



LSPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

*Bright side of organizations: Cultura organizacional
de elevada performance*

JOANA VEIGA FERNANDES

Orientador de dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO SANTOS CESÁRIO

Coordenador do seminário de dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO SANTOS CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2017

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Prof. Doutor Francisco Santos Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

AGRADECIMENTOS

A presente Dissertação de Mestrado não poderia ser concluída sem o apoio de algumas pessoas muito especiais. Como tal, quero agradecer a todos os que contribuíram – de forma direta ou indireta – para que pudesse finalizar esta etapa.

Ao Prof. Doutor Francisco Cesário, meu Orientador visionário, um profundo obrigado. Por me fazer sair da minha zona de conforto, por me ter desafiado como nunca antes havia sido desafiada, por ter acreditado nas minhas capacidades para a realização deste trabalho, por todos os conselhos e ensinamentos partilhados, e por me fazer rir imenso ao longo deste ciclo que está prestes a fechar.

À Professora Ana Sabino, por ter participado neste projeto, pelo contributo igualmente precioso para o desenrolar de um projeto que hoje se torna mais palpável do que há um ano atrás. Obrigada por toda a ajuda e dedicação. Além da partilha de conhecimentos ajudou-me a ultrapassar momentos menos favoráveis e acreditou em mim quando parecia difícil terminar esta etapa.

À Professora Ana Moreira, que me apoiou desde o início, quando ainda se tratava de uma ideia em “construção”... Por me ajudar em circunstâncias mais complexas, em que a sua experiência e sapiência a vários níveis foi determinante para ultrapassar dificuldades e tornar um projeto melhor.

À Associação Pessoas 2020 um agradecimento muito especial por toda a ajuda na divulgação do questionário e disponibilidade demonstrada ao longo do processo.

Aos meus pais, por todos os ensinamentos, apoio, amor que me dão diariamente, e que me fizeram chegar onde estou hoje. Ao meu Pai, por ser um exemplo de força e positivismo que quero levar comigo para a vida, por ser o “ombro amigo” que nunca me deixou desamparada. À minha Mãe, por toda a paciência que tem para mim, e por toda a serenidade que me conseguiu transmitir desde que abri os olhos. Por vocês e pelo vosso sorriso, corro sempre o quilómetro extra.

À Joana e à Ânía, o meu enorme obrigado por se manterem desse lado, ainda que no sul do país. E às ispianas que me acompanharam ao longo do mestrado, que me apoiaram e me fizeram sorrir muito, e que vou querer “levar comigo” no coração para a vida.

À Joana Coelho e aos restantes membros do Banco CTT pelo apoio e motivação persistentes que me transmitiram diariamente, permitindo conciliar o estágio profissional com a conclusão deste 5º ano e consolidação da dissertação de mestrado.

RESUMO

A presente investigação visa o desenvolvimento e validação de um modelo de Cultura Organizacional de Elevada Performance e compreender a sua relação com o *Work Engagement* e com o Compromisso Organizacional Afetivo. Para esse efeito hipotetizou-se que a Cultura Organizacional de Elevada Performance exerce um efeito positivo no *Work Engagement* e no Compromisso Organizacional Afetivo dos colaboradores. Colaboraram neste estudo 217 participantes pertencentes a empresas consideradas como possuindo uma elevada performance. Os resultados obtidos revelam que a escala construída obteve boas qualidades métricas sendo que este modelo é constituído por cinco dimensões: (1) Orientação para os Valores e Crenças, (2) Orientação para a Comunicação, (3) Orientação para a Liderança, (4) Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua, e (5) Orientação para os Resultados e para o Cliente. Ficou também demonstrado que três das dimensões da Cultura Organizacional de Elevada Performance têm uma relação positiva e significativa com o *Work Engagement* e com o Compromisso Organizacional Afetivo, nomeadamente a Orientação para os Valores e Crenças, Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua e a Orientação para os Resultados e para o Cliente.

Palavras-chave: Cultura organizacional de elevada performance; *work engagement*; compromisso organizacional;

ABSTRACT

This investigation aims the development and validation of a High Performance Organizational Culture model and strives to understand its relationship with work engagement and affective organizational commitment. Hence, it was hypothesized: High Performance Organizational Culture is positively related with work engagement and affective organizational commitment. 217 participants cooperated in this study and they belonged to companies considered to have a high performance. The results revealed that the scale built got good metric qualities and it its represented by five dimensions: (1) orientation towards values and beliefs; (2) orientation towards communication; (3) leadership orientation; (4) orientation towards innovation and continuous improvement; (5) results and costumer orientation. It has also been shown that only three of the previous dimensions of High Performance Organizational Culture – (1) orientation towards values and beliefs; (4) orientation towards innovation and continuous improvement; and (5) results and costumer orientation – have a positive and significant relationship with work engagement and affective organizational commitment.

Keywords: High performance organizational culture; work engagement; organizational commitment

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	4
Organizações de Elevada Performance	4
Cultura Organizacional	5
Modelo de Cultura Organizacional de Elevada Performance	7
<i>Atributos da Cultura Organizacional de Elevada Performance</i>	8
<i>Orientação para os Valores e Crenças</i>	10
<i>Orientação para a Liderança</i>	11
<i>Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua</i>	12
<i>Orientação para os Resultados</i>	12
<i>Orientação para o Cliente</i>	13
<i>Orientação para a Gestão do Desempenho</i>	13
<i>Work Engagement</i>	14
<i>Abordagens de Work Engagement</i>	14
<i>Antecedentes e Consequentes do Work Engagement</i>	16
Compromisso Organizacional	16
<i>Multidimensionalidade do Compromisso Organizacional</i>	17
<i>Antecedentes e Consequentes do Compromisso Organizacional</i>	19
<i>Compromisso Organizacional Afetivo</i>	20
MODELO DE INVESTIGAÇÃO	22
MÉTODO	24
Delineamento	24
Participantes	24
Variáveis e Medidas	25
<i>Cultura Organizacional de Elevada Performance</i>	25
<i>Work Engagement</i>	29
<i>Compromisso Organizacional Afetivo</i>	30
Procedimentos	30
RESULTADOS	34
Cultura Organizacional de Elevada Performance	34

<i>Validade</i>	34
<i>Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)</i>	36
<i>Fiabilidade</i>	37
<i>Sensibilidade</i>	37
<i>Work Engagement</i>	38
<i>Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)</i>	38
<i>Fiabilidade</i>	38
<i>Sensibilidade</i>	39
Compromisso Organizacional Afetivo	39
<i>Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)</i>	39
<i>Fiabilidade</i>	39
<i>Sensibilidade</i>	40
Estatística descritiva das variáveis em estudo	40
Relação entre as Variáveis	41
Teste de Hipóteses	42
DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
ANEXOS.....	54
ANEXO A – Questionário	55
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra.....	60
ANEXO C – Qualidades Métricas da Escala de COEP	61
ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala de Utrecht – <i>Work Engagement Scale</i>	82
ANEXO E – Qualidades Métricas da Escala de Compromisso Organizacional Afetivo.....	84
ANEXO F – Estatística Descritiva das Variáveis em estudo.....	85
ANEXO G – Correlações.....	86
ANEXO H – Teste de Hipóteses	87
ANEXO I – Modelo de Cultura Organizacional de Elevada Performance Final.....	89
ANEXO J – Escala de Cultura Organizacional de Elevada Performance Final.....	90

ÍNDICE TABELAS

Tabela 1. Definições de Cultura Organizacional	7
Tabela 2. Revisão de literatura acerca das características de Elevada Performance	9
Tabela 3. Definições de compromisso organizacional.....	17
Tabela 4. Componentes do compromisso organizacional frequentemente descritas.....	18
Tabela 5. Modelos multidimensionais do compromisso organizacional.....	19
Tabela 6. Conceitos-chave da Investigação.....	21
Tabela 7. Questão Geral e Objetivos da Investigação.....	22
Tabela 8. Hipóteses da Investigação	23
Tabela 9. Distribuição de variáveis sociodemográficas (N=217)	25
Tabela 10. Itens correspondentes à Orientação para Valores e Crenças	26
Tabela 11. Itens correspondentes à Orientação para a Liderança.....	27
Tabela 12. Itens correspondentes à Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua.....	27
Tabela 13. Itens correspondentes à Orientação para os Resultados	28
Tabela 14. Itens correspondentes à Orientação para o Cliente.....	28
Tabela 15. Itens correspondentes à Orientação para a Gestão do Desempenho	29
Tabela 16. Itens correspondentes à escala de Utrecht - Work Engagement Scale.....	29
Tabela 17. Itens correspondentes à subescala de Compromisso Organizacional Afetivo.....	30
Tabela 18. Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência).....	33
Tabela 19. Resultados do KMO.....	34
Tabela 20. Distribuição de itens por Clusters - primeira análise.....	35
Tabela 21. Distribuição de itens por Clusters - Solução Final.....	36
Tabela 22. Resultados da AFC da escala de COEP – Modelo a cinco Fatores.....	37
Tabela 23. Fiabilidade da escala de COEP a 5 Fatores	37
Tabela 24. Resultados da AFC da escala Work Engagement Scale – Modelo a três Fatores.....	38
Tabela 25. Resultados da AFC da escala Work Engagement Scale – Modelo Unifatorial	38
Tabela 26. Fiabilidade da versão reduzida da escala Work Engagement Scale.....	39
Tabela 27. Resultados da AFC da escala de Compromisso Organizacional Afetivo.....	39
Tabela 28. Fiabilidade da escala de Compromisso Organizacional Afetivo	39
Tabela 29. Matriz de Correlações de Pearson.....	42
Tabela 30. Resultados Regressão Linear Múltipla - Work Engagement.....	42
Tabela 31. Resultados Regressão Linear Múltipla - Compromisso Afetivo.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Cultura Organizacional de Elevada Performance.....	10
Figura 2. Modelo ilustrativo do Objetivo 2.....	23
Figura 3. Modelo ilustrativo do Objetivo 3.....	23

INTRODUÇÃO

O que é que leva algumas organizações terem mais sucesso do que outras? Porque motivo é que existem organizações que atingem resultados num espaço de tempo mais reduzido do que outras? O que é que as diferencia? Qual a estratégia utilizada que as coloca em vantagem?

O interesse e consequente compreensão pelos fatores que distinguem as organizações com elevado sucesso das que não conseguem obter idênticos resultados e notoriedade é um tema que pode suscitar alguma curiosidade e desejo de entendimento. A Teoria Baseada em Recursos (RBV – Resource-Based View) evidencia que a vantagem competitiva de uma organização poderá ser explicada devido aos recursos humanos que tem ao seu dispor, que são únicos, raros e não podem ser copiados de organização para organização (Wernerfelt, 1984).

Parece ser pertinente abordar a temática da cultura organizacional, na medida em que esta pode ser definida como o conjunto de “*normas, valores nucleares, e padrões comportamentais característicos de uma organização*” (Schein, 1992). O sucesso empresarial nipónico despertou a atenção quer no mundo organizacional quer na academia ao introduzir um novo fator de sucesso: a influência do tipo de cultura na forma de gerir as pessoas. Esta abordagem pareceu pôr em causa a crença então vigente da “*one best way*” americana da standardização das práticas organizacionais. O modelo japonês de gestão, que postulava a criação de uma cultura organizacional congruente com a cultura nacional em que essa mesma organização se inseria (Barley, Meyer, & Gash, 1988).

Para Barney (1986), uma cultura cujos valores estão bem definidos e assimilados pelos colaboradores, tratando-se de uma “cultura forte”, parece traduzir-se em vantagem competitiva ao nível financeiro. Segundo o autor, para atingir uma elevada performance ao nível financeiro, a cultura organizacional deverá respeitar três condições: (1) não poderá ser imitada por outras organizações, garantindo a sua vantagem competitiva; (2) deve ser uma cultura rara, já que se destaca das restantes através da inovação e dinâmica a nível organizacional; (3) deve ser valiosa na medida em que permite fazer mais e agir em determinados vetores, económicos, que permitem adicionar valor e destacar-se face às restantes (Barney, 1986).

O conceito de Organização de Elevada Performance (OEP) ainda parece pouco explorado na medida em que as respostas às questões “o que é que é preciso para ser uma OEP?”, “que práticas, estratégias, valores diferenciadores são adotados nestas organizações?” ainda não parecem estar totalmente respondidas, isto é, não parece existir uma resposta concreta que permita a implementação desta estratégia pelas organizações. Não obstante, alguns estudos parecem apontar para uma definição de organização que “(1) *atinge, em pelo menos cinco anos, resultados financeiros e não financeiros que se destacam dos obtidos pelas organizações concorrentes, (2) adapta-se com eficácia às mudanças da envolvente e reagindo de forma rápida, (3) procede a uma gestão orientada a longo*

termo, (4) assenta numa alinhada e integrada estrutura de gestão, gestão esta que se caracteriza ainda pela (5) contínua melhoria das competências core, e mantém como ponto central a (6) gestão os colaboradores da organização” (Waal, 2007, Waal, 2015). Organizações de Elevada Performance tendem a possuir algumas características comuns, tais como: traços de proatividade e de inovação, orientação para as pessoas (suporte e atribuição de *feedback*), uma liderança alinhada e partilhada, orientação para o *engagement*, orientação para a melhoria contínua e para o futuro, assim como uma comunicação aberta e transparente na organização (Hewitt, 2013).

O presente estudo revela-se pertinente já que visa contribuir para um melhor conhecimento da temática organizações de elevada performance e cultura organizacional. Pretendeu-se desenvolver e testar um modelo que pretende conciliar o conceito de organização de elevada performance e cultura organizacional, definindo para tal, um constructo de Cultura Organizacional de Elevada-Performance (COEP) e respetivos atributos que o compõem. Uma vez que a Cultura Organizacional, quando assimilada e aceite pelos colaboradores, pode traduzir-se em vantagem competitiva ao nível financeiro (Barney, 1986), e o conceito de organização de elevada performance aponta para um conjunto de características, práticas e valores que quando implementados permitem atingir níveis elevados de performance (Appelbaum et al, 2009, *cit in* Gupta, 2011), pareceu pertinente agrupar estes dois conceitos, formando o de Cultura Organizacional de Elevada Performance (COEP). A pertinência da criação de um novo constructo, ao invés da utilização do constructo de organizações de elevada performance, prende-se com a necessidade de especificar e diferenciar conceitos utilizados até então. A noção de organização de elevada performance parece apontar para uma definição mais ampla e abrangente, sendo que o significado proposto por Waal (2015) parece abordar de forma implícita a noção de cultura organizacional ao referir a necessidade de desenvolver estratégias, práticas e uma cultura capaz de alcançar resultados característicos de uma elevada performance. Por este motivo, a criação de um novo conceito e respetivos atributos poderá contribuir para uma especificação do tema. Para Warrick, Milliman e Ferguson (2016), estes atributos funcionariam como “motores de arranque” para atingir resultados considerados como de elevada performance. Uma vez que não foi identificada literatura acerca da cultura organizacional de elevada performance, parece relevante construir um modelo teórico que permita preencher esta lacuna na academia e contribuir para um melhor entendimento na gestão de pessoas. Num segundo momento a presente investigação tem como objetivo não só a própria construção e validação do instrumento de medida quantitativo, como a averiguação da capacidade de predição do conceito de COEP. Importa perceber o impacto deste tipo de cultura organizacional nos seguintes *outcomes*: o envolvimento com o trabalho e o compromisso organizacional afetivo, já que se espera que os

colaboradores de uma organização com uma cultura organizacional de elevada performance se encontrem focados e totalmente empenhados em manter o elevado desempenho da sua organização, como parte da sua “glória pessoal” (Cialdini et al., 1976), sendo que este empenho se traduz numa ligação afetiva à organização e à função desempenhada, pelo significado que esta atitude para com organização e a função trás consigo – o orgulho e desejo em pertencer numa determinada organização com elevada performance poderá estimular os colaboradores a acompanharem a estratégia e valores implementados na organização (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin, Jackson, 1989; Barbars, 2015).

REVISÃO DA LITERATURA

Organizações de Elevada Performance

O conceito de Organização de Elevada Performance suscitou algum interesse, nomeadamente nas últimas décadas, já que a possibilidade de possuir uma vantagem competitiva face às demais poderia ser a meta para as organizações. Waal (2007, 2015) avança com uma definição do conceito que abarca vários aspetos e remete para os seus fatores constituintes, em que uma organização é considerada como sendo de elevada performance se: “(1) atinge, em pelo menos cinco anos, resultados financeiros e não financeiros que se destacam dos obtidos pelas organizações concorrentes, (2) adapta com eficácia às mudanças da envolvente e reage de forma rápida, (3) procede a uma gestão orientada a longo termo, (4) assenta numa alinhada e integrada estrutura de gestão, gestão esta que se caracteriza ainda pela (5) contínua melhoria das competências core, e mantém como ponto central a (6) gestão os colaboradores da organização”. O autor refere, num primeiro momento, oito fatores que constituem este conceito e que deverão ser trabalhados em prol da elevada performance: a (1) Estratégia, (2), Gestão de Processo (3) Design organizacional, (4) Liderança, (5) Tecnologia, (6) Indivíduos e papéis, (7) Cultura, (8) Orientação Externa (Waal, 2007). Não obstante, noutra contexto e mais recentemente, Waal (2008, 2015) reformulou para cinco fatores, onde cada um deles abrange as respetivas características: (1) Qualidade da Gestão, (2) Orientação para a Ação e Abertura, (3) Orientação a Longo Termo ou Compromisso a Longo Termo, (4) Foco na Melhoria Contínua ou Renovação, (5) Qualidade da força laboral/trabalhadores.

Para Appelbaum e colaboradores, para atingir e manter níveis de elevada performance, as organizações devem criar ambientes laborais positivos, práticas e valores que desenvolvam os seus colaboradores (2009, *cit in* Gupta, 2011). Um dos objetivos deste tipo de organizações reside na “criação de um ambiente interno que providencie suporte às necessidades e expectativas dos clientes” (Varma et al., 1999, *cit in* Gupta, 2011). As práticas destas organizações deverão estar alinhadas com a estratégia organizacional definida, tal como com os valores praticados pela organização, em virtude de os colaboradores assimilarem estas práticas e replicarem em comportamentos futuros.

Seong (2011) postula que a vantagem competitiva de organizações marcadas por sistemas de elevada performance consiste no aperfeiçoamento do capital humano. Para o autor, os recursos humanos são difíceis de replicar, e é através do desenvolvimento das suas capacidades e competências que é possível atingir resultados de elevada performance. Práticas que evidenciem transparência na comunicação, a possibilidade de participação na tomada de decisão, a partilha de

informação, a qualidade da formação, terão como resultado final uma melhoria no desempenho dos colaboradores e elevada performance da organização (Seong, 2011).

Como tal, para atingir o sucesso financeiro e vantagem competitiva, estas organizações de elevada performance devem ter também valores congruentes com esse objetivo final e não apenas algumas práticas. A cultura da organização deverá ser criada e modelada de acordo com a performance a alcançar, visto que se verifica um forte impulsionador do comportamento humano (Den Hartog & Verburg, 2004). A (1) definição, clareza e divulgação da missão organizacional, (2) a partilha dos valores nucleares, normas e crenças organizacionais por parte de todos os colaboradores, (3) a presença de um estilo de comunicação transversal e aberto, caracterizado pela partilha abundante de informação, (4) o foco no alinhamento da liderança enquanto principais “símbolos que dão o exemplo” e (5) compromisso de todos os colaboradores dentro da organização, parecem fazer parte de um conjunto de comportamentos e atitudes a ter em consideração aquando a criação de uma organização cuja cultura organizacional é de elevada performance (Rosenthal & Masarech, 2003). Apesar do conjunto de comportamentos a adotar em prol da elevada performance acima mencionado, não parece existir uma definição específica ou tipologia de cultura organizacional de elevada performance, e como tal, estas “práticas” devem ser tidas em consideração na criação deste conceito e atributos que o compõem, assim como a própria envolvente e características da organização devem ser tomadas em análise aquando a implementação de uma estratégia vocacionada na elevada performance.

Cultura Organizacional

A Cultura pode ser analisada em diversos níveis (i.e., nacional, organizacional, grupal e individual), tratando-se de um conceito de cariz multidimensional. Para cada um dos níveis associam-se diferentes abordagens explicativas. Não obstante, na presente investigação apenas serão considerados modelos que se inserem no nível organizacional (Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014).

Apesar de ser um conceito referido já pelos antropólogos através das “normas grupais”, a cultura organizacional ganhou maior relevância quando serviu como explicação para o sucesso nipónico ao nível da performance organizacional, em detrimento do caso americano (Schein, 1990). A crença de uma “*one-best-way-americana*” fora abalada, para a ênfase atribuída à cultura nacional, pelo Japão, enquanto modelo que influenciava as organizações. O conceito de Cultura Organizacional parece carecer de consenso, pelo que surgiram ao longo das décadas de abordagem ao constructo, inúmeras definições.

Para Schein (1990), a partilha de um histórico comum de experiências passadas e interesses permite criar uma cultura num determinado grupo, tal que dentro de uma organização podem existir subculturas. O autor define o constructo como um *“conjunto de normas e valores nucleares, artefactos, pressupostos, e padrões comportamentais que são inventados, descobertos e desenvolvidos por um determinado grupo, adaptados à envolvente interna e externa desse grupo (...) que permite a redução da ansiedade e criação de conforto, e que regem os comportamentos dos indivíduos e novos membros do grupo, sendo por isso algo que é transmitido de indivíduo para indivíduo e perpetuado enquanto viável para dar resposta aos problemas que podem surgir”* (Schein, 1990). A cultura será tanto mais forte e reforçada quanto maior a estabilidade e longevidade do grupo. Frequentemente, a cultura organizacional dá resposta à questão *“como são feitas as coisas na organização?”*, que remete para a análise comportamental do indivíduo, que por sua vez se rege pelas normas, crenças e valores que conhece da organização.

Surgem três níveis de análise da cultura organizacional, segundo Schein (1990, 1992): (1) artefactos, (2) valores nucleares, e (3) pressupostos. Estes níveis podem caracterizar-se segundo um continuum entre um nível mais visível, até o invisível. Os artefactos correspondem à dimensão mais acessível da cultura de uma organização e inclui diferentes manifestações: físicas (e.g., vestuário, estrutura do edifício), comportamentais (e.g., cerimónias, tradições e rituais) e verbais (e.g., relacionamento interpessoal e mitos). Numa segunda dimensão de análise, normas e valores nucleares de uma organização, apenas podemos aceder através de questionários ou entrevistas, por exemplo, uma vez que se trata de uma dimensão não palpável (Schein, 1990). Facilmente os indivíduos identificam os valores e as normas pelas quais se devem comportar, não obstante não ser claramente visível para qualquer indivíduo que seja externo à organização. Aqui enquadram-se as ideologias, as características-chave da organização, e as normas, criações sociais que permitem uma padronização comportamental, tal como uma identidade organizacional única. A um nível mais profundo de cultura organizacional encontram-se os pressupostos, que corresponde à dimensão mais enraizada da organização, pela qual os indivíduos se regem afincada e indiscutivelmente (Schein, 1992). Estes pressupostos representam o que se crê como realidade da organização, sendo que poderão influenciar o que é percebido e sentido pelos colaboradores. São ainda considerados como *“crenças”* ou *“tabus”* inerentes à organização (Schein, 1992).

De acordo com Hofstede (1980), a cultura organizacional permite a distinção entre organizações, sendo que para cada organização se cria e fomenta uma identidade única. Para o autor, trata-se de *“forma coletiva de pensamento, que distingue os membros de uma organização de outra, fazendo parte as crenças partilhadas, valores e práticas distintivas”* (Hofstede, 1980, *cit in* Cunha et al., 2014).

Para além destas conceituadas definições, a Tabela 1 sintetiza outras definições que também constam na literatura acerca do conceito de cultura organizacional.

Tabela 1. Definições de Cultura Organizacional

Autores	Definição
Kroeber e Kluckhohn (1952)	“Padrões de valores, ideias e outros sistemas simbólicos que são transmitidos e modelam o comportamento de uma organização”
Ouchi (1981)	“Conjunto de símbolos, cerimónias, e mitos que comunicam os valores subjacentes e crenças dos membros de uma organização”
Utal (1983)	“Valores partilhados (o que é importante) e crenças (como as coisas funcionam) que interagem com as estruturas da organização e com os sistemas de controlo, produzindo normas comportamentais (como são feitas as coisas aqui)”
Trompenaars (1993)	“A forma pela qual as pessoas resolvem os problemas, é um sistema de significados e dita ao que se deve prestar atenção, como deve proceder e o que deve ser valorizado”
Wagner (2005)	“Uma forma informal de perceber a vida e a adesão a uma organização que serve de conexão entre indivíduos da organização e influencia a forma como pensam e trabalham”

Adaptado de Abu-Jarad, Yusof e Nikbin (2010).

Modelo de Cultura Organizacional de Elevada Performance

Warrick e colaboradores (2016), utilizaram o exemplo bem-sucedido da organização *Zappos* para exemplificar alguns aspetos relevantes para a criação de uma Cultura Organizacional de Elevada Performance. Segundo o respetivo CEO, esta organização assenta na crença de que “se a cultura for construída, partilhada por todos os colaboradores e assimilada individualmente, tudo o que daí advém – resultados, comportamentos, práticas organizacionais –, acabam por se enquadrar e garantir resultados positivos para a organização”. A forma como os colaboradores desta organização pensam, trabalham, experienciam a própria função, é determinado pela cultura da organização. Warrick e colaboradores (2016), reportam cinco aspetos que funcionam como “motores de arranque” para obter resultados de elevada performance: (1) uma **liderança comprometida** e empenhada na criação da cultura organizacional desejável, que adota um estilo de comunicação flexível, encoraja a participação de todos os membros da organização, que fornece suporte e *feedback* adequado; (2) o compromisso para com os valores da organização, o que envolve a **aceitação e prática dos próprios valores** que regem a organização por parte de todos os colaboradores; (3) uma **estratégia orientada para o cliente**, que garante a criação de

uma conexão emocional e pessoal com os clientes; (4) **práticas de recursos humanos totalmente alinhadas com a cultura desejada**, em que se englobam os processos de recrutamento e seleção, o desenvolvimento de competências e formação, a compensação e benefícios que são atribuídos, tal como a avaliação do desempenho; (5) **práticas de gestão alinhadas para fornecer suporte à cultura**, isto é, manter um ambiente laboral que promove a socialização entre colaboradores, o desenvolvimento de competências através de um *full-time life coach* particular, a decoração do espaço pessoal por forma a garantir a apropriação e identificação com o espaço e com a organização.

As particularidades acima mencionadas serviram como sugestão para a escolha das dimensões que compõem o conceito de Cultura Organizacional de Elevada Performance, abordado neste estudo. Foram igualmente consultados relatórios de duas consultoras (*The Boston Consulting Group* e *American Management Assotiation*) e literatura relevante acerca do tema de modo a garantir um maior suporte na conceptualização das seguintes dimensões. Os fatores frequentemente enunciados pelas fontes bibliográficas consultadas foram selecionados para constituir este conceito de Cultura Organizacional de Elevada Performance, e foram posteriormente adaptados tendo em consideração as respetivas definições utilizadas pelos autores. A frequência com que determinadas características foram enunciadas determinou a sua seleção para constituir este constructo. Após a análise das definições correspondentes a cada fator, foi possível estreitar o número de atributos e selecionar os mais evidentes na construção de uma cultura organizacional de elevada performance – características ao nível da liderança, valores, orientação para clientes, desempenho e inovação foram citadas bastas vezes (Jamrog et al., 2007; Waal, 2015; Warrick et al., 2016) e por esse mesmo motivo, foram alvo de seleção para vigorar neste constructo. Estes atributos serão descritos seguidamente, de forma mais exaustiva.

Atributos da Cultura Organizacional de Elevada Performance

Atendendo aos relatórios da *American Management Association* e *The Boston Consulting Group*, realizados por Jamrog e colaboradores (2007) e Bhalla e colaboradores (2011) respetivamente, e à consulta de alguns artigos disponíveis no âmbito da temática já referidos anteriormente (Rosenthal & Masarech, 2003; Gupta, 2011; Hewit, 2013; Kontoghiorghes, 2015; Seong, 2011; Waal, 2015; Warrick et al., 2016) construiu-se a seguinte tabela (Tabela 2) que sintetiza vários fatores característicos deste tipo de organizações e que auxiliaram na sugestão dos atributos que constituem este conceito.

Tabela 2. Revisão de literatura acerca das características de Elevada Performance

Autores	Data	Características evidenciadas
Rosenthal e Masarech	2003	Clareza e divulgação da missão da organização. Interiorização dos valores nucleares da organização. Estilo comunicacional aberto e claro Liderança alinhada com a gestão Compromisso organizacional dos colaboradores
Jamrog e colaboradores	2007	Valores e Crenças Orientação para o cliente Orientação para a liderança Abordagem focada nos processos e estrutura Abordagem estratégica
Gupta, V.	2011	Distribuição do poder Orientação humana Igualdade de género Orientação para o futuro
Bhalla e colaboradores.	2011	Liderança alinhada e eficaz Orientação para a gestão dos recursos humanos Orientação para o design e estrutura organizacional Capacidade de adaptação ao ambiente externo e inovação Cultura alinhada com os fatores anteriores e cultivo do engagement
Seong, J. Y.	2011	Participação na tomada de decisão e partilha de informação Qualidade da formação e cultura de suporte organizacional Alinhamento da liderança com a estratégia
Hewitt, A.	2013	Orientação a longo termo Proatividade Orientação Humana Abertura e transparência na comunicação
Kontoghiorghes, C.	2015	Orientação para a tecnologia e inovação Orientação para a ética (i.e., respeito e integridade) Capacidade de adaptação Orientação para a qualidade
Waal, A.	2015	Qualidade de Gestão Abertura e Orientação para a ação Orientação a longo prazo Orientação para a melhoria contínua Qualidade dos Colaboradores
Warrick, D., Milliman, J., e Ferguson, J.	2016	Liderança comprometida (e.g., cultura de <i>feedback</i> e de suporte) Valores core praticados e valorizados (e.g, confiança) Estratégia focada no cliente Práticas de RH alinhadas com os valores core (e.g. Recrutamento)

Após leitura de vários artigos disponíveis acerca do tema de organizações elevada performance constituiu-se o presente modelo de Cultura Organizacional de Elevada Performance (Figura 1) espelhada através dos seguintes atributos: (1) **Orientação para os Valores e Crenças**, (2) **Orientação para os Resultados**, (3) **Orientação para a Liderança**, (4), **Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua**, (5) **Orientação para o Cliente**, e (6) **Orientação para a Gestão do Desempenho**. Nesta abordagem multidimensional será esperado que todos os atributos estejam relacionados entre si, uma vez que formam um conceito latente – a Cultura Organizacional de Elevada Performance.

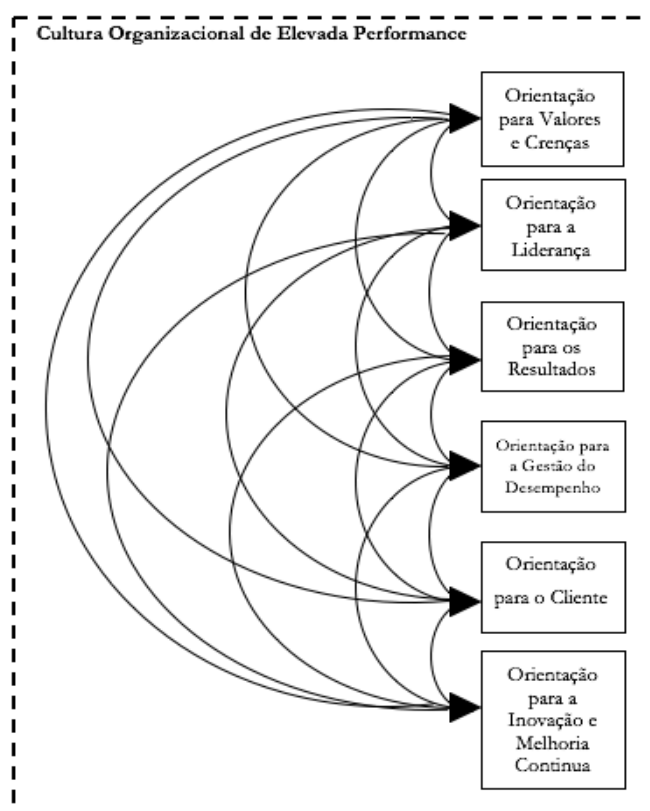


Figura 1. Modelo de Cultura Organizacional de Elevada Performance

Orientação para os Valores e Crenças

A característica relacionada com valores e crenças, tem sido referida como importante e integrante de cultura organizacional (Schein, 1990). A partilha de uma identidade comum e sentimento de pertença experienciado por todos os colaboradores, de certo modo, define a cultura da organização (Rosenthal & Masarech, 2003). Como tal, parece relevante perceber se os colaboradores das organizações de elevada performance têm conhecimento dos valores que

regem as organizações às quais pertencem e se praticam de forma explícita esses mesmos valores e crenças (Warrick et al., 2016).

Não obstante, é igualmente esperado que numa organização de elevada performance, a estratégia da organização seja comunicada aos colaboradores de forma eficaz de modo a criar algum “sentido” de orientação, isto é, dar rumo aos colaboradores para que estes sintam que existe um propósito a atingir. Os colaboradores devem estar a par da estratégia de modo a permanecerem comprometidos e com elevados níveis de *work engagement* (Bhalla et al., 2011).

A comunicação organizacional é outro dos pilares que podem determinar o sucesso da organização, pelo que se espera que em organizações de elevada performance seja praticada uma cultura organizacional onde a comunicação seja realizada de forma clara e transparente (Rosenthal & Masarech, 2003), permitindo a participação de todos os colaboradores. O sucesso de uma organização poderá ser associado à forma como são comunicadas alterações, novos projetos, mudanças organizacionais, pelo que, independentemente de barreiras comunicacionais que possam surgir (e.g., diferenças culturais, perceção seletiva, problemas semânticos, emoções, características do canal, entre outros), o envolvimento de todos os colaboradores, num sentido *top-down* e *bottom-up* poderá influenciar o êxito de vários processos organizacionais (Calota, Pirvulescu, & Criotoru, 2015).

Organizações de elevada performance devem, igualmente, apostar nos seus colaboradores, fornecendo os meios para que estes possam melhorar o seu desempenho. Estas organizações devem ser apreendidas como “bons locais para trabalhar”, onde os colaboradores percecionam que possuem as ferramentas necessárias para exercer as suas funções, e que a organização é gerida tendo em consideração o bem-estar dos colaboradores (Jamrog et al., 2007). Poderá afirmar-se que se trata de um ciclo, em que os colaboradores percecionam que são bem tratados, logo, poderão corresponder com árduo trabalho, e vice-versa, a “organização” perceciona o trabalho árduo que está a ser realizado pelos colaboradores e recompensa este esforço.

Orientação para a Liderança

A liderança de uma organização de elevada performance deverá espelhar os comportamentos que os colaboradores devem adotar, isto é, os supervisores e líderes da organização deverão ser os pioneiros dos comportamentos e atitudes que querem rever nos seus colaboradores, comportamentos esses que permitem alcançar uma elevada performance (Jamrog et al., 2007). Qualquer implementação de um tipo de cultura organizacional ou de mudança pressupõe um compromisso por parte dos gestores de topo (Bhalla et al., 2011), uma vez que só

através dessa envolvimento, os colaboradores poderão comprometer-se de igual modo, garantindo uma direção conjunta da organização (i.e., todos com um objetivo partilhado). Servindo de exemplo aos colaboradores, os líderes devem igualmente garantir uma preocupação em conhecer os seus colaboradores, as suas capacidades e fraquezas, e ser capazes de fornecer *feedback* útil para melhorar o desempenho dos seus supervisionados. Líderes comprometidos com a organização podem garantir o alcance e manutenção de uma Cultura Organizacional de Elevada Performance (Warrick et al., 2016).

Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua

A globalização e a constante mudança tecnológica surgem como forças catalisadoras da capacidade de adaptação e resiliência das organizações nos dias correntes. Para Jamrog e colaboradores (2007), a resiliência e capacidade de adaptação e inovação são características presentes em organizações de elevada performance. Gupta (2011) refere que organizações orientadas para o futuro tendem a caracterizar-se pela presença de confiança, partilha de valores e normas da organização e elevada performance, sendo que apostam na inovação e no desenvolvimento de práticas com resultados a longo prazo. A orientação para a inovação parece ser uma dimensão pertinente na construção deste conceito na medida em que a preocupação com a constante evolução e atualização face à envolvimento pode ser um motor de sobrevivência no mundo organizacional (Bhalla et al., 2011).

Orientação para os Resultados

A orientação para os resultados, neste contexto, pode ser associada ao conceito de envolvimento no trabalho, por sua vez definido como o estado psicológico do indivíduo face à função que desempenha na organização (Schaufeli, 2013). Indivíduos que experienciam este estado, produzem mais, colaboram mais com a organização, com os colegas, e vivenciam bem-estar e satisfação com a função que desempenham (Markos & Sridevi, 2010). Uma Cultura Organizacional de Elevada Performance deverá ser uma cultura em que a orientação para os resultados faz parte dos objetivos inerentes visto que se pressupõe que os indivíduos percecionem o seu desempenho como determinante para a organização. O seu trabalho é percecionado como valioso para a organização, o que poderá permitir um aumento do sentimento de pertença e ligação não só para com a função, como também para a organização (Bhalla et al., 2011). Esta proatividade e capacidade de superação face a dificuldades é congruente com a definição de *work engagement*, sendo que os colaboradores querem produzir mais, e pretendem ajudar o próximo em prol do desenvolvimento da organização.

Orientação para o Cliente

De um modo geral, para prestar os serviços para os quais foram formadas, as organizações necessitam do Cliente. Este cliente pode ser outra entidade (no caso de se tratar de uma consultora que presta serviços a uma organização), um conjunto de clientes (no caso de serviços de saúde, financeiros e comerciais, entre outros). É o Cliente que, de um certo modo, garante a sustentabilidade da organização, na medida em que dá “sentido” e razão de existir à mesma (Warrick et al., 2016). Os colaboradores da organização podem ser o “meio” através do qual se garante a manutenção de produtos, serviços, e fidelização do Cliente – através da sua satisfação. O Cliente (e respetiva satisfação) é o “fim” para o qual as organizações acabam por prestar serviços (serviços esses que podem ser considerados a fonte de rendimento da organização).

Adotar uma estratégia focada no Cliente é, segundo Warrick e colaboradores (2016), uma estratégia “segura” para atingir uma elevada performance, na medida em que a preocupação, característica de todos os colaboradores, em fornecer produtos com maior valor para o cliente é preponderante para o sucesso organizacional. Se forem correspondidas, e até mesmo superadas, as expectativas do cliente, existirá maior probabilidade de garantir a sua fidelização, e satisfação com o serviço prestado e com a organização o que permitirá angariar novos clientes. Uma Cultura Organizacional de Elevada Performance deverá ser caracterizada também pela orientação para o cliente, onde todos os colaboradores deverão trabalhar não só para atingir os objetivos como superar expectativas inicialmente propostas e estabelecer uma ligação emocional com os clientes, garantindo maior proximidade com os seus interesses.

Orientação para a Gestão do Desempenho

Uma das preocupações a nível organizacional poderá ser o desempenho dos colaboradores, já que influencia o desempenho da organização de uma maneira geral (i.e., se os colaboradores não possuem um bom desempenho, o sucesso organizacional poderá ficar aquém das expectativas previstas). Contudo, este tema nem sempre é bem-recebido, uma vez que pressupõe um sistema de avaliação que poderá não ser compreendido e aceite pelos colaboradores. Os utilizadores deste sistema deverão perceber o sistema de avaliação de desempenho como útil (face à função e o que é esperado da função) e justo, capaz de discriminar vários tipos de desempenho, fiável (independentemente de quem realiza a avaliação), os seus utilizadores deverão compreender os critérios e procedimentos de avaliação deste sistema, e acreditar neste sistema sob pena de ser descredibilizado e cair em desuso. Torna-se pertinente

envolver este atributo como componente que deverá estar presente na criação e implementação de uma COEP.

Work Engagement

A par do dinamismo característico das organizações e respetiva pressão para o aumento da performance organizacional, surge o conceito de *work engagement*, que tem sido objeto de várias investigações por todo o globo por se tratar de um forte preditor da performance da organização (Ellis & Sorensen, 2007; Markos & Sridevi, 2010; Schaufeli, 2013). A história e evolução deste constructo já permite referir algumas abordagens que têm vindo a ser mencionadas em diversas investigações científicas (Barbars, 2015; Kahn, 1990; Lee & Ok, 2015; Schaufeli, 2013; Schaufeli & Salanova, 2007). Para o presente estudo e respetivos objetivos supramencionados serão aludidas três abordagens diferentes, infra descritas.

Abordagens de Work Engagement

O termo *engagement* foi introduzido na **Abordagem da Satisfação das Necessidades** por Kahn (1990), que o definiu como “o grau de envolvimento dos colaboradores ao nível emocional, cognitivo e físico, face ao papel que desempenham na organização”. Segundo o autor, colaboradores que tivessem em estado de *engagement* com a sua função, mantinham-se focados e envolvidos durante mais tempo nas tarefas, faziam o “esforço extra” pela função que desempenhavam em prol dos objetivos previamente definidos, e adotavam uma postura proativa na resolução de problemas e sugestão de ideias (Kahn, 1990, Barbars, 2015). A este conceito associam-se, segundo Kahn (1990), três condições psicológicas que desencadeiam o respetivo estado de *engagement*: (1) a atribuição de **significado** e valor ao trabalho que é realizado, tal como a perceção de que existe um retorno do investimento e esforço que é feito; (2) **segurança** do indivíduo quando executa o trabalho, isto é, a execução da função sem que existam consequências negativas para a carreira, para a imagem ou *status* do indivíduo; (3) **disponibilidade**, entendida como a posse de recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para a realização das atividades.

Uma segunda abordagem ao conceito – **Abordagem da Antítese do Burnout** – surge aquando o estudo do *burnout*, com os autores Maslach e Leiter (1997, *cit in* Lee & Ok, 2015), em que nesta conceção, o *engagement* é considerado como o estado oposto ao do *burnout* (que engloba as dimensões de cinismo, exaustão e perceção de ineficácia). O envolvimento, a energia e a eficácia são características do *engagement*, o lado oposto deste *continuum*.

A organização Gallup também avançou com uma definição que constitui a terceira abordagem explicativa, a **Abordagem Satisfação-Engagement**. Nesta abordagem, o *engagement* é associado a outros conceitos como a satisfação laboral e o envolvimento laboral, e é definido como o “envolvimento, satisfação e entusiasmo do indivíduo aquando a realização da sua atividade” (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002, *cit in* Schaufeli, 2013).

Robinson, Perryman e Hayday (2004, *cit in* Markos & Sridevi, 2010), definiram o conceito de *employee engagement* como tratando-se de uma “atitude positiva face à organização e ao seu valor, em que o indivíduo está ciente do contexto de negócio em que se insere a organização, e exerce a sua função com os seus pares em prol da melhoria da performance organizacional”. Como indicado, esta definição é alusiva ao *employee engagement*, que difere do *work engagement* na medida em que inclui não só a relação com a função como também com a organização (Schaufeli, 2013). Para efeitos da presente investigação, por se tratar de um conceito mais específico, apenas se irá considerar o *work engagement*.

Uma das definições mais utilizadas na literatura é proposta por Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma e Bakker (2002), que entendem o *engagement* como um “estado psicológico positivo, persistente e generalizado, independente e inverso ao do *burnout*, que é satisfatório e relaciona-se com o trabalho, na medida em que os indivíduos se encontram focados totalmente na sua função”. Este estado decompõe-se em três dimensões: absorção, dedicação e vigor, nomeadamente.

A dimensão de **absorção** é referente ao estado de total concentração e imersão vivenciada pelo colaborador aquando a realização da sua função, tal que este sente que o tempo “passa depressa” (Schaufeli et al., 2002, Lee & Ok, 2015).

A componente de **vigor** compreende os elevados níveis de energia e resiliência mental enquanto executa a função, a vontade investir o esforço no trabalho e de persistir face à fadiga e às adversidades que possam surgir na realização das tarefas (Schaufeli & Salanova, 2007, Lee & Ok, 2015).

Por fim, a dimensão de **dedicação**, que se refere ao estado de elevado envolvimento no trabalho, à perceção de entusiasmo, sentido de significância, orgulho, desafio e inspiração da própria função que se executa (Schaufeli et al., 2002).

É pertinente fazer uma associação entre duas das definições supracitadas: a de Kahn (1990) e a de Schaufeli e colaboradores (2002). As três dimensões propostas em cada uma delas parecem aproximar-se, isto é, as componentes (1) física, (2) cognitiva, e (3) emocional, propostas por Kahn, aparentam corresponder respetivamente aos elementos de (1) vigor, (2) absorção, e (3) dedicação, propostos por Schaufeli e colaboradores (2002).

Antecedentes e Consequentes do Work Engagement

Para além de se tratar de um forte preditor da performance individual e organizacional, como referido previamente, este conceito tem ainda influência nos níveis de compromisso organizacional, na iniciativa, e proatividade, na medida em que aumenta estes comportamentos e diminui outros como as intenções de saída ou o absentismo (Schaufeli, 2013). A pertinência do conceito aumenta já que a cultura e o clima organizacional implementados, tal como algumas práticas de recursos humanos parecem influenciar os indivíduos ao nível do *engagement* (Boon & Kalshoven, 2014, Abu-Shama, Al-Rabayah, & Khasawneh, 2015, Barbars, 2015, Lee & Ok, 2015). Para Schaufeli (2013), quanto mais recursos (e.g., aspetos que permitam alcançar objetivos, estimular o desenvolvimento de competências, de cariz social, físico, psicológico ou organizacional) estiverem à disposição dos colaboradores enquanto estes estão a exercer a função, mais elevados serão os níveis de *engagement*, é encorajada a sua persistência e foco face ao trabalho, e os colaboradores revelam maior iniciativa, bem-estar, e maior entusiasmo. Talvez por este motivo, a “procura” por colaboradores com elevados níveis de *engagement* seja determinante não só para a transferência deste estado para outros colaboradores, como também para o sucesso da organização, visto que poderão experienciar o sentimento de pertencer a um grupo cujo desempenho é de elevada performance, ainda que o seu contributo possa ser pouco determinante para explicar todos os resultados financeiros obtidos (Cialdini et al., 1976, Meyer et al., 1989).

Compromisso Organizacional

Muitas têm sido as investigações realizadas cujo foco é o compromisso organizacional. Este parece ser um constructo cuja definição para a investigação científica não é consensual derivado ao número de abordagens que surgem. O compromisso pode ser definido em termos gerais ou mais específicos, sendo que este último engloba a conceptualização do compromisso ao nível organizacional, de carreira ou objetivo. Quando conceptualizado num plano geral, o compromisso é definido como uma “força estabilizadora que orienta o comportamento do indivíduo na demanda de alcançar um ou mais objetivos e que se distingue de outros conceitos, como a motivação”, podendo persistir mesmo em conflito com outros motivos ou atitudes (Meyer & Allen, 1991). Não obstante, surgem outras conceptualizações mais orientadas para o compromisso face à organização em que o indivíduo se insere. Algumas das definições mais citadas são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3. Definições de compromisso organizacional

Mowday e colaboradores (1979)	“... uma força de um indivíduo relativa à identificação e envolvimento de um indivíduo face a uma organização particular.”
Wiener (1982)	“... a totalidade de pressões normativas para agir em conformidade com os objetivos e interesses da organização em que se insere.”
O’Reilly e Chatman (1986)	“... a ligação psicológica sentida pela pessoa em relação à organização; reflete o grau em que o indivíduo internaliza ou adota características ou perspectivas da organização.”
Allen e Meyer (1986)	“... o estado psicológico que liga o indivíduo à organização (o que resulta numa diminuição das intenções de saída).”
Mathieu e Zajac (1990)	“... um laço ou vinculação do indivíduo à organização.”

Adaptado de: Meyer e Herscovitch, 2001.

Multidimensionalidade do Compromisso Organizacional

Uma das questões que tem acompanhado este conceito é referente à possibilidade de se tratar de uma conceção unidimensional ou multidimensional (Klein, Molloy, & Brinsfield, 2012; Meyer & Allen 1991). Para a presente investigação serão apresentadas abordagens multidimensionais, onde consoante o autor, surgem componentes que parecem evidenciar diferentes tipos de compromisso organizacional. Para cada tipo de compromisso organizacional associam-se diferentes comportamentos e ligações psicológicas do indivíduo face à sua organização. Apesar de adotarem diferentes nomenclaturas, a maioria dos modelos inclui uma dimensão que reflete o desejo de permanecer na organização – compromisso afetivo (Meyer & Allen, 1991), compromisso de valor (Mayer & Schoorman, 1992 *cit in* Meyer & Herscovitch, 2001), identificação ou internalização (O’Reilly & Chatman, 1986) –, uma componente que reflete os custos associados à saída da organização – compromisso calculativo ou instrumental (Meyer & Allen 1997) – e a componente que reflete o “dever” de permanecer na organização por uma questão de obrigação, moral – compromisso normativo (Meyer & Allen, 1991), moral (Jaros et al., 1993, *cit in* Meyer & Herscovitch, 2001), alienativo (Penley & Gould, 1988 *cit in* Meyer & Herscovitch, 2001). A Tabela 4 apresenta as definições que são mencionadas com alguma frequência, nomeadamente para o “Modelo das Três Componentes do Compromisso Organizacional”, de Meyer e Allen (1991).

Tabela 4. Componentes do compromisso organizacional frequentemente descritas

Componentes	Caracterização	Estado psicológico associado
Afetiva	Grau em que o indivíduo sente que deseja e quer ficar na organização.	Desejo
Instrumental ou Calculativa	Percepção de que os custos/sacrifícios pessoais associados ao abandono da organização são superiores à sua permanência. O indivíduo sente uma necessidade em ficar, que pode ser influenciada pelas oportunidades de emprego, recompensas associadas.	Necessidade
Normativa	Grau em que o colaborador percebe que tem que permanecer na organização como se de um dever moral ou sentimento de obrigação se tratasse.	Obrigaçã

Adaptado de: Meyer e Allen, 1991.

Pese embora a apresentação de três componentes neste modelo, reside a questão de que o compromisso afetivo e o compromisso normativo possam tratar-se de um único componente, no entanto, os autores Meyer e Parfyonova (2010) referem que os antecedentes que originam um ou outro tipo de compromisso são distintos. Outra das questões relaciona-se com a eventualidade de o compromisso instrumental ou calculativo ser um constructo unidimensional ou multidimensional – percepção de custos elevados e percepção de carência de opções –, sendo que para os autores Meyer e Herscovitch (2001), estas componentes atuam como antecedentes do compromisso calculativo.

Outro dos modelos habitualmente referido é o de O'Reilly e Chatman (1986), cujas componentes se assemelham às de Meyer e Allen (1991), não obstante a adoção de outras nomenclaturas. Tendo por base o trabalho de Kelman (1958, *cit in* Meyer & Herscovitch, 2001), estes autores abordam o compromisso como uma atitude para com a organização, sendo que existem inúmeros mecanismos através dos quais podem ser desenvolvidos diferentes tipos de compromisso. Para O'Reilly e Chatman (1986), a **complacência** pode ser entendida como o resultado das atitudes e comportamentos que são adotados em prol das recompensas; a **identificação** ocorre quando o colaborador pretende manter uma ligação satisfatória com a organização; e a **internalização** é característica dos indivíduos que aceitam e assimilam os valores característicos da organização, procedendo de modo a colocar em prática os respetivos ideais da organização. Neste modelo, a complacência difere dos restantes estados de compromisso na medida em que indivíduos que experienciam este estado, tendem a apresentar níveis de intenções de saída mais elevados do que indivíduos que experienciam os restantes estados do compromisso. Este estado também difere da identificação e internalização do modo como o indivíduo aceita ser

influenciado e praticar os valores da organização, isto é, em estado de complacência o colaborador não tem que assimilar e identificar-se com os valores, podendo tratar-se de um tipo de compromisso alheio às normas organizacionais (Meyer & Herscovitch, 2001). A Tabela 5 sintetiza os modelos multidimensionais do compromisso organizacional mais abordados na literatura.

Tabela 5. Modelos multidimensionais do compromisso organizacional

Autores	Componentes	Caracterização
O'Reilly e Chatman (1986)	Complacência	“envolvimento do indivíduo motivado pelas recompensas”
	Identificação	“ligação baseada no desejo de afiliação para com a organização”
	Internalização	“envolvimento do indivíduo caracterizado pela assimilação e concordância com os valores da organização”
Meyer e Allen (1991)	Afetiva	“a ligação emocional do indivíduo, identificação e envolvimento para com a sua organização”
	Normativa	“sentido de obrigação em permanecer na organização”
	Instrumental/Calculativo	“permanência na organização devido aos custos associados com o abandono da mesma”

Adaptado de: Meyer e Herscovitch (2001)

Antecedentes e Consequentes do Compromisso Organizacional

O compromisso organizacional suscita o interesse organizacional na medida em que parece ser um preditor de intenções de saída, do absentismo, de comportamentos de cidadania organizacional e da performance organizacional. Por outras palavras, quanto mais elevados forem os níveis de compromisso organizacional, menores aparentam ser os níveis de intenções de saída e absentismo, e mais elevados serão os resultados da performance e mais frequentes são os comportamentos de cidadania organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001 Solís & Monroy, 2015). Este conceito parece ainda estar relacionado com o *work engagement*, na medida em que um indivíduo com elevados níveis de *engagement* e que percebe bem-estar aquando a execução das suas funções, poderá identificar-se mais com a sua organização e comprometer-se com a mesma nutrindo a intenção de nela permanecer (Boon & Kalshoven, 2014). No entanto, estes dois conceitos manifestam-se de formas diferentes pelo que o *work engagement* poderá ser considerado, segundo Santos, Chambel e Castanheira (2016) como antecedente do compromisso organizacional. Indivíduos que apresentem elevados níveis de compromisso organizacional poderão experienciar maior satisfação, menor procrastinação e menor “desidentificação” para com a organização (Abu-Shama et al., 2015).

Entre os fatores que parecem agir como antecedentes do compromisso organizacional, é possível caracteriza-los segundo o seu cariz: externo, interno, político ou pessoal. Os fatores externos dizem respeito às pressões competitivas a que as organizações estão sujeitas, ou à tecnologia; os fatores internos remetem para os estilos de liderança, a comunicação prevalente na organização, o tipo de cultura e clima organizacional, o suporte organizacional, práticas de gestão como recompensas e benefícios, significado e reconhecimento do trabalho exercido, participação nos processos de gestão da organização, oportunidade de progressão de carreira e características/exigências da própria função; os fatores políticos abrangem as legislações, regulamentos, ideologias e políticas da organização; por fim, os fatores pessoais envolvem características do indivíduo como a confiança, a capacidade de resiliência, a satisfação laboral, o interesse pela função que desempenha (Abu-Shama et al., 2015).

Compromisso Organizacional Afetivo

Para a presente investigação, nomeadamente ao nível de instrumentos de medida a utilizar, apenas se irá considerar o compromisso organizacional afetivo do Modelo dos Três Componentes de Meyer e Allen (1991) como componente a avaliar os colaboradores das organizações. Revisitando a definição supracitada, este tipo de compromisso organizacional remete para uma ligação de cariz afetivo para com a organização, em que o indivíduo deseja permanecer na organização por se identificar com a mesma, e sentir que “faz parte da família”.

A escolha de um tipo de componente de compromisso organizacional em detrimento dos restantes reside, num primeiro momento, no significado atribuído a este tipo de ligação, nomeadamente a ligação afetiva e desejo de permanecer na organização, ao invés de uma perceção de “obrigação” ou “interesse” pelas condições da organização. Outra das razões que justifica a escolha do compromisso organizacional afetivo relaciona-se com a capacidade preditora deste conceito em diferentes variáveis, isto é, o compromisso organizacional afetivo possui associações mais fortes com a redução das intenções de saída, com a redução do absentismo, o aumento do desempenho e dos comportamentos de cidadania organizacional, comparativamente com os restantes tipos de compromisso organizacional (Grant, Dutton, & Rosso, 2008; Rego, 2003). O facto de ser o componente cujas correlações possuem maior magnitude com outras variáveis – e de forma mais consistente –, comparativamente com os restantes tipos de compromisso organizacional, levou a que a escolha incidisse por este tipo de compromisso (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; Santos et al., 2015). O objetivo será perceber, de forma exploratória, se os resultados deste estudo vão ao encontro das conclusões obtidas noutras investigações acerca da temática do compromisso organizacional

afetivo (Meyer et al., 2002), isto é, perceber se uma Cultura Organizacional de Elevada Performance explica o compromisso organizacional afetivo dos colaboradores e qual a percentagem explicada pelos atributos da COEP. Uma ligação emocional à organização parece ter consequentes mais “pertinentes”, em prol da performance organizacional, já que o indivíduo estará genuinamente preocupado em garantir uma contribuição positiva, indo além do que é esperado para a sua função, tendo em vista o cumprimento dos objetivos organizacionais e respetivo sucesso.

De modo a sintetizar os principais conceitos previamente descritos – COEP, *Work Engagement* e Compromisso Organizacional Afetivo –, construiu-se a seguinte tabela (Tabela 6), onde consoante o autor mais referenciado, são enunciadas as respetivas definições. A definição de Cultura Organizacional de Elevada Performance proposta conjuga parte da definição de Schein (1990) acerca do tema da cultura organizacional, e acrescenta as respetivas dimensões presentemente propostas que requerem confirmação.

Tabela 6. Conceitos-chave da Investigação

Conceito	Definição
Cultura Organizacional de Elevada Performance	A Cultura Organizacional de Elevada Performance pode ser definida como o conjunto de valores, normas, práticas e padrões comportamentais desenvolvidos e adaptados para um determinado grupo e que permitem alcançar resultados de elevada performance, sendo transmitidos de indivíduo para indivíduo, e que pode ser constituída por seis atributos: (1) orientação para valores e crenças; (2) orientação para a liderança; (3) orientação para a inovação e melhoria contínua; (4) orientação para resultados; (5) orientação para o cliente; e (6) orientação para a gestão do desempenho.
<i>Work Engagement</i>	O <i>Work Engagement</i> pode ser entendido como um “estado psicológico positivo, persistente e generalizado, que é satisfatório e relaciona-se com o trabalho, na medida em que os indivíduos se encontram focados totalmente na sua função”, sendo que se decompõe em três dimensões: vigor, dedicação e absorção. (Schaufeli et al., 2002)
Compromisso Organizacional Afetivo	“ligação emocional do indivíduo, identificação e envolvimento para com a sua organização” (Meyer & Allen, 1991)

MODELO DE INVESTIGAÇÃO

O presente projeto tem como principal objetivo o preenchimento de uma lacuna na investigação científica ao nível nacional. Devido à carência de um instrumento de medida para diagnosticar uma COEP, considerou-se pertinente construir um modelo, bem como testar a sua capacidade de predição em algumas variáveis critério – o *Work Engagement* e o Compromisso Organizacional Afetivo. Será expectável que a Cultura Organizacional de Elevada Performance faça diferir, aumentando, as perceções de *Work Engagement* e de Compromisso Afetivo. Perante uma organização de elevada performance espera-se que o compromisso organizacional afetivo esteja presente, tal como o *work engagement*, uma vez que neste tipo de cultura organizacional os colaboradores acreditam que o seu contributo é indispensável para atingir os resultados expectados, e como tal, encontram-se comprometidos com a organização e dedicados às suas funções, trabalhando sempre em prol dos objetivos estabelecidos (Bhalla et al., 2011; Jamrog et al., 2007).

A Cultura Organizacional de Elevada Performance, o *Work Engagement*, e o Compromisso Organizacional Afetivo são operacionalizados através da perceção dos participantes deste estudo, tal que face às organizações abordadas, os colaboradores irão responder de acordo com a perceção que possuem da realidade laboral em que estão inseridos. A Tabela 7 pretende sintetizar a questão de investigação deste estudo, bem como enunciar os vários objetivos inerentes à resolução dessa mesma questão.

Tabela 7. Questão Geral e Objetivos da Investigação

Questão de Investigação	Será que uma Cultura Organizacional de Elevada Performance influencia os níveis de <i>Work Engagement</i> e Compromisso Organizacional Afetivo dos colaboradores?
Objetivo 1.	Construir e validar um modelo de Cultura Organizacional de Elevada Performance e definir os respetivos atributos.
Objetivo 2.	Averiguar as associações entre cada atributo da Cultura Organizacional de Elevada Performance e o <i>Work Engagement</i> .
Objetivo 3.	Averiguar as associações entre cada atributo da Cultura Organizacional de Elevada Performance e o Compromisso Organizacional Afetivo.

Por forma a verificar a validade preditiva do constructo COEP, estabeleceram-se as seguintes hipóteses (Tabela 8).

Tabela 8. Hipóteses da Investigação

Hipótese 1.	Os respetivos atributos da COEP associam-se de forma positiva ao <i>Engagement</i> , tal que, quando perante uma perceção destes atributos como cultura organizacional, mais elevados serão os níveis de <i>Work Engagement</i> dos colaboradores.
Hipótese 2.	Os respetivos atributos da COEP possuem associações positivas com o compromisso afetivo dos colaboradores, tal que quando maior a perceção de se tratar de uma COEP, maior o compromisso afetivo dos colaboradores para com a organização.

Construíram-se os seguintes modelos ilustrativos da questão geral e objetivos de investigação por forma a ilustrar os propósitos supramencionados:

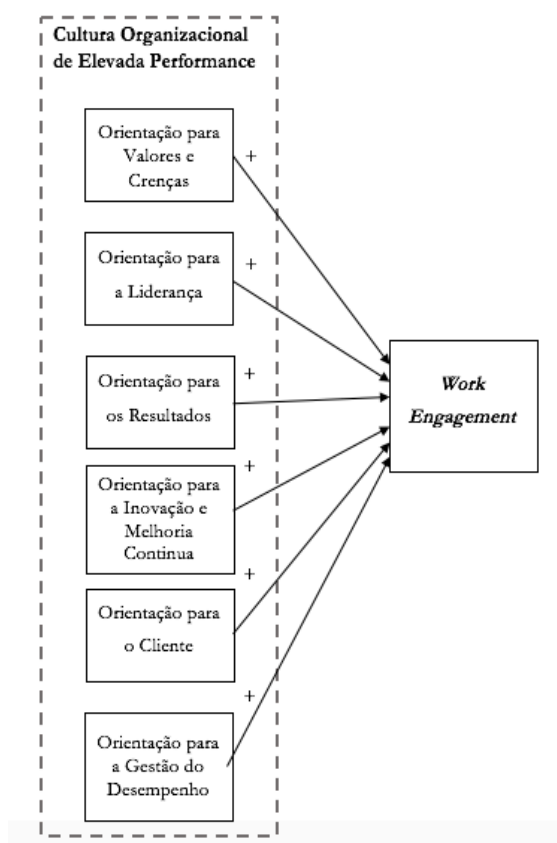


Figura 2. Modelo ilustrativo do Objetivo 2.

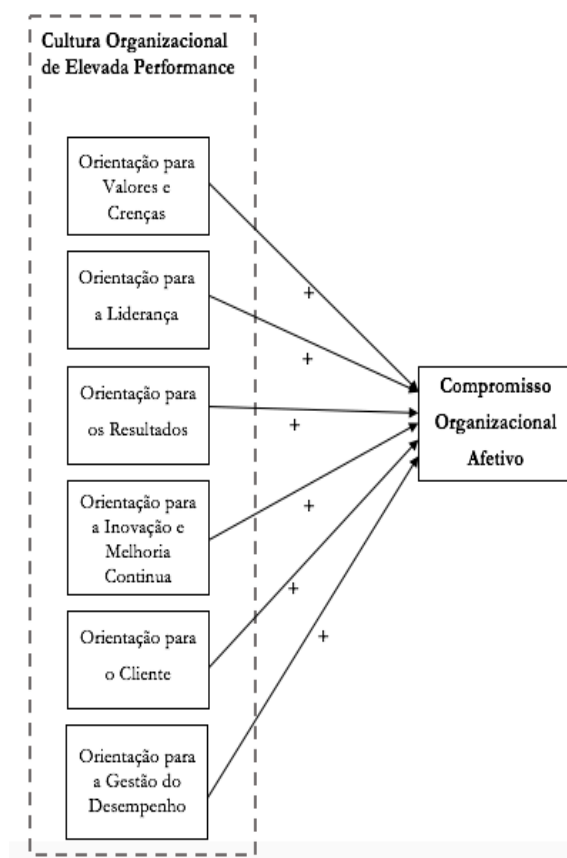


Figura 3. Modelo ilustrativo do Objetivo 3.

MÉTODO

Delineamento

O presente estudo apresenta um *design* de carácter empírico e correlacional. O seu carácter correlacional reside na análise de correlações entre as variáveis em estudo, nomeadamente a Cultura Organizacional de Elevada Performance, respetivas orientações características, o *Work Engagement* e o Compromisso Organizacional Afetivo (Haro et al., 2016). Trata-se de uma investigação transversal visto que os dados foram obtidos num único momento.

Participantes

Optou-se por realizar uma técnica de amostragem não aleatória, de conveniência e intencional, uma vez que foram selecionadas empresas integrantes de uma lista inframencionada. Conscientes de que este método pode ter eliminado *à priori* a possibilidade de seleção de alguns participantes (Marôco, 2007), garante ainda assim a seleção de participantes que preenchem os seguintes requisitos: 1) trabalhar numa organização considerada de elevada performance (p.29); 2) fazer parte do ranking das 500 Maiores & Melhores Empresas (500 M&M) que se destacam na economia portuguesa, segundo um estudo realizado pela Informa D&B e pela Deloitte, publicado na revista Exame – Edição Especial 2016 (Pereira, 2016).

Trata-se de uma amostra heterogénea, uma vez que foram tidos em conta diferentes setores de atividade e organizações com diferentes dimensões, todas elas sediadas ao longo do território nacional. A Tabela 9 sintetiza a informação referente à amostra do estudo: os dados foram recolhidos durante os meses de Janeiro de 2017 e Março de 2017, é uma amostra constituída por 217 representantes de várias organizações que constam da lista acima mencionada. A estes 217 participantes foi pedido que respondessem a um questionário enquanto representantes da empresa em que laboram. Dos 217, 52.5% são participantes do sexo feminino (n=114), apenas 9.2% dos inquiridos (n=20) possui o correspondente ao 12º ou inferior, 55.8% dos representantes tem como habilitação literária uma licenciatura (n=121), e os restantes 35% (n=76) tem o correspondente ao grau de mestre ou superior. Dos 217 representantes que participaram neste estudo, 91.7% laboram no setor privado (n=199), e os restantes 8.3% (n=18) exerce funções no setor público. A presente amostra é constituída por 57.6% de representantes que exercem um cargo de chefia/direção (n=125), sendo que os restantes 42.4% não exercem qualquer cargo de gestão (n=92).

Em termos gerais, a idade média deste estudo centra-se nos 37.5 anos (com um desvio-padrão de 8.911), sendo que o participante com menor idade tem 22 anos e o máximo registado foi de 60 anos. No que respeita à antiguidade na organização, é possível afirmar que para este

estudo estamos perante uma média de 8 anos na organização (DP=5.513), sendo que o valor mínimo registado é de 2 anos, o máximo de 30 anos.

Tabela 9. Distribuição de variáveis sociodemográficas (N=217)

		Frequência	Percentagem	
Sexo	Feminino	114	52.5%	
	Masculino	103	47.5%	
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	20	9.2%	
	Licenciatura	121	55.8%	
	Mestrado ou superior	76	35%	
Setor de Trabalho	Privado	199	91.7%	
	Público	18	8.3%	
Exerce cargo de Direção/Gestão	Não	92	42.4%	
	Sim	125	57.6%	
	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	22	60	37.5	8.911
Antiguidade na organização (em anos)	2	30	8	5.513

Variáveis e Medidas

Para este estudo construiu-se um questionário de autoreporte composto por duas secções: a primeira composta por dados sociodemográficos (Anexo A), uma segunda secção composta por três escalas que permitem atingir os objetivos do estudo: a escala de Cultura Organizacional de Elevada Performance, objeto de construção e validação neste estudo, a versão adaptada da escala de Utrecht – *Work Engagement Scale* (Chambel, 2013) e uma versão reduzida da escala de Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1997).

Cultura Organizacional de Elevada Performance

Para o desenvolvimento do modelo de Cultura Organizacional de Elevada Performance e consequente construção do instrumento de medida seguiram-se os pressupostos de Hikin (1995). Todos os itens foram construídos com base na literatura consultada e foram posteriormente sujeitos a validação da sua clareza e abrangência por profissionais da área da gestão de recursos humanos. Os itens que compõem a referida escala foram também sujeitos a uma análise semântica. A Escala de Cultura Organizacional de Elevada Performance foi composta inicialmente por 28 itens, agrupados através de seis orientações diferentes que constituem o

modelo teórico inicial de Cultura Organizacional de Elevada Performance. A Orientação para os Valores e Crenças é composta pelos itens 1 a 6, a Orientação para a Liderança é constituída pelos itens 7 a 11, a Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua é formada pelos itens 12, 13, 14 e 15, a Orientação para os Resultados é composta pelos itens 16, 17, 18, e 19, a Orientação para o Cliente é formada pelos itens 20, 21, 22 e 23, e a Orientação para a Gestão do Desempenho é constituída pelos itens 24 a 28. Esta escala encontra-se ancorada numa *rating scale* de 1 (“Discordo Totalmente”) a 7 (“Concordo Totalmente”).

Para a dimensão de **Orientação para os Valores e Crenças**, construíram-se 6 itens nomeadamente (Tabela 10). Através dos itens 1 e 2 pretende-se perceber se, como esperado numa COEP, os valores estão assimilados pelos colaboradores (Warrick et al., 2016), na medida em que o compromisso organizacional afetivo com a organização (i.e., a ligação afetiva à organização e identificação com a organização) poderá ter impacto na performance dos colaboradores (Rego, 2003). Para aferir a eficácia ao nível de comunicação da estratégia construiu-se o item 3. Para além da estratégia, pareceu pertinente integrar na construção deste instrumento de medida a temática da comunicação (item 4), uma vez que a cultura é transmitida também através da comunicação e a comunicação reflete a cultura organizacional existente (Rosenthal & Masarech, 2003; Calota et al., 2015. Tendo em consideração que os colaboradores deverão percecionam a sua organização como um bom local para trabalhar (Jamrog et al., 2007), construíram-se itens figurativos destas perceções (item 5 e 6).

Tabela 10. Itens correspondentes à Orientação para Valores e Crenças

N.º de item	Descrição do Item
1.	Os colaboradores conhecem os valores da organização.
2.	Os colaboradores identificam-se com os valores da organização.
3.	A estratégia da organização é eficazmente comunicada aos colaboradores.
4.	A comunicação na organização é transparente e importante.
5.	Os colaboradores consideram que a organização é um bom local para trabalhar.
6.	Os colaboradores acreditam que a organização se preocupa com o seu bem-estar.

Para ilustrar a dimensão de **Orientação para a Liderança**, e tendo em consideração as referências teóricas (Warrick et al., 2016), foram criados os seguintes itens (Tabela 11).

Tabela 11. Itens correspondentes à Orientação para a Liderança

N.º de item	Descrição do Item
7.	O meu supervisor direto conhece bem as aptidões e capacidades de cada colaborador.
8.	O meu supervisor direto especifica, de forma clara, os objetivos que devo atingir.
9.	O meu supervisor direto orienta o meu desempenho, e ajuda-me a melhorá-lo.
10.	O meu supervisor direto dá-me feedback útil sobre o meu desempenho.
11.	Os líderes desta organização adotam comportamentos congruentes com os valores e estratégia da organização.

As organizações de elevada performance devem apostar no constante desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, na inovação dos seus produtos e serviços (Bhalla et al., 2011; Gupta, 2011). Para mensurar a **Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua** foram construídos itens representativos deste atributo e que refletem a proatividade dos colaboradores e inovação prevalecente da organização (Tabela 12). Pretende-se que com estes itens, compreender o nível de adaptação e ajustamento face às constantes alterações na envolvência (i.e., mercados, empresas concorrentes, novas necessidades associadas).

Tabela 12. Itens correspondentes à Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua

N.º de item	Descrição do Item
12.	Apresento novas ideias para promover melhorias para a organização.
13.	Os colaboradores da organização recebem formação e treino para executar as funções com mais qualidade.
14.	Na organização há uma preocupação por uma melhoria contínua e inovação.
15.	Face à concorrência, acho que a organização adota estratégias mais inovadoras e flexíveis.

Para o atributo referente à **Orientação para os Resultados**, os itens desenvolvidos espelham o conhecimento acerca dos objetivos esperados como também elevada proatividade por parte dos colaboradores, na medida em que o foco nesta dimensão é também a validação da capacidade de inovação na forma de realização do trabalho e resiliência face a obstáculos

encontrados (Bhalla et al., 2011; Markos & Sridevi, 2010). Na Tabela 13 constam os itens criados para a presente dimensão. Estes refletem as percepções que os colaboradores numa Cultura organizacional de elevada performance devem experienciar.

Tabela 13. Itens correspondentes à Orientação para os Resultados

N.º de item	Descrição do Item
16.	Dou sugestões tendo em vista a melhoria da performance da organização.
17.	Faço mudanças na forma de realizar o meu trabalho para o melhorar.
18.	Acredito que a minha performance contribui para os resultados da organização.
19.	Esforço-me sempre por atingir o que se espera de mim.

É o Cliente que pode ajudar a garantir a sustentabilidade da organização, pelo que deverá ser constituído como foco numa Cultura Organizacional de Elevada Performance. Para a dimensão correspondente à **Orientação para o Cliente** criaram-se os itens que constam na Tabela 14, com base no trabalho de Warrick e associados (2016).

Tabela 14. Itens correspondentes à Orientação para o Cliente

N.º de item	Descrição do Item
20.	A organização quer oferecer o melhor produto e valor para os seus clientes.
21.	Na organização, a preocupação está em angariar novos clientes e manter a fidelização dos atuais.
22.	Na organização, todos estão orientados para a satisfação do cliente.
23.	Na organização, comparativamente com as concorrentes, há uma preocupação em superar as expectativas dos clientes

Tendo em consideração as particularidades supramencionadas aquando a revisão de literatura acerca da **Orientação para a Gestão do Desempenho** (Waal, 2015), construíram-se os itens apresentados na Tabela 15 e que denotam a preocupação em aplicar um sistema de avaliação de desempenho credível e claro para todos os utilizadores. Não obstante, face à avaliação do desempenho dos colaboradores, os mesmos deverão conseguir usufruir desta avaliação e ser capazes de transpor para a sua atividade os resultados obtidos, procurando sempre a melhoria no desempenho, como refletem os seguintes itens da escala de Cultura Organizacional de Elevada Performance.

Tabela 15. Itens correspondentes à Orientação para a Gestão do Desempenho

N.º de item	Descrição do Item
24.	As medidas para avaliar o sucesso da organização são claras.
25.	A forma de avaliar o desempenho dos colaboradores é adequada.
26.	Os colaboradores da organização procuram sempre melhorar o seu desempenho.
27.	Os colaboradores da organização preocupam em atualizar os seus conhecimentos e aptidões.
28.	Sempre que se atinge um objetivo fixa-se outro mais ambicioso.

Work Engagement

Para avaliar o *Work Engagement* utilizou-se uma versão reduzida da escala de Utrecht – *Work Engagement Scale* de Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), e adaptada por Chambel (2013). A consistência interna da escala original é de .91. A versão utilizada no estudo é composta por 9 itens, que se encontram classificados numa *rating scale* ancorada de 0 (“Nunca”) a 6 (“Sempre”), e é composta por três dimensões: 3 itens com a dimensão de vigor, 3 com a dimensão de dedicação, e os restantes 3 com a dimensão de absorção (Tabela 16).

Tabela 16. Itens correspondentes à escala de Utrecht - *Work Engagement Scale*

N.º de item	Dimensão de Vigor
1.	No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.
4.	No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.
7.	Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.
N.º de item	Dimensão de Dedicção
2.	Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.
5.	O meu trabalho inspira-me.
8.	Tenho orgulho no trabalho que faço.
N.º de item	Dimensão de Absorção
3.	Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.
6.	Estou imerso(a) no meu trabalho.
9.	Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar

Compromisso Organizacional Afetivo

Para mensurar o Compromisso Organizacional Afetivo, utilizou-se uma versão reduzida da escala desenvolvida por Meyer e Allen (1997) e que é originalmente composta por 19 itens, classificados numa *rating scale* ancorada de 1 (“Discordo Totalmente”) a 7 (“Concordo Totalmente”). A escala original divide-se em três dimensões: Compromisso Afetivo, Compromisso Instrumental e Compromisso Normativo. É sugerido por alguns estudos que o Compromisso Organizacional Afetivo é o que possui correlações mais fortes com outras variáveis e que contribui de forma mais positiva para o desempenho organizacional (Grant et al., 2008; Meyer et al., 2002; Rego, 2003; Santos et al., 2015), pelo que uma vez que se trata de um estudo onde se pretende mensurar culturas de elevado desempenho, parece pertinente utilizar apenas este tipo de compromisso. A escala utilizada para a presente investigação é composta por 6 itens (Tabela 17), adaptada para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), igualmente ancorados numa *rating scale* de 1 (“Discordo Totalmente”) a 7 (“Concordo Totalmente”). Serão invertidos os itens 3, 4 e 6 por estarem formulados pela negativa.

Tabela 17. Itens correspondentes à subescala de Compromisso Organizacional Afetivo

N.º de item	Descrição do Item
1.	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
2.	Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.
3.	Não me sinto como “ <i>parte da família</i> ” na minha organização.
4.	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.
5.	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.
6.	Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.

Procedimentos

Os dados foram obtidos através de um método de amostragem por conveniência através da plataforma Google Analytics (*Google Docs*), onde se construiu um questionário (Anexo A) composto por duas secções: uma primeira secção de dados sociodemográficos (e.g. Sexo, Idade, Habilitações Literárias, Setor de Trabalho, se Cargo de Gestão/Direção e Antiguidade na organização), e uma segunda secção composta por três escalas que visam a análise dos conceitos a estudar na investigação (i.e., a Cultura Organizacional de Elevada Performance, *Work Engagement* e o Compromisso Organizacional Afetivo).

Os participantes-alvo deveriam exercer funções em organizações consideradas de elevada performance. Recuperando a definição “(...) uma organização de elevada performance é aquela que, face às concorrentes, atinge resultados financeiros e não financeiros que se destacam (...)” (Waal, 2015), acedeu-se ao ranking das 500 Maiores & Melhores Empresas, estudo realizado pela Informa D&B e pela Deloitte, publicado pela revista Exame – Edição Especial 2016 (Pereira, 2016). As empresas que constam da lista foram escolhidas e cotadas tendo em consideração os seguintes critérios: “*crescimento de vendas, crescimento dos resultados líquidos, rentabilidade do ativo, rentabilidade do capital próprio, rentabilidade das vendas aferida pelos resultados operacionais, valor acrescentado bruto por vendas, solvabilidade e liquidez geral*”, sendo que para poder participar nesta análise era necessário auferir vendas líquidas superiores a 66.38 milhões de euros em 2015.

Garantindo em primeira instância que se tratavam de organizações com elevados resultados e de destaque, foram contactadas via *LinkedIn*, e de forma individual, representantes de empresas desse ranking (i.e., pessoas que exercem funções atualmente em organizações de elevada performance) para dar resposta ao questionário elaborado. Adicionalmente, foram selecionados da Associação de Pessoas 2020, subscritores que exerciam funções em organizações que constam do ranking supramencionado. Assegurou-se de que os participantes selecionados desta Associação não eram os mesmos previamente contactados via *LinkedIn*.

O tratamento estatístico deste estudo foi realizado com recurso aos programas *IBM SPSS STATISTICS* (versão 24) e *AMOS* (versão 19).

Relativamente à codificação de variáveis utilizadas, a variável “Idade” e a variável “Antiguidade na Organização” foram codificadas como variáveis quantitativas. A variável “Sexo” foi transformada numa variável *dummy*, pelo que foi operacionalizada com a seguinte notação: “0” correspondente a participantes do sexo feminino e “1” para participantes do sexo masculino. A variável “Habilitações Literárias” foi codificada como tratando-se de uma variável ordinal, em que “1” corresponde a “Igual ou inferior ao 12º ano”, “2” corresponde ao escalão de “Licenciatura” e “3” corresponde ao escalão “Mestrado ou Superior”. As variáveis “Cargo de Gestão/Direção” e “Setor de Trabalho”, foram codificadas enquanto dicotómicas onde: para a variável “Cargo de Gestão/Direção” a notação “0” corresponde a “Não”, e “1” corresponde a “Sim”; e para a variável “Setor de Trabalho” a notação “0” corresponde a “Privado” e “1” corresponde a “Público”.

Num primeiro momento procedeu-se à Análise Fatorial Exploratória (AFE), utilizando-se o *software* SPSS, para o modelo construído para o propósito desta investigação – o modelo de Cultura Organizacional de Elevada Performance. Esta análise justifica-se pelo facto de ainda não existia um modelo teórico de base (Marôco, 2014) e ser necessário verificar as correlações

existentes entre os itens e fatores comuns existentes na escala. Como tal, recorreu-se à análise de medidas de adequação da amostra, através do teste do *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), e à análise de comunalidades onde é verificada a variância de cada item para eventual remoção de itens em caso de se obter valores inferiores a .50 (Hair, Black, Babin, Anderson, Tatham, 2006). Analisaram-se os *Factor Loadings* obtidos, sendo que se procederia à extração de itens caso estes apresentassem valores inferiores a .50, considerado como valor aceitável para Hair e colaboradores (2006). Do mesmo modo, seriam extraídos itens que saturassem em diferentes fatores.

Uma vez que os resultados obtidos por intermédio da Análise fatorial exploratória poderiam não estar alinhados com a base teórica e a distribuição de itens por fatores não fazia sentido ao nível semântico, recorreu-se a outra análise de natureza exploratória: a análise de clusters. Esta análise de tipo exploratório e de natureza multivariada (Marôco, 2007) tem como finalidade o agrupamento de objetos de acordo com a proximidade/semelhança entre estes. No presente caso agruparam-se variáveis, cuja temática era semelhante. Marôco (2007) aconselha “*a utilização dos métodos hierárquicos como técnica exploratória*” (p.446). Os métodos hierárquicos encontram-se divididos em métodos aglomerativos –os objetos podem ser agregados de acordo com a proximidade – e métodos divisivos – a análise inicia-se com um *Cluster* e vão surgindo novos clusters. Para a presente investigação recorreu-se ao método aglomerativo, nomeadamente ao método *Ward* que pressupõe a minimização da soma dos quadrados dos erros, ao invés do cálculo das distâncias (Marôco, 2007).

Após análise dos resultados obtidos através da análise exploratória procedeu-se à Análise Fatorial Confirmatória de modo a averiguar a capacidade de ajustamento e qualidade do modelo. A utilização de este tipo de análise pressupõe a existência prévia de um modelo cujas variáveis latentes e número de itens estão previamente definidos. Para as restantes escalas, nomeadamente a escala e Utrecht – *Work Engagement Scale*, e a subescala do Compromisso Organizacional Afetivo, realizaram-se apenas Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) visto já existir uma estrutura prévia (Marôco, 2014).

Para efetuar Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) utilizou-se o *software* AMOS (para *Windows*). Para a escala de Cultura Organizacional de Elevada Performance realizou-se uma estimativa do tipo de máxima verosimilhança robusta para um modelo a seis fatores. Para a escala de Utrecht – *Work Engagement Scale*, realizou-se o mesmo procedimento, num primeiro momento com um modelo a três fatores. Para o Compromisso Organizacional Afetivo utilizou-se o mesmo procedimento com um modelo a um fator. Para testar a validade de constructo (Jöreskog & Sörbom, 1993) recorreu-se à análise dos seguintes índices de bondade de ajustamento (Tabela 18): o qui-quadrado (χ^2); *Tucker-Lewis Index* (TLI); o *goodness-of-fit index* (GFI); o *comparative fit index*

(CFI); o *root mean square error of approximation* (RMSEA). A escolha por estes índices prende-se com o facto de serem frequentemente utilizados (Marôco, 2014). Optou-se por um número ímpar em caso de necessidade de desempate.

Tabela 18. Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	CrITÉRIOS de Aceitabilidade	NÍVEL de adequação
χ^2/g^1 Razão qui-quadrado/graus de liberdade	≤ 5.00	Excelente
TLI <i>Tucker-Lewis Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
GFI <i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
CFI <i>Comparative Fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente
RMSEA <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	$<.08$ $<.05$	Satisfatório Excelente

Em seguida verificaram-se as restantes qualidades métricas das escalas utilizadas, através do programa SPSS (*IBM SPSS Statistics 24*). Para a análise da Fiabilidade, calculou-se o coeficiente do *Alpha de Cronbach*, que representa a consistência interna da escala de medida. Os valores obtidos poderão variar entre 0 e 1, sendo que para que seja aceitável este valor deverá ser igual ou superior a .70 (Hill & Hill, 2002).

Para a Sensibilidade (i.e., capacidade que um item tem para discriminar sujeitos) efetuou-se o cálculo de medidas de tendência central, dispersão e distribuição dos itens de cada medida. Calculou-se os valores absolutos de assimetria e do achatamento, pelo que estes deverão apresentar valores inferiores a 3 e 7 respetivamente (Kline, 1998) e deverão existir respostas em todos os pontos das escalas. Apurou-se também a normalidade de todos os itens e medidas utilizadas através do indicador *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) já que a amostra é composta por mais de 50 participantes. Valores aceitáveis de normalidade deverão ser superiores a .50 (Kline, 1998).

Com a finalidade de testar os objetivos da investigação e respetivas hipóteses formuladas, utilizou-se o modelo de regressão linear múltipla, para aferir a validade preditiva da COEP nas variáveis critério.

De referir que foram utilizados índices ponderados no cálculo das correlações e teste de hipóteses das variáveis de Cultura Organizacional de Elevada Performance, *Work Engagement* e Compromisso Organizacional Afetivo uma vez que os respetivos itens possuíam diferentes pesos fatoriais, pelo que se considerou mais fidedigno utilizar médias ponderadas.

RESULTADOS

Cultura Organizacional de Elevada Performance

Validade

Primeiramente realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) uma vez que ainda não existia um modelo teórico de base (Marôco, 2014). Os resultados das medidas de adequação da amostra (*Kaiser-Meyer-Olkin*) apresentaram valores adequados (Tabela 19).

Tabela 19. Resultados do KMO

KMO	Desejável $\geq .90$
KMO obtido	.959

Relativamente ao método de rotação escolhido optou-se pela rotação oblíqua *Promax* ao invés da rotação tipo ortogonal *Varimax* já que o método de rotação oblíqua é mais adequado ao objetivo de obtenção de vários fatores teoricamente sustentados (Hair et al., 2006). Teve-se em consideração os resultados obtidos pelas comunalidades de modo a averiguar a variância de cada item, procedendo-se à remoção do item caso apresente valores inferiores a .50 (Hair et al., 2006). Analisaram-se os *Factor Loadings* obtidos, sendo que não se removeu nesta fase nenhum item uma vez que todos os itens apresentaram valores superiores a .50, valor considerado como aceitável por Hair e colaboradores (2006). Não obstante, foram realizadas várias e diversas análises fatoriais exploratórias, sendo que independentemente da solução encontrada, os itens que compõem a escala saturavam em diferentes fatores não indo ao encontro do que foi postulado teoricamente (Anexo C). O modelo “final” obtido através da AFE indicava a existência de dois fatores (Anexo C), o que a nível teórico e semântico não fazia sentido. Optou-se pela realização de uma solução por *Clusters*, utilizando o método aglomerativo de Ward (Marôco, 2007). O resultado obtido através da análise por clusters indicou dois fatores, sendo que se optou por forçar a 6 fatores, uma vez que estava estabelecido teoricamente a existência de mais fatores. Após realização de análise de conteúdo dos clusters com a finalidade de perceber a que cluster pertencia cada item, verificou-se que o 6º cluster apenas tinha um item (Tabela 20, Anexo C). Desta análise, os itens correspondentes ao 6º fator teórico (Orientação para a Gestão do Desempenho) encontravam-se espalhados pelas restantes dimensões, o que teoricamente não fazia sentido.

Tabela 20. Distribuição de itens por Clusters - primeira análise

Distribuição de Itens por Clusters	
Item	6 Clusters
O_1	1
O_2	1
O_3	1
O_4	1
O_5	1
O_6	1
O_7	2
O_8	2
O_9	2
O_10	2
O_11	2
O_12	3
O_13	3
O_14	3
O_15	3
O_16	3
O_17	4
O_18	4
O_19	4
O_20	4
O_21	4
O_22	5
O_23	5
O_24	5
O_25	6
O_26	1
O_27	1
O_28	1

Na linha do que havia ocorrido na AFE, concluiu-se que seriam itens problemáticos, visto que através da análise aos *Factor Loadings*, os itens 24, 25, 26, 27 e 28 saturavam em vários fatores, pelo que tiveram que ser removidos (Hair et al., 2006). Realizou-se uma nova análise de clusters, forçada a 5 fatores (Anexo C), onde se concluiu, através da distribuição dos itens por clusters (Tabela 21), que existia a necessidade de renomear as orientações que compõem a escala adaptando ao modelo inicialmente proposto.

Tabela 21. Distribuição de itens por Clusters - Solução Final

<u>Distribuição de Itens por Clusters</u>	
<u>Item</u>	<u>5 Clusters</u>
O_1	1
O_2	1
O_3	2
O_4	2
O_5	1
O_6	1
O_7	3
O_8	3
O_9	3
O_10	3
O_11	3
O_12	4
O_13	4
O_14	4
O_15	4
O_16	4
O_17	5
O_18	5
O_19	5
O_20	5
O_21	5
O_22	5
O_23	5

Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Através da análise de clusters anterior, testou-se um modelo a 5 fatores na Análise Fatorial Confirmatória (AFC) uma vez que o teste de um modelo unidimensional não vai ao encontro do que está postulado a nível teórico. Do modelo final a cinco fatores constituem-se (Anexo C): Orientação para os Valores e Crenças (F1), Orientação para a Comunicação (F2), Orientação para a Liderança (F3), Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua (F4), Orientação para Resultados e para o Cliente (F5). Correlacionaram-se os erros e obtiveram-se os seguintes índices de ajustamento (Tabela 22). Os resultados obtidos evidenciam índices de bondade de ajustamento adequados. Confirmou-se a estrutura do modelo com 23 itens através da AFC.

Tabela 22. Resultados da AFC da escala de COEP – Modelo a cinco Fatores

X²/gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2.100	.945	.955	.852	.071

Fiabilidade

Para este constructo a fiabilidade foi calculada após a concretização da Análise Fatorial Confirmatória uma vez que só a partir desse momento o modelo ficou considerado como ajustado. Calculou-se o coeficiente de *Alpha de Cronbach* para a escala total (23 itens finais) e para cada dimensão criada (Tabela 23 e Anexo C), onde se obtiveram valores adequados (Hill & Hill, 2002). Para a escala de Cultura Organizacional de Elevada Performance (totalizando os 23 itens), obteve-se um α de .97, para Orientação para Valores e Crenças (itens 1, 2, 5 e 6) obteve-se um α de .90; para a Orientação para a Comunicação (itens 3 e 4) o α corresponde a .82; para a Orientação para a Liderança (itens 7, 8, 9, 10 e 11) o α obtido corresponde ao valor de .93; a Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua (itens 12, 13, 14, 15, e 16) obteve um α de .89; por fim, a Orientação para Resultados e para o Cliente (itens 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23) obteve um α cujo valor foi de .96. Todos os valores foram adequados pelo que não houve necessidade de remover qualquer dimensão.

Tabela 23. Fiabilidade da escala de COEP a 5 Fatores

Escala	α	Dimensões	α	Classificação
COEP	.97	Orientação para Valores e Crenças	.90	Boa
		Orientação para a Comunicação	.82	Boa
		Orientação para a Liderança	.93	Boa
		Orientação para Inovação e Melhoria Contínua	.89	Boa
		Orientação para Resultados e para o Cliente	.96	Boa

Sensibilidade

Relativamente à escala de Cultura Organizacional de Elevada Performance, não existem valores omissos, sendo que todos os itens possuem respostas em todas as categorias (1 a 7). Os itens 1, 2, 4, 5, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 e 23 possuem a mediana no ponto 6, enquanto que os restantes itens (i.e., 3, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 15) possuem a mediana no ponto 5, estando em ambos os casos encostados a um ponto superior (i.e., ponto 6 e 5, respetivamente). Tendo em

consideração Kline (1998), assume-se a normalidade uma vez que os valores absolutos de assimetria e achatamento se encontram a respeitar os módulos de 3 e 7 (Anexo C).

Work Engagement

Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória à escala de Utrecht – *Work Engagement Scale* a três fatores.

Do modelo a três fatores constituem-se: Vigor (composto pelos itens 1, 4 e 7), Dedicção (composto pelos itens 2, 5 e 8) e Absorção (composto pelos itens 3, 6 e 9). Os índices de ajustamento obtidos são apresentados na tabela infra (Tabela 24 e Anexo D), pelo que se conclui a inexistência de valores adequados (Marôco, 2014).

Tabela 24. Resultados da AFC da escala *Work Engagement Scale* – Modelo a três Fatores

X²/gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
6.343	.900	.933	.861	.157

Verificou-se através desta primeira análise que os fatores apresentavam entre si elevadas correlações (Anexo D) sugerindo a existência de multicolinearidade, apesar de não se removerem itens, ainda assim considerou-se pertinente efetuar uma Análise Fatorial Confirmatória da escala de Utrecht – *Work Engagement Scale* a um modelo Unidimensional. Após esta reformulação, atesta-se que todos os índices de ajustamento obtidos são considerados como adequados tendo em ponderação os valores de referência ($\chi^2/\text{gl} \leq 5.00$; $\text{GFI} > .90$; $\text{CFI} > .90$; $\text{TLI} > .90$; $\text{RMSEA} < .08$). (Tabela 25 e Anexo D), o que nos leva a concluir que os participantes deste estudo perceberam esta escala como tratando-se de um modelo constituído por um fator apenas.

Tabela 25. Resultados da AFC da escala *Work Engagement Scale* – Modelo Unifatorial

X²/gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2.426	.973	.985	.956	.081

Fiabilidade

Analisou-se a fiabilidade da escala Utrecht – *Work Engagement Scale* a um modelo unidimensional, e através do cálculo do coeficiente de *Alpha de Cronbach*, obteve-se um valor de .96 (Tabela 26 e Anexo D), o que de acordo com Hill e Hill (2002), é aceitável.

Tabela 26. Fiabilidade da versão reduzida da escala *Work Engagement Scale*

Escala	α	Classificação
Work Engagement	.96	Muito Boa

Sensibilidade

Nesta medida, todos os itens possuem resposta em todas as categorias (0 e 6) e têm a mediana encostada ao extremo superior (i.e., ao ponto 5). Não foram excluídos quaisquer itens visto que os mesmos respeitam a normalidade, estando os valores absolutos de assimetria e achatamento a respeitar os parâmetros de 3 e 7 segundo Kline (1998) (Anexo D).

Compromisso Organizacional Afetivo

Validade – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória com um modelo Unifatorial para a escala do compromisso organizacional afetivo, que inclui os seis itens (Tabela 27, Anexo E). Os índices decorrentes desta análise estão dentro dos parâmetros tidos em consideração, de onde se conclui uma satisfatória adequação deste modelo aos dados obtidos (Tabela 27).

Tabela 27. Resultados da AFC da escala de Compromisso Organizacional Afetivo

X ² /gl	TLI	CFI	GFI	RMSEA
2.182	.972	.989	.981	.074

Fiabilidade

A consistência interna da escala de Compromisso Organizacional Afetivo foi igualmente calculada através do *Alpha de Cronbach*, sendo que o resultado obtido consta na tabela infra (Tabela 28 e Anexo E) e aponta para um valor aceitável.

Tabela 28. Fiabilidade da escala de Compromisso Organizacional Afetivo

Escala	α	Classificação
Compromisso Organizacional Afetivo	.86	Boa

Sensibilidade

Nesta adaptação da escala de Compromisso Organizacional, os 6 itens possuem respostas em todas as categorias (1 a 7), sendo que a mediana para os itens 1, 2 e 5 se encontra encostada ao ponto superior (i.e., ponto 5). Os restantes itens (item 3, 4 e 6) possuem a mediana no 2, visto estarem formulados pela negativa (Anexo E). A normalidade nesta escala é respeitada (Kline, 1998), visto que os valores absolutos de assimetria e achatamento estão dentro dos parâmetros de 3 e 7 (Anexo E).

Estatística descritiva das variáveis em estudo

A fim de compreender as principais tendências de respostas dos 217 participantes do estudo e de descrever as variáveis da investigação, realizou-se uma análise descritiva dos *scores* médios ponderados das escalas de Cultura Organizacional de Elevada Performance (COEP), *Work Engagement* e Compromisso Organizacional Afetivo (Anexo F). Para a escala de COEP, verificou-se uma média de 4.23 (DP=1.19), pelo que se encontra no ponto central da escala (i.e., ponto 4). As orientações da escala COEP apresentam, igualmente, médias no ponto central (Orientação para Valores e Crenças: MD=4.21; DP=1.58; Orientação para a Comunicação: MD=4.16; DP=1.39; Orientação para a Liderança: MD=4.12 DP=1.41; Orientação para Inovação e Melhoria Contínua: MD=4.01; DP=1.18), sendo que apenas a Orientação para Resultados e para o Cliente apresenta uma média ligeiramente acima das restantes, com 4.64 (DP=1.43). As médias obtidas permitem concluir que, de um modo geral, os participantes percecionaram as suas organizações como possuindo uma Cultura Organizacional de Elevada Performance, com a tónica nesta última orientação para os resultados e cliente, evidenciando talvez que este será um foco neste tipo de organizações.

No que respeita ao *Work Engagement* e ao Compromisso Organizacional Afetivo, foram obtidas médias de 3.51 (DP=1.42) e 2.61 (DP=.62), respetivamente. De referir que a escala de *Work Engagement* possui uma média ligeiramente acima do ponto central (i.e., ponto 4, arredondado) e a escala de Compromisso Organizacional Afetivo apresenta uma média abaixo do seu ponto central (i.e. ponto 3). No caso do *Work Engagement*, é um indício de que os participantes se percecionam com elevado *engagement* na sua função, e que podem percecionar ligações afetivos para com a organização menores.

Relação entre as Variáveis

Com o intuito de atestar a direção e intensidade das relações entre as variáveis desta investigação, recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Tabela 29, Anexo G), pelo que se conclui que todas as variáveis – e respetivas orientações constituintes – se correlacionam de forma significativa e positiva entre si, ainda que a sua intensidade possa diferir.

A escala de Cultura Organizacional de Elevada Performance encontra-se significativamente e positivamente correlacionada com todas as suas orientações, como seria de esperar: Orientação para Valores e Crenças ($R=.938$; $p<.01$), Orientação para a Comunicação ($R=.833$; $p<.01$), Orientação para a Liderança ($R=.919$; $p<.01$), Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua ($R=.901$; $p<.01$) e Orientação para Resultados e para o Cliente ($R=.879$; $p<.01$).

Atestou-se uma correlação significativa e positiva da COEP com o *Work Engagement* ($R=.807$; $p<.01$) e com o Compromisso Organizacional Afetivo ($R=.604$; $p<.01$), indicativo de que quando perante uma organização cuja cultura é de elevada performance, os seus colaboradores possuem elevados níveis de *engagement* e de compromisso afetivo.

Quanto a uma análise minuciosa das correlações entre as orientações em estudo e as restantes variáveis (i.e. *Work Engagement* e Compromisso Afetivo), verificou-se que: a Orientação para Valores e Crenças se encontra significativamente e positivamente correlacionada com o *Work Engagement* ($R=.767$; $p<.01$) e com o Compromisso Afetivo ($R=.587$; $p<.01$); a Orientação para a Comunicação encontra-se significativamente e positivamente correlacionada com o *Work Engagement* ($R=.582$; $p<.01$) e com o Compromisso Afetivo ($R=.525$; $p<.01$); a Orientação para a Liderança está significativamente e positivamente correlacionada com o *Work Engagement* ($R=.705$; $p<.01$) e com o Compromisso Afetivo ($R=.570$; $p<.01$); a Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua está igualmente correlacionada de forma significativa e positiva com o *Work Engagement* ($R=.749$; $p<.01$) e com o Compromisso Afetivo ($R=.581$; $p<.01$), e, por fim, a Orientação para Resultados e para o Cliente possui uma correlação significativa e positiva quer com o *Work Engagement* ($R=.804$; $p<.01$), quer com o Compromisso Afetivo ($R=.445$; $p<.01$). De mencionar que comparativamente ao compromisso afetivo, todas as correlações verificadas entre as dimensões e o *engagement* possuem maior grau de intensidade.

Conferiu-se que o *Work Engagement* e o Compromisso Organizacional Afetivo se encontram igualmente correlacionados entre si de forma positiva e significativa ($R=.569$; $p<.01$), pelo que se poderia concluir que quanto mais elevado o *engagement* do colaborador, maior a sua ligação afetiva à organização.

Tabela 29. Matriz de Correlações de Pearson

	Média	Desvio Padrão	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2	3
1. COEP	4.23	1.19	1							
1.1. Orientação Valores e Crenças	4.21	1.31	.938**	1						
1.2. Orientação Comunicação	4.16	1.39	.833**	.759**	1					
1.3. Orientação Liderança	4.12	1.41	.919**	.845**	.725**	1				
1.4. Orientação Inovação e Melhoria Contínua	4.01	1.18	.901**	.786**	.636**	.814**	1			
1.5. Orientação Resultados e Cliente	4.64	1.43	.879**	.802**	.587**	.720**	.815**	1		
2. Work Engagement	3.51	1.42	.807**	.767**	.582**	.705**	.749**	.804**	1	
3. Compromisso Afetivo	2.62	.62	.604**	.587**	.525**	.570**	.581**	.445**	.569**	1

Nota: **. Correlação significativa ao nível de 0.01.

Teste de Hipóteses

Após a verificação das qualidades métricas das escalas utilizadas e respectivas correlações entre variáveis da investigação prosseguiu-se o teste de verificação das hipóteses previamente formuladas. Recorreu-se à regressão linear múltipla (RLM) para perceber o efeito entre a variável preditora – atributos da Cultura Organizacional de Elevada Performance – e a variável critério – *Work Engagement* (Tabela 30 e Anexo H). O mesmo procedimento foi realizado para averiguar o efeito dos atributos COEP no Compromisso Organizacional Afetivo (Tabela 31 e Anexo H). O objetivo principal foi averiguar quais os atributos deste tipo de cultura organizacional que explicam as variáveis critério (*Work Engagement* e Compromisso Organizacional Afetivo).

H1: Uma cultura organizacional de elevada performance tem uma associação positiva com o work engagement.

O resultado da RLM (em *Stepwise*) extraiu efeitos preditores para três dos atributos: Orientação para Resultados e para o Cliente ($\beta_{ORC}=.443$; $p<.001$), Orientação para Valores e Crenças ($\beta_{OVC}=.279$; $p<.001$), e Orientação para Inovação e Melhoria Contínua ($\beta_{OIMC}=.169$; $p<.05$) (Tabela 30).

Tabela 30. Resultados Regressão Linear Múltipla - Work Engagement

Variáveis Predictoras	Work Engagement		
	β Step 1	β Step 2	β Step 3
ORC	.804***	.530***	.443***
OVC		.342***	.279***
OIMC			.169*
R^2_a	.647	.689	.697

No que respeita à variabilidade (R^2) do *Work Engagement* que é explicada por este tipo de cultura, verificou-se que no primeiro modelo a Orientação para os Resultados e Clientes explica cerca de 64.7%, sendo que quando se adicionou a Orientação para os Valores e Crenças este efeito aumentou para 68.9%, e tornou a aumentar para 69.7% com a introdução da Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua na equação de regressão.

Perante estes resultados, dado que apenas três dos atributos do modelo teórico mostraram efeitos significativos sobre o *Work Engagement* considera-se esta hipótese parcialmente verificada.

H2: Uma cultura organizacional de elevada performance tem uma associação positiva com o compromisso organizacional afetivo.

O resultado da RLM (em *Stepwise*) extraiu efeitos preditores para três dos atributos: Orientação para Valores e Crenças ($\beta_{OVC}=.587$; $p<.001$), e Orientação para Inovação e Melhoria Contínua ($\beta_{OIMC}=.341$; $p<.001$) e Orientação para os Resultados e para o Cliente ($\beta_{ORC}=-.314$; $p<.01$) (Tabela 31).

Tabela 31. Resultados Regressão Linear Múltipla - Compromisso Afetivo

Variáveis Predictoras	Compromisso Organizacional Afetivo		
	β Step 1	β Step 2	β Step 3
OVC	.587***	.341***	.474***
OIMC		.313***	.465***
ORC			-.314**
R^2_a	.345	.382	.409

Quanto à variabilidade (R^2) do Compromisso Organizacional Afetivo que é explicado pelos atributos de uma COEP conclui-se que no primeiro modelo a OVC explica cerca de 34.5%, valor que aumenta para 38.2% com a introdução da OIMC na equação. Este valor aumenta novamente para 40.9% com a introdução da ORC no modelo. Face aos resultados obtidos, uma vez que só três dos atributos do modelo teórico mostraram efeitos significativos sobre o Compromisso Organizacional Afetivo considera-se esta hipótese parcialmente verificada.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Este estudo tinha por primeiro objetivo testar um modelo teórico da Cultura Organizacional de Elevada Performance construído com base na literatura, o qual inicialmente foi composto por seis dimensões: (1) Orientação para os Valores e Crenças, (2) Orientação para a Liderança, (3) Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua, (4) Orientação para os Resultados, (5) Orientação para o Cliente, e (6) Orientação para a Gestão do Desempenho. Podemos sintetizar os resultados obtidos referindo que após verificação das qualidades métricas da escala criada chegou-se a um modelo final composto por cinco atributos associados a uma cultura organizacional de elevada performance (Anexo I): (1) Orientação para os Valores e Crenças, (2) Orientação para a Comunicação, (3) Orientação para a Liderança, (4) Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua (5) Orientação para os Resultados e para o Cliente. Neste modelo final, criou-se um novo atributo – Orientação para a Comunicação – composto por itens que se encontravam no primeiro atributo – Orientação para os Valores e Crenças, e suprimiu-se o último atributo – Orientação para a Gestão do Desempenho.

Parece pertinente refletir acerca da definição inicialmente proposta para a cultura organizacional de elevada performance (Tabela 6, p.21), adaptando aos resultados decorrentes da análise às qualidades métricas do modelo. Revisitando a definição proposta, fará então sentido adaptar a mesma para a seguinte proposta: uma cultura organizacional de elevada performance define-se como o conjunto de valores, normas, práticas e padrões comportamentais desenvolvidos e adaptados para um determinado grupo, que permitem alcançar resultados de elevada performance, sendo transmitidos de indivíduo para indivíduo, e que pode ser constituída por cinco atributos: (1) orientação para valores e crenças, (2) orientação para a comunicação, (3) orientação para a liderança, (4) orientação para a inovação e melhoria contínua, (5) orientação para resultados e para o cliente.

O atributo inicial de Orientação para a Gestão do Desempenho não apresentou autonomia nas diversas análises exploratórias (AFE e clusters) realizadas. Pese embora o resultado desta dimensão não apresentar relevância para se constituir como fator autónomo, não significa que o *focus* no desempenho não seja um atributo importante de uma cultura organizacional de elevada performance. Apesar deste atributo não ter sido explicitamente identificado na revisão da literatura (Tabela 2), foi incluído decorrente da validação inicial do modelo junto dos profissionais de RH consultados, pelo que segundo estes, deverá ser um atributo a ter em consideração na implementação de boas práticas que permitam consolidar uma cultura organizacional de elevada performance. A Orientação para a Gestão do Desempenho,

neste modelo final, poderá estar refletida nas restantes orientações, nomeadamente na orientação para os valores e crenças e na orientação para os resultados e para o cliente (p.34).

As elevadas correlações entre os vários atributos da Cultura Organizacional de Elevada Performance sugerem que o tema da cultura organizacional deve ser abordado de forma global, ou seja, todos os cinco atributos devem estar associados a uma organização de elevada performance. Testou-se o modelo unidimensional, tendo-se verificado que os indicadores de bondade de ajustamento apontavam para níveis de adequação insatisfatórios (RMSEA=.179; CFI=.714; GFI=.535; $\chi^2/df=4.6$).

O segundo objetivo deste trabalho, após identificação do modelo, era o de testar a sua influência sobre atitudes e comportamentos em contexto de trabalho, nomeadamente na ligação afetiva com a organização e no envolvimento com as tarefas. A escolha por estes dois *outcomes* residiu no impacto que têm no desempenho dos colaboradores (Cesário & Chambel, 2017). Os resultados verificados mostram que três dos atributos do modelo teórico proposto – Orientação para os Valores e Crenças, Orientação para os Resultados e para o Cliente, Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua – possuem efeito preditivo sobre aquelas atitudes e sugerem que quando os colaboradores percecionam que desenvolvem a sua atividade num ambiente organizacional de elevada performance o seu desejo de ligação à organização aumenta, é reforçado o desejo de aí se manterem, e também aqueles três atributos contribuem para que o seu entusiasmo, dedicação e vigor para com as suas tarefas aumente. A pertinência do modelo ficou igualmente demonstrada através da variabilidade deste modelo no quer no *work engagement* ($R^2=69.7$), quer no compromisso organizacional afetivo ($R^2=40.9$). Estes valores mostram que cerca de 70% do *work engagement* e 41% do compromisso organizacional afetivo são explicados por três dos cinco atributos que compõem este modelo. Os resultados obtidos vão ao encontro de conclusões de outros estudos que mencionam o impacto da cultura organizacional no *work engagement* dos colaboradores e no desejo de permanência na organização quando esta espelha um conjunto de práticas alinhadas e funcionais (Seong, 2011; Hewitt, 2013). Os restantes atributos – Orientação para a Comunicação, Orientação para a Liderança – não mostraram ser antecedentes nem do compromisso organizacional afetivo nem do *work engagement*. No entanto, sugere-se que eles sejam objeto de atenção em estudos futuros testando a sua influência sobre outras atitudes e comportamentos.

O desempenho organizacional tem sido estudado de modo a compreender quais os fatores que permitem alcançar o sucesso das organizações. Este sucesso poderá permitir a sustentabilidade das organizações. As Organizações de Elevada Performance distinguem-se das

demais devido às práticas e, conseqüentemente, aos resultados que obtêm (Jamrog et al., 2007; Gupta, 2011; Waal, 2015). Paralelamente, a cultura de uma organização poderá ter impacto no desempenho dos colaboradores e da organização (Barney, 1986). Uma cultura organizacional de elevada performance poderá ter repercussões ao nível do desempenho dos colaboradores e da organização. Como tal construiu-se um modelo teórico de cultura organizacional de elevada performance já que este tipo de cultura poderá ter impacto na forma de gerir as pessoas (através do tipo de práticas, normas e valores implementados) e conseqüentemente, impacto nos comportamentos e atitudes dos colaboradores. Como referido anteriormente, partiu-se de um modelo com seis atributos, e após análises das qualidades métricas chegou-se a um modelo teórico com cinco atributos. Destes cinco atributos que constituem uma Cultura Organizacional de Elevada Performance, apenas três – Orientação para Valores e Crenças, Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua, e Orientação para os Resultados e para o Cliente – têm impacto no *Work Engagement* e Compromisso Organizacional Afetivo dos colaboradores. Os resultados obtidos na presente investigação não invalidam a possibilidade de se apurarem outras conclusões, caso replicados os procedimentos numa outra amostra, podendo os restantes atributos – Orientação para a Comunicação e Orientação para a Liderança – ser também preditores dos mesmos *outcomes* presentemente utilizados.

A presente investigação, inevitavelmente, apresenta algumas limitações. Ao nível da população-alvo do estudo destacam-se duas limitações: a dimensão reduzida que poderá ter condicionado os resultados obtidos, e os requisitos da própria amostra: 1) pertencer a uma organização com uma elevada performance, e 2) fazer parte dessa organização há 2 anos, o que poderá permitir um conhecimento mais profundo da organização, práticas e valores diferenciadores. Ainda no método de recolha de dados, a forma como estes foram recolhidos – via uma plataforma *online*, *Google Docs* – não permitiu controlar o contexto em que os participantes reportaram as suas perceções no questionário, pelo que poderão ter sido influenciados por estados emocionais. Este método não possibilitou o esclarecimento de questões que pudessem surgir no momento de resposta dos participantes. Do mesmo modo, o rigor das respostas poderá ter sido influenciado pela desejabilidade social inerente a este tipo de instrumentos.

Destacam-se alguns desafios que futuramente poderão ser atendidos. Se para a temática de *Work Engagement* e Compromisso Organizacional Afetivo a dificuldade residia na abundância de referências teóricas, para a temática de Organizações de elevada performance e cultura organizacional de elevada performance constatou-se a falta de referências teóricas, tendo sido um dos desafios encontrados. Num futuro próximo, será pertinente realizar um estudo comparativo

entre organizações cuja cultura organizacional é de elevada performance e organizações sem este tipo de cultura de modo a perceber se existem diferenças ao nível dos comportamentos e atitudes dos colaboradores. Sendo que para a presente investigação os resultados indicam que apenas três dos cinco atributos que compõem o modelo teórico de cultura organizacional de elevada performance possuem um impacto positivo e significativo nos níveis de compromisso organizacional afetivo e *work engagement* dos colaboradores, parece relevante realizar novas investigações com o objetivo de aferir a capacidade preditiva deste modelo teórico noutros comportamentos e atitudes, como por exemplo, no desempenho organizacional (Abu-Jarad, Yusof, & Nikbin, 2010), nas intenções de saída, nos comportamentos de cidadania organizacional, na satisfação laboral (Hewitt, 2013). Os resultados destas futuras investigações poderão permitir uma nova validação do modelo presentemente construído, já que as hipóteses formuladas para este estudo foram parcialmente confirmadas. O principal objetivo deste trabalho era o de desenvolver um novo modelo teórico e testar a sua capacidade preditiva em dois *outcomes* preditores da performance individual e organizacional (Cesário & Chambel, 2017) – o *Work Engagement* e o Compromisso Organizacional Afetivo, no entanto, uma vez que o *Work Engagement* poderá ser considerado como antecedente do Compromisso organizacional (Abu-Shama et al., 2015; Santos et al., 2016), poderá realizar-se futuramente uma nova investigação que averigue a possibilidade de existir um efeito mediador do *Work Engagement* na relação entre a COEP e o compromisso organizacional afetivo.

Não obstante, os resultados obtidos possibilitam destacar algumas implicações para a gestão, uma vez que permitem dar mais um passo na compreensão do desempenho superior das organizações, e em último caso, compreender o que poderá facilitar o desenvolvimento de ligações emocionais dos colaboradores à organização e respetivo envolvimento com as tarefas desempenhadas. Este modelo de cultura organizacional de elevada performance poderá auxiliar na implementação de práticas de gestão de Recursos Humanos orientadas para as dimensões que possuem impacto no Compromisso organizacional afetivo e *Work Engagement*, como por exemplo: o conhecimento e identificação dos valores e crenças da organização poderá ser estimulado através da divulgação da visão e missão dos colaboradores em planos de acolhimento e integração de novos colaboradores, através de uma plataforma de comunicação interna que partilhe os valores e normas que regem a organização, ou até mesmo divulgando os valores (i.e., a palavra) em locais estratégicos na organização (e.g., em espaços comuns e de convívio entre colaboradores). Ao nível da inovação e melhoria contínua, esta intenção de querer melhorar e estar em constante busca pelo aperfeiçoamento das competências pessoais e profissionais pode ser estimulada partindo de um plano de desenvolvimento individual, ou partindo de uma

avaliação de desempenho dos colaboradores, em que são identificados aspetos a melhorar e estes são objeto de formação e desenvolvimento. Estas áreas de melhoria podem ser aperfeiçoadas através de uma metodologia de desenvolvimento de competências ajustada às pessoas, que conjugue técnicas de *coaching*, *mentoring*, ou rotação de funções, por exemplo. Neste sentido, estão aglomeradas temáticas como a Gestão do Desempenho, Formação e Desenvolvimento de Competências dos colaboradores. Relativamente à Orientação para os Resultados e para o Cliente, é importante inculcar a crença de que para atingir resultados de sucesso para a organização, é necessário ter como foco a satisfação do Cliente Interno e Externo, canalizando as energias dos colaboradores e implementando práticas que permitam não só o envolvimento destes, como também o rigor na execução de tarefas em prol da satisfação e fidelização do Cliente.

Para a Academia, a presente investigação contribuiu com um novo modelo teórico e respetivos resultados, sendo que através deste modelo surgem novas oportunidades acerca da temática da cultura organizacional de elevada performance, compromisso organizacional afetivo e *work engagement*. Trata-se então de um pequeno primeiro passo, uma pequena gota na descoberta de novos rumos e conclusões que hão de surgir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N.A., & Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Sciences*, 1, 26-46.
- Abu-Shamaa, R., Al-Rabayah, W., & Khasawneh, R. T. (2015). The effect of job satisfaction and work engagement on organizational commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 14, 7-27.
- Barbars, A. (2015). Interaction between organizational culture and work engagement in an IT department within financial institution. *Journal of Business Management*, 10, 106-122.
- Barley, S., Meyer, C., & Gash, D. (1988). Cultures of culture: academics, practitioners, and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, 33, 24-61.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656-665.
- Bhalla, V., Caye, J. M., Dyer, A., Dymond, L., Morieux, Y., & Orlander, P. (2011, Setembro). High-Performance organizations: Secrets of their success. *The Boston Consulting Group*. Retirado de www.bcgperspectives.com
- Boon, C., & Kalshoven, K. (2014). How high-commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency. *Human Resources Management*, 53, 403-420.
- Calota, G., Pirvulescu, B., & Criotoru, I. (2015). The importance of the management communication process. *Internal Auditing & Risk Management*, 37, 77-83.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*. doi: 10.1002/kpm.1542
- Chambel, M. J. (2013). *Trabalhadores temporários de agência em Portugal: Motivos e experiências*. ESCRYTOS: Grupo LeYa.
- Cialdini, R., Borden, R., Thorne, A., Walker, M., Freeman, S., & Sloan, L. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375. doi:10.1037/0022-3514.34.3.366

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (7a edição revista e atualizada). Lisboa: RH Editora.
- Den Hartog, D. N., & Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organizational culture and firm effectiveness. *Human Resource management Journal*, 14, 55-78.
- Ellis, C., & Sorensen, A. (2007). Assessing employee engagement: The key to improve productivity. *Perspectives: The Segal Group, Inc.* 14, pp. 15.
- Grant A.M., Dutton J.E., & Rosso B.D. (2008). Giving commitment: employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51, 898–918. doi:10.5465/AMJ.2008.34789652.
- Gupta, V. (2011). Cultural basis of high performance organizations. *International Journal of Commerce and Management*, 3, 221-240. doi: 10.1108/10569211111165280.
- Haro, F. A., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. I., Ramos, M., Carvalho, P., & Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais – Guia Prático do Estudante*. Pactor.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Uppersaddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Hikin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21, 967-988.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, C. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Veverly Hills, California: Sage.
- Jamrog, J. J., Overholt, M. H., Dennis, D. J., Lee, J. M., Morrison, C. L., & Vickers, M. (2007). How to build a high-performance organization: A global study of current trends and future possibilities 2007-2017. *American Management Association*. Retirado de <http://www.amajapan.co.jp/e/>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL8: Structural equation modelling with the SIMPLIS command language*. Chicago, IL: Scientific Software International.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724.

- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37, 130–151.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press
- Lee, J., & Ok, C. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal Of Hospitality Management*, 44, 84-98. doi: 10.1016/j.ijhm.2014.10.008
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5, 89-96.
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equação Estruturais – Fundamentos teóricos, Software e Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Meyer, J. R. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V, Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152–156.
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., & Topolnytsky L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52. doi:10.1006/jvbe.2001.1842.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Retirado de: <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/150>*.

- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Pereira, J. M. (2016). 500 Maiores & Melhores. *Exame Edição Especial 2016*, pp. 78-100.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica – afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 25-35. doi: 10.1590/S003475902003400003
- Rego, A. (2004). Uma visão peculiar sobre a cultura nacional: A “tourada portuguesa” como metáfora. *Gestão e desenvolvimento*, 12, 105-121.
- Rosenthal, J., & Masarech, M. A. (2003). High performance cultures: How values can drive business results. *Journal of Organizational Excellence*, 3-18. doi: 10.1002/npr.10062.
- Santos, A., Chambel, M.J., & Castanheira, F. (2016). Relational job characteristics and nurses' affective organizational commitment: The mediating role of work engagement. *Journal of advanced nursing*, 72, 294–305. doi: 10.1111/jan.12834
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 4, 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in social issues in management: Managing social and ethical issues in organizations* (vol. 5, pp. 135-177), Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (Eds.), *Employee engagement in Theory and Practice*, London: Routledge.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 110-119.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Josey-Bass.

- Seong, J.Y. (2011). The Effects of High Performance Work Systems, Entrepreneurship and Organizational Cultura on Organizational Performance. *Seoul Journal of Business*, 1, 1-36.
- Solís, E. R. R, & Monroy, V. I. B. (2015). Between love and war: The effects of affective commitment in organizational politics and organizational performance. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19, 69-92.
- Waal, A. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business Strategy Series*, 8, 1-10.
- Waal, A. (2008). The secret of high performance organizations. *Management Online Review*. Available at SSRN: www.moreexpertise.com
- Waal, A. (2015). Bonuses don't matter... In a high performance organization. *Compensation Management*, 3, 145-148. doi: 10.1177/0886368712459845.
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Lessons learned from Zappos on what it takes to build high performance cultures. *Organ Dyn*. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.008>.
- Wernerfelt, B. A. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 2, 171-180.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário



Estudo Cultura Organizacional de Elevada Performance

Caro(a) participante,

O meu nome é Joana Veiga Fernandes, estudante do Mestrado Integrado em Psicologia pelo **ISPA – Instituto Universitário – Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida**, e no âmbito da minha dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações o presente estudo visa identificar características de uma Cultura Organizacional de Elevada Performance.

Ao responder ao questionário não lhe é pedido que se identifique, pelo que **os dados fornecidos são anónimos e confidenciais e servem apenas para investigação**. Não existem respostas corretas ou erradas, sendo que o que se pretende é que seja sincero/a e **espontâneo/a** nas suas respostas. Para proceder ao preenchimento do questionário pede-se que selecione a opção que, na sua genuína opinião, se enquadra à sua situação atual.

O preenchimento do questionário não lhe tomará mais do que 10 minutos.

Para eventuais questões relacionadas com a sua participação nesta investigação pode entrar em contacto através do *e-mail*: 24103@alunos.ispa.pt

Agradeço desde já a sua disponibilidade, a sua participação é muito importante.

Joana Fernandes

1ª Parte – Dados Sociodemográficos

1. Idade ____ anos

2. Sexo

Masculino

Feminino

3. Habilitações literárias

Igual/Inferior ao 12ºano

Licenciatura

Mestrado/Superior

4. Trabalha no Setor

Público

Privado

5. Há quanto tempo trabalha na organização? ____ anos

6. Exerce função de Direção/Gestão?

Sim

Não

Cultura Organizacional de Elevada Performance

Responda às seguintes questões de acordo com o que considera mais próximo da sua realidade laboral. Não existem respostas corretas ou erradas. Pense **na sua organização** e no modo em que a afirmação se adequa à sua realidade. Responda, por favor, de acordo com a escala apresentada:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente	
1	2	3	4	5	6	7	
1. Os colaboradores conhecem os valores da organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os colaboradores identificam-se com os valores da organização.	1	2	3	4	5	6	7
3. A estratégia da organização é eficazmente comunicada aos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
4. A comunicação na organização é transparente e importante.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os colaboradores consideram que a organização é um bom local para trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Os colaboradores acreditam que a organização se preocupa com o seu bem-estar.	1	2	3	4	5	6	7
7. O meu supervisor direto conhece bem as aptidões e capacidades de cada colaborador.	1	2	3	4	5	6	7
8. O meu supervisor direto especifica, de forma clara, os objetivos que devo atingir.	1	2	3	4	5	6	7
9. O meu supervisor direto orienta o meu desempenho, e ajuda-me a melhorá-lo.	1	2	3	4	5	6	7
10. O meu supervisor direto dá-me <i>feedback</i> útil sobre o meu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
11. Os líderes desta organização adotam comportamentos congruentes com os valores e estratégia da organização.	1	2	3	4	5	6	7
12. Apresento novas ideias para promover melhorias para a organização.	1	2	3	4	5	6	7
13. Os colaboradores da organização recebem formação e treino para executar as funções com mais qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
14. Na organização há uma preocupação por uma melhoria contínua e inovação.	1	2	3	4	5	6	7
15. Face à concorrência, acho que a organização adota estratégias mais inovadoras e flexíveis.	1	2	3	4	5	6	7
16. Dou sugestões tendo em vista a melhoria da performance da organização.	1	2	3	4	5	6	7
17. Faço mudanças na forma de realizar o meu trabalho para o melhorar.	1	2	3	4	5	6	7
18. Acredito que a minha performance contribui para os resultados da organização.	1	2	3	4	5	6	7
19. Esforço-me sempre por atingir o que se espera de mim.	1	2	3	4	5	6	7
20. Na organização, comparativamente com as concorrentes, há uma preocupação em superar as expectativas dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. A organização quer oferecer o melhor produto e valor para os seus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Na organização, a preocupação está em angariar novos clientes e manter a fidelização dos atuais.	1	2	3	4	5	6	7
23. Na organização todos estão orientados para a satisfação do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
24. As medidas para avaliar o sucesso da organização são claras.	1	2	3	4	5	6	7
25. A forma de avaliar o desempenho dos colaboradores é adequada.	1	2	3	4	5	6	7
26. Os colaboradores da organização procuram sempre melhorar o seu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
27. Os colaboradores da organização preocupam-se em atualizar os seus conhecimentos e aptidões.	1	2	3	4	5	6	7
28. Sempre que se atinge um objetivo fixa-se outro mais ambicioso.	1	2	3	4	5	6	7

2ª Parte – *Engagement*

Nesta secção encontram-se afirmações sobre sentimentos relacionados com a sua atividade profissional. Por favor leia cada frase atentamente e pense se alguma vez se sentiu dessa forma face ao seu trabalho. Se já teve esse sentimento, seleccione o número (de 0 a 6) que melhor descreve **com que frequência se sente dessa forma**.

Nunca	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Sempre
0	1	2	3	4	5	6

1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	0	1	2	3	4	5	6
2. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
3. Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
4. No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	0	1	2	3	4	5	6
5. O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
6. Estou imerso(a) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
7. Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
8. Tenho orgulho no trabalho que faço.	0	1	2	3	4	5	6
9. Esqueço-me “do resto” quando estou a trabalhar	0	1	2	3	4	5	6

3ª Parte - Compromisso Afetivo

Pedimos-lhe que selecione a resposta que se aplica a si acerca da sua ligação à empresa.

Responda, por favor, de acordo com a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo um Pouco	Não concordo nem discordo	Concordo um Pouco	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. Sinto realmente os problemas desta organização como se fossem meus.	1	2	3	4	5	6	7
3. Não me sinto como “ <i>parte da família</i> ” na minha organização.	1	2	3	4	5	6	7
4. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5	6	7
6. Não sinto um forte sentido de pertença à minha organização.	1	2	3	4	5	6	7

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

Sexo

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Válido	Feminino	114	52,5	52,5	52,5
	Masculino	103	47,5	47,5	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Idade

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Idade	217	22	60	37,53	8,911
N Válido (listwise)	217				

Habilitações Literárias

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Válido	Igual ou Inferior ao 12º ano	20	9,2	9,2	9,2
	Licenciatura	121	55,8	55,8	65,0
	Mestrado ou Superior	76	35,0	35,0	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Setor de Atividade

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Válido	Privado	199	91,7	91,7	91,7
	Público	18	8,3	8,3	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Cargo de Gestão/Direção

		Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Cumulativa
Válido	Não	92	42,4	42,4	42,4
	Sim	125	57,6	57,6	100,0
	Total	217	100,0	100,0	

Antiguidade na Organização (em anos)

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Antiguidade em anos	217	2	30	8,03	5,513
N Válido N (listwise)	217				

ANEXO C – Qualidades Métricas da Escala de COEP

Validade

Análise Fatorial Exploratória Inicial

KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

Medida de adequação <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	,959
Teste de Esfericidade de Bartlett	Qui-Quadrado Aproximado 6193,971
	df 378
	Sig. ,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
O_1	,769	,677
O_2	,796	,702
O_3	,648	,504
O_4	,698	,608
O_5	,709	,641
O_6	,719	,636
O_7	,754	,727
O_8	,781	,739
O_9	,769	,692
O_10	,708	,665
O_11	,749	,758
O_12	,708	,516
O_13	,662	,576
O_14	,759	,690
O_15	,667	,567
O_16	,652	,509
O_17	,884	,908
O_18	,902	,937
O_19	,822	,775
O_20	,834	,810
O_21	,839	,797
O_22	,784	,776
O_23	,777	,751
O_24	,741	,667
O_25	,623	,553
O_26	,690	,596
O_27	,703	,522
O_28	,678	,586

Met. Máx. Verossimilhança

Variância Total Explicada

Componente	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos		Soma de Rotação de Pesos	
	Total	Fatoriais ao Quadrado		Total	Fatoriais ao Quadrado		Total
		% de Variância	% Cumulativa		% de Variância	% Cumulativa	
1	17,307	61,811	61,811	16,550	59,108	59,108	15,321
2	1,729	6,177	67,988	1,823	6,509	65,617	13,116
3	1,017	3,633	71,621	,512	1,830	67,446	13,129
4	,733	2,619	74,240				
5	,679	2,424	76,664				
6	,605	2,162	78,826				
7	,536	1,913	80,739				
8	,506	1,806	82,545				
9	,478	1,706	84,251				
10	,466	1,664	85,915				
11	,454	1,623	87,538				
12	,377	1,347	88,885				
13	,336	1,201	90,086				
14	,313	1,117	91,203				
15	,304	1,087	92,290				
16	,260	,930	93,220				
17	,236	,842	94,062				
18	,222	,794	94,857				
19	,204	,730	95,587				
20	,195	,697	96,284				
21	,182	,648	96,933				
22	,174	,620	97,552				
23	,156	,558	98,110				
24	,144	,513	98,624				
25	,123	,439	99,063				
26	,107	,382	99,445				
27	,100	,357	99,802				
28	,055	,198	100,000				

Matriz de Estrutura

	Fator		
	1	2	3
O_1	,786	,694	,723
O_2	,806	,703	,728
O_3	,697	,445	,579
O_4	,771	,520	,640
O_5	,778	,614	,705
O_6	,789	,630	,626
O_7	,846	,647	,616
O_8	,859	,615	,669
O_9	,829	,597	,667
O_10	,805	,498	,518
O_11	,866	,621	,602
O_12	,657	,665	,578
O_13	,732	,622	,666
O_14	,808	,696	,683
O_15	,712	,656	,655
O_16	,642	,671	,566
O_17	,611	,950	,654
O_18	,641	,964	,639
O_19	,606	,868	,717
O_20	,727	,845	,822
O_21	,697	,825	,831
O_22	,654	,783	,842
O_23	,714	,698	,855
O_24	,744	,628	,781
O_25	,730	,472	,611
O_26	,740	,625	,691
O_27	,634	,647	,672
O_28	,725	,640	,690

Mét. Extração: Máxima Verosimilhança

Mét. Rotação: Promax (*Kaiser Normalization*)**Matriz de Correlação de Fatores**

Fator	1	2	3
1	1,000	,695	,748
2	,695	1,000	,723
3	,748	,723	1,000

Análise Fatorial Exploratória – Solução 2 Fatores após remover itens que saturavam em vários fatores

KMO and Bartlett's Test

Medida de adequação <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	,913
Teste de Esfericidade de Bartlett Qui-Quadrado Aproximado	1937,183
df	36
Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extração
O_7	,696	,719
O_8	,746	,800
O_9	,705	,750
O_10	,632	,659
O_11	,689	,714
O_17	,865	,911
O_18	,882	,931
O_19	,759	,748
O_20	,760	,749

Variância Total Explicada

Componente	Eigenvalues Inicial			Soma de Extração de Pesos			Soma de Rotação de Pesos
	Total	% de Variância	% Cumulativa	Fatoriais ao Quadrado			Total
				Total	% de Variância	% Cumulativa	
1	6,181	68,676	68,676	5,706	63,405	63,405	5,271
2	1,240	13,774	82,450	1,274	14,156	77,562	5,025
3	,356	3,953	86,403				
4	,341	3,794	90,197				
5	,238	2,642	92,839				
6	,222	2,468	95,307				
7	,187	2,075	97,382				
8	,163	1,815	99,198				
9	,072	,802	100,000				

Matriz de Estrutura

	1	2
O_8	,894	,609
O_9	,866	,592
O_11	,843	,609
O_7	,842	,638
O_10	,809	,489
O_18	,628	,964
O_17	,595	,953
O_19	,615	,863
O_20	,721	,839

Mét. Extração: Máxima Verossimilhança

Mét. Rotação: Promax (*Kaiser Normalization*)

Matriz de Correlação de Fatores

Fator	1	2
1	1,000	,672
2	,672	1,000

Matriz de Proximidades									
Item	Matriz File Input								
	O_1	O_2	O_3	O_4	O_5	O_6	O_7	O_8	O_9
O_1	,000	271,000	561,000	557,000	524,000	576,000	498,000	586,000	540,000
O_2	271,000	,000	616,000	528,000	471,000	419,000	419,000	475,000	455,000
O_3	561,000	616,000	,000	418,000	535,000	621,000	699,000	651,000	633,000
O_4	557,000	528,000	418,000	,000	443,000	551,000	557,000	619,000	555,000
O_5	524,000	471,000	535,000	443,000	,000	446,000	486,000	530,000	518,000
O_6	576,000	419,000	621,000	551,000	446,000	,000	440,000	550,000	576,000
O_7	498,000	419,000	699,000	557,000	486,000	440,000	,000	382,000	420,000
O_8	586,000	475,000	651,000	619,000	530,000	550,000	382,000	,000	348,000
O_9	540,000	455,000	633,000	555,000	518,000	576,000	420,000	348,000	,000
O_10	710,000	643,000	649,000	527,000	530,000	606,000	490,000	462,000	384,000
O_11	512,000	449,000	601,000	541,000	526,000	486,000	380,000	440,000	442,000
O_12	659,000	620,000	932,000	736,000	583,000	783,000	519,000	679,000	657,000
O_13	534,000	505,000	729,000	625,000	588,000	648,000	570,000	632,000	504,000
O_14	543,000	496,000	650,000	576,000	507,000	625,000	495,000	505,000	499,000
O_15	701,000	604,000	754,000	588,000	551,000	571,000	613,000	633,000	659,000
O_16	596,000	547,000	863,000	713,000	562,000	762,000	598,000	692,000	558,000
O_17	534,000	539,000	871,000	783,000	634,000	724,000	680,000	800,000	718,000
O_18	545,000	518,000	870,000	810,000	587,000	669,000	621,000	783,000	699,000
O_19	579,000	604,000	1040,000	928,000	587,000	899,000	803,000	819,000	781,000
O_20	416,000	415,000	771,000	653,000	506,000	664,000	568,000	592,000	542,000
O_21	458,000	517,000	737,000	645,000	412,000	636,000	622,000	700,000	640,000
O_22	553,000	512,000	808,000	736,000	569,000	731,000	671,000	719,000	599,000
O_23	542,000	465,000	697,000	651,000	506,000	596,000	552,000	594,000	548,000
O_24	565,000	470,000	646,000	608,000	533,000	655,000	583,000	565,000	413,000
O_25	795,000	724,000	740,000	648,000	681,000	675,000	637,000	709,000	641,000
O_26	526,000	387,000	625,000	475,000	510,000	544,000	536,000	598,000	506,000
O_27	721,000	644,000	684,000	582,000	579,000	675,000	731,000	811,000	727,000
O_28	595,000	552,000	668,000	692,000	551,000	695,000	595,000	597,000	671,000

Matriz de Proximidades

Item	Matriz File Input								
	O_10	O_11	O_12	O_13	O_14	O_15	O_16	O_17	O_18
O_1	710,000	512,000	659,000	534,000	543,000	701,000	596,000	534,000	545,000
O_2	643,000	449,000	620,000	505,000	496,000	604,000	547,000	539,000	518,000
O_3	649,000	601,000	932,000	729,000	650,000	754,000	863,000	871,000	870,000
O_4	527,000	541,000	736,000	625,000	576,000	588,000	713,000	783,000	810,000
O_5	530,000	526,000	583,000	588,000	507,000	551,000	562,000	634,000	587,000
O_6	606,000	486,000	783,000	648,000	625,000	571,000	762,000	724,000	669,000
O_7	490,000	380,000	519,000	570,000	495,000	613,000	598,000	680,000	621,000
O_8	462,000	440,000	679,000	632,000	505,000	633,000	692,000	800,000	783,000
O_9	384,000	442,000	657,000	504,000	499,000	659,000	558,000	718,000	699,000
O_10	,000	434,000	715,000	592,000	497,000	593,000	704,000	858,000	857,000
O_11	434,000	,000	635,000	556,000	481,000	623,000	676,000	766,000	717,000
O_12	715,000	635,000	,000	485,000	492,000	758,000	371,000	553,000	582,000
O_13	592,000	556,000	485,000	,000	405,000	647,000	454,000	602,000	627,000
O_14	497,000	481,000	492,000	405,000	,000	432,000	519,000	561,000	540,000
O_15	593,000	623,000	758,000	647,000	432,000	,000	669,000	663,000	642,000
O_16	704,000	676,000	371,000	454,000	519,000	669,000	,000	492,000	491,000
O_17	858,000	766,000	553,000	602,000	561,000	663,000	492,000	,000	111,000
O_18	857,000	717,000	582,000	627,000	540,000	642,000	491,000	111,000	,000
O_19	999,000	909,000	648,000	715,000	668,000	806,000	571,000	295,000	274,000
O_20	788,000	652,000	647,000	512,000	479,000	565,000	534,000	330,000	311,000
O_21	754,000	646,000	565,000	532,000	523,000	549,000	546,000	328,000	343,000
O_22	867,000	773,000	606,000	605,000	576,000	678,000	595,000	427,000	432,000
O_23	732,000	642,000	627,000	510,000	519,000	579,000	612,000	544,000	571,000
O_24	679,000	615,000	696,000	529,000	526,000	666,000	565,000	663,000	654,000
O_25	751,000	719,000	950,000	815,000	738,000	734,000	909,000	1101,000	1070,000
O_26	586,000	558,000	581,000	518,000	469,000	607,000	640,000	614,000	647,000
O_27	675,000	757,000	776,000	659,000	690,000	688,000	851,000	665,000	672,000
O_28	647,000	645,000	628,000	597,000	502,000	666,000	727,000	675,000	662,000

Matriz de Proximidade

Item	Matriz File Input								
	O_19	O_20	O_21	O_22	O_23	O_24	O_25	O_26	O_27
O_1	579,000	416,000	458,000	553,000	542,000	565,000	795,000	526,000	721,000
O_2	604,000	415,000	517,000	512,000	465,000	470,000	724,000	387,000	644,000
O_3	1040,000	771,000	737,000	808,000	697,000	646,000	740,000	625,000	684,000
O_4	928,000	653,000	645,000	736,000	651,000	608,000	648,000	475,000	582,000
O_5	587,000	506,000	412,000	569,000	506,000	533,000	681,000	510,000	579,000
O_6	899,000	664,000	636,000	731,000	596,000	655,000	675,000	544,000	675,000
O_7	803,000	568,000	622,000	671,000	552,000	583,000	637,000	536,000	731,000
O_8	819,000	592,000	700,000	719,000	594,000	565,000	709,000	598,000	811,000
O_9	781,000	542,000	640,000	599,000	548,000	413,000	641,000	506,000	727,000
O_10	999,000	788,000	754,000	867,000	732,000	679,000	751,000	586,000	675,000
O_11	909,000	652,000	646,000	773,000	642,000	615,000	719,000	558,000	757,000
O_12	648,000	647,000	565,000	606,000	627,000	696,000	950,000	581,000	776,000
O_13	715,000	512,000	532,000	605,000	510,000	529,000	815,000	518,000	659,000
O_14	668,000	479,000	523,000	576,000	519,000	526,000	738,000	469,000	690,000
O_15	806,000	565,000	549,000	678,000	579,000	666,000	734,000	607,000	688,000
O_16	571,000	534,000	546,000	595,000	612,000	565,000	909,000	640,000	851,000
O_17	295,000	330,000	328,000	427,000	544,000	663,000	1101,000	614,000	665,000
O_18	274,000	311,000	343,000	432,000	571,000	654,000	1070,000	647,000	672,000
O_19	,000	325,000	305,000	478,000	651,000	678,000	1162,000	733,000	806,000
O_20	325,000	,000	288,000	365,000	402,000	457,000	831,000	508,000	689,000
O_21	305,000	288,000	,000	311,000	414,000	529,000	963,000	602,000	573,000
O_22	478,000	365,000	311,000	,000	337,000	554,000	1020,000	577,000	702,000
O_23	651,000	402,000	414,000	337,000	,000	391,000	809,000	556,000	569,000
O_24	678,000	457,000	529,000	554,000	391,000	,000	602,000	507,000	760,000
O_25	1162,000	831,000	963,000	1020,000	809,000	602,000	,000	721,000	838,000
O_26	733,000	508,000	602,000	577,000	556,000	507,000	721,000	,000	499,000
O_27	806,000	689,000	573,000	702,000	569,000	760,000	838,000	499,000	,000
O_28	800,000	639,000	559,000	632,000	557,000	608,000	766,000	601,000	520,000

Matriz de Proximidades

Item	<u>Matriz File Input</u>
	O_28
O_1	595,000
O_2	552,000
O_3	668,000
O_4	692,000
O_5	551,000
O_6	695,000
O_7	595,000
O_8	597,000
O_9	671,000
O_10	647,000
O_11	645,000
O_12	628,000
O_13	597,000
O_14	502,000
O_15	666,000
O_16	727,000
O_17	675,000
O_18	662,000
O_19	800,000
O_20	639,000
O_21	559,000
O_22	632,000
O_23	557,000
O_24	608,000
O_25	766,000
O_26	601,000
O_27	520,000
O_28	,000

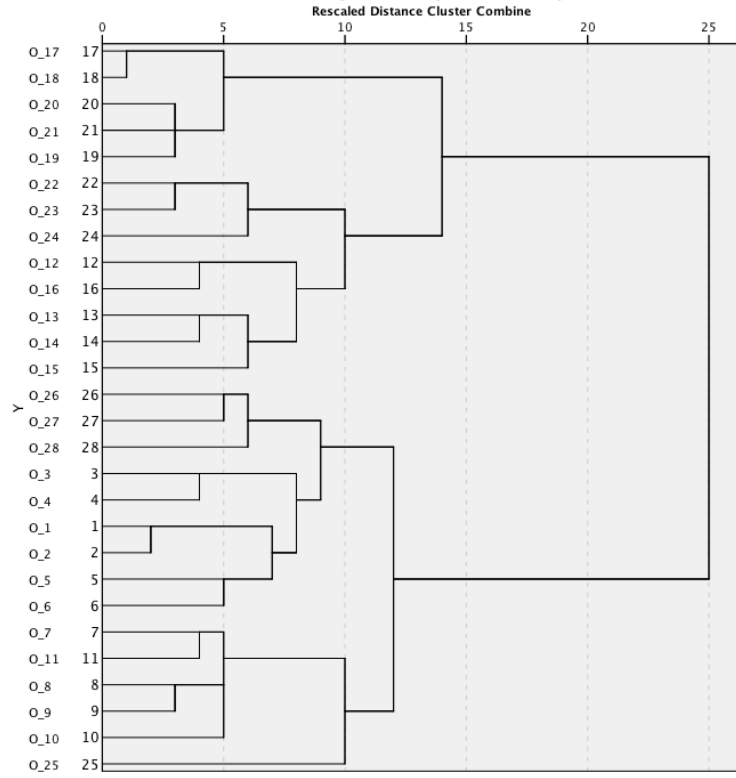
Esquema de Aglomeração

Etapa	Combinação de Clusters		Coeficientes	<i>Stage Cluster First Appears</i>		Próxima Etapa
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	17	18	55,500	0	0	11
2	1	2	191,000	0	0	19
3	20	21	335,000	0	0	4
4	19	20	497,000	0	3	11
5	22	23	665,500	0	0	16
6	8	9	839,500	0	0	13
7	12	16	1025,000	0	0	20
8	7	11	1215,000	0	0	14
9	13	14	1417,500	0	0	18
10	3	4	1626,500	0	0	21
11	17	19	1847,000	1	4	26
12	5	6	2070,000	0	0	19
13	8	10	2294,000	6	0	14
14	7	8	2542,400	8	13	23
15	26	27	2791,900	0	0	17
16	22	24	3050,733	5	0	24
17	26	28	3341,233	15	0	22
18	13	15	3633,400	9	0	20
19	1	5	3951,650	2	12	21
20	12	13	4317,883	7	18	24
21	1	3	4688,300	19	10	22
22	1	26	5099,022	21	17	25
23	7	25	5535,789	14	0	25
24	12	22	5987,431	20	16	26
25	1	7	6527,108	22	23	27
26	12	17	7135,272	24	11	27
27	1	12	8203,893	25	26	0

Distribuição de Itens por Clusters

Itens	6 Clusters
O_1	1
O_2	1
O_3	1
O_4	1
O_5	1
O_6	1
O_7	2
O_8	2
O_9	2
O_10	2
O_11	2
O_12	3
O_13	3
O_14	3
O_15	3
O_16	3
O_17	4
O_18	4
O_19	4
O_20	4
O_21	4
O_22	5
O_23	5
O_24	5
O_25	6
O_26	1
O_27	1
O_28	1

Dendrogram using Ward Linkage



Análise de Clusters – Método de Ward (Solução a 23 itens)

Matriz de Proximidades									
Item	Matriz de File Input								
	O_1	O_2	O_3	O_4	O_5	O_6	O_7	O_8	O_9
O_1	,000	271,000	561,000	557,000	524,000	576,000	498,000	586,000	540,000
O_2	271,000	,000	616,000	528,000	471,000	419,000	419,000	475,000	455,000
O_3	561,000	616,000	,000	418,000	535,000	621,000	699,000	651,000	633,000
O_4	557,000	528,000	418,000	,000	443,000	551,000	557,000	619,000	555,000
O_5	524,000	471,000	535,000	443,000	,000	446,000	486,000	530,000	518,000
O_6	576,000	419,000	621,000	551,000	446,000	,000	440,000	550,000	576,000
O_7	498,000	419,000	699,000	557,000	486,000	440,000	,000	382,000	420,000
O_8	586,000	475,000	651,000	619,000	530,000	550,000	382,000	,000	348,000
O_9	540,000	455,000	633,000	555,000	518,000	576,000	420,000	348,000	,000
O_10	710,000	643,000	649,000	527,000	530,000	606,000	490,000	462,000	384,000
O_11	512,000	449,000	601,000	541,000	526,000	486,000	380,000	440,000	442,000
O_12	659,000	620,000	932,000	736,000	583,000	783,000	519,000	679,000	657,000
O_13	534,000	505,000	729,000	625,000	588,000	648,000	570,000	632,000	504,000
O_14	543,000	496,000	650,000	576,000	507,000	625,000	495,000	505,000	499,000
O_15	701,000	604,000	754,000	588,000	551,000	571,000	613,000	633,000	659,000
O_16	596,000	547,000	863,000	713,000	562,000	762,000	598,000	692,000	558,000
O_17	534,000	539,000	871,000	783,000	634,000	724,000	680,000	800,000	718,000
O_18	545,000	518,000	870,000	810,000	587,000	669,000	621,000	783,000	699,000
O_19	579,000	604,000	1040,000	928,000	587,000	899,000	803,000	819,000	781,000
O_20	416,000	415,000	771,000	653,000	506,000	664,000	568,000	592,000	542,000
O_21	458,000	517,000	737,000	645,000	412,000	636,000	622,000	700,000	640,000
O_22	553,000	512,000	808,000	736,000	569,000	731,000	671,000	719,000	599,000
O_23	542,000	465,000	697,000	651,000	506,000	596,000	552,000	594,000	548,000

Matriz de Proximidades

Item	<i>Matriz File Input</i>								
	O_10	O_11	O_12	O_13	O_14	O_15	O_16	O_17	O_18
O_1	710,000	512,000	659,000	534,000	543,000	701,000	596,000	534,000	545,000
O_2	643,000	449,000	620,000	505,000	496,000	604,000	547,000	539,000	518,000
O_3	649,000	601,000	932,000	729,000	650,000	754,000	863,000	871,000	870,000
O_4	527,000	541,000	736,000	625,000	576,000	588,000	713,000	783,000	810,000
O_5	530,000	526,000	583,000	588,000	507,000	551,000	562,000	634,000	587,000
O_6	606,000	486,000	783,000	648,000	625,000	571,000	762,000	724,000	669,000
O_7	490,000	380,000	519,000	570,000	495,000	613,000	598,000	680,000	621,000
O_8	462,000	440,000	679,000	632,000	505,000	633,000	692,000	800,000	783,000
O_9	384,000	442,000	657,000	504,000	499,000	659,000	558,000	718,000	699,000
O_10	,000	434,000	715,000	592,000	497,000	593,000	704,000	858,000	857,000
O_11	434,000	,000	635,000	556,000	481,000	623,000	676,000	766,000	717,000
O_12	715,000	635,000	,000	485,000	492,000	758,000	371,000	553,000	582,000
O_13	592,000	556,000	485,000	,000	405,000	647,000	454,000	602,000	627,000
O_14	497,000	481,000	492,000	405,000	,000	432,000	519,000	561,000	540,000
O_15	593,000	623,000	758,000	647,000	432,000	,000	669,000	663,000	642,000
O_16	704,000	676,000	371,000	454,000	519,000	669,000	,000	492,000	491,000
O_17	858,000	766,000	553,000	602,000	561,000	663,000	492,000	,000	111,000
O_18	857,000	717,000	582,000	627,000	540,000	642,000	491,000	111,000	,000
O_19	999,000	909,000	648,000	715,000	668,000	806,000	571,000	295,000	274,000
O_20	788,000	652,000	647,000	512,000	479,000	565,000	534,000	330,000	311,000
O_21	754,000	646,000	565,000	532,000	523,000	549,000	546,000	328,000	343,000
O_22	867,000	773,000	606,000	605,000	576,000	678,000	595,000	427,000	432,000
O_23	732,000	642,000	627,000	510,000	519,000	579,000	612,000	544,000	571,000

Matriz de Proximidades

Item	Matriz File Input				
	O_19	O_20	O_21	O_22	O_23
O_1	579,000	416,000	458,000	553,000	542,000
O_2	604,000	415,000	517,000	512,000	465,000
O_3	1040,000	771,000	737,000	808,000	697,000
O_4	928,000	653,000	645,000	736,000	651,000
O_5	587,000	506,000	412,000	569,000	506,000
O_6	899,000	664,000	636,000	731,000	596,000
O_7	803,000	568,000	622,000	671,000	552,000
O_8	819,000	592,000	700,000	719,000	594,000
O_9	781,000	542,000	640,000	599,000	548,000
O_10	999,000	788,000	754,000	867,000	732,000
O_11	909,000	652,000	646,000	773,000	642,000
O_12	648,000	647,000	565,000	606,000	627,000
O_13	715,000	512,000	532,000	605,000	510,000
O_14	668,000	479,000	523,000	576,000	519,000
O_15	806,000	565,000	549,000	678,000	579,000
O_16	571,000	534,000	546,000	595,000	612,000
O_17	295,000	330,000	328,000	427,000	544,000
O_18	274,000	311,000	343,000	432,000	571,000
O_19	,000	325,000	305,000	478,000	651,000
O_20	325,000	,000	288,000	365,000	402,000
O_21	305,000	288,000	,000	311,000	414,000
O_22	478,000	365,000	311,000	,000	337,000
O_23	651,000	402,000	414,000	337,000	,000

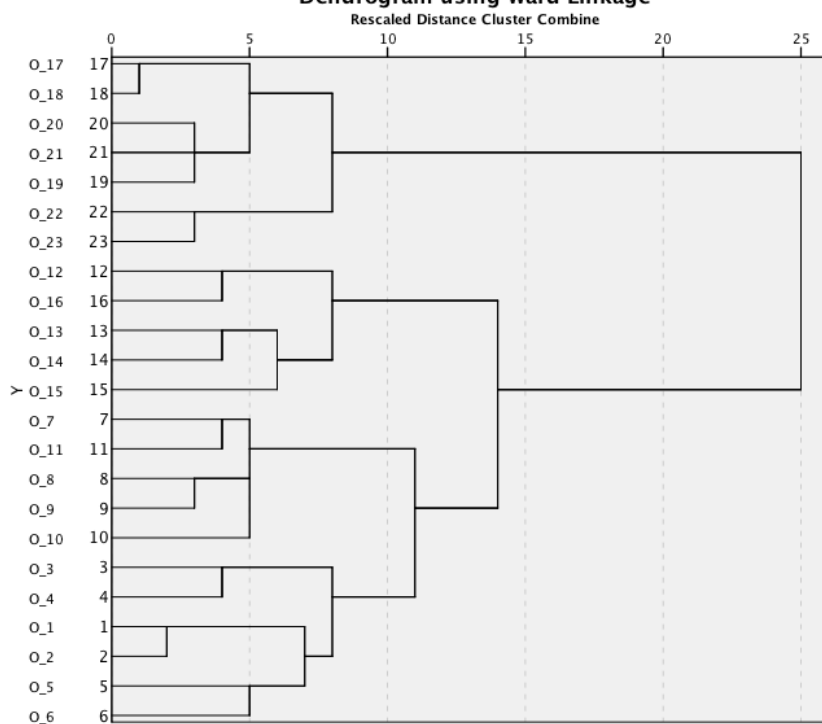
Esquema de aglomeração

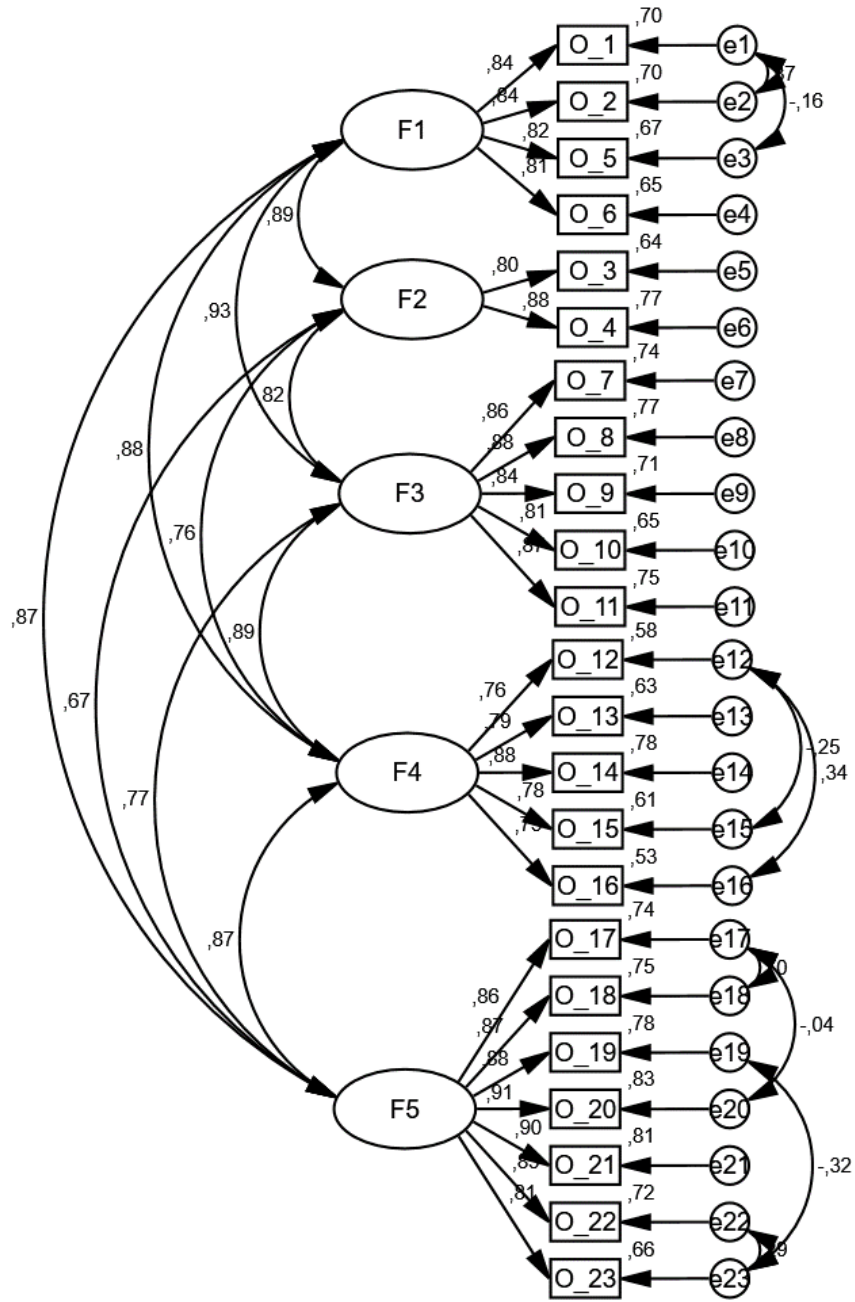
Etapa	Combinação de Clusters		Coeficientes	<i>Stage Cluster First Appears</i>		Próxima etapa
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	17	18	55,500	0	0	11
2	1	2	191,000	0	0	16
3	20	21	335,000	0	0	4
4	19	20	497,000	0	3	11
5	22	23	665,500	0	0	18
6	8	9	839,500	0	0	13
7	12	16	1025,000	0	0	17
8	7	11	1215,000	0	0	14
9	13	14	1417,500	0	0	15
10	3	4	1626,500	0	0	19
11	17	19	1847,000	1	4	18
12	5	6	2070,000	0	0	16
13	8	10	2294,000	6	0	14
14	7	8	2542,400	8	13	20
15	13	15	2834,567	9	0	17
16	1	5	3152,817	2	12	19
17	12	13	3519,050	7	15	21
18	17	22	3888,836	11	5	22
19	1	3	4259,252	16	10	20
20	1	7	4738,140	19	14	21
21	1	12	5342,411	20	17	22
22	1	17	6428,000	21	18	0

Distribuição de Itens por Clusters

Item	5 Clusters
O_1	1
O_2	1
O_3	2
O_4	2
O_5	1
O_6	1
O_7	3
O_8	3
O_9	3
O_10	3
O_11	3
O_12	4
O_13	4
O_14	4
O_15	4
O_16	4
O_17	5
O_18	5
O_19	5
O_20	5
O_21	5
O_22	5
O_23	5

Dendrogram using Ward Linkage





X²(212)=445,185; p=,000; X²df=2,100
 ;CFI=,954; GFI=,852; TLI=,945
 ;RMSEA=,071; p(rmsea<=0,05)=,000

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,973	23

Estatística – Cultura Organizacional de Elevada Performance

	Média da Escala se Item Removido	Variância da Escala se Item Removido	Correlação total de itens corrigida	Alpha de Cronbach se o item for removido
COEP_1	112,03	1012,133	,811	,972
COEP_2	112,27	1015,169	,823	,972
COEP_3	112,33	1035,639	,633	,973
COEP_4	112,37	1024,938	,722	,972
COEP_5	112,12	1026,056	,777	,972
COEP_6	112,51	1015,649	,766	,972
COEP_7	112,43	1014,228	,804	,972
COEP_8	112,51	1004,890	,812	,972
COEP_9	112,42	1018,624	,784	,972
COEP_10	112,52	1027,103	,707	,973
COEP_11	112,51	1009,390	,804	,972
COEP_12	112,25	1027,641	,707	,973
COEP_13	112,18	1025,407	,748	,972
COEP_14	112,23	1011,539	,820	,972
COEP_15	112,50	1019,649	,744	,972
COEP_16	112,03	1036,105	,701	,973
COEP_17	111,96	1017,845	,776	,972
COEP_18	111,91	1015,732	,792	,972
COEP_19	111,68	1016,840	,760	,972
COEP_20	112,01	1007,477	,845	,971
COEP_21	111,88	1014,565	,829	,972
COEP_22	112,08	1011,141	,789	,972
COEP_23	112,26	1014,750	,791	,972

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,900	4

Estatística – Orientação para Valores e Crenças

	Média da Escala se Item Removido	Variância da Escala se Item Removido	Correlação total de itens corrigida	Alpha de Cronbach se o item for removido
COEP_1	15,06	22,631	,783	,869
COEP_2	15,29	22,700	,831	,851
COEP_5	15,14	25,132	,722	,890
COEP_6	15,54	22,444	,777	,871

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,824	2

Estatística – Orientação para a Comunicação

	Média da Escala se Item Removido	Variância da Escala se Item Removido	Correlação total de itens corrigida	Alpha de Cronbach se o item for removido
COEP_3	4,95	3,261	,701	.
COEP_4	4,99	3,199	,701	.

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Item
,929	5

Estatística – Orientação para a Liderança

	Média da Escala se Item Removido	Variância da Escala se Item Removido	Correlação total de itens corrigida	Alpha de Cronbach se o item for removido
COEP_7	19,31	45,048	,809	,914
COEP_8	19,39	42,415	,844	,907
COEP_9	19,30	45,303	,822	,912
COEP_10	19,40	46,102	,781	,919
COEP_11	19,39	43,786	,817	,913

Estatística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de Itens
,892	5

Estatística – Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua

	Média da Escala se Item Removido	Variância da Escala se Item Removido	Correlação total de itens corrigida	Alpha de Cronbach se o item for removido
COEP_12	20,33	36,158	,729	,871
COEP_13	20,26	36,278	,750	,866
COEP_14	20,31	33,938	,815	,851
COEP_15	20,58	36,522	,666	,886
COEP_16	20,12	37,806	,733	,871

Estadística de Fiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
,957	7

Estadística – Orientação para Resultados e para o Cliente

	Média da Escala se Item Removido	Variância da Escala se Item Removido	Correlação total de itens corrigida	Alpha de Cronbach se o item for removido
COEP_17	32,08	98,915	,869	,948
COEP_18	32,03	98,796	,869	,948
COEP_19	31,80	98,449	,853	,949
COEP_20	32,13	97,727	,878	,947
COEP_21	32,00	99,727	,872	,948
COEP_22	32,20	97,977	,841	,950
COEP_23	32,38	101,811	,764	,956

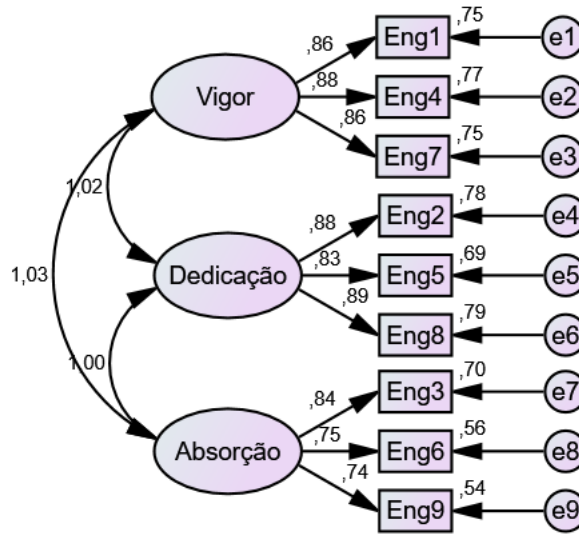
Sensibilidade

Estadística Descritiva

	N		Mediana	Achatamento	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válido	Missing					
COEP_1	217	0	6,00	-1,211	,238	1	7
COEP_2	217	0	6,00	-1,136	,282	1	7
COEP_3	217	0	5,00	-,979	-,095	1	7
COEP_4	217	0	6,00	-,781	-,415	1	7
COEP_5	217	0	6,00	-1,048	,428	1	7
COEP_6	217	0	5,00	-,764	-,478	1	7
COEP_7	217	0	5,00	-,884	-,370	1	7
COEP_8	217	0	5,00	-,726	-,734	1	7
COEP_9	217	0	5,00	-1,054	,071	1	7
COEP_10	217	0	5,00	-,756	-,426	1	7
COEP_11	217	0	5,00	-,710	-,604	1	7
COEP_12	217	0	6,00	-1,151	,359	1	7
COEP_13	217	0	6,00	-1,097	,396	1	7
COEP_14	217	0	6,00	-1,007	-,074	1	7
COEP_15	217	0	5,00	-,676	-,674	1	7
COEP_16	217	0	6,00	-1,183	,792	1	7
COEP_17	217	0	6,00	-1,300	,549	1	7
COEP_18	217	0	6,00	-1,303	,548	1	7
COEP_19	217	0	6,00	-1,426	,665	1	7
COEP_20	217	0	6,00	-1,223	,293	1	7
COEP_21	217	0	6,00	-1,272	,341	1	7
COEP_22	217	0	6,00	-1,105	,001	1	7
COEP_23	217	0	5,00	-,929	-,104	1	7

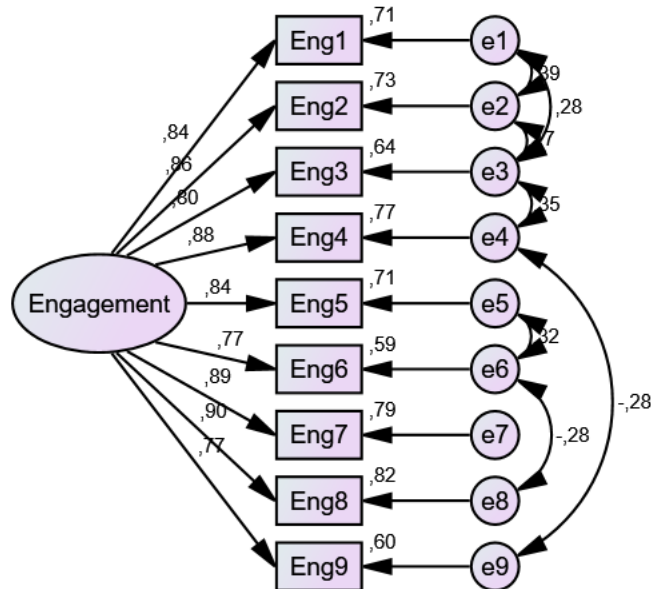
ANEXO D – Qualidades Métricas da Escala de Utrecht – *Work Engagement Scale*

Validade – AFC a Três Fatores



$X^2(24)=152,230$; $p=,000$; $X^2df=6,343$
 ;CFI=,933; GFI=,861; TLI=,900
 ;RMSEA=,157; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$

Validade – AFC a Um Fator



$X^2(20)=48,517$; $p=,000$; $X^2df=2,426$
 ;CFI=,985; GFI=,956; TLI=,973
 ;RMSEA=,081; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,039$

Fiabilidade

Estatística de Fiabilidade	
Alpha de Cronbach	N de Itens
,957	9

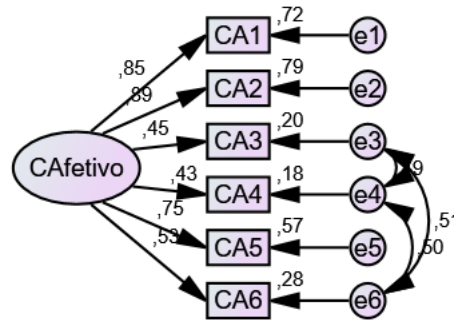
Estatística Total de Itens				
	Média da Escala se Item Removido	Variância da Escala se Item Removido	Correlação total de itens corrigida	Alpha de Cronbach se o item for removido
E_1	33,39	184,488	,845	,950
E_2	33,45	180,295	,854	,950
E_3	33,37	181,087	,809	,952
E_4	33,58	178,921	,868	,949
E_5	33,59	182,651	,821	,951
E_6	33,56	188,303	,743	,955
E_7	33,47	182,139	,856	,950
E_8	33,24	179,199	,868	,949
E_9	33,71	187,283	,737	,956

Sensibilidade

	N		Mediana	Achatamento	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válido	Missing					
E_1	217	0	5,00	-1,210	,264	0	6
E_2	217	0	5,00	-1,126	-,111	0	6
E_3	217	0	5,00	-1,063	-,225	0	6
E_4	217	0	5,00	-1,022	-,340	0	6
E_5	217	0	5,00	-,987	-,274	0	6
E_6	217	0	5,00	-1,054	,035	0	6
E_7	217	0	5,00	-1,087	-,088	0	6
E_8	217	0	5,00	-1,167	-,027	0	6
E_9	217	0	5,00	-,804	-,549	0	6

ANEXO E – Qualidades Métricas da Escala de Compromisso Organizacional Afetivo

Validade - AFC



$\chi^2(6)=13,090$; $p=,042$; $\chi^2_{df}=2,182$
 ; CFI=,989; GFI=,981; TLI=,972
 ; RMSEA=,074; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,198$

Fiabilidade

Estadística de Fiabilidade

Alpha de Cronbach	N de itens
,855	6

Estadística Total de Itens

	Média da Escala se Item Removido	Variância da Escala se Item Removido	Correlação total de itens corrigida	Alpha de Cronbach se o item for removido
CA_1	18,20	18,734	,068	,084
CA_2	17,69	18,337	,161	-,006 ^a
CA_3 (Inv)	19,67	20,619	,012	,139
CA_4 (Inv)	19,88	20,832	,016	,135
CA_5	17,62	18,745	,125	,030
CA_6 (Inv)	19,73	22,484	-,079	,215

a. O valor é negativo devido a uma média de covariância entre os itens.

Sensibilidade

Estadística Descritiva

	N		Mediana	Achatamento	Curtose	Mínimo	Máximo
	Válido	Missing					
CA_1	217	0	5,00	-,363	-1,265	1	7
CA_2	217	0	5,00	-,851	-,412	1	7
CA_3 (Inv)	217	0	2,00	,993	-,169	1	7
CA_4 (Inv)	217	0	2,00	1,162	,322	1	7
CA_5	217	0	5,00	-,907	-,311	1	7
CA_6 (Inv)	217	0	2,00	,936	-,145	1	7

ANEXO F – Estatística Descritiva das Variáveis em estudo

Estatística descritiva das variáveis em estudo com índices ponderados

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
COEP	217	1,25	5,84	4,2266	1,19933
Orientação para Valores e Crenças	217	,83	5,79	4,2067	1,30692
Orientação para Comunicação	217	,84	5,87	4,1623	1,38943
Orientação para Liderança	217	,85	5,96	4,1186	1,40953
Orientação para Inovação e Melhoria Contínua	217	,79	5,53	4,0105	1,17649
Orientação para Resultados e Cliente	217	,87	6,06	4,6350	1,43255
Engagement	217	,09	5,03	3,5142	1,41777
Compromisso Afetivo	217	,65	4,55	2,6152	,62117
Valid N (listwise)	217				

ANEXO G – Correlações

Correlações de Pearson

	1	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2	3
1. COEP	1							
1.1. Orientação para os Valores e Crenças	,928**	1						
1.2. Orientação para a Comunicação	,768**	,758**	1					
1.3. Orientação para a Liderança	,913**	,844**	,723**	1				
1.4. Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua	,919**	,784**	,629**	,811**	1			
1.5. Orientação para os Resultados e para o Cliente	,900**	,786**	,566**	,701**	,803**	1		
2. Engagement	,825**	,766**	,580**	,703**	,749**	,809**	1	
3. Compromisso Afetivo	,310**	,298**	,312**	,317**	,342**	,177**	,274**	1

Nota: **. Correlação significativa ao nível de 0.01.

ANEXO H – Teste de Hipóteses

Sumário do Modelo

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Desvio-Padrão da Estimativa	Durbin-Watson
1	,804 ^a	,647	,646	,84405	
2	,830 ^b	,689	,686	,79450	
3	,835 ^c	,697	,693	,78580	1,103

a. Preditores: (Constante), ORC

b. Preditores: (Constante), ORC, OVC

c. Preditores: (Constante), ORC, OVC, OIMC

d. Variável Dependente: Engagement

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	281,008	1	281,008	394,442	,000 ^b
	Resíduos	153,170	215	,712		
	Total	434,178	216			
2	Regressão	299,094	2	149,547	236,912	,000 ^c
	Resíduos	135,084	214	,631		
	Total	434,178	216			
3	Regressão	302,656	3	100,885	163,384	,000 ^d
	Resíduos	131,522	213	,617		
	Total	434,178	216	216	394,442	

a. Dependent Variable: Engagement

b. Predictors: (Constant), ORC

c. Predictors: (Constant), ORC, OVC

d. Predictors: (Constant), ORC, OVC, OIMC

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes Não-Estandartizados		Coeficientes Estandartizados		T	Sig	Estatística de Colinearidade	
		B	Desvio-Padrão	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constante)	-,176	,194			-,906	,366		
	ORC	,796	,040	,804		19,861	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	-,478	,192			-2,497	,013		
	ORC	,525	,063	,530		8,310	,000	,357	2,803
	OVC	,371	,069	,342		5,353	,000	,357	2,803
3	(Constante)	-,608	,197			-3,087	,002		
	ORC	,438	,072	,443		6,074	,000	,268	3,738
	OVC	,303	,074	,279		4,087	,000	,305	3,280
	OIMC	,204	,085	,169		2,402	,017	,287	3,483

a. Variável Dependente: Engagement

Sumário do Modelo

Modelo	R	R Quadrado	R Quadrado Ajustado	Desvio-Padrão Estimado	Durbin-Watson
1	,587 ^a	,345	,342	,50401	
2	,618 ^b	,382	,376	,49054	
3	,639 ^c	,409	,400	,48105	1,322

a. Preditores: (Constante), OVC

b. Preditores: (Constante), OVC, OIMC

c. Preditores: (Constante), OVC, OIMC, ORC

d. Variável Dependente: Compromisso Afetivo

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
1	Regressão	28,728	1	28,728	113,093	,000 ^b
	Resíduos	54,615	215	,254		
	Total	83,344	216			
2	Regressão	31,850	2	15,925	66,182	,000 ^c
	Resíduos	51,494	214	,241		
	Total	83,344	216			
3	Regressão	34,054	3	11,351	49,054	,000 ^d
	Resíduos	49,289	213	,231		
	Total	83,344	216			

a. Variável Dependente: Compromisso Afetivo

b. Preditores: (Constante), OVC

c. Preditores: (Constante), OVC, OIMC

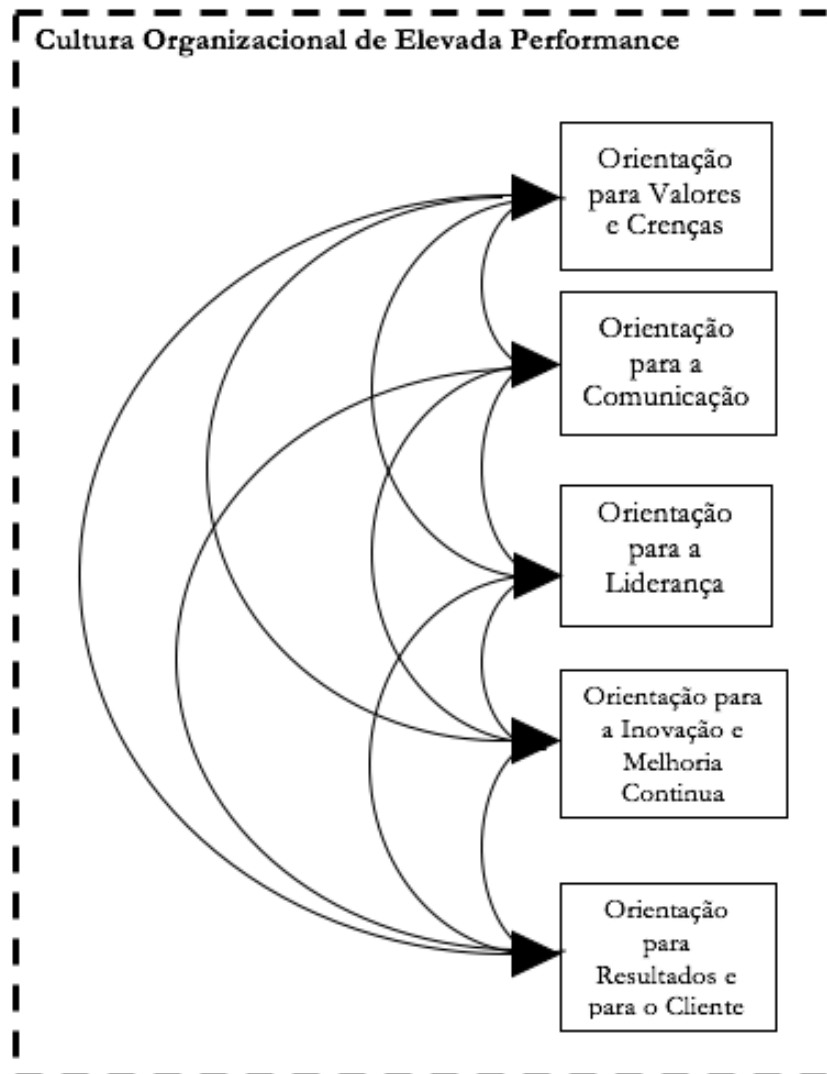
d. Preditores: (Constante), OVC, OIMC, ORC

Coefficientes

Modelo		Coeficientes Não-Estandartizados		Coeficientes Estandartizados		t	Sig.	Estatística de Colinearidade	
		B	Desvio-Padrão	Beta				Tolerance	VIF
1	(Constante)	1,441	,116			12,472	,000		
	OVC	,279	,026	,587		10,635	,000	1,000	1,000
2	(Constante)	1,270	,122			10,405	,000		
	OVC	,162	,041	,341		3,931	,000	,383	2,612
	OIMC	,165	,046	,313		3,602	,000	,383	2,612
3	(Constante)	1,315	,121			10,904	,000		
	OVC	,225	,045	,474		4,970	,000	,305	3,280
	OIMC	,245	,052	,465		4,724	,000	,287	3,483
	ORC	-,136	,044	-,314		-3,086	,002	,268	3,738

a. Variável Dependente: Compromisso Afetivo

ANEXO I – Modelo de Cultura Organizacional de Elevada Performance Final



ANEXO J – Escala de Cultura Organizacional de Elevada Performance Final

N.º de item	Orientação para os Valores e Crenças
1.	Os colaboradores conhecem os valores da organização.
2.	Os colaboradores identificam-se com os valores da organização.
5.	Os colaboradores consideram que a organização é um bom local para trabalhar.
6.	Os colaboradores acreditam que a organização se preocupa com o seu bem-estar.
N.º de item	Orientação para a Comunicação
3.	A estratégia da organização é eficazmente comunicada aos colaboradores.
4.	A comunicação na organização é transparente e importante.
N.º de item	Orientação para a Liderança
7.	O meu supervisor direto conhece bem as aptidões e capacidades de cada colaborador.
8.	O meu supervisor direto especifica, de forma clara, os objetivos que devo atingir.
9.	O meu supervisor direto orienta o meu desempenho, e ajuda-me a melhorá-lo.
10.	O meu supervisor direto dá-me feedback útil sobre o meu desempenho.
11.	Os líderes desta organização adotam comportamentos congruentes com os valores e estratégia da organização.
N.º de item	Orientação para a Inovação e Melhoria Contínua
12.	Apresento novas ideias para promover melhorias para a organização.
13.	Os colaboradores da organização recebem formação e treino para executar as funções com mais qualidade.
14.	Na organização há uma preocupação por uma melhoria contínua e inovação.
15.	Face à concorrência, acho que a organização adota estratégias mais inovadoras e flexíveis.
N.º de item	Orientação para os Resultados e para o Cliente
16.	Dou sugestões tendo em vista a melhoria da performance da organização.
17.	Faço mudanças na forma de realizar o meu trabalho para o melhorar.
18.	Acredito que a minha performance contribui para os resultados da organização.
19.	Esforço-me sempre por atingir o que se espera de mim.
20.	A organização quer oferecer o melhor produto e valor para os seus clientes.
21.	Na organização, a preocupação está em angariar novos clientes e manter a fidelização dos atuais.
22.	Na organização, todos estão orientados para a satisfação do cliente.
23.	Na organização, comparativamente com as concorrentes, há uma preocupação em superar as expectativas dos clientes