
| H5. | A abordagem de gestão do erro tem impacto positivo na satisfação das necessidades psicológicas básicas. | Suportada |
| H6. | A satisfação das necessidades psicológicas básicas tem impacto positivo no desempenho de <i>service recovery</i> . | Suportada |
| H7. | A satisfação das necessidades básicas medeia a relação entre a abordagem de gestão do erro e o desempenho de <i>service recovery</i> . | Suportada |

Tabela 20 - Validação hipóteses em estudo
Fonte: elaboração própria

Os resultados obtidos durante a validação das hipóteses evidenciam a existência, para a amostra utilizada, de uma relação significativa, mas negativa, entre as variáveis integridade comportamental do líder e desempenho de *service recovery*: H1. não suportada. Este resultado é contraditório com a literatura analisada no âmbito do presente estudo, que prevê que a integridade comportamental do líder tem uma influência positiva sobre o desempenho de *service recovery* (Guchait, Simons, et al., 2016).

Esta disparidade entre resultados pode ser justificada pela utilização de uma amostra diferente nos dois estudos uma vez que como as percepções dos colaboradores interferem sobre os seus sentimentos, pensamentos e comportamentos (Chamberlin et al., 2018), é natural que as próprias percepções de integridade comportamental do líder variem de acordo com a amostra utilizada.

Por outro lado, também poderemos afirmar que facto do líder ser coerente nem sempre melhorará o desempenho, nomeadamente quando essa coerência representa uma atitude de liderança negativa. Ou seja, se estivermos perante uma liderança destrutiva ou abusiva (Jian, Kwan, Qiu, Liu, & Yim, 2012), essa coerência ou integridade comportamental pode até comprometer o desempenho.

No entanto, quando a abordagem de gestão do erro medeia a relação entre a integridade comportamental do líder e o desempenho de *service recovery*, verifica-se que um efeito indireto liga as duas variáveis principais: a H4 é assim suportada. Este resultado sugere que o impacto da integridade comportamental do líder sobre o desempenho de *service recovery* se manifesta positivamente através do efeito de fatores organizacionais mais relevantes em contexto de abordagem de gestão do erro. Além disso, a integridade comportamental do líder mostrou ter impacto positivo sobre a abordagem de gestão do erro.

A análise realizada no capítulo anterior conclui que não existe uma relação direta e significativa entre abordagem de gestão do erro e o desempenho de *service recovery*. Por outro lado, o estudo suportou a hipótese do impacto positivo que a abordagem de gestão do erro tem sobre a satisfação das necessidades psicológicas básicas: H5. suportada, alinhando-se desta forma com a perceção de que o contexto proporcionado por uma abordagem de gestão do erro contribui para o contentamento dos colaboradores, permitindo-lhes satisfazer as suas necessidades de competência, autonomia e relacionamento.

A análise dos resultados suportou também a hipótese de que a satisfação das necessidades psicológicas básicas incentiva os colaboradores a envolverem-se plenamente na realização e cumprimento das suas funções, conduzindo a melhores níveis de desempenho: H6 suportada. De acordo com o modelo de *Job Demands-Resources* o desempenho dos colaboradores é potenciado pela disponibilidade de *job resources* (Bakker et al., 2004). Neste sentido, o desempenho de *service recovery* dos colaboradores será afetado pela realização de práticas como a transmissão de *feedback*, formação e prestação de suporte por parte do líder para a gestão do erro uma vez que através do apoio prestado são disponibilizados aos colaboradores recursos suscetíveis de serem utilizados nos momentos de recuperação de falhas (Guchait, Lee, Wang, & Abbott, 2016).

Neste sentido, os líderes desempenham também um papel fundamental no apoio e facilitação à satisfação das necessidades básicas dos seus colaboradores. Quando um indivíduo percebe o seu líder como impulsionador da satisfação das suas necessidades de competência, autonomia e relação, este regista maiores níveis de motivação, lealdade e envolvimento perante a sua organização.

Apesar da ausência de relação direta significativa entre a abordagem de gestão de erro e o desempenho de *service recovery*, a análise realizada permitiu suportar a relação indireta: a hipótese de que a relação entre a abordagem de gestão do erro e o desempenho de *service recovery* é mediada pela satisfação das necessidades básicas: H7 suportada.

Associada à teoria da autodeterminação, cujo quadro de referência fundamental é o indivíduo e como circunstâncias como o contexto de trabalho promovem ou frustram o seu bem-estar e motivação, está a ideia de que o impacto de vários fatores do meio envolvente nas motivações e experiências dos colaboradores é amplamente mediada por um conjunto pequeno de necessidades psicológicas: competência, autonomia e relação, que são essenciais para a saúde psicológica e bem-estar e que facilitam o desempenho eficaz em contextos sociais (R. M. Ryan, 1995). Assim e de acordo com o enquadramento fornecido pela teoria, quando um colaborador se encontra em contexto de gestão do erro, num ambiente de abertura, confiança e segurança, este encontrar-se-á mais disposto a aceitar situações de erro e em entrar em dinâmicas de partilha e aprendizagem, o que fará com que o colaborador apresente níveis de contentamento e satisfação superiores. Este processo motivacional implicará sentimentos de “ser capaz” (Wallace, Johnson, Mathe, & Paul, 2011) e consiste em quatro perceções universais: autodeterminação, trabalho relevante e significativo, competência e impacto, o que irá contribuir para uma maior satisfação das três necessidades psicológicas básicas.

5.2 Contributos e Limitações do Estudo

5.2.1 Contributos para a Gestão

O setor dos serviços é um setor propenso a erros, onde é difícil uma organização estar numa situação isenta de falhas: todas as organizações de serviços em determinado momento apresentaram um produto ou serviço que não correspondeu às expectativas dos consumidores – *service failure* (Michel, 2001). Paralelamente, os colaboradores debatem-se com vários desafios: trabalham constantemente com pessoas diferentes em situações diversas, sendo possível, assim, cometer erros (Pasamehmetoglu et al., 2017).

À ocorrência de um erro ou falha no serviço, estão associadas consequências negativas como a insatisfação do consumidor e perdas de tempo resultantes de prestações de serviços imperfeitas (Guchait et al., 2015). No entanto, a deteção de falhas pode ser uma fonte de informação importante que poderá ser utilizada para identificar as causas que motivaram a falha e gerar rotinas de comunicação, partilha e aprendizagem com os erros.

Ao longo dos últimos anos assistiu-se a uma transferência de poder das organizações para os indivíduos nos ambientes de trabalho, que passaram a procurar cada vez mais contextos compatíveis com os seus valores. Esta mudança deu lugar a um novo paradigma que ditou uma nova dinâmica entre as organizações e os seus colaboradores, que requer uma compreensão mais exaustiva de como criar contextos de trabalho mais envolventes e promotores de colaboradores empoderados que se sintam motivados a desempenhar as suas funções. Neste sentido, é relevante analisar quais os fatores organizacionais e de liderança que possam ter impacto nas motivações e experiências dos colaboradores e que sejam mediados pelas necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e relação.

A impressão dos colaboradores sobre a integridade comportamental dos seus líderes tem sido uma preocupação crescente para as organizações uma vez que a perceção de uma liderança sem integridade pode colocá-las em risco devido à incerteza que é partilhada entre os colaboradores, que pode, em última análise, conduzir a falhas pontuais nas organizações. Líderes que mantêm uma coerência entre a sua palavra e as suas ações e têm uma abordagem não defensiva nas suas

intervenções são percebidas pelos seus colaboradores como íntegras, a percepção de integridade comportamental num líder aumenta a confiança dos colaboradores sobre as promessas feitas pelo seu líder. No entanto, o estudo revela que a integridade da liderança por si só não tem impacto no desempenho. É necessário que esta integridade seja complementada com um conteúdo favorável a esse desempenho, nomeadamente um conteúdo propício ao reconhecimento e à aprendizagem com os erros.

O estudo evidencia o impacto positivo que a percepção de integridade comportamental do líder tem sobre as organizações como um conjunto, através de uma maior percepção de cultura de gestão do erro.

Quando inseridos num contexto de gestão do erro, os colaboradores percebem que a sua organização incentiva a aprendizagem através da ocorrência de falhas e por isso sentem-se seguros e confortáveis a assumir riscos. A assimilação destas mensagens por parte dos colaboradores motiva-os para realizarem melhores intervenções de *service recovery*.

Ainda que abordagem de gestão do erro já tenha sido relacionada com o desempenho na literatura (Van Dyck et al., 2005), a satisfação das necessidades psicológicas básicas não foi, até à data e no melhor do nosso entendimento, analisada como variável mediadora: o presente estudo propôs analisar a relação entre a abordagem de gestão do erro e o desempenho de *service recovery* através da ação da satisfação das necessidades psicológicas básicas, sugerindo que existem antecedentes mais próximos do erro, relacionados com a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relação, com impacto muito relevante sobre o desempenho de recuperação.

5.2.2 Limitações do Estudo e Sugestões de Futuros Estudos

O presente estudo apresenta, à semelhança de tanto outros, algumas limitações que poderão condicionar a interpretação dos resultados e, por isso, deverão ser tomadas em consideração em futuras análises.

A primeira limitação relaciona-se com a amostra utilizada no estudo em questão: apesar da dimensão ser adequada ao estudo em causa, não representa a generalidade da população ativa portuguesa e por isso não permite a generalização dos resultados obtidos. A utilização de uma amostra mais selecionada, por exemplo restrita aos colaboradores de *frontline* do sector de serviços, poderia trazer maior robustez aos resultados. Numa futura análise, poder-se-á sugerir o teste ao modelo apresentado neste estudo, utilizando uma amostra mais representativa da população em causa.

Como a avaliação do desempenho de *service recovery* foi realizada tendo por base as perceções dos colaboradores, poder-se-á verificar alguma parcialidade nas respostas recolhidas, o que pode originar viés do método comum (Podsakoff et al. 2003), ainda que durante a formulação do questionário se tenham adotado algumas precauções: garantia do anonimato e o reforço de que não existiam respostas certas ou erradas, sendo apenas pretendido o preenchimento do questionário com a maior sinceridade possível (de forma a reduzir a apreensão de avaliação). Adicionalmente, o teste *Harman* dá algumas garantias que este efeito não terá ocorrido.

Destaca-se ainda o facto de o presente estudo analisar questões relacionadas com a perceção de liderança dos inquiridos no questionário e de a amostra considerada ser relativamente jovem (a faixa etária principal situa-se entre os 24 e 34 anos) pelo que as impressões sobre a importância da liderança na obtenção de resultados organizacionais podem não ser tão claras. Sugere-se que em futuros estudos se considere uma amostra com uma faixa etária mais alargada.

Por fim, apesar do modelo teórico ter como pressuposto relações de causa e efeito entre as variáveis, a metodologia utilizada não permite obter conclusões acerca da causalidade uma vez que se trata de um estudo correlacional e transversal. Para obter conclusões acerca da causalidade sugere-se a realização de um estudo longitudinal e de preferência usando a metodologia experimental ou semi-experimental.

Bibliografia

- Ashill, N. J., Rod, M., & Carruthers, J. (2008). The effect of management commitment to service quality on frontline employees' job attitudes, turnover intentions and service recovery performance in a new public management context. *Journal of Strategic Marketing*, 16(5), 437-462. doi:10.1080/09652540802480944
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. doi:10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274-284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90. doi:10.1108/09564230010310295
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2001). Confronting failure: Antecedents and consequences of shared beliefs about failure in organizational work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 22(9998), 161-177. doi:10.1002/job.85
- Chamberlin, M., Newton, D. W., & LePine, J. A. (2018). A meta-analysis of empowerment and voice as transmitters of high-performance managerial practices to job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39(10), 1296-1313. doi:10.1002/job.2295
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Vol. 4): Sage.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*: New York: Plenum.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). SELF-DETERMINATION IN A WORK ORGANIZATION. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590. doi:10.1037/0021-9010.74.4.580
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. doi:10.2307/2666999
- Frese, M., & Keith, N. (2015) Action errors, error management, and learning in organizations. In: *Vol. 66. Annual Review of Psychology* (pp. 661-687).
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Guchait, P., Lee, C., Wang, C. Y., & Abbott, J. L. (2016). Impact of error management practices on service recovery performance and helping behaviors in the hospitality industry: The mediating effects of psychological safety and learning behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(1), 1-28. doi:10.1080/15332845.2015.1008395
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Dawson, M. (2014). Perceived supervisor and co-worker support for error management: Impact on perceived psychological safety and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 28-37. doi:10.1016/j.ijhm.2014.04.009

- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Lanza-Abbott, J. A. (2015). The Importance of Error Management Culture in Organizations: The Impact on Employee Helping Behaviors During Service Failures and Recoveries in Restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 14*(1), 45-67. doi:10.1080/15332845.2014.904175
- Guchait, P., Simons, T., & Pasamehmetoglu, A. (2016). Error Recovery Performance: The Impact of Leader Behavioral Integrity and Job Satisfaction. *Cornell Hospitality Quarterly, 57*(2), 150-161. doi:10.1177/1938965515613858
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective (Vol. 7). In: Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S., & Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personnel Psychology, 56*(2), 333-361. doi:10.1111/j.1744-6570.2003.tb00153.x
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (2000). Safety and error management: The role of crew resource management. In B. J. Hayward & A. R. Lowe (Eds.), *Aviation resource management* (pp. 107-119). Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management, 81*, 73-82. doi:10.1016/j.ijhm.2019.03.006
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology, 6*(4), 307-324. doi:10.1037/1089-2680.6.4.307
- Jian, Z., Kwan, H. K., Qiu, Q., Liu, Z. Q., & Yim, F. H.-k. (2012). Abusive supervision and frontline employees' service performance. *The Service Industries Journal, 32*(5), 683-698. doi:10.1080/02642069.2011.614338
- Jiang, K. F., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). HOW DOES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INFLUENCE ORGANIZATIONAL OUTCOMES? A META-ANALYTIC INVESTIGATION OF MEDIATING MECHANISMS. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264-1294. doi:10.5465/amj.2011.0088
- Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral Integrity: How Leader Referents and Trust Matter to Workplace Outcomes. *Journal of Business Ethics, 111*(2), 165-178. doi:10.1007/s10551-011-1199-9
- Karatepe, O. M. (2006). The effects of selected antecedents on the service recovery performance of frontline employees. *Service Industries Journal, 26*(1), 39-57. doi:10.1080/02642060500358795
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*(3), 280-287. doi:10.1177/0146167296223006
- Kirkman, B., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal, 52*(4), 744-764. doi:10.5465/AMJ.2009.43669971
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics, 107*(3), 255-264. doi:10.1007/s10551-011-1036-1
- Liao, H. (2007). Do it right this time: The role of employee service recovery performance in customer-perceived justice and customer loyalty after service failures. *Journal of Applied Psychology, 92*(2), 475-489. doi:10.1037/0021-9010.92.2.475

- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do They See Eye to Eye? Management and Employee Perspectives of High-Performance Work Systems and Influence Processes on Service Quality. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 371-391. doi:10.1037/a0013504
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 477-492. doi:10.1007/s10869-009-9145-x
- Lin, W. B. (2009). Exploration of lead factors affecting service recovery. *Service Industries Journal, 29*(11), 1529-1546. doi:10.1080/02642060902793342
- Marôco, J. (2014). Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações.
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 273-283. doi:10.1037//0021-9010.85.2.273
- Michel, S. (2001). Analyzing service failures and recoveries: A process approach. *International Journal of Service Industry Management, 12*(1), 20-33. doi:10.1108/09564230110382754
- Michel, S., Bowen, D., & Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives. *Journal of Service Management, 20*(3), 253-273. doi:10.1108/09564230910964381
- Pasamehmetoglu, A., Guchait, P., Tracey, J. B., Cunningham, C. J. L., & Lei, P. (2017). The moderating effect of supervisor and coworker support for error management on service recovery performance and helping behaviors. *Journal of Service Theory and Practice, 27*(1), 2-22. doi:10.1108/JSTP-06-2015-0130
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de Dados para Ciências Sociais*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal, 17*(1), 3-20. doi:10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x
- Reason, J. (1990). *Human error*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological Needs and the Facilitation of Integrative Processes. *Journal of Personality, 63*(3), 397-427. doi:10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., & Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation. In *The psychology of action: Linking cognition and motivation to behavior*. (pp. 7-26). New York, NY, US: Guilford Press.
- Sánchez-Oliva, D., Morin, A. J. S., Teixeira, P. J., Carraça, E. V., Palmeira, A. L., & Silva, M. N. (2017). A bifactor exploratory structural equation modeling representation of the structure of the basic psychological needs at work scale. *Journal of Vocational Behavior, 98*, 173-187. doi:10.1016/j.jvb.2016.12.001
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*.

- Simons, T. (2002). Behavioral Integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18-35. doi:10.1287/orsc.13.1.18.543
- Simons, T., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Attitudinal consequences, in-group effects, and "trickle down" among Black and non-Black employees. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650-665. doi:10.1037/0021-9010.92.3.650
- Simons, T., Leroy, H., Collewaert, V., & Masschelein, S. (2015). How Leader Alignment of Words and Deeds Affects Followers: A Meta-analysis of Behavioral Integrity Research. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 831-844. doi:10.1007/s10551-014-2332-3
- Simons, T. L. (1999). Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 89-104. doi:10.1108/09534819910263640
- Tse, H. H. M., & Chiu, W. C. K. (2014). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective. *Journal of Business Research*, 67(1), 2827-2835. doi:10.1016/j.jbusres.2012.07.018
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. doi:10.1177/0149206310380462
- Van Dyck, C., Baer, M., Frese, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240. doi:10.1037/0021-9010.90.6.1228
- Van Vaerenbergh, Y., & Orsingher, C. (2016). SERVICE RECOVERY: AN INTEGRATIVE FRAMEWORK AND RESEARCH AGENDA. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 328-346. doi:10.5465/amp.2014.0143
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840-850. doi:10.1037/a0022227
- Yao, S., Wang, X., Yu, H., & Guchait, P. (2019). Effectiveness of error management training in the hospitality industry: Impact on perceived fairness and service recovery performance. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 78-88. doi:10.1016/j.ijhm.2018.12.009
- Zhao, B., & Olivera, F. (2006). Error reporting in organizations. *Academy of Management Review*, 31(4), 1012-1030. doi:10.5465/AMR.2006.22528167

Anexos

Questionário

Liderança e Cultura de Gestão do Erro

Este questionário surge no âmbito da elaboração de um trabalho científico sobre liderança e cultura de gestão do erro numa organização como conclusão do Mestrado em Gestão de Serviços da Faculdade de Economia do Porto.

Se está no mercado de trabalho ou se já teve uma experiência enquanto colaborador(a) de uma organização, peço 7 minutos do seu tempo para participar neste questionário. Não existem respostas certas, peço apenas que seja sincero(a). Quaisquer informações e respostas serão recolhidas e analisadas de forma anónima.

Muito obrigada pela colaboração !

* Required

Idade: *

Your answer

Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Outro

Grau de Qualificação Académica: *

- < Ensino Secundário
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Setor de Atividade: *

- Agricultura, floresta e pescas
- Atividades imobiliárias
- Banca e seguros
- Comércio e distribuição
- Consultoria
- Educação
- Indústrias extrativas/transformadoras
- Saúde
- Transportes e armazenagem
- Turismo
- Outro

Antiguidade na Organização: *

- < 6 meses
- < 6 meses - 1 ano
- 1 ano - 3 anos
- 3 anos - 5 anos
- 5 anos - 10 anos
- >10 anos

Tem função de chefia? *

- Sim
- Não

Tem uma função de contacto com o cliente externo? *

- Sim
- Não

Se respondeu "Não" na pergunta anterior, qual a sua função?

Your answer _____

Por favor considere as seguintes afirmações e, utilizando a escala 1. Nada | 2. Um pouco | 3. Nem pouco, nem muito | 4. Bastante | 5. Completamente, avalie em que medida cada afirmação se aplica às pessoas da sua organização: *

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Os erros são muito úteis para melhorar o processo de trabalho. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Depois da ocorrência de um erro, pensamos em como corrigi-lo. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Após ocorrer um erro, este é analisado exaustivamente. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Se alguma coisa não correu bem, reservamos tempo para a analisar. | <input type="checkbox"/> |
| 5. As pessoas depois de cometerem um erro, tentam analisar a sua causa. | <input type="checkbox"/> |
| 6. As pessoas pensam muitas vezes em como um erro poderia ter sido evitado. | <input type="checkbox"/> |

7. A ocorrência de um erro fornece informação importante para a continuação do trabalho.

8. Os nossos erros mostram aquilo que podemos melhorar.

9. Quando estamos a aprender uma tarefa podemos aprender com os nossos erros.

10. Quando ocorre um erro, sabemos frequentemente retificá-lo.

11. Quando cometemos um erro, este é corrigido imediatamente.

12. Apesar de cometermos erros, não abandonamos o nosso objetivo final.

13. Quando alguém não consegue corrigir um erro sozinho(a), recorre aos colegas de trabalho.

14. Se alguém não consegue continuar com o seu trabalho após a ocorrência de um erro, pode contar com os colegas de trabalho.

15. Quando alguém comete um erro, pode pedir conselhos aos colegas sobre como continuar.

16. Quando alguém comete um erro, ele(a) partilho-o com os colegas para que estes não o cometam .

Por favor considere as seguintes afirmações e, utilizando a escala 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Nem discordo, nem concordo | 4. Concordo | 5. Concordo totalmente, avalie em que medida cada afirmação se aplica ao seu líder, considere a figura "líder" como o seu superior imediato: *

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Existe correspondência entre as palavras e as ações do meu líder. | <input type="checkbox"/> |
| 2. O meu líder cumpre as promessas. | <input type="checkbox"/> |
| 3. O meu líder pratica aquilo que proclama. | <input type="checkbox"/> |
| 4. O meu líder faz aquilo que ele(a) diz que vai fazer. | <input type="checkbox"/> |
| 5. O meu líder rege-se pelos mesmos valores de que fala. | <input type="checkbox"/> |
| 6. O meu líder demonstra ter as mesmas prioridades que ele(a) descreve. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Quando o meu líder promete algo, eu posso ter a certeza que isso vai acontecer. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Se o meu líder disser que vai fazer algo, ele(a) fá-lo-á. | <input type="checkbox"/> |

Por favor considere as seguintes afirmações e, utilizando a escala 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Discordo ligeiramente | 4. Concordo ligeiramente | 5. Concordo | 6. Concordo totalmente, avalie em que medida cada afirmação se aplica a si durante a execução das suas tarefas: *

| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Quando estou com as pessoas com quem trabalho, sinto-me compreendido(a). | <input type="checkbox"/> |
| 2. Sinto que tenho capacidade para desempenhar bem o meu trabalho. | <input type="checkbox"/> |
| 3. O meu trabalho permite-me tomar decisões. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Quando estou com as pessoas com quem trabalho, sinto-me ouvido(a). | <input type="checkbox"/> |
| 5. Sinto-me competente no trabalho. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Posso basear-me no meu próprio julgamento para resolver problemas no meu trabalho. | <input type="checkbox"/> |

7. Quando estou com as pessoas com quem trabalho, sinto que posso confiar nelas.

8. Sou capaz de resolver os problemas que surgem no trabalho.

9. Sinto que posso assumir responsabilidades no meu trabalho.

10. Quando estou com as pessoas com quem trabalho, sinto que sou um amigo(a) para elas.

11. Sinto-me bem-sucedido no meu trabalho.

12. No meu trabalho, sinto-me livre para realizar as minhas tarefas à minha maneira.

Por favor considere as seguintes afirmações e, utilizando a escala 1. Discordo totalmente | 2. Discordo | 3. Discordo ligeiramente | 4. Não discordo, nem concordo | 5. Concordo ligeiramente | 6. Concordo | 7. Concordo totalmente, avalie em que medida cada afirmação se aplica às suas perceções sobre situações de erro e insatisfação de clientes (se for o caso, por favor considere a figura "cliente" como cliente interno, ié, a(s) pessoa(s) que estão dependentes dos resultados do seu trabalho): *

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

1. Considerando todas as minhas tarefas, lido razoavelmente bem com clientes insatisfeitos.

2. Não me importo de lidar com clientes que reclamam.

3. Nenhum cliente atendido por mim sai com problemas por resolver.

4. A satisfação de clientes que reclamam é entusiasmante para mim.

5. Os clientes cujas reclamações foram tratadas por mim no passado estão atualmente entre os mais leais.

Obrigada pela colaboração!

