

A Relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho Individual no setor imobiliário: o Papel Mediador do Clima de Serviço

Liliane Melen Lopes Dias

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação, ISCTE-IUL
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coorientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora, Business Research Unit – BRU-IUL,
ISCTE-IUL

Setembro, 2019



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho Individual no setor imobiliário: o Papel Mediador do Clima de Serviço

Liliane Melen Lopes Dias

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação, ISCTE-IUL Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coorientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora, Business Research Unit – BRU-IUL,
ISCTE-IUL

Setembro, 2019

Dedicatória

*(...)A vida significa tudo
o que ela sempre significou,
o fio não foi cortado.
Porque estaria eu fora
de seus pensamentos,
agora que estou apenas fora
de suas vistas?*

*Eu não estou longe,
apenas estou
do outro lado do Caminho...
Você que aí ficou, siga em frente,
a vida continua, linda e bela
como sempre foi.*

(Santo Agostinho)

Dedico este trabalho à minha Avó (O)Linda, a minha pessoa mais especial,
que partiu antes de me ver completar esta etapa,
mas que permanece comigo em todos os momentos,
e que eu sei que estará imensamente orgulhosa, e a fazer uma festa no Céu.

Agradecimentos

Para que este projeto fosse concluído com sucesso contei com o apoio de muitos à minha volta, a quem não posso deixar de agradecer.

Aos meus orientadores: Um grande obrigada à Professora Doutora Patrícia Duarte, que me acompanhou ao longo de todo este processo, partilhando do meu entusiasmo, ajudando-me em momentos mais difíceis, motivando-me e tornando este caminho ainda mais interessante. Estou igualmente grata ao Professor Doutor José Neves por ter abraçado este projeto comigo, dando-me um exemplo de profissionalismo e sucesso que no futuro gostaria de alcançar.

Obrigada ao meu Pai por desde sempre, ser um exemplo de coragem, e por me mostrar que a força de vontade é capaz de nos levar onde desejarmos, transmitindo-me os melhores valores. À minha Mãe, que sempre se entusiasmou com esta fase da minha vida, sempre acreditou no meu sucesso, e que deixa em mim uma veia de sonhadora, que me permite ambicionar sempre mais.

Um especial agradecimento às minhas amigas, à família que eu escolhi, às minhas companheiras de estudo, e principalmente, companheiras de vida. Sem vocês nada disto seria possível: as Sofias, as Mafaldas, a Carol, a Maria, a Laura, a Inês, a Bibi, e a Catarina. Que estejamos juntas nas próximas etapas das nossas vidas, como estivemos até hoje.

Agradeço também à família do Restaurante Gulas que, indiretamente, me acompanhou nestes dois anos de Mestrado, e que me deu estrutura e estabilidade que me permitiu alcançar este objetivo, proporcionando momentos imensamente divertidos, que também são importantes neste processo.

Obrigada às minhas colegas de estágio curricular, Maria e Catarina, que estiveram a meu lado desde o início ao fim desta fase.

Não posso deixar de agradecer aos colaboradores da KW Portugal que tornaram este estudo possível, desejando o maior sucesso para todos vós.

Por último, um grande obrigada a todos os que, direta ou indiretamente, estiveram envolvidos comigo neste primeiro grande projeto de vida!

It takes a village - and I've got the best one...

Resumo

A sociedade atual depara-se com uma crescente globalização a nível económico e social, com um aumento exponencial da concorrência, diferentes gerações no mercado de trabalho, mudança de paradigmas, resultando numa elevada complexidade vivida no mundo das organizações.

A adaptação a estas mudanças, e o alcance do sucesso das organizações, dependem de variados fatores, nomeadamente da cultura organizacional, do desempenho laboral, e da retenção de clientes.

Nesse sentido, tornou-se pertinente estudar um modelo que envolva estes três fatores, de maneira a entender se a Cultura Organizacional (CO) influencia o Desempenho Individual (DI) dos trabalhadores, motivando-os e elevando o seu potencial. E se a mesma (CO) proporciona as condições necessárias à presença de um Clima de Serviço (CS), que por sua vez também potencie o desempenho.

O estudo realizou-se no setor imobiliário, com uma amostra de 277 trabalhadores de uma empresa internacional de mediação imobiliária estabelecida em Portugal. Tanto quanto se sabe, os temas foram já estudados nas áreas da saúde, restauração e hotelaria, sendo um dos contributos deste trabalho, testar o modelo de investigação num setor diferente. Além disso, até ao momento, não existem estudos com as três variáveis presentes no mesmo modelo.

Os principais resultados demonstraram que as perceções de cultura de objetivos, de apoio e de regras (variável preditora) influenciam o clima de serviço (variável mediadora), e que este influencia positivamente o desempenho individual dos inquiridos (variável dependente), confirmando as hipóteses de mediação estatística.

Assim, a presente dissertação poderá constituir um contributo relevante para a literatura existente sobre a relação da Cultura Organizacional e o Desempenho Individual, mediado pelo Clima de Serviço.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Clima de Serviço, Desempenho Individual, Mediação Imobiliária.

Abstract

Today's society is facing increasing economic and social globalization, with an exponential increase in competition, different generations in the labor market, change of paradigms, resulting in a high complexity experienced in the world of organizations.

Adaptation to these changes, and the range of success achievement of the organizations, depend on a variety of factors, namely organizational culture, work performance, and customer retention.

In this sense, it has become pertinent to study a model that involves these three factors, in order to understand if the Organizational Culture influences the Individual Performance of the workers, motivating them and raising their potential. And if it provides the necessary conditions for the presence of a Service Climate, that can also influence their performance.

The study was carried out in the real estate sector, with a sample of 277 employees of an international real estate agency established in Portugal. As far as we know, the proposed relationships have already been studied in the areas of health, restaurants and hospitals. One of the contributions of this work is to test the research model in a different sector. In addition, until now, there are no studies with the three variables present in the same model.

The main results showed that the perceptions of culture of objectives, support and rules (predictor variable) influence the service climate (mediator variable), and that this positively influences the individual performance of respondents (dependent variable), confirming the hypotheses of statistical mediation.

Thus, this dissertation may be a relevant contribution to the existing literature on the relationship between Organizational Culture and Individual Performance, mediated by the Service Climate.

Keywords: Organizational Culture, Service Climate, Individual Performance, Real Estate.

Índice

Introdução	1
I. Enquadramento Teórico	7
1.1 Cultura Organizacional	7
1.1.1 Modelo de Schein	10
1.1.2 Modelo de Hofstede	12
1.1.3 Modelo de Quinn	14
1.2 Clima de Serviço	19
1.3 Desempenho Individual	24
1.4 Representação do Modelo Analisado	29
II. Metodologia	31
2.1 A Organização	31
2.2 Procedimento	31
2.3 Instrumentos	32
2.4 Análise Fatorial Exploratória	34
2.5 Amostra	35
III. Resultados	37
3.1 Análise descritiva, correlação e consistência interna das variáveis	37
3.2 Variáveis sociodemográficas e profissionais	39
3.3 Teste ao Modelo de Investigação	40
3.4 Variável Desempenho Objetivo no Modelo	44
IV. Discussão e Conclusão	47
Referências	57
Anexo	65

Índice de Figuras

Figura 1 - Ilustração simples do Modelo de Investigação	5
Figura 2 - Representação do Modelo de Schein (1985)	11
Figura 3 - Representação adaptada do Modelo de Hofstede (1990)	13
Figura 4 - Representação do Modelo de Hofstede adaptado por Neves (2000)	13
Figura 5 - Modelo dos Valores Contrastantes adaptado de Quinn & Cameron (1983)	16
Figura 6 - Representação do Modelo de Investigação do presente estudo	29

Índice de Quadros

Quadro 3.1 – Médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna	38
Quadro 3.3.1 – Resultados da regressão para o modelo de mediação 1	41
Quadro 3.3.2 – Resultados da regressão para o modelo de mediação 2	42
Quadro 3.3.3 – Resultados da regressão para o modelo de mediação 3	43
Gráfico 3.1 – Representação das dimensões de cultura da organização em estudo	37

Glossário de Siglas

CO – Cultura Organizacional

DI – Desempenho Individual

CS – Clima de Serviço

INE – Instituto Nacional de Estatística

AFE – Análise Fatorial Exploratória

KW – Keller Williams

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

Introdução

“Construir carreiras que valem a pena seguir, negócios que valem a pena ter, e vidas que valem a pena viver” (Keller Williams)

Uma *casa* é um bem essencial para as pessoas. Independente da sua forma, é um abrigo, é parte de nós, construída por cada um, onde se deixa parte do nosso ser e onde se o constrói, onde as pessoas se formam e ligam. É o lugar de onde partimos e mais tarde regressamos. As bases de uma casa são os princípios e valores de quem dela faz parte, que representam tudo aquilo que dá a base moral para sermos quem somos, para pensarmos, acreditarmos e agirmos.

E, atualmente, muitas vezes o nosso local de trabalho é a nossa segunda casa, por ser tanto o tempo que lá passamos, e as complexas relações que nele estabelecemos.

A construção de uma casa começa pela base, o cimento, o chão, as paredes e o teto, e depois toda a estrutura. Vem a seguir o recheio, aquilo que a torna mais própria dos que lá vivem. E, por fim, a família que nela reside e que a torna característica, única e sua.

O presente estudo segue as mesmas linhas com as suas variáveis: a cultura organizacional será a estrutura deste estudo, da mediação e da organização, a variável preditora. O clima de serviço é algo que faz parte da organização, o recheio da casa, na medida em que se reflete e é refletido pela mesma, sendo a variável mediadora. E, por fim, a variável critério, o desempenho individual dos trabalhadores desta casa, que constituem a família organizacional.

Este estudo foi realizado no sector imobiliário, no mundo da mediação imobiliária - termo que designa a profissão - numa empresa internacional a atuar em Portugal, a Keller Williams. O objetivo deste estudo é, assim, avaliar a relação da cultura organizacional com o desempenho individual, mediada pelo clima de serviço.

A profissão de mediação imobiliária, e os próprios ativos imobiliários, são uma classe conhecida, mas ligeiramente desprezada, tanto pela sociedade, como nas formulações teóricas. Neste contexto de trabalho há preconceitos e presença de mitos, pelo facto de se considerar os consultores imobiliários meros vendedores, sem instrução académica superior, sem salário fixo, e que escolheram esta profissão por falta de opções. A reduzida dimensão de estudos, e a falta de maturidade do mercado estão na origem destes problemas (Fanico, 2009).

Contudo, cada vez mais, deparamo-nos com uma mudança de paradigma neste setor, na medida em que as próprias empresas de imobiliário investem cada vez mais na formação dos seus colaboradores, e procuram atrair trabalhadores com experiência em áreas como arquitetura, engenharia, consultoria e gestão, para estes poderem fornecer um serviço cada vez mais especializado e informado na venda e compra daquele que é o nosso bem essencial, a casa.

O mercado imobiliário tem vindo a registar uma recuperação galopante. O dinamismo deste sector é refletido na evolução das vendas de imóveis, e na valorização monetária dos mesmos. Os números revelados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) mostram que se observou um aumento de imóveis vendidos em 2018 de 16,6% em comparação com 2017, com transações num total de 24,1 mil milhões de euros, mais 24,4% que no ano anterior (um valor equivalente a 12% do PIB).

Deste modo, apesar do estigma ainda presente, é importante lembrar que o mundo do mercado imobiliário representa uma das bases da sociedade atual, sendo as habitações um bem essencial a qualquer atividade humana. Esta atividade implica a intervenção de muitas pessoas que atuam desde o planeamento, a construção, e manutenção dos imóveis, envolvendo assim variados setores da atividade económica. Esta característica do imobiliário torna-o um indicador de desenvolvimento de um país ou região.

O mercado imobiliário está sujeito às grandes variações macroeconómicas, visto que é um investimento de médio-longo prazo. Ao longo da história, a economia do mesmo deparou-se com fases de crescimento e de expansão, e outras de recuo e de inflação. Os mercados imobiliários globais dependem de um misto de fatores económicos globais e locais, não dependendo apenas dos ciclos económicos mundiais, sendo que o imobiliário, apresenta características locais e a procura de espaços é influenciada por mudanças na economia global (Case, Goetzmann & Rouwenhorst, 2000).

Segundo um estudo de mercados financeiros do BPI (2017), o enquadramento macroeconómico dá suporte a uma maior procura de habitação. A economia portuguesa cresceu 1.5% e 1.8% em 2015/2016 e mais de 2.5% em 2017, contribuindo para a criação de 290 mil empregos desde o início de 2015. A melhoria do mercado de trabalho tem vindo a traduzir-se na recuperação do rendimento disponível das famílias. As taxas de juro estão em mínimos históricos, e antecipa-se que o ciclo de normalização seja moderado, contribuindo para que as taxas de juro do crédito à habitação se mantenham em níveis reduzidos. No final de 2019 espera-se que as principais taxas de referência dos empréstimos à habitação – Euribor 3 e 6

meses – se situem em 0.15% e 0.33%, respetivamente. A consolidação do sistema bancário, a melhoria da situação financeira das famílias, e a perceção de que os custos de financiamento se manterão reduzidos, têm vindo a refletir-se no incremento de novas operações de crédito.

É perceptível, que nos tempos presentes, os valores praticados pelo mercado imobiliário têm sido bastante discutidos e até polémicos. Com o aumento do turismo em Portugal e o interesse em investir por parte de estrangeiros, a procura tem aumentado de tal forma que os preços têm verificado um aumento drástico, tanto em arrendamentos como em vendas. Segundo o Diário Imobiliário, em 2018 os investidores estrangeiros foram responsáveis pela quase totalidade do volume de investimento em Portugal, representando uma parcela nunca antes ultrapassada, de mais de 94%. Os imóveis estão a tornar-se cada vez mais um ativo global, fruto da queda de fronteiras e barreiras da internacionalização de mercados, algo que é visível na tendência atual, e abordado por diversos consultores internacionais.

Posto isto, observamos que a atividade económica de um país é indissociável da evolução do setor imobiliário, que reflete a sua evolução, crescimento e prosperidade. Este mercado surge também como indicador de performance da atividade económica, por exemplo, através da criação de novas habitações, escritórios, instalações fabris e logísticas, centros comerciais e hotéis, que por sua vez resultam em novos postos de trabalho. Provocando assim, um efeito bola de neve na produção e distribuição de riqueza, envolvendo consultores imobiliários, entidades financeiras, empresas de construção, arquitetos e engenheiros, mediadores, fundos de investimento, entre outros.

Um estudo realizado em março de 2019, pela TSF juntamente com o Instituto Nacional de Estatística (INE), mostrou que a atividade imobiliária foi dos setores onde o emprego mais cresceu em 2016. Os números, trabalhados pela TSF com base em dados fornecidos pelo INE, mostraram que a profissão que mais contribuiu para o decréscimo do desemprego foi a mediação imobiliária. No último trimestre de 2015, existiam 28 mil pessoas empregadas na área da atividade imobiliária. Um ano depois o número aumentou para 40 mil, mais 43%, sendo o setor onde a subida no emprego foi mais evidente. Também a construção civil empregava no final de 2016 mais 20 mil pessoas (+6,7%). A justificação para este comportamento do emprego pode ser encontrada no valor recorde de investimento estrangeiro que Portugal soube captar durante este biénio. Mas também no sector do turismo, que gerou oportunidades de emprego no setor da construção e da mediação imobiliária. E por último, na reabilitação urbana, em grande parte alavancada pelos dois primeiros fenómenos.

Devido a estes fatores mencionados, será aqui dada um pouco mais de atenção a este setor e aos que nele trabalham, neste caso específico os consultores imobiliários de uma empresa de mediação imobiliária, pois constituirão a amostra do presente estudo.

Como foi referido inicialmente, este estudo foca-se na cultura organizacional, procurando estabelecer a relação com o clima de serviço e o desempenho individual (simultaneamente autorelatado pela escala aplicada aos consultores imobiliários e medido com recurso a indicadores objetivos de negócios efetuados pelos mesmos).

Em termos de contexto empresarial, a mediação imobiliária é uma área orientada para o cliente (daí a pertinência da variável de clima de serviço), cujos rendimentos obtidos dependem exclusivamente dos trabalhadores (desempenho individual), não existindo nem salário base nem fixo, resultado apenas das comissões que recebem face aos negócios que realizam.

Tanto quanto se sabe os temas propostos foram já estudados nas áreas da saúde, restauração e hotelaria, sendo um dos contributos deste trabalho, testar o modelo de investigação num setor diferente. Além disso, as relações entre as variáveis já foram estudadas separadamente, havendo evidências de relações entre elas (e.g., clima de serviço com desempenho individual), mas não existem estudos, até ao momento, com as três variáveis presentes no mesmo modelo, sendo este outro dos contributos do projeto.

A cultura organizacional é um tema já bastante referido na literatura, mas que vem sendo continuamente estudado até hoje, por se revelar um grande indicador das empresas, e um fator de diferenciação das empresas bem - e as menos bem - sucedidas (Neves, 2000), que se deparam com uma crescente globalização e concorrência por parte de outras empresas no mesmo ramo. Perante um mercado cada vez mais competitivo, as empresas têm de inovar e garantir a competitividade. Assim, investir nas pessoas torna-se uma necessidade para permanecer no mercado, dado que o capital humano é considerado o bem mais importante de uma organização (Santos & Silva, 2019).

Visto que a cultura organizacional é considerada um fator de diferenciação para o sucesso de uma empresa, assume-se que a mesma estará ligada ao desempenho corporativo, que acaba por ser composto pelo desempenho individual dos seus trabalhadores. Ou seja, pretende-se aprofundar de que maneira a cultura organizacional tem capacidade para incentivar, motivar, e tirar o melhor partido dos seus funcionários, e proporcionando-lhes as condições necessárias para tal efeito. No mesmo sentido, procura-se saber se a cultura organizacional

poderá também fomentar a criação de um clima de serviço, que resulta em vantagens competitivas tanto para os trabalhadores, como para a organização.

Uma vez que, no ramo imobiliário, a principal atividade diária é contactar e lidar com pessoas na procura de uma casa, é necessário estabelecer uma relação direta com os clientes e prestar o melhor serviço possível a fim de prosperar no mercado, destacando-se da elevada concorrência. Espera-se também que este clima de serviço esteja associado a um maior desempenho individual por parte dos trabalhadores.

Deste modo, o objetivo desta investigação é ligar estas três variáveis e analisar as suas inter-relações, como se pode observar na Figura 1 representativa do modelo. Espera-se poder fornecer alguma contribuição teórica relativamente a estes três fatores de extrema relevância nos dias de hoje, permitindo às organizações que se adaptem às atuais circunstâncias globais, e que se tornem no melhor ambiente laboral possível, formando os melhores profissionais, e obtendo os melhores resultados.

O presente estudo será dividido em enquadramento teórico, com a clarificação dos conceitos relevantes para esta temática: cultura organizacional, clima de serviço e desempenho individual. Seguido pelo método, avaliação de resultados, discussão e conclusão.

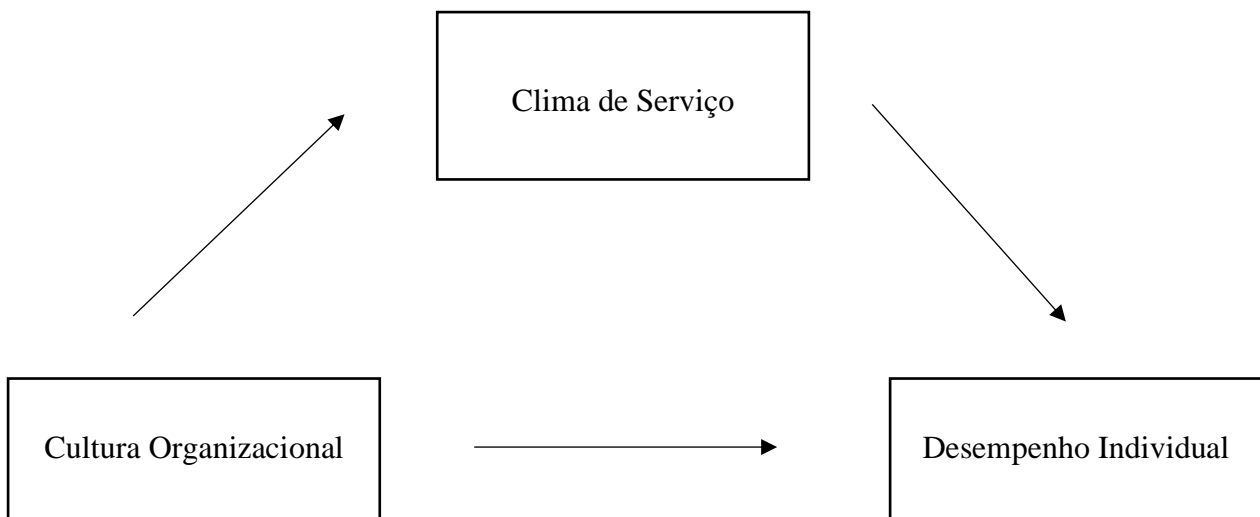


Figura 1. Ilustração simples do Modelo de Investigação

I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1 Cultura Organizacional

*“A cultura é vista como o “cimento social” que une todas as pessoas da organização”
(Neves, 2000).*

Vivemos atualmente num mundo de crescente globalização a todos os níveis, sendo que a globalização da economia está a derrubar fronteiras, barreiras de línguas, e de costumes. O mundo em que vivemos é mutável, turbulento, e com mudanças constantes. A sociedade atual enfrenta desafios como a mudança de paradigmas, o aumento exponencial da concorrência, diferentes gerações no mercado de trabalho, emergir de culturas, e uma complexidade de transformações no atual contexto das organizações (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006), levando a mudanças no mundo das empresas.

As organizações consistem no tipo de formação social mais característico da sociedade contemporânea, tanto que, atualmente, não nos é possível imaginar a nossa vida quotidiana sem a presença das mesmas (Fontes, 2011).

Grande parte da vida de cada pessoa é passada no local de trabalho, por vezes mais do que em casa no ambiente familiar. E, se antes tal era visto como uma obrigação, um dado adquirido, um horário que tinha de ser cumprido, também uma mudança radical ocorreu neste modo de atuar, na medida em que se começou a prestar mais atenção ao ambiente laboral e às consequências que este tinha, e cada vez mais tem, na saúde física e psicológica dos trabalhadores.

Fala-se cada vez mais da melhoria das condições de trabalho, não só de condições estruturais e físicas, mas também ao nível de ambiente e de apoio dado por parte da empresa, e da importância destas variáveis para uma melhor qualidade de vida dos trabalhadores e, consequentemente, na possibilidade de um melhor desempenho por parte destes. Esses esforços constituem formas de melhorar a moral dos funcionários e a qualidade de vida no trabalho, mas também são considerados vitais para melhorar o desempenho financeiro de uma empresa (Barney, 1986).

A evolução na gestão de pessoas destacou-se numa nova visão do importante papel que os trabalhadores desempenham nas empresas, e quando bem administrada, pode resultar em

excelentes resultados organizacionais. Deste modo, o crescimento das organizações estará relacionado diretamente com o compromisso dos trabalhadores face às suas empresas (Santos & Silva, 2019).

No contexto empresarial já não se compete apenas com as empresas nacionais, mas também com as internacionais, os mercados encontram-se em constante expansão, e os esforços para cada empresa se destacar no seu ramo são cada vez mais necessários. A concorrência já não é somente nacional, mas sim internacional, tanto ao nível de serviços como ao nível de entidades empregadoras. Apesar de alguma conjuntura de dificuldades na obtenção de emprego, muitas pessoas já valorizam empresas que lhes proporcionem boas condições de *worklife balance* ao invés de olhar somente para as condições financeiras. Por conseguinte, já não basta ser a melhor para o mercado de consumidores, também surge a necessidade de ser a melhor para os trabalhadores. Observamos nos dias de hoje, que o capital humano se tornou um ativo estratégico que deve ser considerado como um novo fator de competitividade (Santos & Silva, 2019).

Assim, com a crescente importância da vida laboral na vida das pessoas, torna-se necessário o estudo de variáveis que elevem o trabalho individual e o desempenho da empresa (Pepe, 2016). Neste contexto, surge a necessidade de se falar de cultura da organização, e em que medida a mesma pode ser um fator diferenciador no meio de tantas outras organizações do mesmo ramo, pois a cultura de uma empresa pode ser o elemento chave para a obtenção dessas vantagens sustentáveis (Barney, 1986).

O tema da cultura organizacional tem sido já bastante estudado, analisado, e mencionado pelos mais variados autores, como iremos descrever daqui para a frente. Segundo Lousã e Gomes (2017), a cultura organizacional constitui um objeto de estudo, e uma área de intervenção que continua a despertar o interesse científico, e a dar origem a numerosas publicações.

Segundo Neves (2000), a base do enquadramento teórico para a interpretação do conceito de cultura organizacional é o facto de a mesma ser vista “quer como um sistema de padrões cognitivos aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar, e como tal, encontra-se localizada na mente das pessoas, quer como um sistema partilhado de símbolos e de significados, patente nos pensamentos e nos significados partilhados pelas pessoas de uma sociedade” (p. 66). As organizações vão muito para além dos recursos financeiros, estruturas físicas, equipamentos e organograma. O autor constata que as mesmas

são também uma estrutura de cariz humano e social, que crescem, desenvolvem-se e adaptam-se às exigências das envolventes externas e internas.

O estudo desta variável teve início nos finais dos anos 70, tendo sido desenvolvido durante a década de 80 (Gonçalves & Neves, 2014). O sucesso empresarial japonês despertou a atenção para o impacto das diferenças culturais na gestão e nos resultados (Pina e Cunha, Rego, Cunha, Neves & Cabral-Cardoso, 2016), sendo que, ao mesmo tempo, abalou o *taylorismo*, o modelo de gestão americano (Santos & Gonçalves, 2010). Também os processos de fusões e aquisições de organizações que ocorreram durante a década de 90, vieram reforçar a importância da cultura organizacional, enquanto fator que pode dificultar ou facilitar a gestão de uma organização (Neves, 2000).

A cultura organizacional explica, em parte, o porquê e o modo como as coisas acontecem numa organização. Formada desde o seu início, influenciada pela história contemporânea do mundo e pela própria história da empresa, construída pelo coletivo, e de cariz mais estável, a cultura organizacional é, por isso, resistente à mudança, e com efeitos a longo prazo (Fontes, 2011).

Peters e Waterman (1984) defendem que a cultura é uma prioridade, sendo que a mesma integra as noções de saúde económica, atendimento ao cliente, e significado para o pessoal, na medida em que a preocupação por um conjunto mais amplo de valores leva a maiores benefícios. A cultura organizacional consiste também no propósito de orientar o comportamento dos colaboradores da organização, sendo uma forma de padronizar aqueles que exercem na organização, fazendo uma otimização para que os objetivos sejam alcançados (Santos & Silva, 2019).

O interesse pelo campo da cultura organizacional advém de um conjunto de fatores económico-sociais nomeadamente, como já referimos, a abolição de fronteiras, a globalização económica, a abertura dos mercados, os *franchisings*, e as filiais das organizações espalhadas pelo mundo. Segundo Lopes e Reto (1990) (citado por Ferreira & Martinez, 2008) este último aspeto fomentou a interculturalidade, despertando o interesse pelas diferenças culturais, e o impacto destas ao estabelecer as mesmas práticas laborais em diversos locais geográficos. Por outro lado, também a existência de fatores sociais como os valores, crenças, e pressupostos fundamentais, influenciam o desempenho e a produtividade organizacional (Neves, 2000).

No entanto, o aspeto mais intrigante da cultura organizacional enquanto constructo – e a possibilidade de este ser um fator que origina tantas conceptualizações teóricas – é o facto de

nos orientar para fenómenos abaixo da nossa linha de visão, que têm um grande impacto, mas que são invisíveis e muitas vezes inconscientes. Ou seja, a cultura está para um grupo, como a personalidade está para uma só pessoa. Na medida em que conseguimos ver claramente os comportamentos que ocorrem por parte dos mesmos (grupo e pessoa), mas não conseguimos visualizar o que causa tais ações, e o que lhes está subjacente. Assim, tal como o carácter e a personalidade de um indivíduo guiam o seu comportamento, a cultura guia o comportamento de um grupo que partilha as mesmas normas. Neste sentido, a cultura está nos indivíduos, mas encontra-se, em paralelo, constantemente em evolução, à medida que se juntam e se criam novos grupos, originando novas culturas (Schein, 2004).

A cultura é um fenómeno bastante complexo, no sentido em que existem condicionantes e componentes que a constituem, e apenas uma organização que seja portadora desses mesmos componentes poderá inferir que tem uma cultura organizacional integrada no seu funcionamento (Camacho, 2017). A cultura é, de facto, um conceito abstrato, mas as suas consequências comportamentais são concretas e observáveis (Schein, 2004).

A definição que reúne maior consenso por parte dos investigadores é a de Schein (1985) que descreve a cultura organizacional como um conjunto de valores nucleares, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que governam a forma como as pessoas interagem numa organização, e o modo como se empenham no trabalho e na organização, assim como “um padrão de pressupostos básicos partilhados, aprendidos por um grupo à medida que resolve os problemas de adaptação externa e integração interna, que resultou suficientemente bem para ser considerado válido e, por isso, ser ensinado aos novos membros como formas corretas de compreender, pensar, e sentir em relação a esses mesmos problemas” (Schein, 2004, p.17). Aquando da validação dessa forma correta, tais pressupostos transformam-se em crenças, valores, e normas de conduta organizacional (Neves, 2000).

Nas próximas páginas iremos rever três dos modelos mais influentes de cultura organizacional: o Modelo de Schein, de Hofstede e de Quinn.

1.1.1 Modelo de Schein

Schein (1985) identifica as principais funções da cultura organizacional, como: funções externas (correspondentes à adaptação ao meio envolvente), e funções internas (onde ocorre a integração e a organização interna). O conhecimento dessas funções, e do universo cultural da organização, é fundamental para que os gestores possam maximizar a sua eficiência, realizando

as transformações organizacionais necessárias à sobrevivência, ao desenvolvimento, e ao melhoramento da mesma.

A definição de cultura organizacional de Schein é uma abordagem dinâmica e funcional, uma vez que evolui, sobrevive, e modifica-se, integrando-se na perspectiva cognitiva da cultura (Neves, 2000). Considerando que existe uma aprendizagem contínua da organização em como adaptar-se ao ambiente externo e, simultaneamente, à forma de gerir as questões internas, pode-se afirmar que a cultura está em permanente formação.

O mesmo autor identifica três níveis existentes na cultura de uma organização.

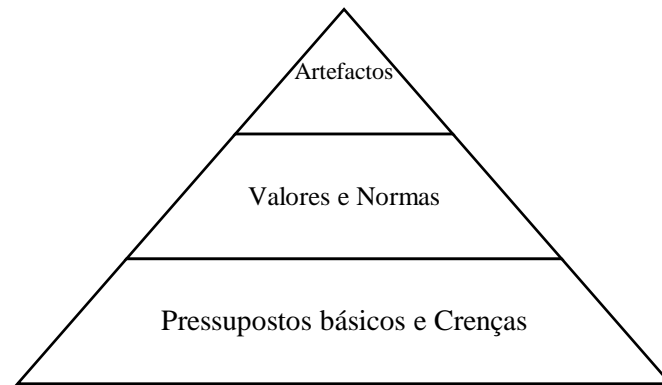


Figura 2. Representação adaptada do Modelo de Schein (1985)

O primeiro, e mais visível, consiste nos artefactos, o que não significa que sejam sempre fáceis de identificar. Neste nível podemos encontrar a missão, as instalações da empresa, a forma como os funcionários se vestem e comunicam uns com os outros, e a própria forma de a companhia comunicar.

O segundo nível refere-se aos valores e normas, formas de ser e de estar. Os valores denotam o que é importante para os trabalhadores de uma organização, e as normas definem o comportamento que deve ser adotado pelos mesmos. Geralmente, são amplamente divulgados, pois pretendem unificar a imagem que a empresa quer passar para o exterior. À medida que os valores vão sendo interiorizados, passam para o nível das crenças, assumindo-se como pressupostos e filosofias.

Entramos assim no terceiro e último nível, o de pressupostos básicos e crenças, que se referem ao nível mais profundo da organização. São também os mais difíceis de perceber. Schein designa-os como a verdadeira essência da cultura de uma organização. Têm que ver com um processo de aprendizagem comum ao grupo, e com fundamentos básicos relacionados com a forma de fazer e de resolver os problemas. Referem-se às crenças, valores, e premissas dos

fundadores que, com o tempo, conduziram a sucessos das organizações e passaram a ser considerados como a forma correta de se fazerem as coisas que, a partir daí, se torna a maneira de atuar.

Concluimos assim, que na visão de Schein, a essência da cultura são os pressupostos básicos e crenças estabelecidas. Este terceiro nível atinge os valores e normas (segundo nível) que são reconhecidos e mantidos pelos membros da cultura que, por sua vez, influenciam as escolhas e ações tomadas pelos mesmos. Conseqüentemente, essas ações produzem os artefactos (primeiro nível). Do ponto de vista do autor, a cultura vem de dentro para fora, do não visível até ao observável.

1.1.2 Modelo de Hofstede

Um modelo também de extrema relevância no âmbito da cultura organizacional é o de Hofstede (1990). Para este autor, cultura é a programação coletiva mental que diferencia os membros de um grupo para outro.

O autor realizou um estudo na empresa IBM em mais de 50 países, entre 1967 e 1973. O objetivo era estudar a influência das culturas locais sobre os métodos e processos adotados em cada unidade, concluindo que a gestão de cada filial da empresa era influenciada pelas diferenças culturais do país onde ela estava localizada. Isto porque, inicialmente, o autor não entendia o porquê de a mesma empresa situada no Japão e no Brasil ter formas de estar diferentes, independentemente das regras globais da companhia.

Com o seu estudo, concluiu que as diferenças identificadas eram uma manifestação da cultura dos trabalhadores, que refletia a cultura dos seus próprios países. O autor encontrou assim quatro dimensões culturais (uma quinta dimensão foi encontrada ao estudar culturas asiáticas) a saber: distância do poder; aversão à incerteza; individualismo *vs.* coletivismo; masculinidade *vs.* feminilidade; e orientação de curto prazo *vs.* longo prazo.

Hofstede (2001) também se refere à cultura como um fenómeno de camadas (Figura 3), em que diferentes níveis estão interligados, desde os mais periféricos e observáveis, aos mais profundos e não visíveis, à semelhança do modelo anteriormente falado. O autor criou um modelo de camadas em forma de anéis, sendo que a cada qual corresponde uma manifestação de cultura. As diferentes camadas variam num contínuo, desde um nível consciente e de fácil

acesso (camadas periféricas), até um nível inconsciente e de difícil acesso (camadas mais profundas).

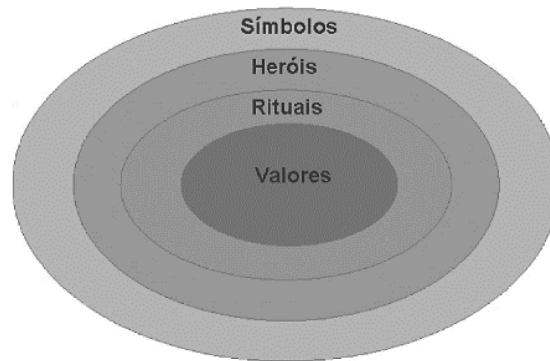


Figura 3. Representação adaptada do Modelo de Hofstede (2001)

Os símbolos são palavras e gestos com significado particular apenas para aqueles que partilham a cultura. Os heróis são pessoas reais ou imaginárias muito valorizadas numa cultura, e são paradigmas comportamentais. Os rituais constituem nas atividades coletivas para atingir determinados fins, essenciais para essa cultura. Já os valores, são a camada mais profunda e invisível.

A proposta de Hofstede foi, entretanto, ampliada por Neves (2000), tendo sido especificadas mais camadas (Figura 4).



Figura 4. Representação do Modelo de Hofstede adaptado por Neves (2000)

As camadas mais periféricas (A1 e A2) representam a ideia de clima da organização. A primeira corresponde aos atributos organizacionais que originam o clima (variáveis de contexto, de estrutura, e de processo). A segunda representa os atributos individuais (psicológico do indivíduo). A terceira camada (A3) equivale à dimensão comportamental da cultura (os artefactos), ou seja, aquilo que tem uma forma concreta e física, e é proveniente da

intervenção humana. A quarta camada (A4) diz respeito aos padrões e às normas de comportamento. A quinta camada (A5) define-se pelos valores, crenças, e ideologias que constituem o cerne da cultura organizacional. A última camada (A6), dos pressupostos básicos, é a mais profunda, logo invisível e inconsciente, funcionando como um código para interpretar o modo como as pessoas pensam, sentem, e agem - considerada por Schein a essência da cultura, como vimos anteriormente.

Em síntese, embora o modelo de Neves (2000) preconize uma ideia conjunta dos conceitos clima e cultura organizacional (dada a proximidade dos aspetos conceptuais e metodológicos), não exclui as respetivas diferenças entre conceitos, nomeadamente no que concerne à relação de cada um com a mudança (maior vulnerabilidade no clima do que na cultura), na incidência do seu significado (o clima é mais individual e a cultura é mais grupal), e até mesmo no sistema avaliativo (mais descritivo para o clima e mais avaliativo para a cultura).

1.1.3 Modelo de Quinn

Outro dos contributos importantes na clarificação do conceito de cultura organizacional é o Modelo dos Valores Contrastantes, desenvolvido por Quinn e seus colaboradores (i.e., Rohrbaugh, McGrath & Cameron) desde 1981. Este modelo foi desenvolvido para clarificar e compreender o conceito de eficácia organizacional, através de um estudo exploratório, onde se pediu a um grupo de teóricos e investigadores para caracterizarem o conceito de eficácia. O seu impacto foi tal, que é considerado como um dos 40 modelos mais importantes da história da gestão (Have, Have, Stevens, Vanderelst & Pol-Coyne, 2003), e daí ser largamente utilizado na investigação organizacional.

Este mesmo modelo é também utilizado como base teórica para o presente estudo, cuja escala foi utilizada no questionário para identificar o tipo de cultura predominante na empresa que serviu de amostra neste projeto, a KW.

O modelo evidencia a existência de três dimensões contrastantes na conceptualização da eficácia organizacional: a flexibilidade *vs.* controlo, a orientação interna *vs.* orientação externa e meios *vs.* fins.

A dimensão flexibilidade *vs.* controlo diz respeito à estrutura da organização. Uma organização que valoriza a flexibilidade, valoriza também a inovação e adaptação, criando um ambiente de estrutura informal, que incentiva a cooperação, a mudança, a comunicação

horizontal, bem como a atitude empreendedora de cada trabalhador. Por outro lado, uma organização mais orientada para o controle, irá valorizar a estabilidade e segurança, tornando-se mais mecanicista e burocrática, e cujas bases assentam na autoridade formal.

A orientação interna valoriza o bem-estar e desenvolvimento individual de cada trabalhador, mantendo uma estabilidade na estrutura e ambiente de trabalho. Por sua vez, a orientação externa valoriza mais o ambiente externo à organização e, por consequência, impulsiona a competição e a produtividade.

A dimensão contrastante meios *vs.* fins traduz uma dicotomia ao nível dos processos (produtividade e lucro) e dos resultados (planeamento e definição de objetivos), ou seja, crescer e adquirir recursos através da inovação *vs.* estabilidade e controle através de sistemas de informação e comunicação.

Os eixos de polos opostos representam dilemas com que as organizações se deparam ao longo do tempo. Ao integrar estas dimensões identificam-se quatro modelos de eficácia organizacional:

- 1) o modelo das Relações Humanas, que dá relevância à coesão (meios), bem como ao desenvolvimento dos colaboradores (fins);
- 2) o modelo dos Sistemas Abertos, que destaca a rapidez (meios) e o crescimento e apoio externo (fins);
- 3) o modelo dos Objetivos Racionais destaca os critérios de eficácia para alcance de metas (meios) e a produtividade (fins);
- 4) e o modelo dos Processos Internos destaca a informação (meios) e a estabilidade e controle (fins).

Sendo que a cada um desses modelos corresponde um tipo de cultura organizacional identificado por Quinn e Cameron (1983), como é demonstrado na Figura 5. São estas:

- 1) Cultura de Apoio (modelo de relações humanas), na qual é partilhada a crença da importância da cooperação, o espírito de grupo, e o bem-estar dos trabalhadores;
- 2) Cultura de Inovação (modelo de sistemas abertos), cujo realce está na criatividade, inovação, flexibilidade, e incentivo à mudança;
- 3) Cultura de Regras (modelo dos processos internos), onde predominam valores de ordem, hierarquia, e sistemas de informação e controle;

- 4) Cultura de Objetivos (modelo dos objetivos), sendo o foco a produtividade, eficiência, resultados, e desempenho.

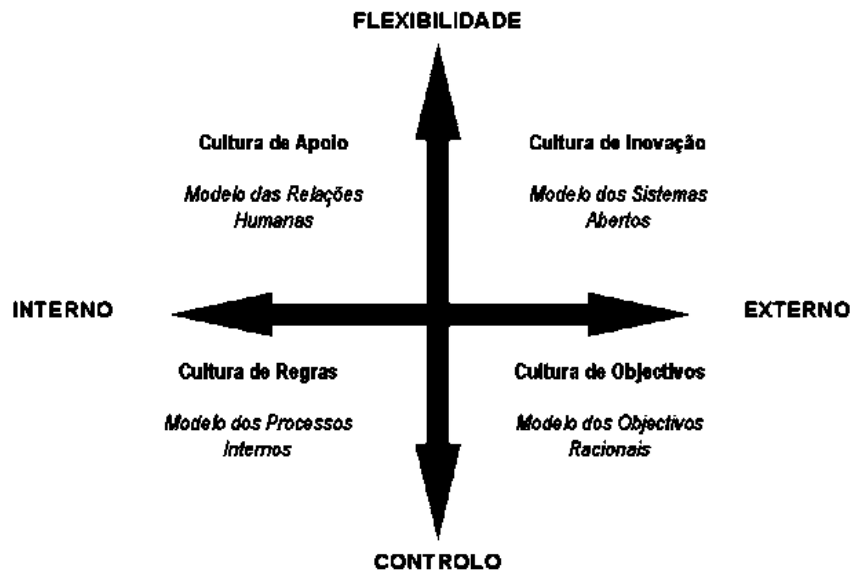


Figura 5. Modelo dos Valores Contrastantes adaptado de Quinn e Cameron (1983)

Assim, podemos afirmar que os quadrantes definem tipos de organização ideais, do ponto de vista de fenómeno multicultural. É de realçar que nenhuma organização se define por um único tipo de cultura, mas sim por combinações dos quatro, sendo uns mais dominantes que outros, permitindo a diferenciação. É importante existir um equilíbrio entre os tipos de cultura referidos numa organização, sendo que um excessivo destaque num deles pode levar ao desequilíbrio e à disfuncionalidade da empresa (Cameron & Quinn, 1999).

Sendo este modelo de Quinn um dos que reúne maior validação empírica, foi o escolhido como base do presente estudo. Fez também sentido ser o utilizado pelas características da amostra, neste caso da empresa em si, que revela à partida as dimensões propostas pelo autor. Por se tratar de uma empresa de grande dimensão, internacional, num setor de elevada competitividade, com um modelo de gestão por objetivos, mas também de uma grande presença das relações humanas e com processos internos muito próprios do setor imobiliário. Considerou-se interessante e pertinente aplicar este modelo nesta amostra e analisar os seus resultados, de modo a ver se vão ao encontro deste modelo.

Relativamente à clarificação do constructo, conclui-se que há variadas formulações pelos mais diversos autores, sendo, no entanto, geral a inclusão dos aspetos comportamentais, cognitivos e emocionais, assim como a ideia de coletivo e partilhado, tornando este conceito extremamente complexo (Neves, 2000).

No que concerne à aplicabilidade deste construto, denotamos como principais funções: o facto de ser um quadro de referência para o modo de pensar e atuar por parte dos membros da organização; o facto de ter um carácter de coesão social, entre o interno e o externo da organização; o facto de controlar e padronizar, definindo regras e normas de funcionamento; e o facto de ser considerada uma vantagem competitiva (Neves, 2000).

Existem componentes que estabelecem uma descrição operacional da cultura organizacional, tais como: regras e políticas, objetivos e avaliação, hábitos e normas, formação, cerimónias e eventos, comportamentos da gestão, remunerações e recompensas, comunicações, ambiente físico, e estrutura organizacional (Galpin, 1996).

Há quem diga que as próprias organizações são a cultura em si, que a mesma se refere à macro visão da cultura da empresa, o que por sua vez lhe atribui a própria personalidade (Bilhim, 1996 citado por Camacho, 2017).

Empresas com fortes culturas organizacionais são apontadas como excelentes exemplos de gestão (Peters & Waterman, 1984). Daí o crescente interesse dos gestores nesta área, de modo a melhorar a eficácia das suas empresas (Cameron & Quinn, 1999).

Segundo Barney (1986), para que a cultura de uma empresa seja competitiva e, conseqüentemente, tenha um desempenho financeiro sustentado, três condições devem estar presentes: primeiro, a cultura deve ser valiosa, deve permitir que uma empresa se comporte de uma forma que leve a altos rendimentos e baixos custos, agregando-lhe assim valor financeiro; em segundo lugar, a cultura deve ser rara, *i.e.*, deve ter atributos e características que não são comuns às culturas da maioria das outras empresas; em terceiro, a cultura deve ser imperfeitamente imitável, ou seja, empresas que tentem imitar a cultura ficarão em desvantagem em comparação com a firma original, por esta possuir características difíceis de transpor.

Denotamos assim que grande parte da literatura sugere que a cultura pode acrescentar um valor económico positivo para uma empresa. As empresas bem-sucedidas, que dão valor à maximização da produtividade por meio dos seus funcionários, são geralmente aquelas que têm uma cultura organizacional que apoia e valoriza os seus empregados (Barney, 1986).

Torna-se assim possível relacionar a cultura com outros critérios como, por exemplo, o desempenho dos colaboradores. Nesse sentido, a cultura de uma empresa tem efeitos generalizados sobre a organização, pois a mesma não define apenas quem são os seus

funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes, mas também define como uma empresa irá interagir na presença desses agentes (Louis, 1983), e quais os resultados, positivo ou negativos, que daí provêm.

Um dos aspetos mais estudados é a relação entre cultura organizacional e desempenho organizacional. No entanto, ainda não é totalmente perceptível qual a cultura organizacional associada a um melhor desempenho, e que funcione como vantagem competitiva para a organização.

Muitos académicos e profissionais argumentam que o desempenho de uma organização depende do grau em que os valores da cultura são amplamente compartilhados. Embora alguns teóricos tenham questionado a existência de um vínculo entre cultura e desempenho, existem evidências suficientes para sugerir que a cultura organizacional está associada ao desempenho organizacional. Nomeadamente, que uma cultura orientada para o interior decresce o desempenho, enquanto que uma cultura orientada para o exterior tem um efeito positivo no desempenho, e também que culturas competitivas e inovadoras apresentam correlações positivas com indicadores de desempenho (Ogbonna & Harris, 2000).

Podemos referir que a cultura é do interesse da gestão porque oferece a possibilidade de aumentar a eficiência a vários níveis, ajuda a compreender a organização enquanto grupo de pessoas com experiências comuns, e a prever situações futuras (Browaeys & Price, 2011). É nestes pontos que reside a sua capacidade de evolução e mudança.

Em suma, a cultura organizacional: 1) pode ser considerada holística, sendo o todo mais do que a soma das partes; 2) impulsiona a identidade organizacional e a coerência de cada grupo, contribuindo para a distinção dos membros de uma organização comparativamente com os de outra, por ser única e distinta; 3) é de natureza coletiva, sendo o resultado da interação que se estabelece entre as pessoas, neste caso trabalhadores; 4) é estruturada através de valores, ideologias, cerimónias, aprendidos e transmitidos pelo processo de socialização; 5) é determinada pela história da organização refletindo as tradições da mesma; 6) possui uma dinâmica, com a entrada de novos membros e novos acontecimentos e, apesar de ser difícil de mudar, revela uma continuidade, adaptabilidade, crescimento e desenvolvimento da mesma (Gonçalves, 2011).

De seguida, iremos abordar o conceito de clima de serviço.

1.2 Clima de Serviço

Quando falamos de clima de serviço, a primeira imagem que temos é o serviço prestado aos clientes - o que não está totalmente afastado da definição real.

Esta variável tem sido mais aprofundada e estudada, visto que começou a ganhar uma maior importância como fator diferenciador dentro do mundo das organizações, à semelhança da cultura organizacional, como referido no tópico anterior.

Para obter um cliente satisfeito é necessário prestar um bom serviço, seja num contacto próximo e frequente (e.g., restaurante) ou mais distante e ocasional (e.g., venda de um telemóvel, *call-center*). A concorrência e a competição em mercados do mesmo ramo são uma corrida frenética nos dias de hoje e, desse modo, manter e fidelizar clientes tornou-se uma das grandes chaves de sucesso de um negócio. Assim, investir nesse potencial é uma forma de conquistar novos clientes e ganhar grande vantagem competitiva diante as empresas concorrentes (Vieira, 2014).

Já não basta deixar o cliente satisfeito uma vez, e dedicar-se ao próximo, é aconselhável alimentar essa relação e estendê-la a outras, mesmo que o cliente não use o serviço durante muito tempo. Por exemplo, o objetivo das mensagens/*e-mails* que algumas empresas mandam ocasionalmente com promoções, publicidade, ou inquéritos, é o de que, quando o cliente tiver de voltar a usar o serviço, a empresa que continuou a manter o contacto seja a escolhida.

Em tempos idos, por haver menos opções de escolha de produtos e de quem os fornecesse, as pessoas não estavam habituadas a um serviço de excelência, e que lutasse para as manter satisfeitas. Contudo, nos dias de hoje, por vezes mais do que a própria qualidade do produto, dá-se valor ao serviço prestado perante a sua aquisição. Segundo Guimarães (2009), “serviço” é o que resulta de uma interação entre duas pessoas e um produto ou serviço, num ambiente próprio com apoio físico e logístico. No qual o prestador do serviço procura satisfazer as necessidades do cliente. É então, importante o reconhecimento do potencial da qualidade do mesmo para estabelecer uma vantagem competitiva para as organizações de serviços (Berry & Parasuraman, 2004).

Assim, introduz-se a variável mediadora deste estudo: o clima de serviço.

Clima de serviço é referido por Schneider (1980) como o sentido que as pessoas que trabalham numa organização têm, no que diz respeito à ênfase dada à qualidade do serviço dessa organização. De outra forma, o clima de serviço define-se como a percepção compartilhada

dos funcionários sobre as práticas, procedimentos, e tipos de comportamento que são recompensados e apoiados num ambiente particular (Schneider, White & Paul, 1998). O clima de serviço é a mensagem que os funcionários recebem sobre a importância do serviço na sua organização, e recebem-na através das experiências que têm durante o dia-a-dia no trabalho (Alamgir, 2011).

Schneider, quando conduziu o primeiro estudo do clima de serviço, argumentou que o conceito de clima podia aplicar-se aos clientes. Nesta perspectiva, tanto os empregados como os clientes da organização vivenciam o clima de serviço: os empregados devido à ênfase dada à excelência do serviço que prestam, e os clientes, no que diz respeito às experiências que têm quando são servidos (Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe, 2000).

Schneider (1980) sugeriu que um clima de serviço cria um ciclo de *feedback* positivo. Assim, se os funcionários da linha da frente tiverem uma experiência positiva com um cliente, esforçar-se-ão para obter uma interação de qualidade semelhante ou superior na próxima vez. A satisfação dos funcionários irá traduzir-se em níveis mais altos de satisfação do cliente com a experiência do serviço, os funcionários ficarão mais entusiasmados e positivos durante o processo de serviço, e por sua vez, o clima positivo da organização será exposto ao cliente. Essa atitude, por sua vez, melhorará o clima de serviço da organização.

O mesmo autor considera o estudo do clima de serviço particularmente complexo, na medida em que é uma variável que está presente enquanto característica da organização e nos próprios membros da mesma. O estudo deste conceito evoluiu ao longo dos anos de uma perspectiva mais geral para um foco mais estratégico (Schneider et al., 2000).

É, assim, uma variável que implica uma mudança de paradigma dentro da organização, na medida em que é importante os clientes terem uma boa perceção do serviço fornecido por parte da empresa, como também se torna fundamental e imprescindível que os próprios trabalhadores ganhem consciência das implicações que um clima de serviço positivo pode ter, não só para o trabalho deles próprios, como para os resultados da sua organização.

O conceito de clima de serviço emergiu como um elo de ligação entre os parâmetros de desempenho dos serviços internos e externos (Andrews & Rogelberg, 2001). Argumenta-se que, como um meio de ligação, o clima de serviço tem poder preditivo em relação à eficácia organizacional, relacionando-o com metas de desempenho, como um foco no fornecimento de serviço de alta qualidade (*vs.* produtividade), diretrizes, e práticas de trabalho concretas como parâmetros de desempenho (Jong, Ruyter & Lemmink, 2005).

Segundo Andrews e Rogelberg (2001) quando o serviço de qualidade é valorizado pela administração, isso pode determinar até que ponto um serviço de qualidade é considerado prioritário, e se o proprietário recompensa, apoia, e incentiva esse serviço, e se são criadas práticas e procedimentos organizacionais para o facilitar.

Esse raciocínio é consistente com afirmações teóricas sobre a cultura organizacional, na medida em que o clima de serviço é a percepção coletiva dos funcionários sobre práticas e procedimentos organizacionais, e a cultura é definida como as suposições, normas, e valores de uma organização. Deste modo, a cultura é propícia a ter impacto nas práticas do local de trabalho. Da mesma forma, os valores das chefias podem influenciar essas práticas que, conseqüentemente, podem determinar o clima de serviço. Deduzindo-se então que, quando as chefias valorizam um serviço de qualidade, podem incentivar os funcionários a fornecer tal serviço, e podem estabelecer práticas e procedimentos para auxiliar na sua prestação.

Jong, Ruyter e Lemmink (2005) estão em concordância, pois afirmam que o meio envolvente e o clima organizacional são instrumentos necessários para que uma organização atinja o sucesso, e que as práticas de liderança e a performance do negócio contribuem para tal. Deste modo, as organizações devem focar a sua atenção nos seus clientes e nos seus recursos humanos, evidenciando a cadeia que liga os lucros, aos seus trabalhadores e clientes (Guimarães, 2009).

A literatura evidencia que o clima de serviço tem sido considerado um elo crítico entre a gestão interna e o desempenho organizacional (Schneider, et al., 1998). A prestação de um serviço por parte de uma organização pressupõe a excelência, a qual acresce vantagem competitiva relativamente aos concorrentes, na procura de responder às necessidades do cliente (Jong et al., 2005).

Hong, Liao, Hu e Jiang (2013) também afirmam que o clima de serviço é uma forma especial de clima organizacional orientada para a qualidade do serviço, que por sua vez contribui para a eficácia organizacional. Sendo que o clima e a cultura organizacional são dois aspetos que estão interligados, este pressuposto vai ao encontro da ideia deste estudo de observar a relação entre cultura organizacional e clima de serviço.

Dado o seu foco estratégico na qualidade do serviço, o clima de serviço deve ter uma influência direta nos resultados dos serviços (Schneider, 1992), que neste enquadramento podemos relacionar com o desempenho individual dos trabalhadores.

Embora as práticas gerais de Recursos Humanos (RH) não sejam orientadas para a qualidade do serviço em particular, é esperado que as mesmas se relacionem com o clima de serviço por meio do aumento das expectativas gerais do desempenho dos funcionários. Ao integrar parâmetros de alto desempenho no sistema de RH, as organizações motivam os funcionários a atingir metas mais elevadas (Huselid, 1995).

Salanova, Agut e Peiró (2005) descobriram que o apoio organizacional (e.g., a formação), permite o envolvimento do trabalho do funcionário e o clima de serviço do mesmo. É assim exepetável que uma cultura de apoio numa dada empresa promova um melhor clima de serviço, como é o caso da empresa que serve de amostra a este estudo que fornece toda a formação necessária aos seus trabalhadores. Nas empresas de serviços, as dinâmicas organizacionais têm um impacto direto nas pessoas que a organização atende, na medida em que os funcionários destas organizações acabam por ter um maior contacto cara a cara com os seus clientes, como é também o caso da mediação imobiliária.

A literatura mostra que, em contextos de serviço onde ocorre uma maior interação entre os trabalhadores e os clientes, o vínculo entre o clima de serviço e a satisfação do cliente acaba por ser mais forte (Mayer, Ehrhart & Schneider, 2009).

Schneider (1980) evidencia que as pessoas que escolhem empregos em organizações com fins lucrativos, pretendem prestar serviços de qualidade, assim como trabalhar diretamente com pessoas/clientes e, conseqüentemente, mostram-se preocupadas com o sucesso da sua organização. As empresas de serviços são estabelecidas para atrair e reter clientes por meio da prestação dos seus serviços, sendo que a sua prioridade deverá ser o cliente, e que os resultados serão positivos se a organização atuar com essa orientação. No entanto, é de notar que os resultados positivos para o cliente e para o funcionário são fruto do mesmo conjunto de dinâmicas organizacionais, ou seja, até que ponto a organização, por meio das suas práticas e procedimentos, demonstra um clima de serviço e o fomenta junto dos seus trabalhadores.

Os funcionários são os elementos mais propícios a experienciar o clima de serviço e, como tal, as organizações poderão avaliar as perceções dos mesmos a esse clima, de maneira a conseguirem implementar estratégias adequadas que providenciem um serviço de qualidade, e avaliar até que ponto uma cultura de qualidade de serviço influencia a postura dos funcionários face aos clientes (Hong et al., 2013). Os autores também referem que, sendo o clima de serviço uma reflexão da filosofia e das práticas da organização, mais do que outros resultados, medir

esse clima pode fornecer um diagnóstico mais imediato, permitindo a formulação de um plano de ação.

Na mesma linha de pensamento, os autores Solnet e Paulsen (2006) consideram que o clima ajuda os indivíduos a determinar o comportamento, baseando-se na maneira como pensam e sentem sobre diversos aspetos do ambiente de trabalho. Daí ser pertinente estudar alguns precedentes da variável de clima de serviço sendo que, neste estudo, optámos pela cultura organizacional.

Ao longo desta revisão de literatura temos referido a importância de os funcionários prestarem um bom serviço aos seus clientes, de maneira a estabelecer relações fidelizadas, e contribuírem para o sucesso da organização. No entanto, um aspeto de igual importância não pode ser negligenciado, isto é, se a organização prestadora de serviços deseja que os seus funcionários façam um ótimo trabalho com os seus clientes, então a mesma deve estar preparada para fazer um ótimo trabalho com seus funcionários (George, 1990), de modo a motivá-los para serem os melhores no contacto com o cliente, tal como a chefia o é com os trabalhadores. Entrará aqui o papel da cultura organizacional, e em que medida a mesma apoia os membros da sua organização.

Estudos também mostram que o clima de serviço tem uma relação positiva com as vendas, através dos seus efeitos na satisfação dos clientes e, por consequência, com maiores lucros para a organização (Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz & Niles-Jolly, 2005). Algo que está em concordância com a hipótese colocada neste estudo, de que o clima de serviço tem relação com o desempenho individual dos trabalhadores, que em parte se traduz nas vendas realizadas no negócio da mediação imobiliária.

Para terminar este capítulo, concluímos que o clima de serviço é um fenómeno coletivo e compartilhado pelos membros da organização. Este clima revela-se através das práticas organizacionais voltadas para o atendimento ao cliente. Espera-se que, quanto melhor o clima de serviço numa unidade de trabalho, melhor será a avaliação do cliente sobre a qualidade do serviço do funcionário (ou seja, o seu desempenho). Deste modo, os clientes serão mais leais à organização (Salanova, Agut & Peiró, 2005).

As bases para que existam as condições necessárias para este ciclo de sucesso ocorrer dependem fundamentalmente das chefias da empresa, da forma correta e motivacional como orientam os seus trabalhadores, e de como lhes fornecem as ferramentas necessárias para que desempenhem, da melhor forma possível, o seu trabalho com o cliente. No presente estudo não

foi abordada a perspectiva do cliente, mas sim a dos trabalhadores da empresa de mediação imobiliária.

Seguidamente iremos explorar o conceito de desempenho individual.

1.3 Desempenho Individual

Desde os tempos do *taylorismo* que, no ambiente laboral, se dá muita atenção à produtividade e desempenho individual dos trabalhadores, sendo que a maior parte das vezes é considerada a melhor maneira de distinguir um bom trabalhador de um mau trabalhador.

Atualmente, já há outras componentes com bastante relevância, nomeadamente a capacidade de relação e liderança. A performance, a produtividade, e a eficácia organizacional motivaram muitos economistas, gestores, filósofos e consultores a escreverem e a investigarem este conceito. De acordo com Korkaew e Suthinee (2012), o desempenho no trabalho assume um papel importante no crescimento e desenvolvimento de uma organização, na medida em que o desempenho individual do colaborador contribui, em grande parte, para a eficácia geral, e para o sucesso organizacional.

Lewin e Minton (1986) afirmam que, apesar de todas as pesquisas empíricas e teóricas até ao momento, não existe um modelo universal que meça a performance das empresas. Na altura os autores apontaram as seguintes questões relativas à eficácia que, de certo modo, ainda persistem para o desempenho individual: “O que é? Quais são os seus indicadores? Quais são os seus fatores de previsão? Pode ser especificado ou medido? Pode estar relacionado com perspectivas, ambientes, comportamentos ou estruturas particulares? Muda com o tempo e com a maturidade organizacional? Pode ser procurado, ganho, aprimorado ou perdido? Por que razão há organizações eficazes e outras não, e profissionais com desempenhos diferentes, ainda que na mesma organização?”.

Aqui iremos descrever a variável critério do estudo, e tentar perceber se tanto a cultura organizacional como o clima de serviço poderão ter relação com o desempenho individual dos trabalhadores, pois segundo Korkawew e Suthinee (2012) o desempenho individual é uma das variáveis mais importantes no contexto laboral, e que tem sido estudada há vários anos.

O desempenho é um construto importante nos estudos de recursos humanos, na medida em que é o resultado de uma elaborada equação de outros fatores na organização, cujos objetivos devem ser o melhor desempenho dos seus trabalhadores, promovendo atitudes

positivas, competências, responsabilidade pelo trabalho, criando incentivos, e aumentando a satisfação individual e ambiental, pois se a empresa não faz esforços pelos seus, não pode esperar que eles deem o seu melhor nas suas funções (Tseng & Huang, 2011).

Contudo, apesar da extensa investigação nesta área, o desempenho no trabalho é um termo ainda mal definido na Psicologia do Trabalho. O desempenho visa determinar se um colaborador executa bem a sua função. Ou seja, como é o seu comportamento em termos laborais. No entanto, o resultado do comportamento é o mesmo que resultar da competência, atitude positiva, trabalho em equipa, gestão de stress, integridade e confiabilidade (Gujral, Gupta & Aneja, 2012). Assim, entende-se que numa só definição de “comportamento” estão várias componentes envolvidas, que dependem da função exercida, do posto de trabalho e até da própria empresa, advindo daí a dificuldade dos autores em definir desempenho individual, e a própria falta de um consenso, face às inúmeras abordagens que existem de momento.

Uma definição amplamente aceite de desempenho no trabalho é a de Campbell (1990) que se traduz em comportamentos ou ações que são relevantes para as metas da organização. Sendo que, três noções acompanham essa definição: 1) o desempenho do trabalho deve ser definido em termos de comportamento, e não de resultados; 2) comportamentos que são relevantes para os objetivos da organização; e 3) o desempenho do trabalho é multidimensional.

Assim, existe consenso na literatura relativamente ao facto de o desempenho no trabalho ser um construto abstrato e teórico, que não pode ser medido nem quantificado diretamente. Tem diversas dimensões, vertentes e indicadores que não tornam possível a sua definição concreta. Também é importante distinguir entre variáveis causais, e indicadores de desempenho no trabalho. As variáveis causais determinam ou predizem o nível de desempenho, enquanto os indicadores são reflexos do desempenho no trabalho (Campbell, 1990).

Para conceptualizar e operacionalizar o desempenho individual do trabalho, os autores Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, Vet Henrica e van der Beek (2011) desenvolveram uma meta-análise, de maneira a tentar esclarecer este construto e o que o envolve, da qual irão ser destacados alguns pontos. Os autores Murphy e Campbell foram os pioneiros na definição de desempenho individual no trabalho.

Segundo Murphy (1989) (citado por Koopmans et al., 2011), o domínio de desempenho do trabalho contempla quatro dimensões: 1) comportamentos de tarefa, 2) comportamentos interpessoais, 3) comportamentos de inatividade, e 4) comportamentos destrutivos.

Já Campbell (1990) propõe oito dimensões: 1) proficiência de tarefa específica ao trabalho, 2) proficiência de tarefa não específica ao trabalho - sendo que o autor refere que estas duas representam o desempenho das tarefas, 3) comunicações escritas e orais, 4) demonstração de esforço, 5) manutenção da disciplina pessoal, 6) facilitar o desempenho dos colegas e equipa, 7) supervisão, e 8) gestão e administração.

Viswesvaran (1993) desenvolveu 10 dimensões, pois além de um fator geral de desempenho do trabalho, distinguiu as dimensões de produtividade, qualidade do trabalho, conhecimento do trabalho, competência em comunicação, esforço, liderança, competência administrativa, competência interpessoal, e aceitação da autoridade. As primeiras três dimensões (produtividade, qualidade e conhecimento do trabalho) podem ser consideradas como desempenho da tarefa. Viswesvaran e Ones (2000) definem também o desempenho do trabalho como ações, comportamentos, e resultados que os funcionários têm, que estão ligados e contribuem para as metas organizacionais.

Os autores Renn e Fedor (2001), dividiram o desempenho da tarefa em quantidade e qualidade de trabalho, ao contrário da maioria dos outros autores. Há aqueles que referem que o desempenho no trabalho deve ser diferenciado da produtividade do trabalho, dois conceitos que muitas vezes se agregam. A produtividade é um conceito mais restrito do que o desempenho no trabalho.

Neste caso, todos os autores mencionaram o desempenho das tarefas como uma dimensão importante do desempenho individual do trabalho. Sendo que, muitas vezes, o desempenho na tarefa é a categoria mais valorizada, pois mede a contribuição direta do colaborador para o desempenho da empresa.

Os autores desta meta-análise (Koopmans et al., 2011) propuseram uma estrutura heurística de desempenho individual de trabalho, com as dimensões que os mesmos consideram as principais para acolher todos os aspetos comportamentais que formam o desempenho individual: o desempenho da tarefa, o desempenho contextual, o desempenho adaptativo, e o comportamento do trabalho contraproducente. Sendo que as respetivas importâncias e indicadores podem diferir consoante o contexto laboral em que se inserem.

O modelo de Mott (1972) (citado por Semedo, Coelho & Ribeiro, 2016), relativo ao desempenho individual está em acordo ao dos autores acima mencionados, sendo que este refere também três dimensões: produtividade, adaptabilidade e flexibilidade.

Na sua perspectiva, a produtividade avalia a eficiência, e também representa a quantidade e a qualidade do produto ou serviço. A adaptabilidade refere-se a antecipar problemas e as suas soluções, abertura a novos métodos e tecnologias, adaptação pessoal, e é medida pela velocidade com que as mudanças são decididas, e pelo número de membros relevantes da organização que aceitam as alterações. A flexibilidade está relacionada com a capacidade dos funcionários se ajustarem rapidamente a variações na quantidade de trabalho, bem como na sua capacidade de resposta a situações de crise.

De acordo com a literatura, há ainda outros fatores a considerar quando se aborda o desempenho individual, nomeadamente a pontualidade, a produtividade, os recursos humanos, a eficácia da formação, e as características pessoais (Rocha, 2016).

Temos referido as características referentes aos trabalhadores mas, na verdade, o facto de as organizações se preocuparem em aperfeiçoar o desempenho dos indivíduos apenas considerando as suas dificuldades e limitações, pode não ser suficiente para fomentar um melhor desempenho de trabalho. É preciso considerar outras variáveis pertencentes a distintos níveis de análise, como é o caso do contexto de trabalho e a influência que este pode ter sobre o desempenho de um cargo (Yang & Holzer, 2006).

Klein e Kozlowski (2000) referem que o conceito de desempenho é de natureza plural, multicausal e constituído por fatores de ordem individual, de contexto, e organizacional. Fatores estes que podem influenciar o modo de agir dos indivíduos e, conseqüentemente, os seus resultados no trabalho.

Bailey (1993) (citado por Huselid, 1995) sustenta que os recursos humanos devem fazer um maior esforço, pois os funcionários frequentemente têm desempenhos abaixo do seu potencial máximo, e que esses esforços organizacionais poderão fornecer retornos acima de quaisquer custos relevantes que a empresa possa ter. As práticas de gestão de recursos humanos podem influenciar as capacidades e motivação dos funcionários, bem como a maneira como as funções são desempenhadas.

Verifica-se assim a existência de uma relação entre a cultura e o compromisso organizacional com a performance empresarial, na medida em que a motivação dos empregados é crucial e influencia a performance da organização (Rashid, Sambasiva & Johari, 2003).

Diversos autores argumentam que as organizações orientadas para o serviço apresentam, de um modo geral, resultados mais favoráveis relativamente a desempenho (Lytle, Hom, &

Mokwa, 1998). O que pode constituir um ponto de ligação com a variável mediadora, na medida em que faz sentido fomentar um clima de serviço de maneira a melhorar o desempenho individual dos trabalhadores da organização.

No âmbito deste projeto, focámo-nos em avaliar o desempenho individual dos trabalhadores da organização KW, através de uma escala adaptada por Rego e Cunha (2009), que consiste nos seguintes itens: “Considero-me um empregado eficaz”, “Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho”, “O meu Diretor vê-me como um colaborador eficaz” e “Os meus colegas consideram que sou um colaborador bastante produtivo”. Abrangendo assim algumas das dimensões mencionadas na literatura relativamente à definição de desempenho individual, numa abordagem mais qualitativa.

Neste caso, trata-se de uma autoavaliação do desempenho de cada um, pois visto que ser consultor imobiliário é um trabalho mais individualista, cada um tem os seus objetivos de negócios, apesar de estarem todos inseridos na mesma rede de trabalho, cujo objetivo final é o sucesso da empresa, com a contribuição de cada trabalhador para tal. Na medida em que para um consultor imobiliário realizar um negócio por mês pode ser suficiente, e outros podem ambicionar mais, sendo que as suas perceções de desempenho variam consoante os mesmos objetivos. Assim, um consultor recente que não esteja a produzir negócios não deve ser considerado imediatamente um mau trabalhador, pois como se observa na literatura existem outras dimensões, como a entreajuda e espírito de equipa que também se contabilizam na definição de um bom trabalhador, entre outras, para além dos resultados objetivos.

Posteriormente, para não limitar a nossa análise, procedeu-se a uma avaliação mais objetiva, relativamente aos negócios realizados na empresa de mediação imobiliária dos trabalhadores, de maneira a observar se existe relação entre a auto perceção de desempenho e os negócios efetuados enquanto consultores imobiliários. Ou seja, avaliar se existe relação entre o nível em que os mesmos avaliam o seu desempenho como alto ou baixo, com a quantidade de negócios que realizam (alta ou baixa). Denominámos-lhe “Desempenho Objetivo”, de modo a integrar como variável dependente no modelo de regressão com a cultura organizacional e o clima de serviço.

1.4 Representação do Modelo Analisado

Com base na revisão de literatura efetuada, as hipóteses deste estudo são:

H1: A Cultura Organizacional está positivamente associada com o Desempenho Individual

H1a. A Cultura de Objetivos está positivamente associada com o Desempenho Individual

H1b. A Cultura de Apoio está positivamente associada com o Desempenho Individual

H1c. A Cultura de Regras está positivamente associada com o Desempenho Individual

H1.d A Cultura de Inovação está positivamente associada com o Desempenho Individual

H2: O Clima de Serviço medeia a relação entre as dimensões da Cultura Organizacional e o Desempenho Individual

H2a. O Clima de Serviço medeia a relação da Cultura de Objetivos com o Desempenho Individual

H2b. O Clima de Serviço medeia a relação da Cultura de Apoio com o Desempenho Individual

H2c. O Clima de Serviço medeia a relação da Cultura de Regras com o Desempenho Individual

H2d. O Clima de Serviço medeia a relação da Cultura de Inovação com o Desempenho Individual

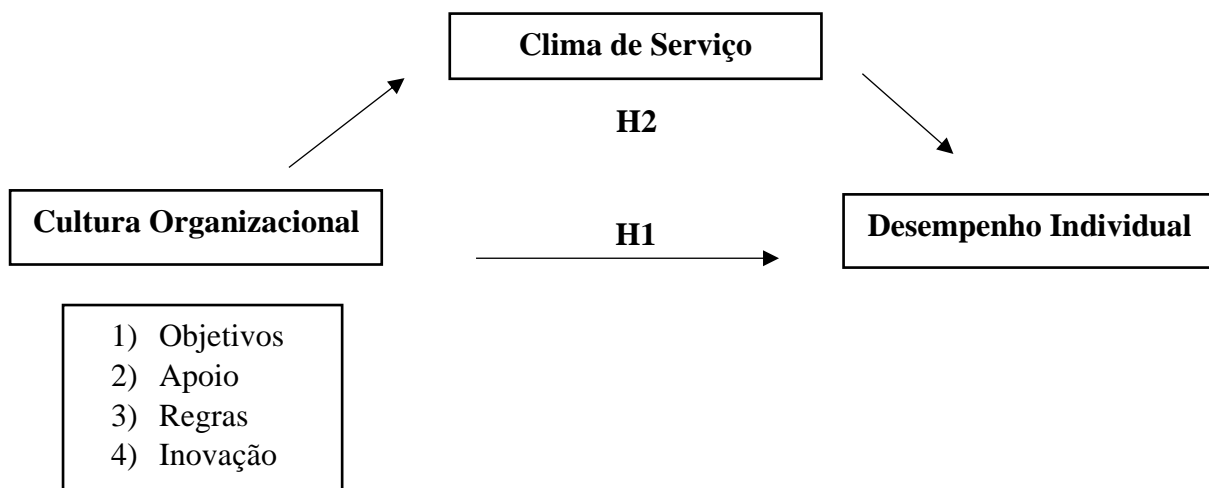


Figura 6. Representação do Modelo de Investigação de base deste estudo

II. METODOLOGIA

2.1 A Organização

A Keller Williams (KW) é uma empresa americana de tecnologia, formação, e imobiliário internacional com sede em Austin, Texas, fundada em 1983 por Gary Keller e Joe Williams. É o maior *franchising* na área do imobiliário a nível mundial, em número de agentes, com cerca de 700 escritórios e 112 mil associados, em 12 de países de todo o mundo. Estabeleceu-se em Portugal em 2015 e está sediada em Lisboa, encontrando-se distribuída por todo o território através dos seus Market Centers, os quais são grandes centros de negócios que agregam 100 ou mais consultores imobiliários cada um. Ao todo, a KW Portugal já conta com 22 Market Centers, e mais de 1.650 consultores imobiliários. A Keller Williams dispõe de vastas ações de formação para consultores.

No entanto, no contexto da mediação imobiliária em Portugal, os trabalhadores não recebem nem salário base nem fixo, pelo que os seus rendimentos dependem única e exclusivamente dos negócios que realizam com os seus clientes e da percentagem que desses recebem.

2.2 Procedimento

O instrumento utilizado no presente estudo foi um questionário distribuído via *e-mail* para todos os 1.947 colaboradores da Keller Williams Portugal.

O questionário foi realizado no *software Qualtrics*, tendo sido criada um painel de participantes no mesmo, de modo a que fosse possível enviar o questionário ao mesmo tempo para todos os trabalhadores. O mesmo foi enviado dia 11 de março de 2019 e esteve disponível até dia 25 do mesmo mês. No início da segunda semana foi enviado um lembrete para aqueles que ainda não tinham respondido, de maneira a tentar ter a maior amostra possível.

A base de dados de contactos utilizada está disponível no *site* da KW Portugal, e a mesma foi disponibilizada durante o decorrer do estágio curricular do presente Mestrado, bem como se obteve prévia aprovação da empresa para distribuição do inquérito aos seus colaboradores. O questionário é composto pelo consentimento informado, que assegura a proteção de dados, confidencialidade de respostas, e anonimato, seguido da escala relativa à cultura organizacional, clima de serviço, desempenho individual e, por fim, as questões sociodemográficas e profissionais.

Utilizou-se o programa *SPSS Statistics* versão 24 for Windows, de forma a efetuar a análise das qualidades métricas dos instrumentos deste estudo. Realizando uma análise fatorial exploratória, a análise da fiabilidade com o cálculo do Alpha de Cronbach para cada instrumento, analisou-se também associação das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, assim como a estatística descritiva de cada variável. De seguida, estudou-se as correlações entre variáveis, e testaram-se os efeitos de mediação com o modelo de regressão linear múltipla, com a finalidade de explorar eventuais associações entre as variáveis em estudo.

Para testar as hipóteses, desenvolveu-se um estudo empírico, correlacional, de carácter exploratório da relação entre as variáveis, onde se pretende analisar o papel do Clima de Serviço na relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho Individual. Trata-se de um estudo exploratório porque na revisão de literatura efetuada, não se identificaram estudos sobre o efeito de mediação a estudar. A presente investigação é ainda de natureza transversal pois todos os dados foram recolhidos num único momento.

2.3 Instrumentos

O questionário é composto por três escalas, aplicada a cada uma das variáveis do modelo de mediação.

- A *Cultura Organizacional* foi operacionalizada através da escala dos valores organizacionais com base em 16 itens adaptados por Neves (2007), com base no FOCUS Questionnaire, (Van Muijen, Koopman, De Witte, De Cock, Susanj, Bourantas, Papalexandris, Branyiscki, Spaltro, Jesuíno, Neves, Pitariu, Konrad, Peiro, Gonzalés-Roma & Turnipseed, 1999).

Estes itens organizam-se nas quatro dimensões da cultura, e resultam da média dos itens correspondentes previstas no Modelo dos Valores Contrastantes, junto no anexo: 1) Apoio (4 itens: “compreensão mútua”, “apoio aos colegas”, “confiança mútua” e “apoio na resolução dos problemas de trabalho”); 2) Inovação (4 itens: “assumir riscos”, “abertura à crítica”, “flexibilidade” e “pioneirismo”); 3) Regras (4 itens: “cumprimento de regras”, “procedimentos estabelecidos”, “formalização” e “respeito pela autoridade”); e 4) Objetivos (4 itens: “ênfase na realização da tarefa”, “objetivos claros”, “padrões elevados de desempenho” e “eficiência”). Estes itens tinham como objetivo avaliar a perceção dos inquiridos, relativamente aos valores organizacionais que caracterizam a sua empresa. Os itens foram respondidos numa escala de tipo *Likert* de 6 pontos (1=De modo nenhum a 6=Muitíssimo).

- Segue-se a escala de *Clima de Serviço*. Esta é constituída por 18 itens adaptados de Schneider, White & Paul (1998) e Salanova, Agut & Peiró (2005), por Neves (2016).

Os itens são respondidos numa escala de 5 pontos (1= discordo totalmente a 5= concordo totalmente), sendo o local de trabalho o âmbito de referência para a resposta. A escala contém 4 subescalas: 1) orientação para o cliente (grau em que a organização enfatiza, por múltiplas formas, o ir ao encontro das necessidades do cliente, e da qualidade de serviço); 2) práticas de gestão (grau em que as ações da chefia imediata apoiam e recompensam o fornecimento de um serviço de qualidade); 3) *feedback* ao cliente (grau em que se solicita e usa informação do cliente sobre qualidade de serviço); 4) clima de serviço global (grau em que existe uma perceção positiva, intensa e partilhada de políticas e práticas organizacionais focadas no serviço, que são esperadas, apoiadas, e recompensadas). Os itens da escala encontram-se junto no anexo.

- A terceira escala constante no questionário é a do *Desempenho Individual*, que foi adaptada pelos autores Rego e Cunha (2009). Os mesmos aplicaram um instrumento de medida do desempenho individual auto reportado baseado em quatro itens, como mencionado acima, dos quais três se encontram fundamentados em Staples, Hulland, e Higgins (1998), e outro desenvolvido pelos próprios autores.

De acordo com o Quadro 3.1, pode observar-se que todas as variáveis envolvidas no modelo do estudo apresentam boa, e muito boa consistência interna (Alfa de Cronbach: 1 - 0,90 consistência interna muito boa; 0,70 - 0,90 consistência interna boa), à exceção da cultura de inovação, que apresenta um valor muito baixo (Alfa de Cronbach < 0,50 consistência interna inaceitável). Uma possível explicação para este acontecimento é o facto de, no âmbito da mediação imobiliária, o fator “assumir riscos” poder ter variadas interpretações, sendo umas positivas, e outras negativas ao ponto de poderem prejudicar um negócio e, por isso, não mediu aquilo que se pretendia por a amostra o ter, eventualmente, interpretado de maneiras diferentes. Mesmo retirando alguns itens desta dimensão o seu valor de consistência interna não subia o suficiente para ser considerado relevante em futuras análises, pelo que foi excluído das análises posteriores.

Relativamente às variáveis sociodemográficas foram incluídas a idade, o sexo e o nível de escolaridade, nomeadamente a área desta última. Para além destas variáveis diferenciadoras, foram incluídas também variáveis adequadas ao tipo de amostra (consultores imobiliários), como experiência na área (sim ou não), se trabalham a *full-time* ou *part-time*, qual a

percentagem de comissão que recebem atualmente (40%, 50% ou 95%), e há quantos anos estão no mercado imobiliário, entre outras junto no anexo.

Como foi mencionado acima, o desempenho individual seria avaliado com recurso a uma escala desenvolvida para medir este construto (adaptada por Rego & Cunha, 2009), mas também com recurso a dados objetivos que, neste contexto da mediação imobiliária, se prendem ao volume de negócios. Os negócios efetuados nesta profissão passam pelos arrendamentos, angariações (casa angariada para venda) e, por vezes, os chamados “plenos” (venda e compra de uma casa a um mesmo cliente), dos quais os trabalhadores recebem a sua comissão, que representa o salário.

No questionário dirigido aos trabalhadores da KW Portugal, uma das questões dizia respeito ao número de vezes por mês, e em média, que efetuavam cada um destes três negócios (arrendamentos, angariações e plenos), numa escala de “0 por mês”, “1 por mês”, “2 a 4 por mês”, “5 por mês” e “mais de 6 por mês”. Através desta questão, foi criado um indicador denominado “Desempenho Objetivo”, de maneira a refazer o modelo de mediação, mas com a nova variável dependente. Este novo modelo teve como principal objetivo avaliar se a cultura organizacional, e o clima de serviço, mantêm a influência relativamente a dados concretos de resultados de cada trabalhador.

2.4 Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial exploratória (AFE) tem por objetivo descobrir e analisar a estrutura de um conjunto de variáveis interrelacionadas, de modo a construir uma escala de medida para fatores (intrínsecos) que de alguma forma (mais ou menos explícita) controlam as variáveis originais. Esta análise usa as correlações observadas entre as variáveis originais para estimar o(s) fator(es) comum(ns) e as relações estruturais que ligam os fatores latentes às variáveis, através do método da “medida de adequação de amostragem de Kaiser-Meyer-Olkin”, baseada no critério de Kaiser (Damásio, 2012).

Realizou-se, então, a AFE para as diferentes dimensões da variável cultura organizacional. O item “inovação” não emergiu e foi distribuído pelas outras dimensões, o que vai ao encontro do baixo nível de consistência interna do mesmo. No entanto, decidiu-se seguir a orientação dos autores da escala, forçando os quatro fatores (objetivos, apoio, regras e inovação).

O teste de KMO e Barlett com a medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem é de 0.92, o que demonstra uma excelente validade da escala, e um excelente ajustamento da amostra à realização da análise fatorial, com método de componentes principais e rotação varimax (pretende-se que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero), com $p=.00$.

O teste de esfericidade de Barlett revelou que o Qui-quadrado é aproximadamente 1937.31. Este modelo apresenta, assim, uma solução com quatro componentes principais, que explicam 64% da variância total (~ objetivos: 22%, apoio: 17%, regras: 17%, inovação: 8%).

Relativamente ao clima de serviço, a AFE revelou três domínios: um relativo às questões sobre a chefia, outro sobre os colaboradores e outro sobre a avaliação do serviço ao cliente. Apesar desta AFE explicar 64% da variação das questões originais, o âmbito deste estudo não é estudar esta escala nessa minúcia, e sendo que a escala em si revelou muito boa consistência interna (.92), optou-se por utilizar a estrutura original da escala, segundo o autor da mesma.

Quanto à variável de desempenho individual a AFE confirmou a sua estrutura unidimensional com 65% da variância explicada.

2.5 Amostra

O questionário contou com 283 participantes, sendo que após a eliminação de não respostas, obteve-se uma amostra final de 277 participantes.

Nessa amostra 137 pertencem ao sexo feminino (49.5%) e 140 ao masculino (50.5%). 266 são de nacionalidade portuguesa, e os outros 11 estão entre brasileiros, ingleses, italianos, peruanos, franceses, argentinos e venezuelanos. A idade dos participantes varia entre os 20 e os 74 anos, tendo uma média de 44 anos com $DP=10.68$. Quanto ao nível de escolaridade, 67 completaram o Ensino Secundário (24.2%), 33 um Curso Técnico/Profissional (11.9%), 151 são licenciados (54.5), 24 com Mestrado (8.7%), e 2 com Doutoramento (0.7%). Sendo que as áreas relativas à licenciatura variam entre: gestão, arquitetura, direito, saúde, línguas, engenharias, marketing, economia e psicologia. Dos 277 participantes, 231 exercem a função de consultor imobiliário (83%), que é o principal foco neste estudo. Dessa amostra, 93 (34%) já tinham experiência no ramo antes de virem trabalhar para a KW, e estão em média há 1,8 anos na mesma ($DP=1.40$), 46 trabalham em part-time e 185 a full-time (67%), e para 175 (63,2%) trabalhadores esta é a única ocupação atual.

III. RESULTADOS

3.1 Análise descritiva, correlação e consistência interna das variáveis

Após a caracterização da amostra que participou nesta investigação, pretendeu-se averiguar possíveis associações entre as variáveis. Para tal, procedeu-se ao estudo das correlações, cujos resultados se encontram reportados no Quadro 3.1, tais como as médias, desvios-padrão, e a consistência interna das variáveis relativas à cultura organizacional, ao clima de serviço e ao desempenho individual.

O pressuposto de normalidade de distribuição das variáveis por grupo foi verificado através do teste de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk. Observou-se que as variáveis apresentam distribuições aproximadamente normal, e como tal foi utilizada a correlação de *Pearson* (Marôco, 2010). Estudou-se a fiabilidade da escala através da análise do Alpha de Cronbach que avalia a consistência interna da escala. Os valores do Alpha de Cronbach podem variar entre 0 e 1, sendo que a fiabilidade considerada aceitável deve ser superior a 0.70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Cramer, 2003).

Foi realizado o Teste *T* para amostras emparelhadas para a dimensão da cultura, mostrando que, no geral, os participantes percecionam a preponderância de uma Cultura de Objetivos ($M=5.19$; $DP=.65$), seguida de uma Cultura de Apoio ($M=5.02$; $DP=.79$), posteriormente a existência de uma Cultura de Regras ($M=4.95$; $DP=.77$) e, por fim, uma Cultura de Inovação ($M=4.56$; $DP=.71$), como se pode observar no Gráfico 3.1.

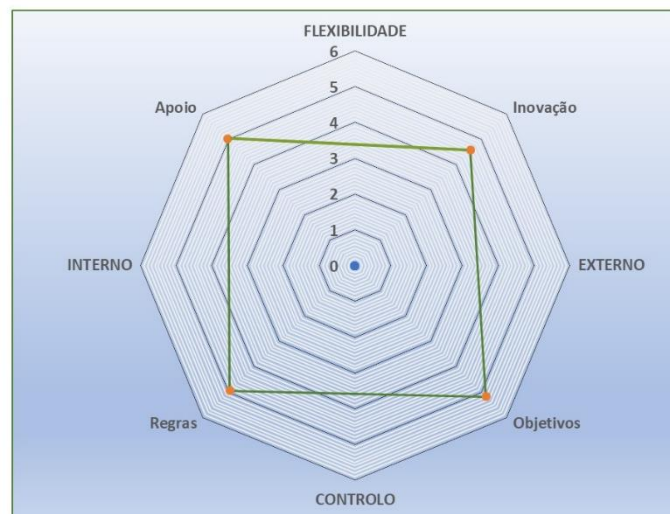


Gráfico 3.1. Representação das dimensões de cultura organizacional da KW, realizado pela própria

Quadro 3.1
Médias, desvios-padrão, correlações de Pearson e consistência interna

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Cultura de Objetivos	5.19	.65	(.77)					
2. Cultura de Apoio	5.02	.79	.66***	(.87)				
3. Cultura de Regras	4.95	.77	.61***	.56***	(.79)			
4. Cultura de Inovação	4.56	.71	.63***	.56***	.49***	(.47)		
5. Clima de Serviço	4.31	.57	.47***	.53***	.47***	.39***	(.92)	
6. Desempenho Individual	3.82	.66	.31***	.29***	.15**	.22***	.31***	(.82)

Nota. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; Alfa de Cronbach encontra-se entre parênteses

Ao nível do Clima de Serviço, podemos afirmar que os participantes se encontram de certa forma envolvidos com o mesmo, apresentando um valor superior à média ($M=4.31$), de acordo com a escala de avaliação utilizada (de 1 a 5). O mesmo sucede para o Desempenho Individual auto reportado ($M=3.82$), apresentando também um valor superior à média (escala de 1 a 5). Em termos de variabilidade, os resultados revelam consistência e homogeneidade nas respostas, uma vez que o(s) desvio(s) padrão não apresentam valores superiores a 0.79, valor (limite) esse que corresponde à variável de Cultura de Apoio.

A análise das correlações, através dos índices de correlação de *Pearson*, revela que todas as variáveis presentes no modelo de investigação se encontram positivamente associadas entre si. Destacam-se as correlações entre os quatro tipos de cultura organizacional, tendo como exemplo a cultura de objetivos, que se encontra moderadamente associada à cultura de apoio ($r = .66, p < .00$), à cultura de regras ($r = .61, p < .00$) e à cultura de inovação ($r = .63, p < .00$).

A percepção de um clima de serviço encontra-se moderadamente associada à cultura de objetivos ($r = .47, p < .00$), à cultura de apoio ($r = .53, p < .00$), à de regras ($r = .48, p < .00$) e à de inovação ($r = .39, p < .00$), o que sugere que níveis mais elevados de um clima de serviço

percebido estão associados a níveis mais elevados de cultura organizacional nas suas diferentes dimensões.

Relativamente ao desempenho individual, este apresenta uma correlação positiva com os quatro tipos de cultura organizacional, sendo esta associação mais significativa com a cultura de objetivos ($r = .31, p < .00$), seguida da cultura de apoio ($r = .29, p < .00$), a de inovação ($r = .22, p < .00$) e, por último, a cultura de regras ($r = .15, p < .00$), o que sugere que o predomínio dos dois primeiros tipos de cultura referidos está associado a níveis mais elevados de desempenho individual por parte dos trabalhadores.

Do mesmo modo, o clima de serviço apresenta uma correlação positiva e significativa com o desempenho ($r = .31, p < .00$), sugerindo que uma maior perceção de clima de serviço está associada a um maior desempenho individual.

Em relação à variável criada posteriormente “Desempenho Objetivo”, a mesma não foi inserida no Quadro 3.1 pois não revelou correlação positiva ou negativa com nenhuma das outras variáveis (CO, CS e DI) nem valores significativos (todos os p não significativos).

3.2 Variáveis sociodemográficas e profissionais

Para analisar as variáveis sociodemográficas e profissionais utilizou-se a correlação de *Spearman*. No que concerne às variáveis sociodemográficas, a idade, a escolaridade, o sexo e a nacionalidade não revelaram relação com as variáveis do modelo (cultura organizacional, clima de serviço e desempenho individual), pelo que as mesmas não foram incluídas em futuras análises (todos os p n.s).

Em relação às variáveis mais específicas do contexto de setor imobiliário: a “experiência” também não está relacionada com nenhuma das outras, nem o facto de ser a “única ocupação”. Contudo, o fator “*full-time*” está, positiva e significativamente, relacionado com o desempenho individual ($r_s = .37, p < .00$), assim como a “percentagem de comissão” ($r_s = .25, p < .00$), e os “anos de mercado” ($r_s = .19, p < .00$). Em termos práticos, entende-se que trabalhar a *full-time* e há mais tempo na área, traduz-se em níveis mais elevados de desempenho individual, e que quanto maior a percentagem de comissão recebida, maior a perceção do desempenho individual por parte dos trabalhadores.

Realizou-se a mesma análise com estas variáveis para com o “Desempenho Objetivo” (variável criada através do volume de negócios). A mesma também não revelou relação com as

variáveis do modelo (cultura organizacional, clima de serviço e desempenho individual, todos os p n.s). Porém, quando se analisou com as variáveis específicas do contexto acima mencionadas, observou-se que o desempenho objetivo (bem como o desempenho individual autorelatado), está positiva e significativamente relacionado com o fator “*full-time*” ($r_s = .22$, $p < .00$), com “percentagem de comissão recebida” ($r_s = .26$, $p < .00$) e com os “anos de mercado” ($r_s = .31$, $p < .00$). Sendo que em termos práticos, entende-se que o maior número de negócios transacionados está relacionado com o facto de o consultor trabalhar a *full-time*, de estar há mais anos no mercado e também com a percentagem que recebe nas suas comissões.

3.3 Teste ao Modelo de Investigação

A análise de mediação é um método estatístico utilizado para responder a questões sobre como uma variável preditora X , afeta uma variável critério Y . A mediação M , é o meio pelo qual X influencia Y . Sendo que existem dois caminhos diferentes pelos quais a variável preditora influencia a critério na medida em que, ao realizar o teste empírico do modelo de mediação, devem ser considerados os efeitos diretos e indiretos, assim como o efeito total do modelo. Para testar tais efeitos, é necessário testar o efeito de X em M , e de M em Y (Hayes, 2013).

Como foram testados os modelos de mediação para as três dimensões de cultura organizacional, atribuíram-se as seguintes designações: Modelo 1 para Cultura de Objetivos, Modelo 2 para a Cultura de Apoio e, por fim, Modelo 3 para a Cultura de Regras. Como referimos acima, não foi incluída a Cultura de Inovação por ter uma consistência interna demasiado fraca, não medindo o que se pretende e podendo influenciar falsamente futuras análises.

3.3.1 Cultura de Objetivos e Desempenho Individual autorelatado

Assim, testou-se o modelo de mediação 1 com a variável independente Cultura de Objetivos, a variável mediadora Clima de Serviço, e a variável dependente Desempenho Individual.

Como apresentado no Quadro 3.3.1, verificou-se então que, o efeito total é positivo e significativo, sendo que X (cultura de objetivos) influencia significativamente Y (DI), pois $B = .32$, $t = 5.47$, $p < .00$, com $95\% IC = .21, .44$.

De seguida, verificou-se que a cultura de objetivos influencia positiva e significativamente o clima de serviço ($B = .40$, $t = 8.71$, $p < .00$).

Como efeito da variável mediadora na variável dependente, observou-se que o CS influencia de forma positiva e significativa o DI ($B=.26, t=3.41, p < .00$).

Relativamente ao efeito direto, a cultura de objetivos influencia positiva e significativamente o desempenho individual ($B=.22, t=3.35, p < .00$), com $95\% IC=.09, .35$, apoiando H1a.

Estamos então perante uma mediação parcial sendo que o efeito indireto é significativo ($Sobel=.10, Z=3.16, p=.00, 95\% IC=.05, .17$), pois observa-se um Beta de $B=.10$ que resulta da diferença do Beta do efeito total ($B=.32$) e do Beta do efeito direto ($B=.22$). Provou-se, assim, que o modelo de mediação é significativo ($F_{(2,27)}= 21.36, p=.00$) e que explica 13.49% ($R^2=.13$) da variação do desempenho individual.

Em termos práticos, conclui-se que o clima de serviço medeia a influência da cultura de objetivos no desempenho individual, o que apoia a hipótese H2a.

Quadro 3.3.1

Resultados de regressão para o modelo de mediação 1 - Objetivos

Variáveis Predictoras	Clima de Serviço		Desempenho Individual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
Efeito total				
Constante			2.16***	.31
Cultura de Objetivo			.32***	.06
Efeito direto				
Constante	2.23***	.24	2.16***	.31
Cultura de Objetivos	.40**	.05	.22***	.06
Clima de Serviço			.26***	.08
Efeito indireto				
			.10	.03
			.05	.17
	$R^2 =$	0.13**	.02	
			$F_{(2,27)} = 21.36$	

* $p < 0.5$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3.3.2 Cultura de Apoio e Desempenho Individual autorelatado

O mesmo processo foi aplicado com a cultura de apoio enquanto variável independente no modelo 2, mantendo as outras duas variáveis do modelo.

Como apresentado no Quadro 3.3.2, verificou-se que o efeito total é positivo e significativo, sendo que uma cultura de apoio influencia significativamente o desempenho individual, visto que $B=.24$, $t=4.98$, $p < .00$, $95\% IC=.15, .34$.

Posteriormente, verificou-se que a cultura de apoio influencia positiva e significativamente o clima de serviço (efeito a : $B=.37$, $t=10.39$, $p < .00$).

Como efeito da variável mediadora na variável dependente, observou-se que CS influencia de forma positiva e significativa DI ($B=.27$, $t=3.38$, $p < .00$).

Verifica-se novamente que o efeito direto é significativo, ou seja, a cultura de apoio influencia positiva e significativamente o desempenho individual ($B=.14$, $t=2.51$, $p < .00$, $95\% IC=.03, .25$), dando suporte à hipótese H1b.

Estamos, à semelhança do modelo anterior, perante uma mediação parcial sendo que o efeito indireto é significativo ($Sobel=.10$, $Z=3.20$, $p < .00$, $95\% IC=.05, .17$), pois observa-se um Beta de $B=.10$ que resulta da diferença do Beta do efeito total ($B=.24$) e do Beta do efeito direto ($B=.14$). Demonstrou-se então um modelo de mediação significativo ($F_{(2,27)}=18.61$, $p < .00$) que explica 11.96% ($R^2=.1196$) da variação do desempenho individual.

Em termos práticos, conclui-se que a cultura de apoio tem relação com o desempenho individual, e que a mesma é mediada pelo clima de serviço, confirmando H2b.

Quadro 3.3.2

Resultados da regressão de mediação do modelo de mediação 2 - Apoio

Variáveis Predictoras	Clima de Serviço		Desempenho Individual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2.61***	.25
Cultura de Apoio			.24***	.05
<i>Efeito direto</i>				
Constante	2.43***	.18	1.96***	.31

Cultura de Apoio	.37**	.04	.14***	.06
Clima de Serviço			.27***	.08
Efeito indireto			.14	.06
			.03	.11
	$R^2 = 0.1196^{**}$.02	
			$F_{(2,27)} = 18.61$	

* $p < 0.5$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

3.3.3 Cultura de Regras e Desempenho Individual autorelatado

Testou-se mais uma vez o modelo de mediação, mas para a dimensão “regras” da cultura organizacional. Os resultados encontram-se apresentados no Quadro 3.3.3.

O efeito total é positivo e significativo, na medida em que uma cultura de regras influencia significativamente o desempenho individual, visto que $B=.13$, $t=2.46$, $p < .05$, $95\% IC=.03, .23$, confirmando H1c.

Posteriormente, verificou-se que a cultura de regras tem influencia positiva e significativa no clima de serviço ($B=.34$, $t=8.76$, $p < .00$).

Como efeito da variável mediadora na variável dependente, constatou-se que CS influencia de forma positiva e significativa o DI ($B=.37$, $t=4.87$, $p < .00$).

No entanto, ao contrário dos modelos acima apresentados, observou-se que o efeito direto não só é negativo, como não é significativo, ou seja, a cultura de regras não tem influência no desempenho individual ($B=-.00$, $t=-.01$, $p=.99$, $95\% IC=-.11, .11$), na presença da variável mediadora.

Quadro 3.3.3

Resultados da regressão para o modelo de mediação 3 - Regras

Variáveis Predictoras	Clima de Serviço		Desempenho Individual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
Efeito total				
Constante			3.20**	.25
Cultura de Regras			.12*	.05

Efeito direto

Constante	2.64**	.19	2.21**	.32
Cultura de Regras	.34**	.04	-.00	.06
Clima de Serviço			.37***	.08

Efeito indireto

			.13*	.03
			-.01	.06
$R^2 =$.0994**		.02	

$F_{(2,27)} = 15.12$

* $p < 0.5$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Assim, verificamos a presença de uma mediação total sendo que o efeito indireto não é significativo ($Sobel=.13, Z=4.23$), com um Beta de $B=.13$ que resulta da diferença do Beta do efeito total ($B=.13$) e do Beta do efeito direto ($B=-.00$). Por fim, o modelo de mediação 3 é significativo ($F_{(2,27)}= 15.12, p < .00$) e explica 9,94% ($R^2=.0994$) da variação do desempenho individual.

É possível então, concluir que a cultura de regras influencia o desempenho individual na promoção de um clima de serviço mais forte, apoiando H2c.

Como foi mencionado anteriormente, optou-se por não prosseguir com as análises com a dimensão “inovação” de cultura organizacional, por a mesma revelar uma consistência interna inaceitável. Como tal, as respectivas hipóteses face a essa dimensão, H1d e H2d não foram suportadas.

3.4 Variável de Desempenho Objetivo a integrar como VD no modelo de mediação

Como foi observado na análise de correlações, o indicador Desempenho por Objetivos não tinha relação com as variáveis da Cultura Organizacional nem com o Clima de Serviço. Ainda assim testou-se o modelo de mediação com esta variável enquanto dependente.

No entanto, com a cultura de objetivos, o primeiro pressuposto da mediação não foi cumprido, ou seja, a cultura de objetivos não demonstrou influência significativamente estatística no desempenho por objetivos ($B=-.14, t=-.27, p=.79$), logo não estavam reunidas as condições para prosseguir com o modelo, sendo que nem o clima de serviço demonstrou relação a nova variável. De seguida, procedeu-se à cultura de apoio, sendo que esta também não acusou

relação com o novo indicador de desempenho por objetivos ($B=-.20$, $t=-.43$, $p=.67$), nem o clima de serviço com o desempenho objetivo. Assim, novamente, não estamos na presença de uma mediação. Por último, testou-se com a cultura de regras e verificou-se o mesmo efeito: ausência de relação da dimensão da cultura com o novo indicador de desempenho ($B=-.12$, $t=-.27$, $p=.79$).

Mesmo tendo prosseguindo com os modelos de mediação disponíveis, não iriam ser revelados dados fidedignos nem reais, visto que não comportavam as bases necessárias à mediação estatística. Concluímos assim, que embora este indicador esteja relacionado com algumas das variáveis do estudo, não é suficientemente forte para substituir a variável Desempenho Individual autorelatada utilizada anteriormente nos modelos de regressão, juntamente com a cultura e o clima de serviço. No geral, conclui-se que com o novo indicador de desempenho por objetivos, não há relação nos modelos de regressão de mediação, ao contrário da variável inicial de Desempenho Individual.

Por fim, podemos concluir que:

H1: A Cultura Organizacional está positivamente associada com o Desempenho Individual

H1a. A Cultura de Objetivos está positivamente associada com o Desempenho Individual ✓

H1b. A Cultura de Apoio está positivamente associada com o Desempenho Individual ✓

H1c. A Cultura de Regras está positivamente associada com o Desempenho Individual ✓

~~H1.d. A Cultura de Inovação está positivamente associada com o Desempenho Individual ×~~

H2: O Clima de Serviço medeia a relação entre as dimensões da Cultura Organizacional e o Desempenho Individual

H2a. O Clima de Serviço medeia a relação da Cultura de Objetivos com o Desempenho Individual ✓

H2b. O Clima de Serviço medeia a relação da Cultura de Apoio com o Desempenho Individual ✓

H2c. O Clima de Serviço medeia a relação da Cultura de Regras com o Desempenho Individual ✓

~~H2d. O Clima de Serviço medeia a relação da Cultura de Inovação com o Desempenho Individual ×~~

IV. DISCUSSÃO e CONCLUSÃO

O presente estudo procurou analisar a relação entre a Cultura Organizacional e o Desempenho Individual dos trabalhadores que integram uma organização, e qual a influência do Clima de Serviço na mesma.

Os resultados revelaram a existência de boas correlações entre estas três variáveis. Deprendendo-se que, quanto maior a percepção de uma cultura de objetivos, apoio, regras e inovação, maior a prevalência de um clima de serviço e, por sua vez, um maior desempenho individual. A organização em estudo revela altos valores de cultura, de clima de serviço e de desempenho, o que são fatores positivos para a empresa. A cultura de objetivos revelou ter maior predominância por parte da percepção dos participantes, seguida pela de apoio, e por fim regras e inovação.

O que vai ao encontro do esperado, na medida em que as organizações de mediação imobiliária têm uma gestão por objetivos para com os trabalhadores que nela integram, havendo uma orientação para os resultados e o alcance dos mesmos, enfatizando a produtividade e o desempenho em prol do alcançar dos objetivos (Gonçalves, 2011). A gestão da empresa em estudo fornece também um grande suporte em termos de formação e acompanhamento aos seus consultores para que consigam atingir os seus objetivos, fazendo assim sentido a cultura de apoio estar imediatamente a seguir à dos objetivos.

A cultura de regras também teve valores semelhantes, pois apesar dos consultores serem trabalhadores independentes, deverão conhecer as regras e regulamentos que se aplicam ao setor imobiliário do seu país, de modo a não induzir os seus clientes em erro.

A cultura de inovação revelou os valores mais baixos, algo que pode ser explicado pelo facto de, nesta profissão, não existir margem para feitos inovadores, apesar das empresas desta área terem de estar em constante adaptação às mudanças socioeconómicas. Uma vez que esta última dimensão da cultura demonstrou uma consistência interna muito baixa, optou-se por retirá-la de futuras análises, por a mesma não estar a medir o pretendido, podendo influenciar resultados da análise.

No geral, a cultura organizacional da KW revelou-se bastante homogénea, algo que é considerado positivo. Se uma organização tiver uma cultura equilibrada, a mesma terá os valores necessários para operar nas quatro dimensões, conforme o ambiente determinar (Gregory, Harris, Armenakis & Shook, 2009). Os autores afirmam que a natureza dinâmica das

organizações sugere que todas as empresas terão de operar em cada quadrante a certa altura. Desse modo, ter a cultura necessária para lidar com cada um deles é essencial.

Quinn (1988) (citado por Gregory et al., 2009) argumentou que uma organização de sucesso é aquela que pode compreender cada uma das culturas e combiná-las num perfil que atenda a todas as necessidades da empresa. O autor provou também num estudo, que os gerentes de empresas cujas quatro dimensões revelam altos valores, foram classificados como tendo trabalhadores mais eficazes, em comparação com outras gerências. A literatura demonstra ainda que um equilíbrio entre as quatro dimensões leva à produção de melhores resultados.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, a idade e a escolaridade não revelaram relação com as variáveis do modelo, nem com outras do mesmo tipo, indo ao encontro do esperado, pois neste mercado laboral estas duas não são requisitos para o início desta atividade. Na medida em que o recrutamento não passa por estes critérios, não havendo requisitos mínimos de idade e experiência. Tziner e Dolan (1984) também constataram, no seu estudo com agentes imobiliários, que o nível de educação não tinha impacto no desempenho dos mesmos.

Também a experiência - se a tinham ou não no momento em que os participantes entraram para a organização - não tem relação com as outras variáveis, no sentido em que ter prévia experiência antes de entrar neste mercado não influencia o desempenho global, o que pode ser explicado pelo facto da organização em questão fornecer formação contínua aos que nela integram. Por outro lado, as correlações mostraram que o fator trabalhar a *full-time* nesta profissão, assim como a percentagem de comissão ganha, e os anos de mercado, têm relação com a variável dependente, desempenho individual autorelatado e objetivo. Entendendo-se que dedicar mais horas ao serviço, ter maiores percentagens de comissão, e estar há mais anos no mercado da mediação imobiliária - independentemente da organização - resultam num nível mais alto de desempenho individual.

Um estudo conduzido por Holmes e Srivastava (2002) sugeriu uma relação entre a quantidade de tempo despendido e o objetivo de atingir metas de vendas. Referem que a grande responsabilidade de vendas, e a pressão para obter sucesso fornecendo trabalho de alta qualidade, força os vendedores a trabalhar mais tempo. Relativamente à percentagem de comissão recebida, entende-se que quanto maior for a mesma, maior o lucro para o consultor e para a empresa, e maior se torna a rede de contactos, possibilitando mais transações, assim escalando para um maior desempenho.

Anteriormente, observámos que ter ou não experiência quando se entra para a organização, não era um fator que estava correlacionado, no entanto, os anos de mercado traduzem-se, efetivamente, numa maior experiência em relação aos que não a têm, e num maior *know-how*. Este resultado está em sintonia com o de Tziner e Dolan (1984), pois os mesmos também verificaram que "anos de experiência imobiliária" surgiram como os mais associados ao desempenho. Na mediação imobiliária, se um consultor não está a realizar muitos negócios, acaba por deixar a atividade, sendo que os restantes são precisamente os consultores mais bem-sucedidos. Um estudo de Huckman, Staats e Upton (2009) reúne consenso relativamente à conclusão de que, na maioria dos trabalhos, a experiência impulsiona o desempenho aprimorado.

Em relação às mediações analisadas com as três variáveis principais do modelo, provou-se que a cultura de objetivos influencia diretamente o desempenho individual dos trabalhadores e, indiretamente, também através do clima de serviço. Assim, uma maior perceção de cultura de objetivos, providencia um maior clima de serviço, que por sua vez proporciona um maior desempenho. Este tipo de cultura estudada surge na procura de maior eficiência, sendo que este tipo de cultura na organização é visto como um instrumento económico racional, na medida em que os seus valores alcançam-se dando ênfase à posição que a organização tem no mercado de maneira a alcançar a eficiência através da definição de objetivos e da estratégia (Marques, 2015).

No mesmo sentido, a cultura de apoio também demonstrou influenciar diretamente o desempenho individual, mediada pelo clima de serviço. Este quadrante é considerado um instrumento motivacional que promove os funcionários a um bom desempenho, e garante uma melhor produtividade (Uddin, Luva & Hossian, 2013). O foco está nos recursos humanos e no desenvolvimento do compromissos, o que vai ao encontro das práticas da organização em estudo, nomeadamente as suas formações, na medida em que a relação com os clientes é direta e pressupõe uma continuidade de relação para futuros negócios.

Ao contrário das mediações anteriores, a cultura de regras não exerce uma influência direta no desempenho, sendo que apenas o faz através do clima de serviço, resultando numa mediação total.

Destacamos, assim, que a cultura organizacional parece influenciar o desempenho individual dos trabalhadores. Este resultado vai ao encontro de um estudo de Uddin et al., (2013), que embora não tendo a mesma metodologia que o presente, demonstrou a existência

de relação entre a cultura e o desempenho. Os autores do estudo, acreditam que a forte cultura organizacional cria um forte compromisso organizacional e uma moral mais elevada, contribuindo para um aumento da eficácia, do desempenho, e da produtividade. Realçando que empresas onde todos na organização estão cientes dos objetivos principais, juntamente com a divisão de tarefas e a transparência das informações, podem tornar-se ambientes que levem ao melhoramento da produtividade.

Outro estudo, de Purnama (2013), comprovou empiricamente a influência da cultura organizacional de forma significativa no desempenho organizacional. Assim como Saad e Abbas (2018), que enfatizam a relação entre estes dois parâmetros, provando-a estatisticamente no seu estudo. Deste modo, a cultura corporativa pode ter um impacto significativo no desempenho económico das empresas a longo prazo, sendo um fator importante na determinação do sucesso ou fracasso das empresas nas próximas décadas. Embora seja dificilmente alterável, a cultura pode ser melhorada para aumentar ainda mais o seu desempenho (Purnama, 2013).

No entanto, apesar da literatura ter abordado a relação entre a cultura organizacional e o desempenho, procurando identificar se algum dos tipos particulares da cultura estão relacionados com determinados resultados, a verdade é que ainda não foi identificado um perfil cultural mais relacionado com um melhor desempenho nas organizações (Marques, 2015). Sugerindo que todos os perfis culturais podem potenciar um maior desempenho, pois como vimos anteriormente, um equilíbrio das quatro dimensões origina melhores resultados (Gregory et al., 2009).

Para Gregory et al., (2009) o facto de a cultura influenciar a eficácia de uma empresa é um pressuposto implícito por parte de muitos gestores, contudo os autores reconhecem que poucos estudos empíricos forneceram uma visão detalhada sobre estas relações.

Outra relação aqui analisada, foi a influência da cultura organizacional no clima de serviço, que se provou positiva e significativa. Embora haja cada vez mais literatura acerca do clima de serviço, e de como é importante as organizações fomentarem o mesmo através das suas lideranças, não há muitos estudos que provem a influência direta da cultura no clima de serviço.

Um estudo de Davidson (2003) vai ao encontro do que se afirma, na medida em que o autor realça que, a cultura organizacional, forma as ações dos trabalhadores e os seus compromissos com um serviço ético e de qualidade, alcançando a satisfação dos clientes. Neste

sentido, o autor propôs um modelo conceitual destacando a influência da cultura organizacional no clima de serviço, e por sua vez, na satisfação dos clientes.

Relativamente ao efeito do clima de serviço no desempenho individual, observa-se que o estudo de Salanova et al., (2005) vai ao encontro deste em questão. Demonstrando no seu estudo, que o clima de serviço mediava parcialmente o efeito das práticas de RH e da liderança sobre o desempenho dos trabalhadores. No nosso caso não se trata de práticas de RH e liderança especificamente, mas sim de cultura organizacional. Salanova et al., (2005) demonstraram que o clima de serviço tinha relações positivas com o desempenho do serviço (i.e., desempenho da tarefa e de contexto) que, por sua vez, estavam relacionados com a satisfação do cliente e, conseqüentemente, com o desempenho financeiro.

Num estudo de Walumbwa, Peterson, Avolio e Hartnell (2010), os autores afirmaram que, funcionários num clima de serviço positivo terão como objetivo alcançar altos padrões de desempenho, para reforçar e contribuir para o ambiente psicológico positivo que esse mesmo clima de serviço impregna. Conseqüentemente, um clima de serviço positivo motivará os funcionários com altos níveis de capital psicológico a desempenharem as suas funções com excelente serviço, contribuindo tanto para a unidade, como para os seus clientes.

Denota-se uma concordância na literatura relativamente ao facto de que, quando as organizações potenciam um clima de serviço, os trabalhadores entendem que um serviço de qualidade é esperado, esforçando-se para que tal aconteça (Hon, 2013), potenciando assim os seus desempenhos na organização.

A importância dada à satisfação do cliente, e ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo entre compradores e vendedores, indica que as empresas confiam cada vez mais nos seus trabalhadores para fornecer mais e melhor serviço (Boles, Donthu & Lothia, 1995).

No que concerne à criação de um novo indicador de desempenho, o objetivo inicial foi entender se a percepção que os trabalhadores têm do seu desempenho está em concordância com os negócios transacionados na organização. E também, se a cultura organizacional e o clima de serviço influenciam este tipo de desempenho.

Os resultados não foram ao encontro do esperado, pois revelou-se que nenhuma das dimensões da cultura tem relação direta com o desempenho por objetivos, não sendo sequer possível prosseguir teoricamente com as mediações, segundo os pressupostos de Baron e Kenny

(1986). Retirando-se então que, nem a cultura, nem o clima de serviço, demonstram ter influência no desempenho objetivo dos trabalhadores desta organização.

Apesar destes resultados não terem a mesma orientação que a escala de desempenho individual inicial, são bastante reveladores. Isto porque, sugerem uma discrepância entre a auto percepção dos participantes e os seus volumes de negócios que, na prática, revelam os seus resultados para com a organização.

Na verdade, estamos também perante a limitação de não conseguir avaliar diretamente o que para os mesmos é um bom desempenho em termos de transações. Para uns trabalhadores pode ser suficiente realizar um negócio por mês, e outros podem ambicionar mais. Para além de que, para os mesmos, o número de negócios pode não afetar, na sua perspectiva, o desempenho enquanto trabalhador na organização. De facto, a escala de desempenho de Rego e Cunha (2009) não se refere a números concretos e, nomeadamente o item “Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho”, revela essa subjetividade, que difere de pessoa para pessoa neste contexto laboral.

Assim, podemos analisar estes resultados sob vários prismas. Nomeadamente, pelo facto de alguns psicólogos terem argumentado que há um desfazamento entre a auto percepção na avaliação, em relação à avaliação por outros. Neste caso não é por outros, mas sim por número de negócios concretos. As pessoas são menos precisas a avaliar o seu próprio desempenho, avaliando-se de forma mais positiva do que, por vezes, é justificado (John & Robins, 1994). Como mencionámos anteriormente, definir desempenho individual não tem sido uma tarefa fácil na literatura, e o mesmo acontece para a definição de desempenho relativamente à profissão de vendas.

Silva e Lima (2015) reuniram no seu estudo um conjunto de dimensões de desempenho para serviços (adaptado pelos mesmos de Slack & Lewis, 2008; Johnston, 2005; Johnston, 2014; Correa & Gianesi, 1996), entre os quais destacamos os que mais se relacionam com a atividade em estudo: *consistência* (credibilidade no serviço), *competência* (prestação de serviços de qualidade), *velocidade de entrega* (resultados rápidos), *atendimento/atmosfera de serviço* (desenvolvimento de relações fidelizadas), *flexibilidade* (capacidade para mudar de atividades), e *acesso* (facilidade no acesso aos serviços requeridos). Estas são características que devem ser consideradas necessárias para um bom desempenho enquanto consultor imobiliário mas, no entanto, não referem a característica “quantidade”, contribuindo para o dilema existente neste estudo - e na literatura em geral - acerca do desempenho.

Será o desempenho em termos financeiros, independentemente da profissão, mais importante que os outros fatores, nomeadamente qualidade e relação com as pessoas da organização? Segundo a literatura existente (e.g., Campbell, 1990), percebe-se que cada vez mais é dada atenção aos diversos fatores que integram o conceito de desempenho, o que se considera algo positivo.

A avaliação do vendedor é uma tarefa complexa, porque uma ampla gama de fatores influencia o desempenho de vendas de um indivíduo. Para algumas organizações a eficácia que pode incluir vender o máximo de volume possível, é a tarefa principal, enquanto outra empresa pode concentrar-se em fazer as coisas da maneira certa, ou com outros objetivos de vendas.

Neste estudo pretendeu-se realçar a importância da cultura organizacional, e como esta pode fazer a diferença para os trabalhadores, e para a empresa. Referimos várias vezes o potencial que a cultura pode ter em termos económicos numa empresa, mas não pode ser esquecido que antes disso (e para que isso aconteça) estão os seus trabalhadores. A cultura vai influenciar como os mesmos se sentem na organização, e como fazem o seu trabalho. Assim, é importante promover o melhor ambiente possível, para uma maior satisfação geral e, por sua vez, melhores resultados que, obviamente, permitem o funcionamento da empresa.

Estes resultados dependem do desempenho dos trabalhadores e, neste caso, sendo uma profissão de serviços e contacto direto com clientes, procurou-se analisar se um clima de serviço poderia surgir através da cultura organizacional, e contribuir para um melhor desempenho. O clima de serviço dá tanta importância aos trabalhadores como aos clientes, sendo um fator positivo a existir numa organização. Como estudos anteriores documentam, a empresa recebe benefícios em ter um forte clima de serviço (Morgan, Rapp, Richey & Ellinger, 2014).

Na conjuntura atual de mercados e as respetivas concorrências, surge cada vez mais a urgência em dar prioridade aos clientes, pois um cliente satisfeito é considerado como um dos fatores competitivos mais importantes para o futuro (Silva & Lima, 2015), e para que isso aconteça, é necessário dar igual prioridade aos que para eles trabalham, e o meio em que o fazem.

A orientação cultural aparenta ser uma estratégia ao serviço das organizações do século XXI, caminhando para uma progressiva confirmação empírica da sua importância no desempenho organizacional (Santos & Gonçalves, 2010). Deste modo, é destacado que as organizações devem atuar de acordo com as suas condições internas e externas, enfatizando o apoio e aprendizagem. Sendo que a eficácia da estrutura da organização tem um grande

impacto, tanto nos seus resultados como nas atitudes dos indivíduos. Pode-se assim afirmar que a estrutura que atua tendo em conta a cultura organizacional, metas, valores, características do mercado e dos funcionários, pode afetar positivamente o desempenho dos trabalhadores (Kanten, Kanten & Gurlek, 2015).

Assim, entende-se que as práticas de gestão de recursos humanos influenciam as capacidades dos funcionários, por meio da aquisição e desenvolvimento do capital humano de uma empresa (Huselid, 1995). No entanto, a eficácia dos funcionários será limitada se eles não estiverem motivados, e as práticas de gestão de recursos humanos podem afetar a motivação dos funcionários, incentivando-os a trabalhar de forma mais árdua e inteligente (Huselid, 1995). Neste aspeto, reforça-se a importância de uma cultura organizacional que promova estes comportamentos. No mesmo sentido, Purnama (2013) afirma que se a organização estiver tão comprometida com o desempenho da mesma, como com as pessoas que estão dispostas a dar algo de si como contribuição para o bem da organização, tal irá levar a melhores resultados globais.

Como se observou, o desempenho organizacional pode ser definido de várias maneiras, nomeadamente como desempenho em termos de resultados de funcionários, organizacionais e financeiros (Voorde, Veldhoven & Paauwe, 2010). Nomeadamente, Bartkus, Peterson e Bellenger (1989) reportam que, criar um ambiente que promova o alto desempenho em profissões de vendas, é uma busca incessante na gestão por objetivos. No entanto, Carina, Attadia e Martins (2003) afirmam que a medição de desempenho dos trabalhadores pode ajudar a detetar as razões prováveis que configuram a situação atual, e quais podem vir a ser as ações tomadas nas empresas.

Concluimos assim, que este estudo forneceu uma análise conjunta de relações, já estudadas previamente em separado. Ou seja, conseguiu-se mostrar a influência da cultura organizacional no desempenho individual e no clima de serviço e, por sua vez, a influência do clima de serviço no desempenho, no mesmo modelo. A literatura mostra ir ao encontro do que aqui foi realizado. Assim, espera-se que este estudo tenha lançado alguma luz sobre literatura existente, e que possa fornecer base teórica para a adoção prática de comportamentos e valores, nas empresas que pretendam potenciar as suas relações com clientes, bem como o desempenho dos seus empregados.

Limitações do estudo, Sugestões Futuras e Implicações Práticas

Como todos os estudos, este prende-se com algumas limitações, nomeadamente a não existência de literatura que comporte as três variáveis aqui estudadas em conjunto, e o facto de ainda haver poucos estudos que analisem a influência na relação entre cada uma delas, ainda que em separado. Outra limitação passa pelo facto de a amostra consistir numa profissão pouco estudada. Assim, não conseguimos perceber o que para cada trabalhador é considerado o número desejado de negócios efetuados pelos mesmos, limitando o entendimento na discrepância observada entre aquilo que os consultores relatam como um bom desempenho individual, e os seus reais negócios transacionados. Também a falta de uma definição única e concreta de desempenho individual dificulta este entendimento.

Sugerimos então futuras investigações, nomeadamente na área do desempenho, de maneira a consolidar as relações que neste estudo ficaram estabelecidas, fornecendo suporte às organizações para alcançarem o sucesso. Como por exemplo, incluir outras ou mais variáveis num estudo semelhante, nomeadamente o compromisso organizacional, o bem-estar no trabalho, a satisfação dos clientes, a intenção de *turnover* e a liderança, variáveis estas que podem também estar associadas às do presente estudo.

Relativamente a implicações teórico-práticas, dentro do setor imobiliário (e outros de vendas/comissões), sugerimos que para as empresas atingirem elevadas metas de sucesso: investimento na formação dos seus trabalhadores, fortalecendo-a no serviço ao cliente; acompanhamento regular dos trabalhadores; avaliações de desempenho, que para além de fornecer informação à empresa, também a dá ao trabalhador e pode funcionar como forma de motivação a atingir objetivos mais elevados; estabelecimento de objetivos, para que todos se sintam incluídos e motivados a trabalhar para tal, visto serem a razão de sucesso da companhia; ações de grupo, de modo a que os melhores consultores fortaleçam os mais recentes ou mais fracos, visto que ser consultor imobiliário acaba por se tornar um trabalho um pouco individualista. Apesar de cada um trabalhar por conta própria, é fundamental trabalharem enquanto equipa.

Para outros setores ou empresas, sugere-se que seja dada uma maior importância à cultura organizacional, e por sua vez, à liderança, e uma maior atenção do seu efeito nos trabalhadores. Espera-se que motive as organizações a proporcionar cada vez melhores climas de trabalho, prestando atenção às necessidades dos trabalhadores, potenciando melhores níveis de desempenho e, conseqüentemente, um maior sucesso empresarial.

Referências

- Alamgir, S. S. (2011). A Relational Study on Service Climate, Supportive Management, Work Effort, Job Satisfaction and Employee Service Quality in the Context of Real Estate Sector of Bangladesh. *International Review of Business Research Papers*, 7(2), 69-90.
- Andrews, T. L., & Rogelberg, S. G. (2001). A new look at service climate: its relationship with owner service values in small businesses. *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 119-131.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bartkus, K. R., Peterson, M. F., & Bellenger, D. N. (1989). Type A behavior, experience, and salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(2), 11-18.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2004). *Marketing services: Competing through quality*. Simon and Schuster.
- Boles, J. S., Donthu, N., & Lohtia, R. (1995). Salesperson evaluation using relative performance efficiency: The application of data envelopment analysis. *Journal of personal selling & sales management*, 15(3), 31-49.
- BPI, O Setor Imobiliário em Portugal E.E.F, Mercados Financeiros, (2017). *Recuperado em https://www.bancobpi.pt/nocachecontent/conn/UCM/uuid/dDocName:PR_WCS01_UCM01061085*
- Browaeys, M. J., Price, R. (2011). Understanding cross cultural management. London: Financial Times, Prentice-Hall: Pearson.
- Camacho, C. C. J. (2017). *Cultura e Clima Organizacional numa empresa de atividades de consultoria em informática* (Dissertação de Mestrado), Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais, Portugal.

- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.
- Carina, L., Attadia, L., & Martins, R. A. (2003). Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. *Revista Produção*, 13(2), 33.
- Cramer, D. (2003). *Fundamental statistics for social research: step-by-step calculations and computer techniques using SPSS for Windows*. Routledge.
- Case, B., Goetzmann, W. N., & Rouwenhorst, K. G. (2000). *Global real estate markets-cycles and fundamentals* (No. w7566). National bureau of economic research.
- Damáσιο, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment*, 11(2), 213-228.
- da Silva, E. H. D. R., & Lima, E. P. (2015). O estudo de indicadores de desempenho sob o enfoque da gestão estratégica organizacional. *GEPROS*, 10(3), 159.
- Davidson, M. C. G. (2003). *Does organizational climate add to service quality in hotels?* *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206–213.
- Fanico, M. D. C. L. (2009). *Mercado imobiliário português: performance, ciclos e tendências* (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisboa, Portugal.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). Manual de diagnóstico e mudança organizacional. *Lisboa: Editora RH*, 105-117.
- Fontes, R. M. M. (2011). *Cultura organizacional e gestão de recursos humanos* (Dissertação de Mestrado), Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa, Portugal.
- Galpin, J. (1996). *O Lado Humano da Mudança: Um guia prático para a mudança Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *Journal of Business research*, 20(1), 63-70.

- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2014). Caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal. *Diaphora*, 12(2), 01-13.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679.
- Guimarães, M. D. C. V. (2009). *Satisfação do Utente e qualidade apercebida* (Dissertação de Mestrado) Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- Gujral, H. K., Gupta, A., & Aneja, M. (2012). Emotional Intelligence – an Important Determinant of Well-Being and Employee Behaviour: a Study on Young Professionals. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 2(8), 322–339.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York: The Guilford Press
- Have, T. S., Have, W. T., Stevens, A. F., Vanderelst, M., & Pol-Coyne, F. (2003). Key management models: The management tools and practices that will improve your business. London: PrenticeHall.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286-316.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Holmes, T. L., & Srivastava, R. (2002). Effects of job perceptions on job behaviors: Implications for sales performance. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 421-428
- Hon, A. H. Y. (2013). Does job creativity requirement improve service performance? A multilevel analysis of work stress and service environment. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 161–170.
- Hong, Y., Liao, H., Hu, J., & Jiang, K. (2013). Missing link in the service profit chain: a meta-analytic review of the antecedents, consequences, and moderators of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237.

- Huckman, R. S., Staats, B. R., & Upton, D. M. (2009). Team familiarity, role experience, and performance: Evidence from Indian software services. *Management science*, 55(1), 85-100.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- John, O. P., & Robins, R. W. (1994). Accuracy and bias in self-perception: individual differences in self-enhancement and the role of narcissism. *Journal of personality and social psychology*, 66(1), 206.
- Jong, A. D., Ruyter, K. D., & Lemmink, J. (2005). Service climate in self-managing teams: Mapping the linkage of team member perceptions and service performance outcomes in a business-to-business setting. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1593-1620.
- Kanten, P., Kanten, S., & Gurlek, M. (2015). *The Effects of Organizational Structures and Learning Organization on Job Embeddedness and Individual Adaptive Performance. Procedia Economics and Finance*, 23, 1358–1366.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. Jossey-Bass.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of occupational and environmental medicine*, 53(8), 856-866.
- Korkaew, J., & Suthinee, R. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. Silpakorn University. *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115-127.
- Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research. *Management Science*, 32(5), 514–538.
- Louis, M. R. (1983). *Culture: Yes; Organization; No!* (No. TR-22-ONR). ALFRED P SLOAN SCHOOL OF MANAGEMENT CAMBRIDGE MA.

- Lousã, E. P., & Gomes, A. D. (2017). Avaliação da cultura organizacional: Adaptação e validação da versão portuguesa do Denison Organizational Culture Survey. *Psychologic*, 101-119.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV* OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Marques, C. P. P. D. S. (2015). *Cultura e desempenho nas organizações de economia social: um estudo em cooperativas* (Dissertação de Mestrado), Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Mayer, D. M., Ehrhart, M. G., & Schneider, B. (2009). Service attribute boundary conditions of the service climate–customer satisfaction link. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1034-1050.
- Morgan, T., Rapp, A., Glenn Richey, Jr., R., & E. Ellinger, A. (2014). Marketing culture to service climate: the influence of employee control and flexibility. *Journal of Services Marketing*, 28(6), 498–508.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Pepe, A. S. C. (2016). *Cultura e bem estar no trabalho: o papel do ajustamento pessoa-organização num estudo experimental* (Dissertação de Mestrado), Universidade de Évora, Portugal.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *En busca de la excelencia*.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Cunha, C. R., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2016). *Manual de comportamento organizacional Gestão*. Lisboa: RH Editora, 8º edição.
- Purnama, C. (2013). Influence analysis of organizational culture organizational commitment job and satisfaction organizational citizenship behavior (OCB) toward improved

- organizational performance. *International journal of business, humanities and technology*, 3(5), 86-100.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Renn, R. W., & Fedor, D. B. (2001). Development and field test of a feedback seeking, self-efficacy, and goal setting model of work performance. *Journal of Management*, 27(5), 563-583.
- Rocha, C. S. B. (2016). *O impacto da inteligência emocional nas atitudes e comportamentos dos colaboradores* (Dissertação de Mestrado), Politécnico de Leiria.
- Saad, G. B., & Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: a study of Saudi Arabian public sector work culture.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, 41(3), 11.
- Santos, M. M. F., & Silva, E. F. D. (2019). A importância da cultura organizacional e a sua influência nos resultados do negócio: um estudo de caso na empresa 100% Amazônia, Belém-PA.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership – A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bassy.
- Schein, E.H (2004). *Organizational Culture and Leadership - Jossey-Bass*, 3rd edition
- Schneider, B. (1980). The service organization: climate is crucial. *Organizational dynamics*, 9(2), 52-65.
- Schneider, B.; D. E. Bowen, M. G. Ehrhart, e K. M. Holcombe (2000). The climate for Service, em N. M Ashkanasy, C.P.M. Wilderom &, M.F. Peterson (Eds), *Handbook of*

Organizational Culture and Climate, Thousand Oaks, California; Sage Publications, 2136.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of applied Psychology*, 83(2), 150.
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1038-1055.
- Solnet, D., & Paulsen, N. (2006). Service climate, employee identification, and customer outcomes in hotel property rebrandings. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(3-4), 3-27.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. & Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos* (5ª ed.). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Tseng, S. M., & Huang, J. S. (2011). The Correlation between Wikipedia and Knowledge Sharing on Job Performance. *Expert Systems with Applications*, 38, 6118–6124.
- TSF, (2019). *Recuperado em* <https://www.tsf.pt/economia/interior/compra-e-venda-de-casas-restaurantes-e-hotelaria-fizeram-subir-emprego-5657479.html> ----- 29/03/2019
- Tziner, A., & Dolan, S. (1984). The Relationship of Two Sociodemographic Variables and Several Perceived Climate Dimensions to Performance. An Investigation Among Real-Estate Agents. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 1(2), 272-287.
- Uddin, M. J., Luva, R. H., & Hossian, S. M. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63.
- Van De Voorde, K., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2010). *Time precedence in the relationship between organizational climate and organizational performance: a cross-*

lagged study at the business unit level. The International Journal of Human Resource Management, 21(10), 1712–1732.

- Van Muijen, J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, Susanj, Z., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyiscki, I., Spaltro, E., Jesuíno, J., Neves, J.G., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzalés-Roma, V. & Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: the Focus Questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(4), 551-568.*
- Vieira, L. (2014). A importância da gestão de pessoas nas organizações. *Humanidades & Inovação, 1(2).*
- Viswesvaran, C. (1993). *Modeling job performance: Is there a general factor?.* IOWA University.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 216-226.*
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J., & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology, 63(4), 937-963.*
- Yang, K., & Holzer, M. (2006). *The Performance-Trust Link: Implications for Performance Measurement. Public Administration Review, 66(1), 114–126.*

Anexo

Questões inseridas no questionário aplicado aos participantes

- Itens da Escala da Cultura Organizacional com base no Modelo dos Valores Contrastantes

Apoio: “Compreensão mútua (entendimento entre as pessoas)”; “Apoio aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho)”; Confiança mútua (as pessoas confiam umas nas outras)”; Apoio na resolução dos problemas de trabalho (entrelajado)”.

Objetivos: “Objetivos claros (conhecer concretamente as metas a atingir)”; Ênfase na realização da tarefa (preocupação com o atingir resultados)”; “Padrões elevados de desempenho (fazer muito e bem)”; “Eficiência (fazer o mais possível com os menores recursos)”.

Regras: “Cumprimento das regras (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)”; “Procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais e escritas)”; “Formalização (tudo passado a escrito)”; Respeito pela autoridade (respeitar e valorizar as chefias)”.

Inovação: “Assumir riscos (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)”; Abertura à crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)”; Flexibilidade (adaptação às circunstâncias)”; Pioneirismo (procurar ser o primeiro e o melhor)”.

- Itens da Escala do Clima de Serviço

- 1- Todos se esforçam ao máximo para satisfazer as necessidades do cliente
- 2- As decisões no dia-a-dia revelam que a qualidade de serviço é um assunto prioritário
- 3- Existem padrões de desempenho relacionados com a qualidade de serviço
- 4- Os colaboradores são reconhecidos e recompensados pelo seu contributo na melhoria da qualidade de serviço
- 5- O trabalho que é feito procura fornecer serviço de qualidade aos clientes
- 6- As reclamações dos clientes são tratadas com rapidez
- 7- A minha chefia preocupa-se muito em fornecer um serviço de qualidade aos clientes
- 8- A minha chefia direta mostra nas suas ações que a qualidade de serviço é uma prioridade
- 9- Os colaboradores possuem os conhecimentos e competências necessários para fornecer um serviço de qualidade

- 10- Faz-se um bom trabalho para manter os clientes informados das mudanças que os afetam
- 11- A minha chefia direta aprecia e valoriza bastante o serviço de qualidade
- 12- A qualidade de serviço fornecido ao cliente é excelente
- 13- Estão disponíveis instrumentos administrativos e tecnológicos e outros recursos de apoio, facilitadores de um fornecimento de serviço de qualidade
- 14- Os colaboradores entendem as necessidades específicas dos clientes
- 15- É solicitado ao cliente que avalie a qualidade do serviço que receber
- 16- Os colaboradores são informados dos resultados das avaliações dos clientes ao serviço prestado
- 17- Os colaboradores fornecem um serviço de excelência, difícil de encontrar em outras organizações do mesmo setor de atividade
- 18- Os colaboradores fazem mais do que o habitual para prestarem um bom serviço aos clientes

- Itens da escala de Desempenho Individual

- 1- Considero-me um empregado eficaz
- 2- Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho
- 3- O meu Diretor vê-me como um colaborador eficaz
- 4- Os meus colegas consideram que sou um colaborador bastante produtivo

- Questões demográficas e profissionais

- 1- Sexo
- 2- Idade
- 3- Nacionalidade
- 4- Nível de escolaridade
- 5- Já tinha experiência como consultor imobiliário antes de trabalhar na KW?
- 6- Exerce a profissão de consultor imobiliário em part-time ou a tempo inteiro?
- 7- Ser consultor imobiliário é a sua única ocupação/atividade neste momento?
- 8- Neste momento, encontra-se a receber que percentagem de comissão na KW (40%, 50% ou 95%)?

- 9- Em média, indique o número o mais aproximado à realidade, correspondente ao volume de negócios em arrendamentos, angariações e plenos, que realizou desde que entrou para a KW (0 por mês, 1 por mês, 2 a 4 por mês, 5 por mês, mais de 6 por mês).
- 10- Há quantos anos trabalha no setor imobiliário (independentemente da rede)?