

2024

**FLÁVIA MARIA DA
SILVA MENESES**

**O IMPACTO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL NA ORIENTAÇÃO PARA
O CLIENTE: O PAPEL MODERADOR DO
ENGAGEMENT NO CONTEXTO AÇORIANO**

2024

**FLÁVIA MARIA DA
SILVA MENESES**

**O IMPACTO DA CULTURA
ORGANIZACIONAL NA ORIENTAÇÃO PARA
O CLIENTE: O PAPEL MODERADOR DO
ENGAGEMENT NO CONTEXTO AÇORIANO**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica do Doutor Luís José Nunes Andrade, Professor Auxiliar da Universidade Europeia.

agradecimentos

Se há alguns anos alguém me dissesse que eu chegaria até aqui, eu diria que era mentira. Não por achar que não merecia ou que não seria capaz, mas por considerar um sonho ambicioso demais e, pensava eu, inalcançável.

A verdade é que, nos últimos cinco anos, desde a minha licenciatura até à conclusão deste mestrado, conciliar o trabalho e os estudos foi um teste constante de foco, resiliência e paciência. Aprendi que, por mais difícil que seja o caminho, a recompensa tem um sabor inexplicável.

Escolher ingressar no mercado de trabalho logo após finalizar o ensino secundário conduziu-me à independência que sempre desejei. Hoje, felizmente, posso dizer que, além disso, alcancei um novo marco com este mestrado em Gestão de Recursos Humanos, uma área que valoriza as pessoas como seres únicos e diferenciadores nas organizações.

Posso afirmar também que, como profissional, sou muito mais completa e munida de conhecimento, acreditando que devo sempre procurar evoluir e progredir e que isto me levará a ser melhor para os outros, para as organizações e, sem dúvida, também para mim.

A nível pessoal, todo este percurso transformou-me em alguém que acredita que, mesmo perante adversidades e dificuldades, o esforço e dedicação levam sempre à concretização de sonhos, ao sucesso e ao alcance de objetivos.

Especialmente, quero agradecer ao Professor e Orientador Luís Andrade que compartilhou comigo o seu vasto conhecimento e experiência. Obrigada por todo o apoio, partilhas, atenção e, principalmente, por sempre saber tranquilizar-me e incentivar-me a ser mais e melhor!

Reitero também a grande relevância da minha família e amigos que, em nenhum momento, deixaram de estar do meu lado, de ouvir os meus desabafos e de me proporcionarem sorrisos sinceros. Ter pilares é essencial e os meus foram incansáveis.

Por último, mas não menos importante, a toda a equipa docente e à própria Universidade Europeia, que me permitiram realizar este percurso online, numa área que sempre idealizei e que por viver os prós e contras da insularidade dou ainda mais valor a este tipo de metodologias e adaptações aos tempos contemporâneos, permitindo que as pessoas tomem decisões que vão ao encontro dos seus sonhos individuais e profissionais.

palavras-chave

cultura organizacional, dimensões culturais de Hofstede, orientação para o cliente, *engagement*, vigor, dedicação, absorção

resumo

Esta dissertação enquadra-se no estudo dos fenómenos individuais e sociais associados aos cenários cada vez mais globalizados e competitivos das relações de trabalho, onde existe uma necessidade das organizações se adaptarem a díspares culturas. Recorrendo a um modelo de moderação simples, investigámos o efeito do *Engagement* (moderador), na relação entre a Cultura Organizacional (independente) e a Orientação para o Cliente (dependente), no contexto Açoriano devido à sua insularidade. O estudo segue um delineamento não probabilístico, intencional e por conveniência e os dados foram recolhidos entre janeiro e março de 2024. A amostra final totalizou 476 participantes (n=476), dos quais 360 (75.6%) do sexo feminino e 116 (24.4%) do sexo masculino, com idades superiores a 18 anos, do qual a maioria da amostra (89.1%) encontra-se entre os 26 e os 55 anos. Como instrumentos de investigação foram utilizadas adaptações para português das escalas *Cultural Values Scale* (Yoo et al., 2011), *Selling Orientation – Customer Orientation* (Saxe & Weitz, 1982) e *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003). Os resultados a nível global nos Açores, não revelaram um efeito moderador do *engagement* no trabalho. Contudo, com base em análises específicas em todas as ilhas foi demonstrado que no Faial, Pico e Santa Maria *engagement* atua como moderador, sugerindo que o contexto particular de cada ilha influencia a relação entre as variáveis. Conclui-se também que a o *engagement* tem uma elevada propensão para relações diretas significativas com a orientação para o cliente e que na existência de uma menor Distância Hierárquica e uma maior Orientação a Longo Prazo e Coletivismo, existe uma associação a uma Orientação para o Cliente. Por último, os Açores detêm uma menor Distância Hierárquica, um maior Individualismo e uma maior Orientação a Longo Prazo, em comparação com Portugal Continental.

Keywords

organizational culture, hofstede's cultural dimensions, customer orientation, *engagement*, vigor, dedication, absorption

abstract

This dissertation is framed within the study of individual and social phenomena associated with increasingly globalized and competitive work relationship scenarios, where organizations need to adapt to diverse cultures. Using a simple moderation model, we investigated the effect of Engagement (moderator) on the relationship between Organizational Culture (independent) and Customer Orientation (dependent) in the Azores context due to its insularity. The study follows a non-probabilistic, intentional, and convenience sampling design, with data collected between January and March 2024. The final sample totaled 476 participants (n=476), of which 360 (75.6%) were female and 116 (24.4%) were male, all over the age of 18, with the majority of the sample (89.1%) aged between 26 and 55 years. Adaptations of the Cultural Values Scale (Yoo et al., 2011), the Selling Orientation – Customer Orientation scale (Saxe & Weitz, 1982), and the Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003) were used as research instruments. The overall results in the Azores did not reveal a moderating effect of work engagement. However, specific analyses across all islands demonstrated that in Faial, Pico, and Santa Maria, engagement acts as a moderator, suggesting that the particular context of each island influences the relationship between the variables. It was also concluded that engagement has a high propensity for significant direct relationships with customer orientation and that the presence of lower Power Distance and higher Long-Term Orientation and Collectivism is associated with Customer Orientation. Lastly, the Azores exhibit lower Power Distance, higher Individualism, and higher Long-Term Orientation compared to Portugal.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	12
I – REVISÃO DE LITERATURA	15
1.1. Cultura Organizacional	15
1.1.1. <i>Conceito de Cultura</i>	<i>15</i>
1.1.2. <i>Dimensões culturais de Hofstede</i>	<i>16</i>
1.1.3. <i>Dimensões culturais dos portugueses segundo Hofstede.....</i>	<i>20</i>
1.2. Orientação para o cliente	22
1.3. Engagement no trabalho	25
1.4. Relação entre variáveis	30
II – MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	32
III - METODOLOGIA	34
3.1. Procedimentos	34
3.2. Medidas.....	35
3.2.1. <i>Cultura Organizacional</i>	<i>35</i>
3.2.2. <i>Orientação para o cliente</i>	<i>36</i>
3.2.3. <i>Engagement no trabalho.....</i>	<i>36</i>
3.3. Participantes.....	37
IV – RESULTADOS	40
4.1. Análise das qualidades métricas dos instrumentos	40
4.1.1. <i>Cultura Organizacional</i>	<i>43</i>
4.1.2. <i>Orientação para o cliente</i>	<i>45</i>
4.1.3. <i>Engagement no trabalho.....</i>	<i>46</i>
4.2. Análise descritiva das variáveis.....	48
4.2.1 <i>Análise descritiva das variáveis da investigação para cada uma das ilhas.....</i>	<i>50</i>
4.3. Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo	55
4.4. Teste de Hipóteses para o Global da Amostra	63
4.4.1. <i>Teste de Hipóteses para cada uma das ilhas</i>	<i>64</i>
V - DISCUSSÃO.....	71
VI - CONCLUSÕES.....	77
6.1. Implicações teóricas.....	77

6.2. Implicações práticas	78
6.3. Limitações e sugestões	79
6.4. Considerações finais	80
REFERÊNCIAS	81
ANEXOS	102
Anexo A – Questionário	102
Anexo B - Análise descritiva das variáveis em estudo.....	115
Anexo C – Análise de dados do Teste de Hipóteses para o global da amostra	119
Anexo D – Resultados dos Efeitos Diretos do Teste de Hipóteses para cada uma das ilhas	
127	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Teórico de Investigação

Figura 2. Análise descritiva das cinco dimensões culturais da variável Cultura Organizacional para cada uma das ilhas dos Açores

Figura 3. Análise descritiva da variável Orientação para o Cliente para cada uma das ilhas dos Açores

Figura 4. Análise descritiva da variável *Engagement* para cada uma das ilhas dos Açores

Figura 5. *Scatter Plot* Moderação da dimensão Absorção para a relação entre a dimensão Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente, na ilha do Faial

Figura 6. *Scatter Plot* Moderação da dimensão Absorção para a relação entre a dimensão Distância Hierárquica e a Orientação para o Cliente, na ilha do Pico

Figura 7. *Scatter Plot* Moderação da dimensão Absorção para a relação entre a Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente, na ilha de Santa Maria

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Dimensões culturais de Hofstede em Portugal (adaptado de Hofstede et al., 2010)

Tabela 2. Análise Descritiva da Amostra

Tabela 3. Valores de referência dos Índices de Ajustamento (adaptado de Marôco, 2014)

Tabela 4. Critérios de Fiabilidade recomendados pelo alfa de Cronbach (adaptado de Marôco e Garcia-Marques, 2006).

Tabela 5. Parâmetros recomendados de sensibilidade (Kline, 2015)

Tabela 6. Índices de Ajustamento da escala da Cultura Organizacional

Tabela 7. Consistência Interna da escala da Cultura Organizacional

Tabela 8. Sensibilidade das dimensões da escala da Cultura Organizacional

Tabela 9. Índices de Ajustamento da escala da Orientação Para O Cliente

Tabela 10. Consistência Interna da escala da Orientação Para O Cliente

Tabela 11. Sensibilidade das dimensões da escala da Orientação Para O Cliente

Tabela 12. Índices de Ajustamento da escala do *Engagement* no Trabalho

Tabela 13. Consistência Interna da escala do *Engagement* no Trabalho

Tabela 14. Sensibilidade das dimensões da escala do *Engagement* no Trabalho

Tabela 15. Análise descritiva das variáveis da investigação

Tabela 16. Resumo da caracterização de cada uma das Ilhas dos Açores

Tabela 17. Valores de referência dos coeficientes de correlação de Pearson (Marôco, 2014)

Tabela 18. Matriz de correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo

Tabela 19. Teste *T-Student* para a variável Género

Tabela 20. Teste ANOVA *One-way* para a variável Ilha

Tabela 21. Teste ANOVA *One-way* para todas as perguntas e valores médios para cada uma das ilhas

Tabela 22. Teste *post-hoc* de LSD com a diferença média (I-J) para as duas questões

Tabela 23. Efeito moderador da dimensão Absorção na relação entre a dimensão Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente, na ilha do Faial

Tabela 24. Efeito moderador da dimensão Absorção na relação entre a dimensão Distância Hierárquica e a Orientação para o Cliente, na ilha do Pico

Tabela 25. Efeito moderador da dimensão Absorção na relação entre a dimensão Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente, na ilha de Santa Maria

LISTA DE ABREVIATURAS

IBM – *International Business Machines Corporation*

JD-R – *Job Demands–Resources*

SREA – Serviço Regional de Estatística dos Açores

RAA – Região Autónoma dos Açores

INTRODUÇÃO

Dizia-se que quem chegava de fora e contornava as ilhas açorianas em viagem, sentia o “éco da vida, que chega da terra, vagarosa e calma” (Grémio dos Açores, 1940, p. 30). Nos Açores vive-se de uma forma isolada e temos conseguido conservar, através das gerações, os costumes dos portugueses, tal como determinadas práticas da agricultura, dos festejos locais, do viver doméstico, traduzindo-se numa “rotina nunca perturbada” (Grémio dos Açores, 1940, p. 30). O açoriano detém invulgares qualidades morais e de energia física, amoldando-se e sacrificando-se a qualquer trabalho, com o intuito de atingir os meios necessários para o seu sustento e para o bem-estar da família. Tal facto é sublinhado aquando os açorianos emigram para países estrangeiros, alcançando o triunfo pela sua “energia de aço” (Grémio dos Açores, 1940, p. 444). Os Açores, devido à sua situação geográfica, perto da metrópole e a caminho da América, sempre teve gentes que residiam em si a tentação de emigrar. A emigração deste povo com maior intensidade para o estrangeiro, essencialmente para a América do Norte e Brasil, em meados do século XIX, teve como fim garantir o futuro, não deixando de ser açorianos apesar das suas fixações em outros países, “sentindo-o ainda mais, talvez, do que antes de emigrar” (Grémio dos Açores, 1940, p. 444). Nos dias que correm, não só os açorianos emigram, verificando-se tal facto pela quantidade de norte-americanos que fixam residência no arquipélago, à procura de qualidade de vida e de segurança que este é capaz de proporcionar (Fontes, 2022). A mobilidade tornou-se, deste modo, uma característica crucial da Região Autónoma dos Açores (RAA), moldando a demografia das díspares ilhas até à atualidade (Rocha, 1991). Assim, os Açores, pelo conjunto de características que detêm “formam, por assim dizer, uma região à parte – e como tal os devemos considerar para a concretização de certas actividades de necessária e urgente observância” (Grémio dos Açores, 1940, p. 195).

"E assim reza a lenda que as nove Ilhas dos Açores nada mais são do que o resto dum maravilhoso e poderoso país de nome Atlântida" (Dias, 1989, p. 129), Açores estes que contemplam 236.657 habitantes residentes. Como tal, a ilha de Santa Maria é conhecida como a estrela do mar e um templo natural, com 5.414 habitantes; a ilha de São Miguel visada como a ilha verde a brilhar, um quadro sublime pintado na tela do mar, é a ilha maior e com mais habitantes (133.390); a Terceira, segunda ilha com maior população (53.311) a “mais gloriosa de tôdas as ilhas açoreanas” (Grémio dos Açores, 1940, p. 45) reconhecida pelas suas festas simbólicas e

primitivas; a ilha de São Jorge dos seus prados verdes e extensos, uma terra de alegrias sãs, tem 9.171 habitantes; a ilha da Graciosa “onde a beleza natural têm algo de balsâmico” (Grémio dos Açores, 1940, p. 48) contempla 4.095 habitantes residentes; a ilha do Faial, do qual Rei-Soldado a intitulou como “botão de rosa do Arquipélago” (Grémio dos Açores, 1940, p. 49) com o total de 14.356 habitantes; a ilha do Pico “dos pescadores de baleias, da montanha suprema, dos vinhedos fartos” (Grémio dos Açores, 1940, p. 51) com 13.895 habitantes; a ilha das Flores, a segunda com menos habitantes (3.429), sendo reconhecida como um oásis no deserto do mar e um canteiro em pleno oceano; e a ilha do Corvo, a mais pequena a nível de tamanho e população (386 habitantes), é assim a guarda avançada de Portugal no Oceano Atlântico, “miniatura de ilha, quinze quilómetros quadrados de rochedo-flôr, mosteiro da mais divina paz que pode haver no mundo” (Grémio dos Açores, 1940, p. 51) (SREA, 2021).

Os progressos tecnológicos, a globalização, a flexibilização das relações de trabalho, bem como a crescente competitividade, trazem consigo novos desafios e exigências que possuem um impacto direto e indireto nas organizações (Huettermann & Bruch, 2019). O aumento da preocupação com o bem-estar dos trabalhadores, isto é, com o ser humano em situação laboral, levou a um crescente interesse pelo estudo da cultura organizacional nos finais dos anos 70 e ao longo da década de 80 do século passado. Os investigadores começaram a reconhecer a importância dos aspetos culturais nas práticas de gestão e a acreditar que a cultura organizacional era um elemento diferenciador entre organizações bem-sucedidas e menos bem-sucedidas, dado que uma cultura organizacional adequada passou a ser vista como um dos fatores explicativos para o sucesso económico das empresas (Ferreira et al., 2001).

Num cenário cada vez mais globalizado, é crucial que as organizações possuam a capacidade de se adaptar a diversas culturas. Compreender as disparidades e semelhanças tanto dentro da própria organização quanto nas parcerias externas é fundamental, uma vez que essas disparidades impactam nas expectativas, abordagens de trabalho e em outras questões relevantes. As divergências culturais introduzem complexidade à gestão, exigindo flexibilidade para ajustes e mudanças a fim de alcançar sucesso nos negócios atuais (Deal & Prince, 2007).

A cultura exerce uma influência multidimensional nas nossas vidas, determinando como nos comportamos em dissemelhantes situações e moldando a nossa compreensão entre o certo e o errado, o normal e o anormal. A cultura estabelece as regras para uma sociedade, configura valores

e normas, cria identidades individuais e influencia a formação de crenças, opiniões, atitudes e percepções em relação às outras pessoas e à vida (Lewis, 2006).

Até ao final da década de 80 o foco encontrava-se na venda, enquanto transação a nível da interação vendedor-cliente, sem considerar as expectativas do cliente em relação ao processo de venda ou em manter a fidelidade do cliente para negócios futuros. Contudo, com a crescente competição no mercado, seja por resultados da concorrência, seja pelas imposições de qualidade dos serviços e/ou produtos, houve uma mudança gradual para uma abordagem relacional que visa atender aos desejos e necessidades dos clientes, não somente em relação aos serviços e produtos, mas também ao modo como as vendas são conduzidas (Keillor et al., 2000).

Atualmente, a orientação para o cliente é um assunto crucial num cenário onde as empresas voltadas para o mercado enfrentam uma elevada competição e constantemente procuram destacar-se da concorrência. Empresas que adotam uma abordagem centrada no cliente conseguem superar os seus concorrentes ao prever as necessidades dos clientes e desenvolver produtos e serviços que os satisfaçam devidamente (Brady & Cronin, 2001).

Os autores Cunha et al. (2006) argumentam que a relação causal entre o *engagement* dos colaboradores e a competitividade das organizações torna-se clara na atual conjuntura dúbia e turbulenta. Essa conjuntura é caracterizada por mudanças sociais, tecnológicas, das necessidades dos consumidores e de mercado. Essas alterações estão encaminhando as organizações para o investimento em práticas e em pessoas que assumem comportamentos espontâneos de envolvimento e resolução de problemas, indo além do que se encontra formalmente estabelecido nos contratos.

Existe um consenso generalizado de que os benefícios do *engagement* nos trabalhadores vão desde uma maior satisfação do cliente, aumento da produtividade, rentabilidade e ganhos por ação até uma menor rotatividade, absentismo e falhas no serviço (Gallup, 2013; Harter et al., 2002; Salanova et al., 2005). Estudos recentes indicam também que os trabalhadores altamente *engaged* são quatro vezes mais propensos a recomendar os produtos e serviços da sua empresa comparativamente com os seus colegas com menor *engagement* (Temkin Group, 2016). Todas essas evidências apontam para a relevância estratégica de ter colaboradores *engaged* como base para o *marketing* voltado para o *engagement* do cliente (Harmeling et al., 2017).

Não obstante, quanto aos benefícios associados ao *engagement* dos trabalhadores no ambiente de trabalho, a situação atual do *engagement* parece preocupante, tanto nos Estados

Unidos como a nível mundial. De acordo com a Gallup (2013), apenas 32% da força de trabalho dos EUA e 13% dos funcionários em todo o mundo estão realmente *engaged* no seu trabalho. É ainda mais alarmante o facto de os trabalhadores da linha da frente dos serviços se encontrarem entre os menos *engaged* (Gallup, 2013). Tendo em conta o impacto do *engagement* (Harmeling et al., 2017; Kumar & Pansari, 2016), a prevalência de funcionários de serviços tão pouco *engaged* é um problema significativo. Portanto, aprofundar a compreensão do que as empresas podem fazer para melhorar e capitalizar o *engagement* é uma prioridade estratégica que merece uma maior atenção da investigação (Menguc et al., 2017).

No que diz respeito à estrutura da investigação, no primeiro capítulo são discutidos os contributos teóricos pertinentes até à data atual em relação às variáveis. Primeiramente é abordado o conceito da Cultura Organizacional e são descritas as dimensões culturais de Hofstede, assim como uma análise de Hofstede para estas mesmas dimensões em Portugal. São também apresentadas as fundamentações teóricas que sustentam a conceptualização da Orientação do Cliente bem como do *Engagement* e as suas dimensões. Neste mesmo capítulo é demonstrada a relação entre as variáveis. No segundo capítulo, é pormenorizada a problemática da investigação, sendo definidas as hipóteses a testar, incluindo o modelo teórico de investigação. Posteriormente, no terceiro capítulo, é patenteada a metodologia de investigação, abarcando a caracterização dos participantes, as medidas utilizadas para a recolha dos dados e os procedimentos utilizados. No quarto capítulo são apresentados os resultados da investigação. No quinto capítulo, os resultados são discutidos detalhadamente e no sexto capítulo são expostas as principais conclusões, abordando as implicações teóricas e práticas do estudo. Além disso, são destacadas as principais limitações e efetuadas sugestões para pesquisas futuras. Por fim, são feitas as considerações finais.

I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Cultura Organizacional

1.1.1. Conceito de Cultura

O conceito de cultura está em constante evolução, sendo dinâmico e complexo e a definição das categorias desse conceito e a sua importância para o entendimento dos comportamentos humanos são temas estudados por diversas áreas de conhecimento (Boyacigiller et al., 2004).

Apesar da falta de consenso entre as diversas disciplinas académicas e das ciências sociais quanto à definição de cultura, House et al. (1997) argumentam que há um padrão comum: a cultura é um fenómeno coletivo que envolve a partilha de interpretações e significados, manifestando-se através da linguagem, símbolos e comportamentos, moldando atitudes e comportamentos, e as interpretações culturais são transmitidas de geração em geração.

Em relação ao conceito de cultura organizacional, refere-se a um aglomerado de valores, ideias e conceitos que definem a organização, suportando as suas práticas administrativas internas bem como as suas ações na sociedade (Schein, 2007). O autor Gomes (1994) ilustrou que uma organização sem cultura seria comparável a uma organização coletiva e grupal, transformada a um sistema mecânico desprovido de erros e imperfeições humanas, assemelhando-se a um robô. Tal facto seria impraticável, dado que as organizações são formadas por seres humanos que expressam padrões de atividade cultural complexos.

Os investigadores estão, cada vez mais, a perceber a relevância dos elementos culturais nas estratégias de gestão. A crença de que a cultura é um elemento distintivo entre organizações bem-sucedidas em comparação com as menos bem-sucedidas está ganhando destaque, com a convicção de que uma cultura apropriada para a organização é um fator que explica o sucesso económico (Ferreira et al., 2001).

Uma das definições mais amplamente reconhecidas da cultura foi proposta por Geert Hofstede, do qual, na sua ótica, a cultura trata-se da programação a nível coletivo da mente que diferencia os membros de um grupo ou categorias de pessoas em relação a outro (Hofstede, 1980). Vou concentrar-me neste modelo ao longo da minha investigação, dado que permanece como uma referência dominante nesta área.

1.1.2. Dimensões culturais de Hofstede

O estudo das dimensões culturais tem sido uma área para a qual os investigadores tem demonstrado um vasto interesse. A busca por dimensões culturais universais que possibilitassem a comparação entre diferentes culturas deu origem a uma nova linha de pesquisa, sendo intitulada como a pesquisa intercultural. Durante esse período, várias tipologias de dimensões culturais foram desenvolvidas (Den Hartog & Dickson, 2004). Os primeiros estudos publicados datam a década de 50, todavia, pouco trabalho de natureza empírica foi efetuado sobre as propostas originais (Hall, 1959; Kluckhohn, 1951; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Parsons & Shils, 1951).

Num artigo de revisão, Inkeles e Levinson (1969) focaram a sua análise cultural ao nível das nações. Estes autores consolidaram a totalidade de estudos antropológicos e sociológicos que abordavam o que chamavam de caráter nacional, interpretando-o como um tipo predominante de personalidade estatisticamente comum em uma sociedade nacional. A partir desses estudos, os autores identificaram três critérios: relação com autoridade, concepção de si mesmo e dilemas ou conflitos primários, abrangendo formas de lidar com eles, como o controlo da agressividade bem como a expressão *versus* a inibição de afeto. Esses critérios, não só serviram como base para Hofstede, como também foram apoiados nos seus estudos ao longo de mais de vinte anos.

Hofstede conduziu um estudo entre 1967 e 1972, aplicando cerca de 100.000 questionários a funcionários da empresa IBM (*International Business Machines Corporation*) em cerca de 60 países diferentes (Hofstede, 1999). Esse estudo, resultado da colaboração de pesquisadores de cinco países, teve testes piloto em dez países (De Cieri & Dowling, 1995). Com base nesse mesmo estudo, Hofstede (1999) desenvolveu as dimensões culturais: distância ao poder, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e aversão à incerteza.

Hofstede (1984) define cultura como sendo o programa coletivo da mente, que distingue membros de um grupo ou sociedade para outro. Apesar das várias definições de cultura, a maioria dos antropólogos concorda em quatro pontos fundamentais: a cultura é aprendida, não instintiva; há díspares características culturais que estão interconectadas; a cultura é compartilhada; e a cultura define as fronteiras entre grupos socialmente dissemelhantes (Ball et al., 2008).

Apesar de dois países deterem culturas desiguais, presume-se que existem elementos estruturais comuns. Hofstede, como psicólogo social, analisou e estudou diversas culturas para definir esses elementos. Dois modelos amplamente utilizados em gestão internacional são o projeto GLOBE de Javidan e House (2006) e as dimensões de Hofstede (2001). Existe também o modelo de Schwartz (1992) com um suporte de análise de cultura. Mesmo perante o grande contributo do projeto GLOBE, as dimensões de Hofstede persistem como sendo as mais usadas e ensinadas.

A dimensão “Distância Hierárquica” refere-se ao grau em que uma sociedade espera e aceita uma distribuição desigual de poder. Essa dimensão representa a maneira como um país lida com a desigualdade social, atribuindo diferentes importâncias a áreas como a riqueza, o prestígio e o poder. Em diferentes sociedades, há variações na ênfase dada a esses elementos. A dimensão “Aversão à Incerteza” indica o quanto as pessoas se sentem ameaçadas por ocasiões de caráter ambíguo, levando à criação de crenças ou instituições para evitar essas incertezas. Cada sociedade

aborda esta ambiguidade de maneira distinta, desenvolvendo estruturas para lidar com este tipo de situações munidas de incerteza, tendo como razões de anseios, por exemplo, a estabilidade laboral e a segurança financeira. Deste modo, as mudanças são vistas como uma ameaça e, nesta ordem de ideias, o que é diferente é arriscado e o novo é olhado com pouco entusiasmo e alto receio. A dimensão de “Individualismo *versus* Coletivismo” descreve a relação predominante entre o indivíduo e a comunidade em uma sociedade específica. No contexto do individualismo, espera-se que os indivíduos tenham uma ação prioritária em benefício próprio, enquanto no coletivismo, espera-se que os indivíduos atuem em prol uns dos outros em troca de lealdade a grupos específicos. É assim distinta estas duas abordagens pela utilização de um nível mais elevado dos pronomes pessoais, com isto quero dizer que, o “eu” é indicado para os individualistas e o “nós” para as sociedades coletivistas. Por fim, a “Masculinidade *versus* Feminilidade” refere-se à divisão social de funções entre homens e mulheres em uma sociedade. Em uma cultura predominantemente masculina, os valores dominantes incluem sucesso, bens materiais e dinheiro, enquanto em uma cultura predominantemente feminina, os valores centrais são a preocupação com os outros bem como a ênfase na qualidade de vida e bem-estar. Essa dimensão destaca as expectativas sociais relativamente a comportamentos carinhosos para as mulheres e assertivos para os homens (Hofstede, 1984; Hofstede, 1997; Hofstede & Bond, 1984).

Posteriormente, em 1987, um grupo de investigadores conhecido como o *Chinese Culture Connection* examinou as dimensões culturais propostas por Hofstede e foram aplicadas na Ásia. Como resultado dessa análise, decidiram acrescentar uma quinta dimensão denominada “Orientação a longo prazo *versus* Orientação a curto prazo”. Esta dimensão foi posteriormente incorporada por Hofstede na sua obra “*Culture’s consequences*”, onde refere que a orientação para o longo prazo promove virtudes e valores voltados para as recompensas futuras e dinamismo, tais como a poupança, a perseverança e o respeito pelo estatuto social de cada um no que diz respeito às relações sociais. Por outro lado, uma sociedade orientada para o curto prazo prioriza valores mais estáticos, como o respeito pela tradição, a dignidade, o cumprimento das obrigações sociais, a estabilidade pessoal, a solidez e a reciprocidade de oferendas, favores e gentileza (Hofstede, 2001).

No início do segundo milénio Minkov (2007) conduziu uma pesquisa global por meio de questionários e, em colaboração com Hofstede, introduziu uma sexta dimensão, denominada “Indulgência *versus* Restrição”. Essa dimensão aborda a gratificação *versus* o controlo dos desejos

humanos relacionados com o desfrutar da vida. Em termos simples, indulgência refere-se a uma sociedade que possibilita a satisfação relativamente livre de impulsos humanos naturais e básicos ligados ao proveito da vida, enquanto restrição refere-se a uma sociedade que restringe e regula a satisfação dessas necessidades por meio de normas sociais rigorosas (Hofstede, 2010; Hofstede & Minkov, 2010).

Mais tarde, foi efetuado um estudo por Yoo et al. (2011), onde os autores realçam a importância da compreensão das diferenças culturais ao expandir negócios para mercados internacionais, pois para os mesmos há um risco ao generalizar-se estereótipos culturais nacionais para os indivíduos, enfatizando-se assim a necessidade de medir as orientações culturais dos próprios indivíduos. Yoo et al. (2011) têm por base as dimensões culturais de Hofstede, métrica dominante no âmbito da análise cultural, todavia, para uma perspectiva mais precisa, indo de encontro ao explanado, de forma a medir diretamente os valores culturais dos gestores ou consumidores individuais foi desenvolvida a escala *Cultural Values Scale* (CVSCALE) (com 26 itens distribuídos nas cinco dimensões culturais) possibilitando medir a cultura de Hofstede ao nível individual, superando limitações encontradas em estudos anteriores. Esta mesma escala demonstra confiabilidade, validade e generalização adequada entre nacionalidades e amostras.

As dimensões culturais de Hofstede são amplamente utilizadas no mundo académico e dos negócios, porém, enfrentam críticas significativas. Kirkman et al. (2006), questionou sobre a relevância organizacional dos estudos de Hofstede devido à sua eficácia limitada. Hofstede (1999) alegou que a cultura é melhor compreendida por meio de valores individuais, mas essa suposição foi contestada por outros pesquisadores (Earley, 2006; Javidan et al., 2006) devido à baixa variância explicativa.

Smith (2006) argumenta que as análises individuais não capturam a influência do contexto cultural, enquanto Orr e Hauser (2008) criticam limitações metodológicas e analíticas de Hofstede, onde o mesmo utiliza uma única ferramenta de medição na recolha de dados, ao invés de métodos múltiplos (Triandis, 1982). Outras das críticas, referidas por Chiang (2005), é relativamente à amostragem, pois Hofstede baseia o seu estudo somente numa empresa (IBM), predominantemente do sexo masculino, do departamento de *marketing* e da classe média.

Lance e Hattori (2016) destacam que a falta de representatividade da amostra pode levar a inferências erradas ou ainda a enviesamento dos resultados, não sendo o mais correto efetuar-se inferências a partir desses dados, devido a não ser um método de amostragem não aleatório. Além

disso, alguns investigadores argumentam que o estudo não se concentra apenas na cultura em si, mas na perceção de valores e comportamentos de indivíduos de uma organização (Adler, 1997). Uma crítica significativa é a suposição de Hofstede, de que os valores culturais são estáveis ao longo do tempo e as próprias designações e nomes das dimensões (Triandis, 1982) que, é o exemplo da Masculinidade *versus* Feminilidade, sendo considerada sexista, do qual foi proposto a alteração do nome para carreira *versus* qualidade de vida (Adler, 1997).

1.1.3. Dimensões culturais dos portugueses segundo Hofstede

Segundo Carneiro (2004), Portugal é o produto de novecentos anos de interação e fusão entre diversas civilizações e culturas distintas. Na tabela 1, são abordadas as dimensões de Hofstede para Portugal, destacando-se os valores atribuídos pelo mesmo a cada uma dessas dimensões, possibilitando uma compreensão das características e atitudes do povo como sociedade.

Tabela 1

Dimensões culturais de Hofstede em Portugal (adaptado de Hofstede et al., 2010)

Dimensões de Hofstede	Pontuação atribuída
Distância Hierárquica	63
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	27
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	31
Aversão à Incerteza	104
Orientação a Longo Prazo <i>versus</i> Orientação a Curto Prazo	28

Em relação à dimensão da Distância Hierárquica, Portugal pontua 63 em uma escala de 0 a 104, indicando uma alta Distância do Poder. Segundo o estudo, essa pontuação revela que a sociedade portuguesa aceita ou tolera a hierarquia, com os detentores de poder desfrutando de privilégios associados às suas posições. Apesar disso, Portugal ocupa uma posição intermediária entre os países investigados, situando-se como um país de nível médio em termos de igualdade e hierarquia. Conforme Carneiro (2004), as autoridades detêm o poder centralizado, levando os

subordinados a esperar que os líderes resolvam os problemas. Em comparação, a Malásia tem uma das Distâncias Hierárquicas mais pronunciadas, enquanto a Áustria reflete o oposto.

Em contraste com os Estados Unidos, Portugal demonstra uma forte inclinação para o Coletivismo, com uma pontuação de 27 (escala de 0 a 91). Isso se evidencia pela construção de conexões de longo prazo com os membros da família e pela maior consciência e formalidade em relação aos diferentes grupos que compõem a sociedade. Os portugueses também demonstram uma maior sensibilidade às desigualdades entre esses grupos. Essa tendência pode ser atribuída, em parte, a fatores históricos, como a unificação de forças decorrente de eventos como as conquistas do Ultramar (Carneiro, 2004).

Portugal possui uma pontuação de 31 na dimensão Masculinidade *versus* Feminilidade (escala de 0 a 110), indicando uma inclinação para a feminilidade, onde o consenso prevalece. Ao contrário de países como o Japão, em Portugal, a resolução de problemas é procurada através de conversas e negociações. Hofstede observa uma contradição em Portugal: apesar de ser um país tipicamente latino, distingue-se por ser mais sociável e amigável. Os portugueses valorizam a harmonia e são reconhecidos como bons negociadores, preferindo resolver conflitos por meio da negociação em vez da guerra (Rego, 2004). Devido ao baixo índice de masculinidade, Portugal pode ser caracterizado como uma sociedade mais tolerante, paciente e respeitosa. As autoridades priorizam o consenso na resolução de conflitos, enquanto valorizam o bem-estar e a qualidade de vida (Carneiro, 2004).

Na dimensão do Controlo da Incerteza, Portugal regista a sua pontuação mais elevada, atingindo 104 (escala de 0 a 112), em oposição à Grã-Bretanha. Essa medida determina o nível de ansiedade das sociedades em relação a eventos desconhecidos. Portugal demonstra um alto nível de ansiedade, procurando controlar esses eventos incertos através da criação de leis e normas para reduzir o risco de incerteza. Esse elevado grau de controlo da incerteza pode ser explicado pelo desenvolvimento económico do país nas décadas de 1960, o que conforme observado por Hofstede (2011), está associado a um menor índice de ansiedade. Deste modo, a sociedade portuguesa demonstra uma forte propensão para evitar a insegurança, contrastando, por exemplo, com a Grã-Bretanha. Isso se reflete na valorização e manutenção de códigos de crença e comportamento inflexíveis e rigorosos, havendo pouca tolerância em relação a comportamentos menos convencionais e ideias inovadoras. Há uma clara necessidade emocional de seguir normas, mesmo quando elas não são eficazes, e os indivíduos priorizam intensamente o trabalho árduo, resistindo

à mudança e à inovação. A segurança é um componente fundamental na motivação individual, conforme apontado por Hofstede (1997).

Por fim, na dimensão da Orientação a longo prazo *versus* Orientação a curto prazo, Portugal recebeu uma pontuação de 28 (escala de 0 a 100), caracterizando-o como um país com orientação para o curto prazo. Nessas sociedades, há um forte respeito pela tradição, onde manter o *status* é considerado vital, mesmo que isso implique custos elevados. A capacidade de poupança é limitada e há uma preferência por resultados imediatos. Em Portugal, as hierarquias, o *status* social e os títulos são vistos como símbolos de poder e possuem uma grande importância para a sociedade (Hofstede, 1997).

1.2. Orientação para o cliente

No contexto atual, uma das tendências mais proeminentes nas vendas e na pesquisa sobre o tema é o reconhecimento de que o sucesso a longo prazo pode estar intrinsecamente ligado a uma abordagem de desenvolvimento de relacionamento entre cliente e vendedor (Dwyer et al., 1987). Deste modo, constata-se que as organizações estão cada vez mais focadas em aumentar a satisfação dos clientes como parte integrante da sua estratégia de construir relacionamentos de longa duração (Morgan & Hunt, 1994). Para acentuar este facto, Thakor e Joshi (2005) afirmam que todos dispomos de interesses e preferências, como consumidores, que podem ser extintas e alteradas a longo ou a curto prazo. Todavia, as necessidades a longo prazo possuem uma tendência para serem ocultadas, enquanto os desejos a curto prazo detêm uma inclinação para serem levemente identificados e desenvolvidos.

O conceito de orientação para o cliente (*customer orientation*) entre empregados de contacto baseia-se na prática da definição de *marketing* ao nível da interação entre o cliente e o empregado de contacto (Saxe & Weitz, 1982). Reflete o grau em que um empregado de contacto realiza e coloca em prática a noção de *marketing* para apoiar o cliente a tomar decisões de compra que atendam às suas necessidades e desejos a longo prazo (Hoffman & Ingram, 1992; Michaels & Day, 1985; Saxe & Weitz, 1982). De forma mais específica, a venda orientada para o cliente é descrita como o esforço dos vendedores para auxiliar seus clientes a tomar decisões de compra que atendam e satisfaçam as necessidades destes. Os autores Saxe e Weitz (1982) consolidaram resultados de estudos anteriores em conjunto com uma série de entrevistas para criar e solidificar uma lista ampla

de atitudes e comportamentos associados à orientação para o cliente. Assim, foi concebida a escala SOCO (*Selling Orientation Customer Orientation*) para avaliar o nível em que um vendedor se dedica a abordagens de vendas voltadas para o cliente.

A orientação para o cliente pode ser apontada como a predisposição ou tendência do empregado de contacto, no desempenho das suas funções, atender às necessidades dos clientes com quem tem interação (Brown et al., 2002). De entre outras definições, Zablah et al. (2012), designam a orientação para o cliente como um valor do trabalho que se baseia na relevância das opiniões, atitudes e ações do colaborador no trabalho, seguindo a ideologia de proporcionar satisfação ao próprio consumidor.

Para adotar uma orientação para o cliente, os colaboradores devem priorizar a escuta ativa durante as suas interações com os clientes e fornecer os meios necessários para satisfazer as suas necessidades (Jung et al., 2017). É comum que os colaboradores dediquem mais tempo e esforço a essa abordagem quando estão motivados, conscientes de que isso resultará em satisfação tanto pessoal quanto profissional (Thakor & Joshi, 2005). De modo a corroborar esta ideia, Kim e Qu (2020) destacam que os colaboradores se esforçam para oferecer produtos e serviços de qualidade que correspondam às expectativas dos clientes. Além disso, é notável o investimento adicional de tempo e esforço para estabelecer e manter relacionamentos positivos e duradouros com os clientes (Liaw et al., 2010).

Conforme Homburg et al. (2011), existe uma divisão das características da orientação para o cliente no que diz respeito a comportamentos funcionais e relacionais. Os comportamentos funcionais referem-se à descrição dos produtos bem como à identificação das necessidades a suprimir ao consumidor, ou seja, são as expectativas deste relativamente ao vendedor. Já os comportamentos relacionais têm como intuito estabelecer uma conexão pessoal e próxima e conhecer o consumidor (Donavan et al., 2004). Todavia, a eficácia desses comportamentos vai depender do contexto onde se encontram inseridos (Homburg et al., 2011).

Os comportamentos relacionados com a orientação para o cliente surgem de uma combinação de metas, motivos funcionais do colaborador e características de personalidade, bem como do ambiente de trabalho (Donavan et al., 2004). A orientação para o cliente pode ser influenciada através de traços simples, como a carência de realizar atividades e a estabilidade emocional (Donavan et al., 2004), refletindo uma série de efeitos que são considerados como características situacionais, compostas e elementares (Babakus et al., 2009).

A literatura dedica assim uma atenção considerável ao conceito de orientação para o cliente, dada sua importância fundamental nas organizações. Empresas que colocam a orientação para o cliente como foco conseguem desenvolver uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Essa vantagem é alcançada através da capacidade de antecipar as necessidades dos clientes e as ações das empresas concorrentes, proporcionando bens ou serviços de valor superior para os seus clientes (Brady & Cronin Jr, 2001).

Uma organização que valoriza a importância de um sistema orientado para o cliente reconhece que isso afeta o processamento de informação sobre o cliente e as suas atividades, e irá priorizar o uso estratégico dessas informações. A nível de vantagens ou consequências organizacionais de uma estratégia fundamentada na orientação para o cliente, estas incluem as melhorias na qualidade, na inovação, no envolvimento dos colaboradores e na satisfação do cliente (Yilmaz et al., 2005). Ao manter a concentração e foco no cliente, a organização coloca-o no centro das suas estratégias de *marketing*, o que influencia as vantagens associadas à mesma (Frambach et al., 2016). A orientação para o cliente demonstra um impacto positivo no âmbito da experiência do consumidor, resultando numa maior lealdade e satisfação por parte do mesmo (Aburayya et al., 2020).

Considera-se, também, que a troca existente entre o colaborador e o cliente possa ser razão para aumentar a motivação dos colaboradores de forma a se esforçarem mais para beneficiar os seus clientes (Kim & Qu, 2020), procurando, assim, estabelecer relacionamentos duradouros com eles (Franke & Park, 2006; Goad & Jaramillo, 2014). Os autores Kim e Qu (2020) sugerem que interações positivas entre o colaborador e o cliente são cruciais para desenvolver e aumentar a confiança e a crença do colaborador nas suas capacidades em atender às necessidades do cliente para novas formas de pensamentos e ações.

Neste seguimento de ideias, é importante entender os fatores que influenciam a orientação para o cliente, com destaque na motivação, que desempenha um papel crucial (Thakor & Joshi, 2005). Existem dois antecedentes da orientação para o cliente os quais se definem como a dinâmica da organização e o processo de gestão, que promovem o desenvolvimento da orientação para o cliente com a participação dos colaboradores (Conduit & Mavondo, 2001). Além disso, a orientação para a aprendizagem também pode ser considerada como uma variável antecedente do conceito da orientação para o cliente (Goad & Jaramillo, 2014).

No entanto, uma revisão dos estudos efetuados nesta área revela que há um conhecimento limitado em relação aos antecedentes nesta matéria (Boles et al., 2001; Hartline et al., 2000; Kelley, 1990). Devido a esta lacuna, há um foco principalmente na conexão intrínseca entre a orientação para o cliente com a qualidade do serviço, o valor fornecido ao serviço, a satisfação resultante e as intenções de compra (Brady & Cronin Jr, 2001). Além disso, o sucesso do colaborador em sua orientação para o cliente pode ser influenciado não apenas por suas ações, mas também pela percepção que o cliente tem do vendedor e do líder (Thomas et al., 2001). O líder precisa adaptar-se às características do colaborador para que a orientação para o cliente seja eficaz (Román & Iacobucci, 2010).

1.3. *Engagement* no trabalho

O conceito de *engagement*, introduzido por William Kahn em 1990, rapidamente se tornou popular na psicologia e na área de recursos humanos (Schaufeli et al., 2017). Inicialmente, os termos *engagement* no trabalho e *burnout* eram frequentemente abordados em conjunto, contudo, Maslach e Leiter (1997) argumentavam que esses construtos eram negativamente correlacionados e opostos perfeitos, assim como suas dimensões: enquanto o *burnout* envolvia cinismo, exaustão e uma mínima eficácia, o *engagement* no trabalho consistia em energia, envolvimento e eficácia (Schaufeli & Bakker, 2003). Em termos simples, o *burnout* é a antítese do *engagement*.

Meyer e Herscovitch (2001), ao procurarem um modelo integrativo para o entendimento do conceito, analisaram uma amostra representativa no que concerne a definições de vários autores com díspares abordagens. Eles argumentam que, apesar da multiplicidade dessas conceitualizações, todas elas, de maneira geral, apontam para o facto de que o *engagement* representa uma força que estabiliza, equilibra, compele e direciona o comportamento, como por exemplo, limitando a liberdade e conectando uma pessoa a uma determinada linha de ação.

Os autores Schaufeli e Bakker (2003), posteriormente, optaram por separar as definições *engagement* e *burnout*, acreditando na necessidade de uma abordagem independente para cada um. O *engagement* no trabalho é definido como um estado de espírito munido de gratificação e positivismo, estando ligado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002). Este estudo, marcado pela positividade e satisfação profissional, é um fenómeno afeto-cognitivo amplo e persistente, que não se limita a um evento, objeto, comportamento específico ou indivíduo (Schaufeli et al., 2002).

A dimensão do vigor caracteriza-se por meio da presença de níveis elevados de energia, bem como resiliência mental, disposição para investir esforço e persistência. Quanto à dimensão da dedicação, sendo anteriormente chamada de envolvimento, ela é caracterizada pelo senso de significado, inspiração, entusiasmo, desafio e orgulho, ou seja, é a disposição de se envolver no trabalho motivado pela inspiração e entusiasmo. A terceira dimensão do construto é a absorção, que se resume à capacidade de o trabalhador estar absolutamente focado e, de um modo profundo, absorvido pelo trabalho, em que o tempo passa aceleradamente e torna-se complexo desvincular-se do trabalho (Schaufeli et al., 2002), mas sem que isso signifique ser viciado no trabalho ou um “*workaholic*” (Schaufeli et al., 2008; Shimazu & Schaufeli, 2009). A adição ao trabalho é distinta do *engagement*, pois reflete um estado psicológico negativo, marcado por uma abordagem de trabalho excessiva e compulsiva (Schaufeli et al., 2008).

Schaufeli e Bakker (2003) operacionalizaram o conceito de *engagement* no trabalho através do questionário que desenvolveram, o *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), que se tornou o instrumento mais usado para avaliar este conceito (Bakker et al., 2008). Por conseguinte, estudos empíricos que exploram a relação entre o *burnout* e o *engagement*, utilizando diversas amostras profissionais, têm consistentemente indicado uma correlação negativa entre essas variáveis. A literatura propõe que profissionais com níveis mais baixos de exaustão e despersonalização tendem a demonstrar maior vigor, dedicação e absorção no trabalho (Maslach & Leiter, 1999; Salanova et al., 2000; Steinberg, 2017), indicando um comprometimento mais elevado com as suas responsabilidades profissionais.

Mediante o estabelecimento e definição do conceito, algumas pesquisas avançaram com o desenvolvimento do modelo de *engagement* no trabalho, intitulado como *Job Demands-Resources* (JD-R). O modelo das exigências de trabalho e recursos (JD-R) é uma estrutura de caráter teórico muito usada para elucidar a conexão do *engagement* com os seus resultados e antecedentes (Albrecht et al., 2018). Originalmente proposto por Demerouti et al. (2001) em um estudo sobre os fatores que antecedem o *burnout*, tornou-se num dos modelos cruciais e basilares de pesquisa sobre as características do trabalho e bem-estar do trabalhador no século XXI (Schaufeli & Taris, 2014).

Este modelo identifica duas categorias principais de características do trabalho (recursos e exigências de trabalho) e sugere dois processos com o intuito de prever o bem-estar do colaborador: um processo de comprometimento de saúde que pode levar ao *burnout*, enquanto o processo motivacional conduz ao *engagement* no trabalho (Han et al., 2020). Inicialmente, o JD-R

considerava apenas recursos e exigências do trabalho como antecedentes para o *engagement*. No entanto, posteriormente, Xanthopoulou et al. (2007) expandiram o modelo, abrangendo os recursos pessoais. Esses recursos referem-se a aspetos pessoais que estão interligados à resiliência, aumentando a aptidão de a pessoa influenciar e regular o seu ambiente (Hobfoll et al., 2003). As exigências do trabalho envolvem aspetos psicológicos, físicos, sociais ou organizacionais que exigem um esforço sustentado, seja psicológico, emocional, físico ou cognitivo, e estão ligados a custos psicológicos (Han et al., 2020). Por outro lado, os recursos do trabalho acabam por refletir aspetos psicológicos, sociais, físicos e organizacionais de uma tarefa, contribuindo para alcançar os objetivos do trabalho e minimizar as exigências (Demerouti et al., 2001). O modelo JD-R sugere que os recursos do trabalho promovem comportamentos de carácter positivo, como maior desempenho (Han et al., 2020), e estão associados a atitudes positivas de bem-estar no trabalho e resultados de desempenho individual, auxiliando simultaneamente a minimizar as exigências do trabalho. Bakker e Demerouti (2007) defendem que a positividade dos colaboradores os torna mais produtivos e inclinados a ultrapassar as expetativas e ir mais além.

Assim, esse modelo concentrou-se no processo motivacional, destacando os recursos pessoais e de trabalho como facilitadores e impulsionadores do *engagement* no ambiente profissional (Letona-Ibañez et al., 2021) defendendo, também, que todas as organizações, independentemente das suas particularidades, detêm características que podem ser agrupadas somente nas duas categorias referidas (Demerouti et al., 2001). Quando os colaboradores estão no estado *engaged*, isso se reflete no seu comprometimento e vínculo emocional com a organização, conforme observado nesse processo (Bin & Shmailan, 2015). Portanto, trabalhadores *engaged* e motivados desempenham um papel fundamental no sucesso das organizações que prestam serviços ao público (Bakker & Demerouti, 2007; Paek et al., 2015).

O cerne do conceito de *engagement* está fundamentado nos aspetos positivos da psicologia aplicada ao ambiente de trabalho. Atualmente, as organizações buscam cada vez mais profissionais capazes de incorporar as características desse construto, isto é, *engaged employees*, a fim de manterem a sua competitividade no mercado (Bakker, 2017).

Inumeráveis estudos indicaram que o *engagement* no trabalho é um preditor crucial no que concerne à *performance* organizacional, orientando os colaboradores para resultados como a inovação, a criatividade, a satisfação do cliente, a lucratividade e a minimização do absentismo (Bakker, 2017). Além disso, investigações sugerem que o *engagement* no trabalho está

positivamente relacionado com a satisfação profissional e ao baixo intuito de abandonar o emprego (Alarcon & Lyons, 2011; Durán et al., 2006; Moura et al., 2014; Orgambídez-Ramos et al., 2015). Outros estudos associam o *engagement* com indicadores positivos de saúde mental, incluindo níveis reduzidos de depressão, stress e queixas psicossomáticas (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), estando também associado a uma menor ansiedade, maior satisfação com a vida e melhor bem-estar mental (Hakanen & Schaufeli, 2012; Innstrand et al., 2012; Kanste, 2011).

Para além disso, este conceito não é exclusivamente um fenómeno individual, manifestando-se em grupos, ou seja, parece existir oscilações com algumas equipas ou áreas de uma organização exibindo um maior *engagement* em algumas, em comparação com outras (Salanova et al., 2005).

O *engagement* no trabalho influencia o ambiente de trabalho e a consecução de metas, como a conquista da fidelidade do cliente (Paek et al., 2015). Variadas pesquisas indicam que estratégias que visam aumentar os recursos sociais e de trabalho, juntamente com a busca por desafios no trabalho, conseguem antecipar um maior *engagement* no trabalho por parte dos colaboradores (Letona-Ibañez et al., 2021; Nielsen & Abildgaard, 2012).

Existe o conhecimento que o *engagement* no trabalho alcança o seu ponto máximo quando o trabalhador enfrenta eventos positivos e desafios diários de trabalho interessantes, sobretudo quando tem acesso aos recursos necessários no ambiente de trabalho. Desse modo, quando o colaborador dispõe de recursos como o suporte social dos colegas, autonomia de decisão bem como variadas competências, é totalmente plausível que tarefas complexas, clientes exigentes e pressão de tempo intensa possam ser encarados de forma positivamente desafiadora (Bakker, 2017). Contudo, importa salientar que Saks (2006), destaca que o *engagement* não é uniforme entre as diferentes tarefas, variando de uma para a outra. Além disso, ele evidencia que o nível de *engagement* numa tarefa pode influenciar o nível de *engagement* noutras tarefas. No caso de outras publicações, é demonstrado que o *engagement* pode também variar de dia para dia (Sonnentag, 2003; Xanthopoulou et al., 2009).

Quando se trata das consequências do *engagement* dos colaboradores, há uma evidência substancial indicando que isso pode ter um impacto significativo no absentismo, na rotatividade de pessoal, nos comportamentos de cidadania organizacional, na pontualidade, na aceitação da mudança e no desempenho. Importa ainda referir que os comportamentos dos colaboradores comprometidos podem servir como modelos de conduta para outros membros da organização, como forma de imitação, criando assim uma espiral positiva de influência (Cunha et al., 2006).

Macey e Schneider (2008) argumentam, ainda, que os colaboradores que apresentam estados psicológicos e comportamentos de compromisso também procuram ambientes que os apoiem.

Numa análise a fatores individuais de personalidade e a sua contribuição para uma compreensão mais aprofundada deste conceito, é relevante notar que a personalidade pode ser concetualizada como um padrão consistente de tendências, traços ou características que conferem estabilidade ao comportamento de um indivíduo (Arshadi & Danesh, 2013). A afetividade positiva, que engloba o dinamismo, a extroversão, o entusiasmo, o orgulho, a inspiração, a atenção, a energia e a determinação, exerce um impacto positivo no *engagement*, pois predispõe os colaboradores a um envolvimento positivo com o trabalho, levando a que exista um maior *engagement* nas suas atividades profissionais (Schaufeli & Bakker, 2010). Advém muito relacionada ao *engagement* ao melhorar a capacidade das pessoas de transformar intenções em ações e de identificar metas apropriadas, suportando o processo de ação direcionada a objetivos (Kazén et al., 2008).

Quanto ao impacto das variáveis sociodemográficas e profissionais no *engagement*, no que diz respeito ao papel do género, estudos realizados com amostras canadianas, australianas e francesas não identificaram dissemelhanças significativas entre géneros. No entanto, em amostras finlandesas, belgas, alemãs e norueguesas observou-se um maior *engagement* no género masculino (Schaufeli et al., 2006).

No que se refere à variável tempo de serviço, vários estudos concluíram que há uma associação positiva entre esta variável e o *engagement* no trabalho (Bamford et al., 2013; Palmer et al., 2010; Rivera et al., 2011), ou seja, quanto maior o tempo de serviço, maior a probabilidade do colaborador manifestar *engagement* no trabalho.

Bakker e Demerouti (2008) categorizaram em quatro grupos as principais vantagens do *engagement*: os trabalhadores com *engagement* para o trabalho, experimentam mais emoções positivas, alimentando um maior desejo de explorar e reter novas informações e experiências de progresso e evolução; ampliam e fortalecem os seus próprios recursos, uma vez que o *engagement* está associado a recursos pessoais, como otimismo e eficácia e, ainda, recursos laborais como o apoio social e a autonomia; apresentam um estado de saúde mental e físico melhorado; e os trabalhadores com *engagement* influenciam positivamente os seus colegas por meio da comunicação de atitudes de carácter positivo, resultando na melhoria do desempenho em equipa. Assim, verifica-se que o *engagement* não só constitui uma vantagem competitiva para as próprias organizações, mas também traz vantagens significativas para o bem-estar e a saúde dos indivíduos.

1.4. Relação entre variáveis

A cultura organizacional desempenha um papel essencial na orientação para o cliente (Day, 1998). O autor salienta que uma cultura apropriada, que prioriza a entrega de valor superior ao cliente, é crucial. Tal cultura é fortalecida por um processo estratégico orientado para o exterior, promovendo relações próximas com os clientes. Todavia, a sua eficácia depende do complemento por uma estrutura organizacional adequada, que articule as atividades, incentivos e sistemas de informação, assegurando uma direção unificada e coesa para toda a empresa (Day, 1998).

Na literatura de serviços (Albrecht, 1998; Grönroos, 1999; Parasuraman & Deshpande, 1984), também é possível encontrar evidências da relevância da cultura organizacional na orientação para o cliente. Mais precisamente, é referido que a cultura organizacional, em conjunto com o seu sistema de valores e crenças, é considerada uma condição prévia, um fator essencial para que a organização esteja verdadeiramente comprometida com a excelência nos serviços.

A orientação para o cliente pode ser evidente em díspares níveis da organização, e é essencial considerá-la também sob uma perspectiva cultural, já que certos comportamentos em relação à orientação para o cliente podem refletir os valores, normas e crenças da organização (Révillion, 2003). Essas normas, valores e crenças delimitam uma instituição como um sistema social e destacam a importância da cultura organizacional (Ferreira & Martinez, 2008).

Para além disso, a literatura indica que a orientação para o cliente deve abranger um conjunto de crenças culturais que priorizam os interesses do cliente (Day, 1998; Deshpandé et al., 1993; Webster, 1994). Segundo a teoria, é conhecido que os valores culturais se manifestam através do comportamento, das atitudes e das práticas organizacionais (Dessler, 1998; Hofstede, 2001; Kotter & Heskett, 1994; Thompson & Luthans, 1990). A orientação para o cliente envolve um conjunto de comportamentos que demonstram relevância nos interesses revelados pelo consumidor e têm o objetivo de garantir uma conexão a longo prazo com a satisfação do cliente (Franke & Park, 2006; Homburg et al., 2011). São esses comportamentos que tentam procurar a criação de uma ligação mais pessoal com o cliente e ajudá-lo na execução de compras que o deixem satisfeito (Homburg et al., 2011). Portanto, o objetivo das organizações deve ser criar uma cultura organizacional que incentive esses comportamentos por parte dos empregados (Brady & Cronin Jr, 2001).

Hunt, citado por Dessler (1998), sugere a existência de uma cadeia de influências entre os elementos de uma cultura: as suposições influenciam os valores, que por sua vez influenciam o comportamento e as ações, as quais definem os artefactos físicos, como as regras escritas ou

formais. Este autor ainda propõe que os valores e crenças podem ser testados com base no que as pessoas realmente dizem ou fazem. Assim, é relevante considerar que existem valores e crenças culturais que promovem a adoção de comportamentos orientados para o cliente e que, portanto, devem ser cultivados de forma significativa nas empresas que procuram tal orientação.

Neste seguimento de ideias, diversas investigações empíricas estabelecem ligações entre a orientação para o cliente e outros conceitos. É sustentado que esta orientação para o cliente entre empregados está positivamente associada ao desempenho do negócio (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990). De acordo com Voss e Voss (2000), a orientação para o cliente está indiretamente relacionada com o desempenho através da aprendizagem organizacional, isto é, a orientação para o cliente permite que a organização compreenda melhor seus clientes, aumentando assim a satisfação dos mesmos e, consequentemente, o desempenho organizacional.

Uma das consequências mais relevantes da orientação para o cliente entre empregados de contato refere-se à percepção do cliente em relação aos produtos e serviços que lhe são disponibilizados (Brady & Cronin Jr, 2001). O desempenho dos colaboradores em identificar os desejos e necessidades dos clientes e em ajustar os seus comportamentos direcionados para o cliente, é crucial para que este crie uma percepção benéfica da organização. Uma abordagem orientada para o cliente beneficia tanto a organização quanto o pessoal de vendas, melhorando o relacionamento com o cliente e o desempenho dos empregados de contato (Boles et al., 2001; Saxe & Weitz, 1982; Williams & Attaway, 1996). Williams e Attaway (1996) afirmam que o pessoal de vendas pode impactar positivamente o desempenho da organização por meio da manutenção e estabelecimento de conexões com o cliente. Essa ideia é corroborada pelo fato de que o pessoal de vendas com alta orientação para o cliente demonstra um desempenho superior (Keillor et al., 1999).

O *engagement* no trabalho, sendo caracterizado por vigor, dedicação e absorção (Schaufeli et al., 2002), pode amplificar os efeitos da orientação para o cliente. Funcionários *engaged* estão mais propensos a adotar comportamentos proativos e a investir mais esforço em compreender e atender as necessidades dos clientes. Isso não apenas melhora a satisfação do cliente, mas também eleva a qualidade do desempenho organizacional (Bakker et al., 2008).

Conforme defendido por Zajkowska (2012), o alto desempenho organizacional é mais comum quando todos os trabalhadores, desde os níveis mais baixos até aos níveis mais altos, incluindo os gestores, encontram-se totalmente *engaged*. Segundo o mesmo autor, um trabalhador *engaged* é aquele que realiza as suas funções com energia, dedicação e completamente envolvido

com as suas funções, portanto, um colaborador *engaged* procura excelência no trabalho e dessa forma traz vantagens significativas para a empresa. Considerando-se, deste modo, o *engagement* como um antecedente do desempenho, a relação entre orientação para o cliente e o *engagement* dos funcionários e, consequentemente, o *engagement* no trabalho, é significativa.

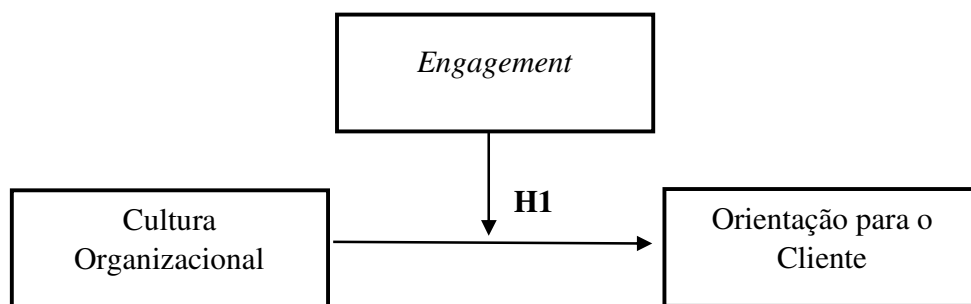
II – MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Com o intuito de se estudar a moderação, pelo facto de nos permitir compreender como a variável moderadora teria a capacidade de afetar a intensidade e/ou direção da relação entre a variável dependente e a variável independente (Baron & Kenny, 1986), optou-se pelo estudo da moderação através do Modelo de Moderação Simples (Hayes, 2013; Hayes, 2018), tendo como relevância desta investigação a perceção de como o *Engagement* afetaria a intensidade e/ou direção da relação entre a Cultura Organizacional e a Orientação para o Cliente.

O modelo de investigação seleccionado é constituído por três variáveis, sendo estas a Cultura Organizacional (variável independente), a Orientação para o Cliente (variável dependente) e o *Engagement* (variável moderadora), encontrando-se este devidamente representado na figura 1.

Figura 1.

Modelo Teórico de Investigação



Fonte: Elaboração própria

Neste sentido, pretende-se testar as seguintes hipóteses:

H1: O *Engagement* tem efeito moderador na relação entre a Cultura Organizacional e a Orientação para o Cliente.

- H1.1. O Vigor tem efeito moderador na relação entre a Distância Hierárquica e a Orientação para o Cliente.
- H1.2. A Dedicção tem efeito moderador na relação entre a Distância Hierárquica e a Orientação para o Cliente.
- H1.3. A Absorção tem efeito moderador na relação entre a Distância Hierárquica e a Orientação para o Cliente.
- H1.4. O Vigor tem efeito moderador na relação entre o Coletivismo e a Orientação para o Cliente.
- H1.5. A Dedicção tem efeito moderador na relação entre o Coletivismo e a Orientação para o Cliente.
- H1.6. A Absorção tem efeito moderador na relação entre o Coletivismo e a Orientação para o Cliente.
- H1.7. O Vigor tem efeito moderador na relação entre a Aversão à Incerteza e a Orientação para o Cliente.
- H1.8. A Dedicção tem efeito moderador na relação entre a Aversão à Incerteza e a Orientação para o Cliente.
- H1.9. A Absorção tem efeito moderador na relação entre a Aversão à Incerteza e a Orientação para o Cliente.
- H1.10. O Vigor tem efeito moderador na relação entre a Masculinidade e a Orientação para o Cliente.
- H1.11. A Dedicção tem efeito moderador na relação entre a Masculinidade e a Orientação para o Cliente.
- H1.12. A Absorção tem efeito moderador na relação entre a Masculinidade e a Orientação para o Cliente.
- H1.13. O Vigor tem efeito moderador na relação entre a Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente.
- H1.14. A Dedicção tem efeito moderador na relação entre a Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente.
- H1.15. A Absorção tem efeito moderador na relação entre a Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente.

III - METODOLOGIA

Neste capítulo, são demonstrados os métodos usados nesta investigação. São aprofundados e detalhados os procedimentos envolvidos na recolha de dados e, posteriormente, são examinadas as medidas seleccionadas para efetuar a recolha dos dados. Por último, é demonstrada a amostra que compõe o estudo.

3.1. Procedimentos

Uma vez que se pretendeu compreender como a cultura organizacional afeta e influencia a orientação para o cliente e como o *engagement* dos colaboradores podem moderar essa relação, com um foco no contexto Açoriano, optou-se por um estudo com base em metodologia quantitativa no que diz respeito à sua natureza e com um carácter descritivo e correlacional quanto aos seus fins. Relativamente aos procedimentos adotados na investigação, determinou-se aplicar o questionário nos Açores, a pessoas que trabalhem nessa mesma região e que possuam uma idade igual ou superior a 18 anos.

A recolha dos dados foi efetuada através de um questionário online desenvolvido na plataforma *Google Forms*, tendo por base as escalas escolhidas e em conformidade com a literatura com o intuito da operacionalização das variáveis em estudo. Também se conseguiu executar um pré-teste a cinco pessoas, de modo a autenticar a formulação do instrumento bem como a identificar possíveis erros. Após esse teste, o questionário foi distribuído, essencialmente através da partilha nas redes sociais, onde as pessoas foram convidadas a responder, participando na investigação. Os indivíduos que concordaram colaborar receberam o questionário de forma individual para uma possível partilha entre os seus contactos. No questionário foram patenteados os objetivos do estudo e informados os participantes em relação aos termos de confidencialidade e anonimato, conforme exigido pelas normas éticas e deontológicas da pesquisa. Os participantes detinham a liberdade de interromper o preenchimento do questionário a qualquer momento, mesmo após a aceitação do consentimento informado. O questionário esteve disponível para preenchimento e participação aproximadamente 2 meses, de 13 de janeiro de 2024 a 6 de março de 2024.

3.2. Medidas

O questionário foi constituído por quatro secções, divididas de acordo com as dimensões avaliadas. A primeira parte foi constituída com o intuito de caracterizar globalmente a amostra, através de questões de carácter sociodemográfico e outras questões relacionadas com a atividade laboral bem como na identificação da ilha dos Açores onde trabalham e quanto tempo exercem funções nessa mesma ilha, de maneira a perceber algumas especificidades pessoais e profissionais dos participantes. Na segunda parte, foi avaliada a percepção face às diferenças culturais existentes, de modo a conseguir medir e comparar cada uma delas. A terceira secção foi composta pela escala de medição do *engagement* no trabalho, com o intuito dos indivíduos refletirem nas suas tarefas profissionais e avaliarem a frequência que têm para díspares sentimentos, crenças ou comportamentos. Por último, na quarta parte, esta foi constituída para perceber como os participantes, habitualmente, se relacionam com os clientes, com uma escala de medição de orientação para o cliente apropriada. De seguida, apresentam-se os instrumentos utilizados para operacionalizar as variáveis em estudo. O questionário apresenta-se no anexo A.

3.2.1. Cultura Organizacional

A variável Cultura Organizacional foi avaliada com base nas dimensões culturais de Hofstede, dado que esta é uma métrica predominante na análise cultural. Foi utilizada uma abordagem recente e reduzida, onde a sua medição é mais direta aos valores culturais dos gestores ou consumidores individuais. Assim, Yoo et al. (2011), com base nas dimensões culturais de Hofstede, desenvolveu a escala *Cultural Values Scale* (CVSCALE), com 5 dimensões e 26 itens distribuídos pelas mesmas, permitindo medir a cultura de Hofstede a um nível individual, ultrapassando limitações encontradas noutras investigações. Foi selecionada também por ser um instrumento mais curto e, desta forma, simples de inserir num questionário com outros instrumentos. As dimensões incluem Distância ao poder de 5 itens (ex: “As pessoas em cargos superiores devem tomar a maioria das decisões sem consultar as pessoas em cargos inferiores”), Coletivismo de 6 itens (ex: “O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual”), Aversão à incerteza de 5 itens (ex: “É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que devo fazer”), Masculinidade de 4 itens (ex: “É mais importante que os homens tenham uma carreira profissional do que as mulheres”) e Orientação a longo prazo de 6 itens (ex: “Estabilidade pessoal e profissional”). A opinião dos participantes foi auscultada através de uma escala de *Likert*,

para as primeiras 4 dimensões referidas, que varia de 1 (“Discordo Totalmente”) a 5 (“Concordo Totalmente”), enquanto que a última dimensão referida foi também através de uma escala de Likert, porém varia de 1 (“Nada importante”) a 5 (“Muito importante”). É fundamental destacar que na tradução da escala adotou-se o método de tradução/retroversão proposto por Hill e Hill (2012). Este método consiste na tradução da escala para português, efetuado por dois indivíduos, seguida pela retradução para o inglês e é devidamente comparada com a escala original. Como tal, não foram encontradas grandes diferenças, podendo usar-se a versão traduzida para a língua portuguesa.

3.2.2. Orientação para o cliente

A variável Orientação para o Cliente foi medida através da escala unidimensional *Selling Orientation – Customer Orientation* (SOCO), de Saxe e Weitz (1982), constituída por 24 itens, porém, foram utilizados apenas 12 itens em virtude de apresentarem aspetos positivos ou de orientação para o cliente (ex: “Tento sempre ajudar os clientes a alcançar os seus objetivos”). Os restantes 12 itens, do qual são apresentados aspetos negativos ou de orientação para a venda, não foram utilizados neste estudo. Além de possibilitar uma maior celeridade nas investigações e uma maior taxa de resposta, pelo número reduzido de itens, de acordo com a ótica dos autores Saxe e Weitz (1982), os aspetos positivos ou de orientação para o cliente (12 itens utilizados) parecem ter uma maior confiança por terem sido produzidos com a participação de gestores de vendas, vendedores e clientes. Para além do mais, os 12 itens utilizados são também os mais direcionados para esta investigação, sendo que através da utilização desta escala, o objetivo era determinar-se em que medida os colaboradores se alinham e identificam com as práticas de orientação para o cliente, especificamente na forma como atuam com os clientes. Os itens foram avaliados por uma escala de *Likert* variando entre 1 (“Discordo Totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”). Tal como se sucedeu na escala anterior, foi utilizado o método de tradução/retroversão proposto por Hill e Hill (2012), onde não foram verificadas grandes discrepâncias, sendo possível utilizar a versão traduzida para a língua portuguesa.

3.2.3. Engagement no trabalho

O *engagement* no trabalho foi avaliado através da escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) proposta por Schaufeli e Bakker (2003). A UWES é uma escala constituída por 17 itens, contudo, nesta investigação optou-se pela versão curta da escala (UWES-9), composta por 9 destes

17 itens e avalia três dimensões do *engagement* designadas como a absorção (ex: “Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente”), o vigor (ex: “No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia”) e a dedicação (ex: “Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”). Para cada uma destas dimensões, têm em sua composição três itens. Os graus de concordância com os itens da escala foram medidos através de uma escala de *Likert* de 7 pontos que variam entre 0 (“Nunca”) a 6 (“Sempre/Todos os dias”), sendo que quanto maior for a pontuação, maior a frequência do indivíduo perante a afirmação, i.e., maior o *engagement*. Em relação à tradução da escala para português, utilizou-se a adaptação e validação da mesma de Teles et al. (2017).

3.3. Participantes

Neste estudo, contou-se com a participação voluntária de 484 indivíduos de diferentes instituições e organizações. Foi utilizado o método de amostragem não probabilístico, intencional e por conveniência, visto que os participantes foram escolhidos de modo acidental, voluntário ou por conveniência e do tipo *Snowball* (Marôco, 2021). Esta tipologia de metodologia de amostragem possibilitou uma recolha de dados mais diversificada, incluindo pessoas empregadas em várias instituições e empresas de dissemelhantes atividades, sectores, idades, géneros, habilitações literárias, ilhas e antiguidade. Da totalidade da amostra (484), foram excluídas 8 respostas por não se enquadrarem totalmente no solicitado, ou seja, por não exercerem funções (ex: estudantes, desempregados e reformados). Em relação às restantes respostas, todas foram consideradas para as análises estatísticas, por reunirem os requisitos necessários para a participação no estudo, isto é, terem idade igual ou superior a 18 anos e estão integrados no mercado de trabalho.

A amostra sendo constituída por 476 participantes ($N = 476$), cuja dimensão é apontada como adequada conforme Tinsley & Tinsley (1987, citado em Kyriazos, 2018). Os autores referem que a dimensão da amostra, deve incluir no mínimo 5 participantes pelo número de itens que incorporam os instrumentos aplicados no estudo ($5 \times 47 = 235$).

Todos os inquiridos tomaram conhecimento dos objetivos do estudo e consentiram a sua participação no mesmo (100%). Destes 476 participantes, 116 (24.4%) são do sexo masculino, enquanto que os restantes 360 (75.6%) são do sexo feminino. No que diz respeito à idade, o intervalo é compreendido entre os 18 e maiores de 55 anos, sendo que se destacam os grupos de participantes do intervalo de idades dos 26 aos 35 anos (158 participantes) e dos 36 aos 45 anos (170 participantes). Relativamente às habilitações literárias, as opções divergiam desde não terem

acesso à escola até ao doutoramento, do qual a primeira opção referida não existiu nenhuma resposta. O resultado que se destacou foi o Ensino Secundário, com 248 participantes e, de seguida, a Licenciatura com 116 participantes. No que respeita ao contexto de trabalho, a amostra caracteriza-se por uma população com funções diversificadas, das quais estas mesmas funções foram analisadas e agrupadas, consoante o Instituto Nacional de Estatística - Classificação Portuguesa das Profissões (2011), sendo que mais de metade da amostra (52.3%), ou seja, 249 participantes, está inserida nas funções de Técnicos e Profissões de Nível Intermédio. No que concerne à ilha onde os participantes trabalham obteve-se no mínimo de 20 respostas por ilha, sendo que as ilhas com maior número de participantes foram também as ilhas dos Açores com maior população, ou seja, São Miguel com 122 participantes (25.6%) e Terceira com 165 participantes (34.7%). Em relação ao tempo que os participantes estão a trabalhar na ilha onde se encontram, o intervalo é compreendido entre inferior a 1 ano e superior a 9 anos, sendo que o maior grupo de participantes se encontra no intervalo de mais de 9 anos, nomeadamente, 324 participantes (68.1%). A tabela 2 mostra em detalhe os resultados descritivos da amostra.

Tabela 2

Análise descritiva da amostra

Variável	Descrição	Frequência	%
Género	Masculino	116	24.4
	Feminino	360	75.6
Idade	18-25 anos	30	6.3
	26-35 anos	158	33.2
	36-45 anos	170	35.7
	46-55 anos	96	20.2
	> 55 anos	22	4.6
Habilitações literárias	Até ao 4.º ano	6	1.3

	Ensino Básico (até 9º ano de escolaridade ou equivalente)	32	6.7
	Ensino Secundário (entre 10º e 12º ano ou equivalente)	248	52.1
	Licenciatura	116	24.4
	Pós-graduação	31	6.5
	Mestrado	39	8.2
	Doutoramento	4	0.8
Funções	Profissões das Forças Armadas	1	0.2
	Representantes do Poder Legislativo e de Órgãos Executivos, Dirigentes, Diretores e Gestores Executivos	40	8.4
	Especialistas das Atividades Intelectuais e Científicas	67	14.1
	Técnicos e Profissões de Nível Intermédio	249	52.3
	Pessoal Administrativo	51	10.7
	Trabalhadores dos Serviços Pessoais, de Proteção e Segurança e Vendedores	51	10.7
	Agricultores e Trabalhadores Qualificados da Agricultura, da Pesca e da Floresta	3	0.6
	Trabalhadores Qualificados da Indústria, Construção e Artífices	3	0.6
	Operadores de Instalações e Máquinas e Trabalhadores da Montagem	7	1.5
	Trabalhadores Não Qualificados	4	0.8
Ilha onde trabalha	Corvo	22	4.6
	Faial	22	4.6
	Flores	26	5.5

	Graciosa	30	6.3
	Pico	37	7.8
	Santa Maria	23	4.8
	São Jorge	29	6.1
	São Miguel	122	25.6
	Terceira	165	34.7
Tempo na ilha onde trabalha	< 1 ano	15	3.2
	1 a 3 anos	37	7.8
	3 a 6 anos	45	9.5
	6 a 9 anos	55	11.6
	> 9 anos	324	68.1
	Total	476	100

IV – RESULTADOS

4.1. Análise das qualidades métricas dos instrumentos

Posteriormente à conclusão da recolha de dados através dos questionários, procedeu-se à análise das qualidades métricas das escalas presentes neste estudo. No que concerne à análise de dados, foi utilizado o *software IBM SPSS Statistics* versão 29.0 e o *Jamovi* versão 2.3.28, onde se iniciou a análise pela validade, fiabilidade e sensibilidade das dimensões das escalas.

Tendo em conta a existência prévia de informação em relação às estruturas factoriais de todas as escalas utilizadas nesta investigação, utilizou-se a Análise Factorial Confirmatória (AFC). Deste modo, testou-se a validade do modelo teórico primordial, analisando-se os índices de ajustamento que são seguidos por esse modelo (Marôco, 2014). Como tal, foram verificados os índices de ajustamento absoluto χ^2/df (Qui-quadrado/graus de liberdade), *CFI* (*Comparative Fit Index*) e *RMSEA* (*Root Mean Square Error of Approximation* ou Raiz da Média Quadrática dos Erros de Aproximação). Além disso, considerando que foram testados modelos alternativos para alcançar um melhor ajustamento para duas escalas (*Engagement* no Trabalho e Orientação para o

Cliente), foi também utilizado o índice *AIC*. Este índice é importante neste tipo de situações porque permite a comparação entre modelos diferentes (Marôco, 2014).

É relevante ressaltar que, com o objetivo referido, de apurar melhores ajustamentos dos modelos, os índices de modificação (IM) foram também alvo de avaliação, tendo-se correlacionado unicamente os erros de medida referentes à mesma dimensão, tendo em conta que, por fazerem parte do mesmo factor, demonstram conteúdo semelhante (Byrne, 2010). Este passo foi efetuado de modo sequencial dos mais elevados para os mais baixos, isto é, foram associados primeiramente os IM superiores a 11 e, de seguida, os IM superiores a 4, tal como é recomendado por Marôco (2014). Na tabela 3 são apresentadas informações adicionais em relação aos índices mencionados neste parágrafo, dos quais serão pertinentes para a correta verificação da validade das escalas.

Tabela 3

Valores de referência dos Índices de Ajustamento (adaptado de Marôco, 2014)

Índice	Valores de Referência
χ^2/gl (Qui-quadrado/graus de liberdade)	> 5 Ajustamento mau]2; 5] Ajustamento sofrível]1; 2] Ajustamento bom ≈ 1 Ajustamento muito bom
<i>CFI</i> (Comparative Fit Index)	< 0.8 Ajustamento mau [0.8; 0.9[Ajustamento sofrível [0.9; 0.95[Ajustamento bom ≥ 0.95 Ajustamento muito bom
<i>RMSEA</i> (Root Mean Square Error of Approximation)	> 0.10 Ajustamento inaceitável]0.05; 0.10] Ajustamento bom ≤ 0.05 Ajustamento muito bom
<i>AIC</i> (Akaike Information Criterion)	Utilizado para efetuar a comparação entre modelos Quanto < melhor

Numa segunda fase, analisou-se a fiabilidade das medidas recorrendo ao coeficiente de alfa de Cronbach (α), sendo esta uma medida de consistência interna dos fatores (Almeida et al., 2009). A fiabilidade trata-se de uma qualidade métrica que tem a capacidade de avaliar a robustez dos fatores, tendo como resultado a confiança no significado dessa medida, ou seja, por assim dizer, é

fiável (Marôco & Garcia-Marques, 2006). Deste modo, conforme a tabela 4, para esta medida consideram-se os valores de alfa de *Cronbach* acima do valor de referência superior a 0.7.

Tabela 4

Crítérios de Fiabilidade recomendados pelo alfa de Cronbach (adaptado de Marôco e Garcia-Marques, 2006)

Autor	Categoria de Fiabilidade	Valores de Referência
Murphy & Davidshofer (2005)	Fiabilidade Inaceitável	< 0.6
	Fiabilidade Baixa	0.7
	Fiabilidade Moderada a Elevada	0.8 – 0.9
	Fiabilidade Elevada	> 0.9

Após análise da validade e fiabilidade são calculadas e modificadas as dimensões das escalas utilizadas, isto é, a média simples de cada um dos componentes das dimensões transformadas. Esse processo é essencial para garantir uma interpretação precisa das dimensões.

Por último, para analisar-se a sensibilidade, ou seja, o potencial de diferenciação dos participantes de acordo com os fatores em análise, foram utilizados os critérios de normalidade das variáveis. Tal facto envolveu os índices de distribuição de assimetria (*Sk*) e curtose (*Ku*) que, conforme Kline (2015), as dimensões são consideradas fortes se não demonstrarem ajustamentos face à distribuição normal inferiores a |3| (índice de assimetria) e |8| (índice de curtose ou achatamento). Estes valores de referência podem ser constatados na tabela 5.

Tabela 5

Parâmetros recomendados de Sensibilidade (Kline, 2015)

Parâmetros de Sensibilidade	Valores de Referência
Coeficiente de Assimetria (<i>Sk</i>)	< 3
Coeficiente de Achatamento (<i>Ku</i>)	< 8

Por fim, posteriormente à análise das qualidades métricas das variáveis, prosseguiu-se com a análise descritiva das variáveis e do impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, finalizando com os testes de hipóteses.

4.1.1. Cultura Organizacional

Validade

Apesar da escala original ter uma estrutura pré-conhecida, neste estudo foi utilizada uma versão reduzida da mesma, onde existe também informação prévia quanto à estrutura factorial da escala em questão, nomeadamente uma estrutura penta factorial, reportada por Yoo et al. (2011). Optou-se por executar uma AFC a cinco factores, nomeadamente a Distância ao Poder (itens 1, 4, 7, 16 e 21), o Coletivismo (itens 2, 5, 18, 22, 24 e 26), a Aversão à incerteza (itens 3, 6, 10, 13 e 19), a Masculinidade (itens 8, 11, 15 e 20) e Orientação a longo prazo (itens 9, 12, 14, 17, 23 e 25).

O modelo, que segue a estrutura de Yoo et al. (2011), apresenta um ajustamento sofrível ao nível do χ^2/gl , sofrível ao nível do *CFI* e bom ao nível do *RMSEA* (Marôco, 2014), optando-se por este modelo com os valores em detalhe na tabela 6.

Tabela 6

Índices de ajustamento da escala da Cultura Organizacional

Índice	χ^2/gl^*	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
Modelo Original	2.46	.83	.06

*gl=graus de liberdade

Fiabilidade

De acordo com o proposto por Nunnally (1978) citado por Marôco e Garcia-Marques (2006), sendo possível comprovar na tabela 7, somente a dimensão Masculinidade demonstra ter uma fiabilidade inaceitável devido aos valores da consistência interna serem inferiores a 0.6. Relativamente às restantes dimensões são apresentados valores de fiabilidade baixa mediante os valores de referência da tabela 4.

Tabela 7

Consistência interna da escala da Cultura Organizacional

Variáveis	Escala	Coefficiente Alfa (α)	Classificação Murphy e Davidshofer (2005)
Distância ao poder	(CVSCALE)	.60	Baixa
Coletivismo		.76	Baixa
Aversão à Incerteza		.72	Baixa
Masculinidade		.58	Inaceitável
Orientação a longo prazo		.64	Baixa

Sensibilidade

Em relação à sensibilidade das dimensões da escala da Cultura Organizacional, foi possível constatar, através da análise da tabela 8, que não se verificam valores de assimetria superiores ao módulo de 3 ($<|3|$) nem de curtose superiores ao módulo de 8 ($<|8|$), aprovando-se o teste de normalidade, isto é, não existem desvios acentuados à normalidade da distribuição (Kline, 2015).

Tabela 8

Sensibilidade das dimensões da escala da Cultura Organizacional

Dimensão	Assimetria	Curtose
Distância ao poder	.66	.10
Individualismo <i>versus</i> Coletivismo	-.01	-.19
Aversão à Incerteza	-1.29	3.94
Masculinidade <i>versus</i> Feminilidade	.95	1.57
Orientação a longo prazo <i>versus</i> Orientação a curto prazo	-.67	1.93

4.1.2. Orientação para o cliente

Validade

Para avaliar a validade do instrumento prosseguiu-se com os pressupostos dos autores Saxe e Weitz (1982), onde confirmaram que a Orientação para o Cliente se trata de uma escala unidimensional e, posto isto, com a existência de informação prévia acerca da estrutura factorial da mesma optou-se também pela realização de uma AFC.

O modelo original apresenta um ajustamento mau quanto ao χ^2/gl , sofrível ao nível do *CFI* e inaceitável ao nível do *RMSEA*. Com o intuito de se alcançar um melhor ajustamento, efetuou-se a análise dos índices de modificação, onde primeiramente foram modificados os parâmetros com índices de modificação superiores a onze ($\text{IM} > 11$), obtendo-se o teste de um novo modelo (1) e em segundo lugar, foi testado outro modelo (2), com a modificação da totalidade dos parâmetros superiores a quatro ($\text{IM} > 4$). Como tal, verificou-se que, tal como é possível constatar na tabela 9, obteve-se melhores índices de ajustamento no segundo modelo, tanto nos resultados obtidos nos três índices globais (χ^2/gl bom, *CFI* muito bom e *RMSEA* muito bom), como também na diminuição do índice *AIC* em comparação com o modelo original e modelo 1. Assim sendo, o segundo modelo foi o selecionado.

Tabela 9

Índices de ajustamento e modificação da escala da Orientação para o Cliente

Índice	χ^2/gl^*	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>AIC</i>
Modelo Original	8.65	.89	.13	7994
Modelo 1 (com $\text{IM} > 11$)	2.03	.99	.05	7636
Modelo 2 (com $\text{IM} > 4$)	1.04	1	.01	7602

*gl=graus de liberdade

Fiabilidade

No que diz respeito à fiabilidade, mediante os valores de referência, constatou-se que esta escala apresenta uma fiabilidade elevada, ou seja, por assim dizer, é fiável (Marôco & Garcia-Marques, 2006), tal como apresentado na tabela 10.

Tabela 10

Consistência interna da escala da Orientação para o Cliente

Variável	Escala	Coeficiente Alfa (α)	Classificação Murphy e Davidshofer (2005)
Orientação para o Cliente	(SOCO)	.93	Elevada

Sensibilidade

A sensibilidade para esta escala foi verificada através da análise dos valores de assimetria e da curtose, dos quais ambos são inferiores aos módulos |3| e |8| respetivamente, assumindo-se que não existem desvios acentuados à normalidade da distribuição (Kline, 2015). Os valores encontram-se apresentados na tabela 11.

Tabela 11

Sensibilidade das dimensões da escala da Orientação para o Cliente

Dimensão	Assimetria	Curtose
Orientação para o Cliente	-1.36	5.25

4.1.3. Engagement no trabalho

Validade

Existindo informação prévia relativamente à estrutura factorial desta escala, ou seja, uma estrutura tri-factorial reportada por Schaufeli e Bakker (2003), optou-se por executar uma AFC a três factores, sendo estes o Vigor (itens 1, 2 e 5), a Dedicção (itens 3, 4 e 7) e Absorção (itens 6, 8 e 9), tendo sido testado apenas um modelo com a modificação dos parâmetros com índices de

modificação superiores a 11 ($IM > 11$). A isto se deve ao cumprimento com o estipulado por Byrne (2010), isto é, correlacionar-se somente os erros de medida pertencentes à mesma dimensão, não sendo possível testar outros modelos com a modificação dos parâmetros com índices de modificação superiores a 4 ($IM > 4$).

O modelo original apresenta um ajustamento mau ao nível do χ^2/gl , bom ao nível do *CFI* e inaceitável ao nível do *RMSEA* (Marôco, 2014). Com a análise dos índices de modificação possíveis, obteve-se o modelo 1, onde apresenta um ajustamento mau ao nível χ^2/gl , muito bom ao nível do *CFI* e inaceitável ao nível do *RMSEA*. Quanto ao índice *AIC*, comparativamente com o modelo original, apresenta também um melhor ajustamento dada a sua diminuição. Perante o exposto, optou-se pelo modelo 1. Os valores mencionados estão representados na tabela 12.

Tabela 12

Índices de ajustamento da escala do Engagement no Trabalho

Índice	χ^2/gl^*	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	<i>AIC</i>
Modelo Original	18.3	.91	.19	11319
Modelo 1 (com $IM > 11$)	5.8	.98	.10	11003

*gl=graus de liberdade

Fiabilidade

A fiabilidade da escala do *Engagement* no Trabalho apresenta em suas dimensões “Vigor” e “Dedicação” um valor acima de 0.8, evidenciando deste modo muito boa consistência interna (Murphy & Davidshofer, 2005; Pestana & Gageiro, 2008). No que diz respeito à dimensão “Absorção” apresenta um coeficiente alfa mais baixo em comparação com as restantes, sendo visto como baixo nas referências da tabela 4, contudo, é considerado como razoável, por se encontrar entre 0.7 e 0.8 (Pestana & Gageiro, 2008). A tabela 13 apresenta detalhadamente os coeficientes alfa e as suas classificações.

Tabela 13

Consistência interna da escala do Engagement no Trabalho

Variável	Escala	Coefficiente Alfa (α)	Classificação Murphy e Davidshofer (2005)
Vigor	(UWES-9)	.92	Elevada
Dedicação		.92	Elevada
Absorção		.79	Baixa

Sensibilidade

Relativamente à análise da sensibilidade das dimensões da escala do *Engagement* no Trabalho, pela tabela 14, é possível observar que tanto os valores de assimetria são inferiores ao módulo de 3 ($<|3|$) como os valores de curtose são inferiores ao módulo de 8 ($<|8|$), razão pela qual se aceita a normalidade da distribuição, devido à ausência de desvios acentuados (Kline, 2015).

Tabela 14

Sensibilidade das dimensões da escala do Engagement no Trabalho

Dimensão	Assimetria	Curtose
Vigor	-.67	.18
Dedicação	-.98	.72
Absorção	-.70	.25

4.2. Análise descritiva das variáveis

Posteriormente, analisou-se de modo descritivo a totalidade das variáveis, cujas estatísticas estão demonstradas na tabela 15. Com o intuito, também, de efetuar uma comparação de valores das dimensões culturais de Hofstede em Portugal (Hofstede et al., 2010) com a Região Autónoma dos Açores, foi recolhido o que Hofstede et al. (2010) referiu a nível de pontuações e transformou-se uma escala comparativa que permitisse efetuar esta observação

$\left(\frac{\text{pontuação máxima da dimensão cultural}}{\text{número de dimensões (5)}} = Z; \quad M_{\text{Açores na dimensão}} \times Z = \text{Pontuação Açores}\right)$. Estes

valores também estão incluídos na tabela 15.

Tabela 15

Análise descritiva das variáveis da investigação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio- padrão	Dimensões Culturais RAA
Distância Hierárquica	476	1	3.6	1.7	.54	35.36
Coletivismo	476	1.2	5	3.2	.78	58.24
Aversão à incerteza	476	1	5	4	.63	89.6
Masculinidade	476	1	5	1.8	.66	39.6
Orientação a longo prazo	476	1.7	5	4.2	.48	84
Orientação para o Cliente	476	1	5	4.5	.50	
Vigor	476	.00	6	4.1	1.25	
Dedicação	476	.00	6	4.4	1.37	
Absorção	476	.00	6	4.1	1.29	

No que concerne às perceções das cinco dimensões culturais de Hofstede, observa-se que três das cinco dimensões demonstram valores acima do ponto médio da escala de resposta (escala de 1 a 5) sendo, de forma crescente, a dimensão do Coletivismo ($M=3.2$), a dimensão da Aversão à Incerteza ($M=4$) e a dimensão da Orientação a Longo Prazo ($M=4.2$). Contudo, as outras duas dimensões apresentam valores ligeiramente inferiores ao valor médio desta mesma escala de resposta, sendo o valor da dimensão da Masculinidade ($M=1.8$) ligeiramente superior ao da dimensão da Distância Hierárquica ($M=1.7$). Relativamente à análise da Orientação para o Cliente dos inquiridos encontra-se num valor acima da média ($M=4.5$) de acordo com a escala de avaliação utilizada (1 a 5). No que diz respeito ao *Engagement* no Trabalho, nas suas três dimensões,

apresenta valores superiores ao valor médio (escala de 0 a 6), sendo o valor da dimensão da Dedicção ($M=4.4$) superior ao das dimensões da Absorção e do Vigor ($M=4.1$).

4.2.1 Análise descritiva das variáveis da investigação para cada uma das ilhas

Efetuiu-se, de seguida, esta mesma análise descritiva das variáveis, mas, separadamente, para cada uma das ilhas, cujos dados estatísticos se encontram representados para cada uma das variáveis nas figuras 2, 3 e 4 e mais detalhadamente no Anexo B.

Relativamente às cinco dimensões culturais de Hofstede para cada uma das ilhas dos Açores, foi constatado que os resultados obtidos para a dimensão da Distância Hierárquica estão próximos para todas as ilhas, com pouca variação ($M=1.6$ a $M=1.8$), onde sugere uma igualdade na forma como a cultura lida com a hierarquia e a autoridade em todas as ilhas, neste caso, valores abaixo do valor médio (na escala aplicada de 1 a 5 para todas as dimensões) indicam uma menor Distância Hierárquica, isto é, uma sociedade mais igualitária. Contudo, a ilha do Corvo destaca-se pelo valor mais elevado ($M=1.8$).

Quanto à dimensão do Coletivismo as ilhas do grupo ocidental (Flores e Corvo) demonstram os resultados mais baixos para esta dimensão ($M=3$), enquanto que a ilha de São Jorge apresenta o valor mais elevado em comparação com as restantes ($M=3.6$). Deste modo, a ilha de São Jorge sugere ser a ilha que se destaca mais nesta dimensão, onde o bem-estar do grupo é prioritário sobre o individual.

A Aversão à Incerteza para todas as ilhas dos Açores não demonstra grandes oscilações nos resultados ($M=3.8$ a $M=4.2$), todavia, os resultados apresentam valores acima da média, o que sugere uma procura por estruturas e regras claras. Ressalva-se que a ilha do Corvo volta novamente a demonstrar o resultado mais baixo ($M=3.8$) e a ilha de São Jorge o valor mais alto ($M=4.2$), só que nesta dimensão.

Em relação à Masculinidade, os resultados são relativamente baixos e consistentes entre as ilhas ($M=1.7$ a $M=1.9$), encontrando-se todos eles abaixo do valor médio da escala aplicada. A ilha das Flores e a ilha de São Miguel são realçadas pelos valores mais baixos apresentados em relação às restantes ($M=1.7$) e as ilhas Pico e Santa Maria pelo valor mais elevado ($M=1.9$). No global, as ilhas dos Açores incutem a ideia de o foco predominante ser a preocupação com os outros e a qualidade de vida e bem-estar.

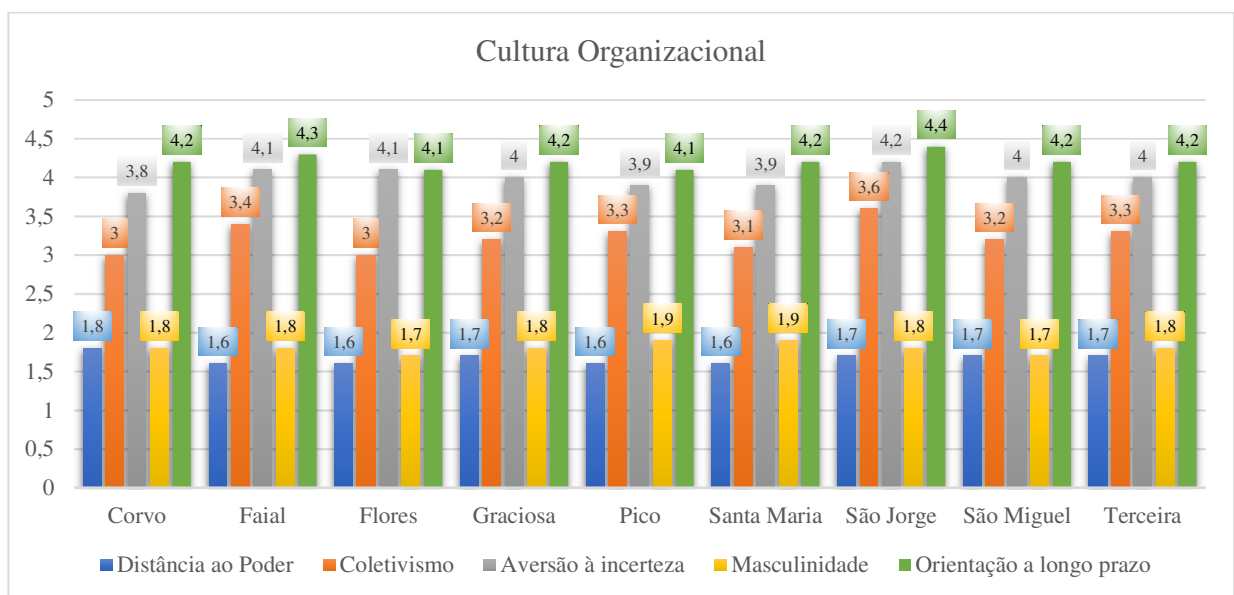
Por último, todos os resultados obtidos para a dimensão da Orientação a Longo Prazo se encontram acima do valor médio da escala ($M=4.1$ a $M=4.4$), indicando que todas as ilhas têm uma

orientação relativamente forte para o longo prazo, isto é, com tendência a promover virtudes voltadas para as recompensas futuras e dinamismo. Salienta-se, novamente, que a ilha de São Jorge volta a apresentar o resultado mais elevado ($M=4.4$).

Todas estas observações e análises podem ser verificadas na figura 2.

Figura 2.

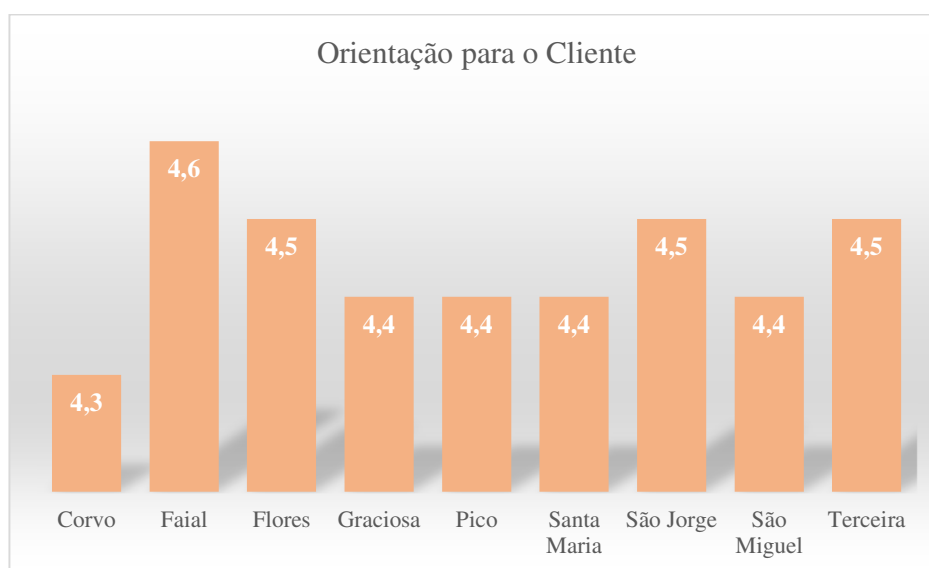
Análise descritiva das cinco dimensões culturais da variável Cultura Organizacional para cada uma das ilhas dos Açores



No que diz respeito à análise descritiva por ilha da Orientação para o Cliente, é possível verificar, através da figura 3, que os resultados se encontram todos em valores acima da média da escala de avaliação utilizada (1 a 5). Contudo, a ilha do Faial apresenta a maior Orientação para o Cliente ($M=4.6$) e a ilha do Corvo a menor ($M=4.3$), onde nas restantes ilhas as oscilações também não foram muito elevadas.

Figura 3.

Análise descritiva da variável Orientação para o Cliente para cada uma das ilhas dos Açores



Na análise descritiva do *Engagement* no Trabalho para cada uma das ilhas da Região Autónoma dos Açores, é possível constatar que todos os resultados obtidos estão num valor acima da média de acordo com a escala de avaliação utilizada (0 a 6).

Olhando especificamente para cada uma das dimensões, verifica-se que na dimensão Vigor a Ilha de São Jorge demonstra o resultado mais elevado ($M=4.6$), isto é, com mais energia, persistência e resiliência mental comparativamente, por exemplo, com as ilhas do grupo ocidental (Flores e Corvo) que apresentam os resultados mais baixos ($M=3.8$). Na dimensão Dedicção volta-se a destacar a ilha de São Jorge pela positiva, com o valor médio mais elevado ($M=4.8$), indicando que os jorgenses estão envolvidos nas suas tarefas do trabalho motivados pela inspiração e entusiasmo. Todavia, a ilha de Santa Maria demonstra o valor mais baixo ($M=3.9$). Na última dimensão, a Absorção, é relevante referir que a Ilha de São Miguel é aquela que apresenta o valor

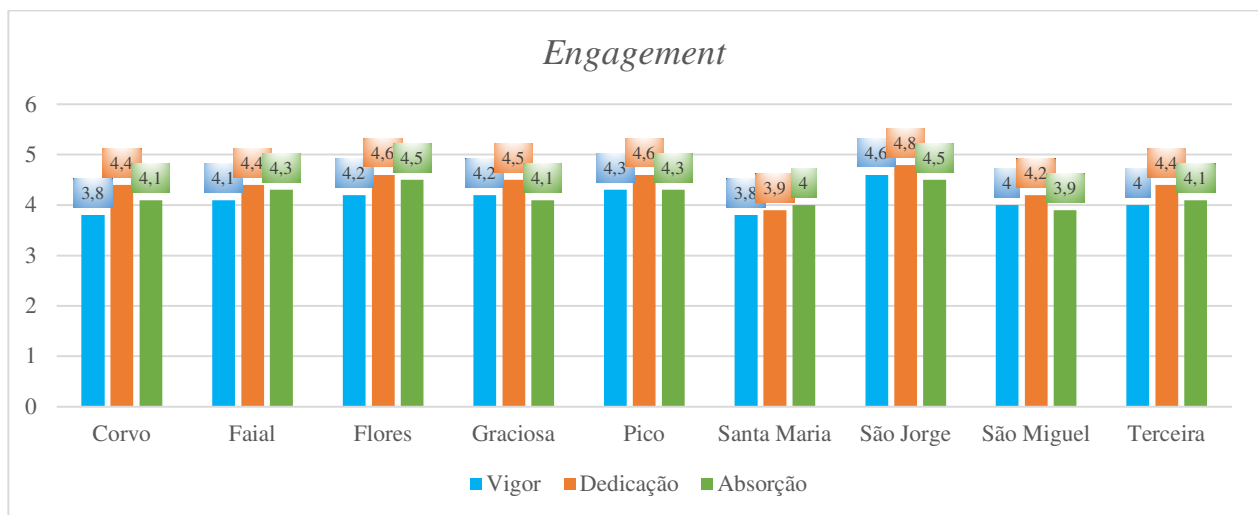
mais baixo ($M=3.9$) e logo de seguida a Ilha de Santa Maria. No que concerne à Ilha das Flores esta apresenta o valor mais alto em conjunto com a Ilha de São Jorge ($M=4.8$), sugerindo nestas ilhas uma maior absorção e foco no trabalho.

No geral, evidencia-se o facto de que a Ilha de Santa Maria se encontra em todas as dimensões do *Engagement* no trabalho com os valores da média mais baixos, de acordo com a escala aplicada, em comparação com a Ilha de São Jorge que se destaca sempre com os valores da média mais altos, sugerindo um maior *engagement* em cada uma das suas dimensões.

Esta análise descritiva pode ser visualizada na figura 4.

Figura 4.

Análise descritiva da variável Engagement para cada uma das ilhas dos Açores



Em suma, após a análise descritiva de todas as variáveis foi possível constatar que, para esta amostra, é possível efetuar-se uma caracterização para cada uma das ilhas, sendo demonstrada na tabela 16.

Tabela 16.

Resumo da caracterização de cada uma das Ilhas dos Açores

Corvo	Apresenta níveis baixos de Coletivismo e Vigor, sendo destacada por ser a ilha com a menor Orientação para o Cliente, menor Aversão à Incerteza e maior Distância Hierárquica.
Faial	Destaca-se por ter a maior Orientação para o Cliente.
Flores	Apresenta níveis baixos de Coletivismo, Masculinidade e Vigor, mas alta Absorção.
Pico	Apresenta níveis altos de Masculinidade.
Santa Maria	É a ilha com menor Dedicção e também apresenta níveis altos de Masculinidade.
São Jorge	Apresenta alta Absorção e é realçada por ser a ilha com maior Orientação a Longo Prazo, maior Coletivismo, maior Vigor, maior Aversão à Incerteza e maior Dedicção.
São Miguel	Destaca-se por ter a menor Absorção e tem também níveis baixos de Masculinidade.
Graciosa e Terceira	Embora não se destaquem em valores específicos, apresentam resultados muito semelhantes, com bons níveis de <i>Engagement</i> e Orientação para o Cliente, baixa Distância ao Poder e Masculinidade, e altos valores de Coletivismo, Aversão à Incerteza e Orientação a Longo Prazo.

4.3. Análise do Impacto das Variáveis Sociodemográficas nas Variáveis em Estudo

Ao finalizar a análise descritiva das variáveis, prosseguiu-se com a análise das variáveis sociodemográficas em estudo com recurso aos testes estatísticos: correlações de *Pearson*, *T-student* e ANOVA *One-Way*.

Assim, efetuou-se as análises das correlações entre as variáveis sociodemográficas quantitativas em estudo (“Idade”, “Habilitações” e “Tempo na ilha onde trabalha”) e entre estas e as dimensões das variáveis em estudo: Orientação para o Cliente; Cultura Organizacional (Distância Hierárquica, Coletivismo, Aversão à Incerteza, Masculinidade e Orientação a Longo Prazo); e o *Engagement* (Vigor, Dedicção e Absorção).

O coeficiente de correlação de *Pearson* revela a fração de variabilidade da variável, onde é elucidada pelo modelo de regressão. Este também pode ser interpretado com base na significância da relação (onde uma relação é considerada significativa se $p \leq 0,05$). Se a direção da variável é positiva ($r > 0$) isso indica que as variáveis variam no mesmo sentido, todavia, se a direção da relação é negativa ($r < 0$), as variáveis variam em direções opostas, isto é, quando uma variável aumenta, a outra também aumenta (ou vice-versa). Além disso, a magnitude da relação pode ser classificada como fraca, moderada, forte ou muito forte, dependendo da sua intensidade (Marôco, 2014). Estes valores de referência estão devidamente identificados na tabela 17.

Tabela 17.

Valores de referência dos coeficientes de correlação de Pearson (Marôco, 2014)

Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i>	Classificação
$ r \geq 0,75$	Muito Forte
$0,5 \leq r < 0,75$	Forte
$0,25 \leq r < 0,5$	Moderada
$ r < 0,25$	Fraca

Com o intuito de averiguar as possíveis associações entre as variáveis procedeu-se assim ao estudo das correlações referidas, cujos resultados estão demonstrados na tabela 18.

Tabela 18.

Matriz de correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1. Idade	-											
2. Habilitações	-,140**	-										
3. Tempo na ilha onde trabalha	,525**	-,146**	-									
4. Orientação para o Cliente	-0,019	-,111*	0,084	-								
5. Distância Hierárquica	0,005	-0,082	-0,052	-,121**	-							
6. Coletivismo	0,058	-0,002	-0,004	,177**	0,074	-						
7. Aversão à Incerteza	-0,031	0,040	-0,048	,170**	-,142**	,425**	-					
8. Masculinidade	0,025	-,217**	-0,024	-,090*	,408**	0,070	-0,047	-				
9. Orientação a Longo Prazo	0,001	-0,008	0,015	,197**	-,167**	,165**	,145**	-0,052	-			
10. Vigor	,090*	-0,047	,098*	,266**	-,122**	0,063	,135**	-0,041	,235**	-		
11. Dedicção	0,022	-0,060	0,067	,311**	-,113*	0,062	,166**	-0,058	,199**	,858**	-	
12. Absorção	0,063	-0,013	0,075	,301**	-0,088	0,072	,136**	-0,061	,252**	,720**	,774**	-

Nota. $p < .05^$, $p < .01^{**}$*

Análise das correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo

Mediante a análise da tabela 18, relativamente à associação entre a idade e as habilitações literárias, esta é negativa e fraca ($r=-.140$; $p<.01$), exprimindo que à medida que a idade dos colaboradores aumenta, mais baixas são as suas habilitações literárias. A idade também se correlaciona positivamente com o Vigor ($r=.090$; $p<.05$), isto é, quanto maior a idade dos colaboradores maior o Vigor, apesar da classificação de correlação ser considerada fraca. A nível das habilitações literárias e o tempo na ilha onde trabalha, é demonstrada uma correlação negativa e fraca ($r=-.146$; $p<.01$), significando que quanto maiores as habilitações literárias, menor é o tempo que está a trabalhar naquela ilha. Há uma correlação negativa, fraca e menos significativa na Orientação para o Cliente ($r=-.111$; $p<.05$) indicando que à medida que as habilitações literárias aumentam, pior será a Orientação para o Cliente. A dimensão da Masculinidade também se correlaciona significativa e negativamente com as Habilitações académicas ($r=-.217$; $p<.01$), o que sugere que quanto maior o grau de habilitações menor maior será a Feminilidade, tendo como fraca a sua classificação de correlação. Quanto ao tempo na ilha onde trabalha e a idade, verifica-se uma correlação positiva e forte ($r=.525$; $p<.01$), realçando-se assim pela sua significância e intensidade, transmitindo que quanto maior a idade, maior será o tempo a trabalhar naquela ilha. Foi possível constatar uma correlação significativa e positiva com o Vigor ($r=.098$; $p<.05$), isto é, quanto maior o tempo na ilha, maior será o *Engagement* no Trabalho na dimensão referida. Salienta-se que, apesar de tudo, esta correlação é classificada como fraca.

Orientação para o Cliente

No que concerne à Orientação para o Cliente são apresentadas correlações positivas e fracas com o Coletivismo ($r=.177$; $p<.01$), com a Aversão à Incerteza ($r=.170$; $p<.01$) e com a Orientação a Longo Prazo ($r=.197$; $p<.01$). Relativamente à sua associação com a dimensão da Distância Hierárquica esta é negativa e de intensidade fraca ($r=-.121$; $p<.01$), significando que quanto maior for a Distância ao poder, pior será a Orientação para o cliente. Com menos significância é apresentada a correlação da dimensão da Masculinidade, sendo esta negativa e fraca ($r=-.090$; $p<.05$), exprimindo que quanto maior a Feminilidade, melhor será a Orientação para o cliente. Por fim, são apresentadas correlações moderadas e positivas as dimensões do *Engagement*, isto é, o Vigor ($r=.266$; $p<.01$), a Dedicção ($r=.311$; $p<.01$) e a Absorção ($r=.301$; $p<.01$), significando

que quanto melhor for a Orientação para o Cliente, melhor será o *Engagement* em qualquer uma das suas dimensões.

Engagement

Em relação ao *Engagement*, na sua dimensão do Vigor, é verificada a sua associação com a dimensão da Distância Hierárquica, sendo esta negativa e fraca ($r=-.122$; $p<.01$), sugerindo que quanto maior a Distância ao Poder, menor será o Vigor. Ainda são demonstradas correlações positivas e fracas com a Aversão à Incerteza ($r=.135$; $p<.01$) e com a Orientação a Longo Prazo ($r=.235$; $p<.01$). Na dimensão da Dedicção, é também constatada uma associação negativa e fraca com a dimensão da Distância Hierárquica ($r=-.113$; $p<.05$), só que com menor significância. Assim, quanto menor a Distância ao Poder, é sugerindo que a Dedicção aumentará. Tal como aconteceu no Vigor, são demonstradas correlações positivas e fracas com a Aversão à Incerteza ($r=.166$; $p<.01$) e com a Orientação a Longo Prazo ($r=.199$; $p<.01$). Neste seguimento de ideias, na última dimensão do *Engagement*, a Absorção, volta a correlacionar-se de modo positivo e fraco com a Aversão à Incerteza ($r=.136$; $p<.01$) e com a Orientação a Longo Prazo ($r=.252$; $p<.01$), constatando-se que as três dimensões do *Engagement* encontram-se correlacionadas com duas das dimensões da Cultura Organizacional.

Comparação entre grupos

Para a variável Género foi aplicado o teste *t-student* para amostras independentes, de modo a verificar se existem diferenças significativas entre os dois grupos (sexo masculino e sexo feminino) (Marôco, 2014).

Os resultados demonstraram que existem diferenças significativas entre o sexo masculino e o sexo feminino [$t(476)=2.80$; $p<.005$] na Distância Hierárquica o que sugere que os participantes do sexo masculino ($M=1.82$) têm uma maior propensão para uma Distância ao poder comparativamente aos participantes do sexo feminino ($M=1.66$). Relativamente ao Coletivismo existe também diferenças significativas no Género [$t(476)=2.88$; $p<.004$], do qual os homens ($M=3.41$) apresentam culturalmente um maior coletivismo do que as mulheres ($M=3.17$). O mesmo acontece para a Masculinidade [$t(476)=4.84$; $p<.001$; $M_{Homens}=2.05$; $M_{Mulheres}=1.72$]. Por último, a última diferença significativa detetada entre géneros [$t(476)=-2.35$; $p<.019$] na

Orientação para o Cliente, sugere que os participantes do género feminino (M=4.49) têm uma maior Orientação para o Cliente em comparação com os participantes do género masculino (M=4.36).

Todos os resultados do teste *t-student* para a variável género estão demonstrados na tabela 19.

Tabela 19.

Teste T-Student para a variável Género

Variável	Teste T		Média Homens	Média Mulheres
	T	Sig.		
Distância Hierárquica	2.80	.005*	1.82	1.66
Coletivismo	2.88	.004*	3.41	3.17
Aversão à Incerteza	.09	.928	4.02	4.01
Masculinidade	4.84	<.001*	2.05	1.72
Orientação a longo prazo	1.65	0.100	4.28	4.20
Orientação para o Cliente	-2.35	.019*	4.36	4.49
Vigor	0.46	.646	4.12	4.06
Dedicação	-.22	.823	4.35	4.38
Absorção	.26	.796	4.16	4.12

* $p < .05$

De seguida, tendo em conta que foram utilizadas escalas de resposta com várias opções, contudo, somente uma poderia ser seleccionada, prosseguiu-se com uma comparação da média dos inquiridos relativamente à variável sociodemográfica Ilha. Como tal, efetuou-se a análise da variância ANOVA a um fator (*One-way*), devido ao facto destas variáveis pertencerem a mais do que dois grupos (Marôco, 2014).

Ao ser analisada a tabela 20, com os resultados da ANOVA *One-way*, é possível constatar que não existe diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$) para a variável Ilha.

Tabela 20.

Teste ANOVA One-way para a variável Ilha

Variáveis	Z	p
Distância Hierárquica	.76	.64
Coletivismo	1.56	.13
Aversão à Incerteza	.80	.60
Masculinidade	.79	.61
Orientação a Longo Prazo	1	.44
Orientação para o Cliente	.85	.56
Vigor	1.17	.32
Dedicação	1.16	.32
Absorção	1.12	.35

Para aprofundar a análise e identificar possíveis diferenças significativas em uma questão específica dentro das dimensões utilizadas, foi realizada uma análise de variância de um fator (ANOVA *One-way*) para cada uma das questões dentro dessas dimensões. Neste caso, cada pergunta dentro das dimensões analisadas foi tratada como um grupo separado e a ANOVA *one-way* foi aplicada para determinar se existe, ou não, diferenças significativas nas médias das respostas entre essas perguntas, mantendo a variável sociodemográfica Ilha.

Foi possível identificar diferenças estatisticamente significativas entre grupos na Cultura Organizacional, na dimensão do Coletivismo ($p < 0,05$). Mais especificamente, no item 2 (“Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo grupo”) e no item 6 (“A lealdade do grupo deve ser incentivada, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados”).

Os resultados com diferenças significativas estão apresentados na tabela 21.

Tabela 21.

Teste ANOVA One-way para todas as perguntas e valores médios para cada uma das ilhas

Item	Z	p	Corvo	Faial	Flores	Graciosa	Pico	Santa Maria	São Jorge	São Miguel	Terceira
Sacrifício dos interesses do próprio pelo grupo	2.33	.02	2.55	2.73	2.50	2.67	2.76	2.09	3.24	2.62	2.81
Lealdade do grupo incentivada, mesmo que prejudique os objetivos individuais	2.24	.02	3.09	3.55	2.50	3.07	3.19	3	3.38	2.86	3.21

* $p < .05$

Posteriormente, para aprofundar ainda mais esta pesquisa efetuou-se o teste *post-hoc* de LSD, representado na tabela 22, de modo a identificar em que grupos específicos, neste caso as ilhas, existem estas diferenças significativas.

Tabela 22.

Teste post-hoc de LSD com a diferença média (I-J) para as duas questões

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Corvo	-	.455	-.591	-.024	.098	-.091	.288	-.230	.121
2. Faial	-.182	-	-1.045	-.479	-.356	-.545	-.166	-.685*	-.333
3. Flores	.045	.227	-	.567	.689*	.500	.879*	.361	.712*
4. Graciosa	-.121	.061	-.167	-	.123	-.067	.313	-.206	.145
5. Pico	-.211	-.029	-.257	-.090	-	-.189	.190	-.329	.023
6. Santa Maria	.458	.640*	.413	.580	.670*	-	.379	-.139	.212
7. São Jorge	-.696*	-.514	-.741*	-.575*	-.485	-1.154*	-	-.519*	-.167
8. São Miguel	-.077	.104	-.123	.044	.134	-.536*	.618*	-	.351*
9. Terceira	-.261	-.079	-.306	-.139	-.049	-.719*	.435*	-.183	-

Nota. Sem sombreado refere-se ao item 2 “Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo grupo” e com sombreado indica os valores referente ao item 6 “A lealdade do grupo deve ser incentivada, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados

* $p < .05$

Assim, com base nas análises das tabelas 21 e 22, foi comprovado que, para o item 2, existem diferenças significativas no grupo São Jorge e Santa Maria, onde justifica que São Jorge pelo seu valor mais alto ($M=3,24$) está a favor do item, ao contrário de Santa Maria que apresentando um valor inferior ($M=2,09$) está contra o item, verificando-se que nesta amostra os Marienses tendem a discordar maioritariamente da ideia de sacrificar o interesse próprio pelo do grupo, ao contrário dos Jorgenses. O mesmo se pode interpretar para as restantes significâncias estatísticas demonstradas.

Relativamente ao item 6, apesar da observação das médias da tabela 21 sugerirem que os inquiridos da Ilha do Faial ($M=3,55$) têm uma melhor perceção do Coletivismo, comparativamente com a Ilha das Flores ($M=2,50$) não se comprovou diferenças significativas neste grupo. Contudo, na tabela 22 são demonstradas diferenças significativas entre grupos, indicando que os participantes com o valor médio mais alto estão com uma maior inclinação em concordar com a

ideia de incentivar a lealdade do grupo, mesmo que isso prejudique os objetivos individuais, em comparação com os inquiridos com o valor médio mais baixo.

Deste modo, comprova-se que existem diferenças significativas entre grupos.

4.4. Teste de Hipóteses para o Global da Amostra

Posteriormente aos pontos anteriores, procedeu-se à realização do teste de hipóteses do presente estudo.

Assim, para avaliar o efeito moderador utilizou-se a ferramenta Macro PROCESS v4.3, desenvolvida por Hayes, incorporada no *software* SPSS. Com base na investigação em estudo, foi utilizado o Modelo 1 que se refere ao Modelo de Moderação Simples (Hayes, 2013; Hayes, 2018), onde atesta, respetivamente, o efeito direto das dimensões da Cultura Organizacional na Orientação para o Cliente e o efeito moderador das dimensões do *Engagement* na relação entre as dimensões da Cultura Organizacional e a Orientação para o Cliente.

A partir da Hipótese 1, foram construídas hipóteses intercalares com as dissemelhantes dimensões da Cultura Organizacional relativamente à Orientação para o Cliente, moderadas pelas diferentes dimensões do *Engagement*. Deste modo, é relevante salientar que foram testadas as 15 sub-hipóteses derivadas de H1, para o contexto açoriano na sua globalidade.

Através de uma análise minuciosa dos dados recolhidos, não foram encontradas evidências no que diz respeito ao efeito moderador, ou seja, os resultados demonstram que não existe nenhum efeito direto significativo ($p > .05$) no contexto estudado. Assim, o *Engagement* não afeta significativamente a intensidade entre a relação entre a Cultura Organizacional e a Orientação para o Cliente.

Apesar da inexistência da moderação para os Açores, foram encontradas relações diretas entre variáveis. Primeiramente, é possível verificar que tanto a Dedicação como o Vigor revelam um efeito direto significativo ($p < .05$) com um *coeff*=0.13 e *coeff*=0.16, respetivamente, o que reflete efeitos diretos significativos e positivos, isto é, quanto maior a Dedicação maior será a Orientação para o Cliente (tendo como variável independente a Distância Hierárquica) e quanto maior o Vigor, maior será a Orientação para o Cliente (tendo como variável independente o Coletivismo).

O Coletivismo revelou um efeito direto significativo e positivo ($p < .05$; *coeff*=0.20), ou seja, quanto maior o Coletivismo, maior será a Absorção. Neste caso, é possível também constatar que

a Absorção, variável moderadora, tem um efeito direto significativo e positivo ($p < .01$; $coeff = 0.186$) sobre a Orientação para o Cliente, ou seja, quanto maior a Absorção, maior será a Orientação para o Cliente.

Todos os resultados obtidos para testar as 15 sub-hipóteses são possíveis de consulta no Anexo C.

4.4.1. Teste de Hipóteses para cada uma das ilhas

Tal como foi referido, o efeito moderador foi inicialmente analisado para o contexto açoriano na sua totalidade, todavia, prosseguiu-se com o estudo da mesma moderação, só que, de forma individual, para cada uma das ilhas. Assim sendo, as 15 sub-hipóteses foram replicadas pelas 9 ilhas. Nesse mesmo prisma, foi possível observar outro tipo de resultados, permitindo outra abordagem e análise desta possibilidade de efeito moderador do *engagement* no trabalho na relação entre a Cultura Organizacional e a Orientação para o Cliente.

Apenas as relações estatisticamente significativas são apresentadas de seguida.

Na Ilha do Faial, de acordo com a tabela 23, é possível constatar que tanto a Orientação a Longo Prazo como a Absorção revelam efeitos diretos significativos ($p < .05$) e positivos ($coeff = 1.774$ e $coeff = 1.599$, respetivamente), isto é, quanto maior a cultura direcionada para a Orientação a Longo Prazo, maior será a Orientação para o Cliente e quanto maior a Absorção, maior será também a Orientação para o Cliente.

No que diz respeito à moderação, observando a mesma tabela 23 e a figura 5, os resultados demonstram que a interação é significativa e negativa ($p < .05$; $coeff = -0.347$), concluindo-se assim, que nesta ilha, o efeito da Orientação a Longo Prazo na Orientação para o Cliente é atenuado ou diminui, à medida que a Absorção aumenta. Isto é, enquanto que em situações de Absorção baixa ou média, quanto mais as pessoas têm Orientação a Longo Prazo, maior será a Orientação para o Cliente. No entanto, se a Absorção for elevada, esta Orientação a Longo Prazo diminui a Orientação para o Cliente. É relevante salientar que 16,7% ($R^2 = 0.167$) da variabilidade é explicada pela relação entre estas variáveis e também não se verifica qualquer troca de sinal entre os limites, significando a existência de uma moderação, tendo em conta que o valor zero não faz parte do intervalo de confiança (95%).

Figura 5

Scatter Plot Moderação da dimensão Absorção para a relação entre a dimensão Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente, na ilha do Faial

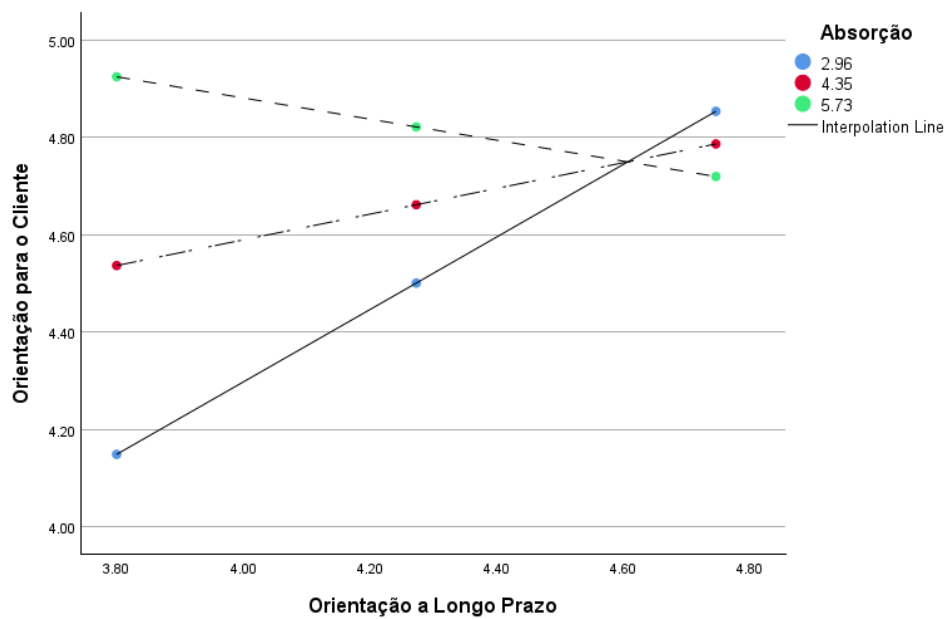


Tabela 23.

Efeito moderador da dimensão Absorção na relação entre a dimensão Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente, na ilha do Faial

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R²	R² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,117	0,029*	---	---	0,388	---
Orientação a Longo Prazo (variável independente)	1,774	0,677	0,017*	0,352	3,196	---	---
Absorção (variável moderadora)	1,599	0,692	0,033*	0,144	3,053	---	---
Interação (X*W)	-,347	0,157	0,040*	-,676	-,018	---	0,167

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Orientação a Longo Prazo, W=*Engagement* Dimensão Absorção.

*($p < 0,05$).

Na Ilha do Pico mediante a informação da tabela 24 verifica-se que a Distância Hierárquica revelou um efeito direto significativo e negativo ($p < .05$; $coeff = -1.633$), indicando que em ambientes com alta Distância Hierárquica, a Orientação para o Cliente tende a ser menor. Por outro lado, é possível observar que a Absorção não demonstra qualquer efeito direto significativo ($p > .05$) sobre a Orientação para o Cliente.

Relativamente à moderação, com base na mesma tabela e na figura 6, constata-se que a interação é positiva e significativa ($p < .05$; $coeff = 0.315$), onde se conclui que altos níveis de Absorção podem mitigar os efeitos negativos da Distância Hierárquica sobre a Orientação para o Cliente. Quando os colaboradores estão altamente absorvidos em suas tarefas, a relação negativa entre Distância Hierárquica e Orientação para o Cliente é atenuada. Isto é, em ambiente de alta Distância Hierárquica, se os colaboradores são altamente absorvidos em seu trabalho, a orientação para o cliente tende a ser melhor do que seria de outra forma. Salienta-se que 11,7% ($R^2 = 0.117$) da variabilidade é explicada pelo modelo analisado. A inexistência de troca de sinal, comprova a moderação porque o valor zero não ser parte integrante do intervalo de confiança (95%).

Figura 6

Scatter Plot Moderação da dimensão Absorção para a relação entre a dimensão Distância Hierárquica e a Orientação para o Cliente, na ilha do Pico

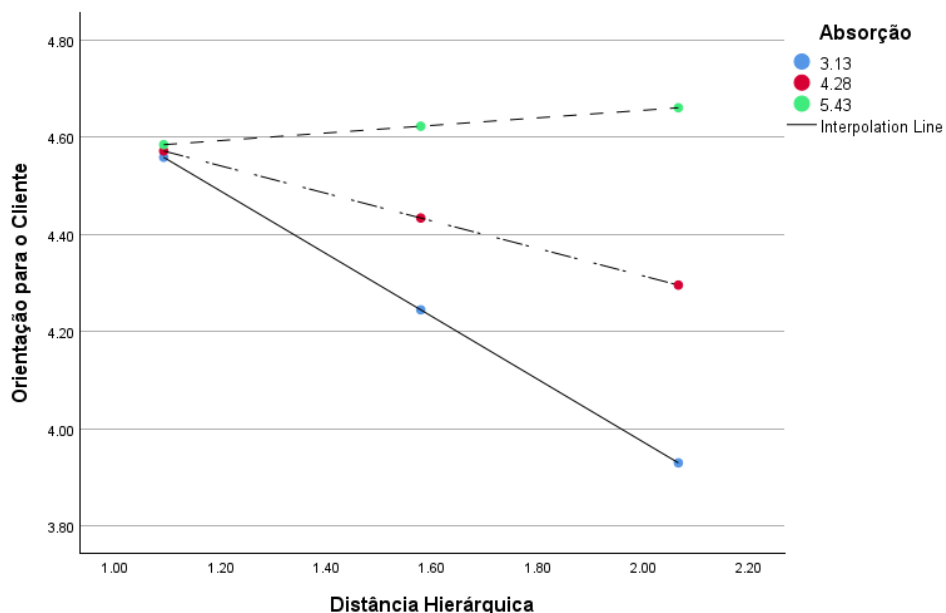


Tabela 24.

Efeito moderador da dimensão Absorção na relação entre a dimensão Distância Hierárquica e a Orientação para o Cliente, na ilha do Pico

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R²	R² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,158	0,018*	---	---	0,259	---
Distância Hierárquica (variável independente)	-1,633	0,655	0,018*	-2,966	-,300	---	---
Absorção (variável moderadora)	-,333	0,212	0,126	-,764	0,098	---	---
Interação (X*W)	0,315	0,138	0,029*	0,034	0,597	---	0,117

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Distância Hierárquica, W=*Engagement* Dimensão Absorção.

*($p < 0,05$).

Na Ilha de Santa Maria, de acordo com a tabela 25 é possível verificar que tanto a Orientação a longo prazo, assim como a Absorção, não causam efeitos diretos significativos em relação à Orientação para o cliente, derivado ao valor de significância apresentado ($p > .05$).

No que concerne à moderação, os resultados demonstram uma interação positiva e significativa, tal como ilustrado na figura 7, ($p < .05$; $coeff=0.260$), concluindo-se que a Absorção afeta significativamente a intensidade entre a Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente, ou seja, à medida que os níveis de Absorção aumentam, o efeito da Orientação a Longo Prazo sobre a Orientação para o Cliente torna-se mais forte. Se os colaboradores estão altamente absorvidos em suas tarefas, a Orientação a Longo Prazo passa a ter um impacto positivo na Orientação para o Cliente. Ressalva-se ainda que 13,1% ($R^2=0,131$) da variabilidade é explicada pelo modelo analisado, não existindo nenhuma troca de sinal entre os limites superiores e inferiores, significando a existência de moderação devido à ausência do valor zero neste intervalo de confiança (95%).

Figura 7

Scatter Plot Moderação da dimensão Absorção para a relação entre a Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente, na ilha de Santa Maria

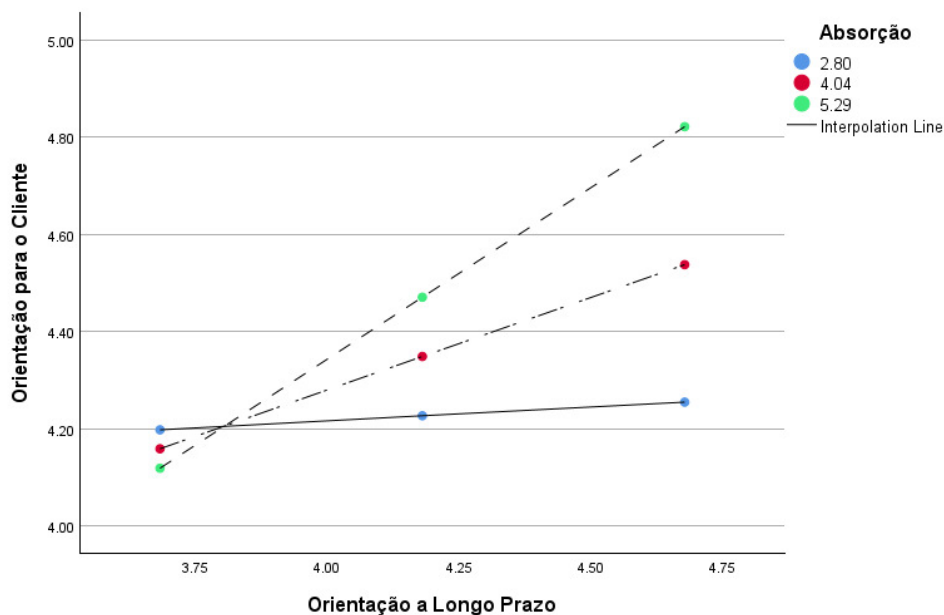


Tabela 25.

Efeito moderador da dimensão Absorção na relação entre a dimensão Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente, na ilha de Santa Maria

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R²	R² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,109	0,005*	---	---	0,489	---
Orientação a longo prazo (variável independente)	-,6702	0,421	0,128	-1,552	0,211	---	---
Absorção (variável moderadora)	-,990	0,525	0,075	-2,089	0,109	---	---
Interação (X*W)	0,260	0,118	0,040*	0,014	0,507	---	0,131

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Orientação a longo prazo; W=*Engagement* Dimensão Absorção

*($p < 0,05$)

Na Ilha das Flores, apesar de não existir moderação, constatou-se relações diretas entre variáveis. Na dimensão da Distância Hierárquica, é possível verificar que tanto a Dedicção como a Absorção revelam um efeito direto significativo ($p < .05$) com um *coeff*=0.44 e *coeff*=0.17, respetivamente, o que reflete efeitos diretos significativos e positivos, ou seja, quanto maior a Dedicção ou quanto maior a Absorção, maior será a Orientação para o Cliente. O mesmo se verifica na dimensão da Masculinidade, também com efeitos diretos significativos e positivos ($p < .05$; *coeff*=0.44 e *coeff*=0.65). Importa ainda referir o último efeito direto significativo e positivo encontrado, na dimensão do Coletivismo, verificando-se que quanto maior o Vigor, maior será a Orientação para o Cliente ($p < .05$; *coeff*=0.80).

Na Ilha Terceira apesar da inexistência também da moderação, foi verificado que na dimensão da Masculinidade, é possível verificar que tanto a Dedicção como a Absorção revelam um efeito direto significativo ($p < .05$) com um $coeff = 0.22$ e $coeff = 0.21$, respetivamente, o que reflete efeitos diretos significativos e positivos, ou seja, quanto maior a Dedicção ou quanto maior a Absorção, maior será a Orientação para o Cliente. Ainda foi verificado também, na dimensão da Distância Hierárquica, um efeito direto significativo e positivo na Dedicção ($p < .05$; $coeff = 0.24$).

Nas ilhas do Corvo, Graciosa, São Jorge e São Miguel, sendo analisadas deste modo individual, não foram encontrados quaisquer resultados significativos, ou seja, nem com efeitos diretos nem de moderação.

Todos estes resultados encontram-se minuciosamente apresentados no Anexo D.

V - DISCUSSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo investigar o papel moderador das dimensões do *Engagement* (Vigor, Dedicção e Absorção) na relação entre Cultura Organizacional, nas suas dimensões culturais (Distância Hierárquica, Coletivismo *versus* Individualismo, Aversão à Incerteza, Masculinidade *versus* Feminilidade e Orientação a Longo Prazo) e a Orientação para o Cliente (Hipótese 1). Com base na revisão de literatura e nos resultados alcançados, a presente discussão relaciona os resultados empíricos com as teorias e pesquisas anteriores.

Atendendo ao impacto das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, ao nível da idade, pode apenas concluir-se que com o aumento da idade, há também um aumento do Vigor, uma das dimensões do *Engagement* tal como refere Schaufeli et al. (2002).

Quanto ao nível das habilitações académicas, os resultados apontam para que com o aumento das Habilitações (níveis de educação superiores) haja uma tendência a uma menor Orientação para o Cliente. Ora, tal facto sugere que os colaboradores com maior formação académica possivelmente focam-se em aspetos técnicos e menos nas interações diretas com os clientes. Tal como indica Parasuraman et al. (1988) a Orientação para o Cliente destaca a relevância de habilidades interpessoais e emocionais no atendimento ao cliente, pelo que pode ser necessário um equilíbrio entre a formação técnica e o desenvolvimento de competências interpessoais para melhorar a Orientação para o Cliente. Verifica-se também que os colaboradores com maior escolaridade tendem a valorizar menos os traços associados à masculinidade, como a competição e a assertividade. Isto pode refletir-se numa tendência em ambientes mais orientados pela

valorização da colaboração e empatia sobre a competitividade, alinhando-se com a literatura que associa uma menor masculinidade a culturas organizacionais mais inclusivas e colaborativas (Hofstede, 2001).

Por sua vez, a nível do tempo na ilha onde o inquirido trabalha, é indicado que quanto mais tempo os colaboradores permanecem na ilha, maior é o seu nível de Vigor no trabalho. Tal facto pode ser interpretado à luz da teoria do enraizamento organizacional, que sugere que a estabilidade e a familiaridade com o ambiente de trabalho podem aumentar o compromisso e o *engagement* dos colaboradores (Mitchell et al., 2001). A familiaridade com a ilha e o ambiente de trabalho pode proporcionar uma maior sensação de segurança e conforto, resultando em maior Vigor. Tal facto também poderá estar relacionado com maior tempo de serviço, pois existe uma associação positiva entre esta variável e o *engagement*, ou seja, sendo o Vigor uma dimensão do *engagement*, quanto maior o tempo de serviço, maior a probabilidade de o colaborador manifestar Vigor no trabalho (Bamford et al., 2013; Palmer et al., 2010; Rivera et al., 2011).

Em relação ao papel do género, importa salientar que a Cultura Organizacional sugere que a perceção e as atitudes em relação a elementos como a Distância Hierárquica, Coletivismo e Masculinidade podem variar significativamente com base em fatores demográficos, incluindo o género (Hofstede, 1980; Hofstede, 2010). No que diz respeito à Orientação para o Cliente, embora não seja explicitamente mencionado por Narver e Slater (1990), outras pesquisas sugerem que as mulheres podem ter uma predisposição maior para comportamentos de cuidado e atendimento ao cliente, possivelmente devido a diferenças sociais e culturais na forma como homens e mulheres são educados para interagir com os outros (Eagly & Carli, 2003), onde esta noção é corroborada pelos resultados. Por último, a ausência de diferenças significativas entre as dimensões do *Engagement* e o género, reforça a validade científica de estudos como o de Schaufeli et al. (2006), isto é, pesquisas realizadas no Canadá, na Austrália e na França não identificaram dissemelhanças significativas entre géneros e nesta investigação são corroborados estes resultados, na Região Autónoma dos Açores.

A análise ANOVA *One-way* demonstrou que não há diferenças estatisticamente significativas na variável "Ilha" para a maioria das dimensões estudadas, exceto para itens específicos relacionados ao coletivismo. As diferenças encontradas nas respostas dos participantes de diferentes ilhas em relação ao sacrifício dos interesses próprios pelo grupo e à lealdade ao grupo refletem variações culturais locais que podem influenciar a dinâmica organizacional e a Orientação

para o Cliente. A identificação de diferenças significativas entre grupos nas questões de Coletivismo indica que, mesmo dentro de uma mesma região (neste caso os Açores), existem variações culturais que podem impactar a forma como a Orientação para o Cliente é percebida e praticada, tal como constatado pela quantidade de norte-americanos que fixam residência no arquipélago, à procura de qualidade de vida e de segurança que este é capaz de proporcionar (Fontes, 2022). Isso sugere que as políticas e práticas organizacionais devem ser adaptadas para considerar essas variações culturais, promovendo um ambiente que favoreça tanto a coesão interna quanto a excelência no atendimento ao cliente. Esses resultados são consistentes com a teoria de que os valores culturais se manifestam através do comportamento organizacional e têm implicações diretas no desempenho e satisfação do cliente (Dessler, 1998; Homburg et al., 2011).

Relativamente ao teste de hipóteses, ao contrário do previsto, a hipótese 1 e as suas 15 sub-hipóteses, não foram suportadas. Os resultados demonstraram que o *Engagement*, no global dos Açores, não teve um efeito moderador significativo na relação entre a Cultura Organizacional e a Orientação para o Cliente. Esta descoberta contraria a literatura existente, pois esta sugere que o *Engagement* pode amplificar os efeitos da cultura organizacional sobre os comportamentos orientados para o cliente (Salanova et al., 2005; Schaufeli et al., 2002).

Os resultados não demonstraram moderação significativa do Vigor, Dedicação ou Absorção na relação entre Distância Hierárquica e Orientação para o Cliente. Isso sugere que, mesmo que os colaboradores detenham *engagement* no trabalho, as barreiras impostas por uma hierarquia rígida podem ser demasiado robustas para serem superadas, dado que a Distância Hierárquica é uma barreira significativa para a comunicação e o comportamento proativo (Hofstede, 1980; 2001). Neste seguimento de ideias, foi observado que uma menor Distância Hierárquica está associada a uma maior Orientação para o Cliente, ou seja, ambientes onde os colaboradores se sentem mais próximos uns dos outros e dos líderes, há uma maior propensão para atender às necessidades dos clientes de forma eficaz. Tal como refere Hofstede (1980), as culturas com baixa Distância Hierárquica promovem a comunicação aberta e a colaboração, fatores críticos para um atendimento ao cliente de alta qualidade.

Sem moderação significativa, os resultados sugerem que, embora o Coletivismo possa promover a Orientação para o Cliente, a presença do *Engagement* no trabalho não amplifica este efeito. Isso pode indicar que o espírito de grupo e a colaboração inerentes ao Coletivismo são

suficientemente fortes por si só para promover um comportamento orientado para o cliente, sem necessidade de níveis adicionais de *Engagement* (Hofstede, 1980).

A Aversão à Incerteza, que implica desconforto com a ambiguidade, não obteve relação com a Orientação para o Cliente moderada significativamente pelo *Engagement*. Isto sugere que mesmo altos níveis de *Engagement* não são suficientes para superar a resistência ao risco e a mudança, características centrais da Aversão à Incerteza (Hofstede, 1980).

Os resultados demonstraram que o *Engagement* no trabalho não modera significativamente a relação entre Masculinidade e Orientação para o Cliente, ou seja, os valores de assertividade e competitividade inerentes à Masculinidade podem ser dominantes o suficiente para não serem influenciados por níveis de *Engagement* (Hofstede, 1980).

A ausência de moderação significativa do *Engagement* na relação entre a Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente sugere que a internalização de objetivos a longo prazo não é amplificada por altos níveis de *Engagement*. Isto pode dever-se à natureza intrinsecamente orientada para o futuro e a perseverança já implícitas na Orientação a Longo Prazo (Hofstede, 1980).

Uma análise a salientar trata-se da relação das dimensões culturais de Hofstede em Portugal (Hofstede et al., 2010) em comparação com a Região Autónoma dos Açores. Nas cinco dimensões culturais de Hofstede existentes, verificou-se que Portugal indica uma maior aceitação da hierarquia e de estruturas de poder desiguais (63), ao contrário dos Açores que a pontuação é significativamente mais baixa (35.36), sugerindo uma cultura que valoriza a igualdade e proximidade das relações hierárquicas, com uma menor tolerância para grandes discrepâncias de poder, tal como a Alemanha e a Grã-Bretanha (Hofstede et al., 2010). Em relação ao Coletivismo, Portugal apresenta uma tendência fortemente coletivista (27), onde as pessoas são integradas desde o nascimento em grupos fortes e coesos, muitas vezes estendidos à família alargada. Nos Açores, a pontuação é mais alta (58.24), próxima dos valores obtidos por Hofstede et al. (2010) na Chéquia, e indica uma maior inclinação para o Individualismo, onde as pessoas são mais independentes e as relações são mais flexíveis e menos dependentes de grupos. Este alto individualismo nos Açores pode ser devido à vida insular, onde a independência e a autonomia são valorizadas devido ao contexto geográfico. Não esquecendo a emigração histórica dos açorianos, onde muitos procuraram melhores oportunidades de vida no exterior, refletindo-se também esta tendência individualista (Fontes, 2022; Grémio dos Açores, 1940; Rocha, 1991). Ambas as regiões têm pontuações

relativamente baixas na dimensão da Masculinidade, sugerindo uma tendência para valores femininos que enfatizam a cooperação, a modéstia e a qualidade de vida (Portugal – 31; Açores – 39.6). Tanto Portugal quanto os Açores mostram uma alta Aversão à Incerteza, embora a pontuação dos Açores seja um pouco menor (Portugal – 104; Açores – 89.6), demonstrando em ambos um alto nível de ansiedade, com a tendência de procurar leis e normas para minimizar esse risco. A Orientação a Longo Prazo é uma das dimensões onde as diferenças são mais pronunciadas. Portugal tende a ter uma Orientação a Curto Prazo (28), valorizando tradições e o cumprimento das obrigações sociais no presente. Em contraste, os Açores têm uma forte Orientação a Longo Prazo (84), indicando uma maior valorização da perseverança, adaptação e planeamento para o futuro, aproximando-se de valores da China e Japão nesta dimensão (Hofstede, 1984; Hofstede & Bond, 1984; Hofstede, 1997; Hofstede, 2001). Este alto nível de Orientação a Longo Prazo nos Açores pode ser explicado pela necessidade de planeamento e adaptação contínuos para garantir a sobrevivência e prosperidade nas ilhas. A história de emigração açoriana, onde muitos emigraram para garantir um futuro melhor para suas famílias, exemplifica esta perspetiva de longo prazo. Além disso, a preservação de tradições e práticas culturais ao longo de gerações, mesmo diante de desafios económicos e sociais, sublinha a importância desta orientação no arquipélago (Fontes, 2022; Grémio dos Açores, 1940; Rocha, 1991).

Relativamente ao teste de hipóteses para cada uma das ilhas os resultados revelaram alguns resultados significativos. É destacado na literatura que uma forte Orientação a Longo Prazo pode promover uma maior Orientação para o Cliente, pois uma Cultura Organizacional que valoriza o planeamento a longo prazo tende a focar em relações sustentáveis e de qualidade com os clientes (Day, 1998). No contexto da Ilha do Faial, os resultados confirmam essa visão, mostrando que uma Cultura Organizacional com foco na Orientação a Longo Prazo está positivamente relacionada com a Orientação para o Cliente. Além disso, o conceito de *Engagement*, especialmente a dimensão de Absorção, que se refere ao estado de concentração e envolvimento profundo no trabalho, tem sido identificada como um fator crucial para promover comportamentos orientados para o cliente. Segundo Schaufeli et al. (2002) e Bakker et al. (2008), empregados altamente *engaged*, particularmente aqueles que experimentam altos níveis de absorção, estão mais propensos a se dedicar e a se concentrar nas necessidades dos clientes, resultando em um melhor atendimento ao cliente. No entanto, o estudo revela uma moderação interessante na Ilha do Faial: enquanto a Orientação a Longo Prazo e a absorção individualmente promovem a Orientação para o Cliente, a

interação entre esses fatores tem um efeito negativo significativo. Isso sugere que, à medida que os níveis de Absorção aumentam, o impacto positivo da Orientação a Longo Prazo na Orientação para o Cliente diminui. Este resultado pode ser interpretado à luz da literatura sobre sobrecarga de trabalho e *burnout* (Maslach & Leiter, 2016), indicando que altos níveis de Absorção podem levar a uma situação onde os funcionários, apesar de estarem profundamente envolvidos em seu trabalho, podem sentir-se sobrecarregados, o que diminui a eficácia das estratégias de longo prazo em promover uma orientação eficaz para o cliente.

Na Ilha do Pico, a análise dos dados revelou que a Distância Hierárquica tem um efeito direto negativo e significativo na Orientação para o Cliente. Este resultado está de acordo com a literatura que indica que estruturas hierárquicas elevadas podem dificultar a comunicação e a resposta rápida às necessidades dos clientes (Day, 1998; Ferreira & Martinez, 2008). Por outro lado, a Absorção não demonstra qualquer efeito direto significativo sobre a Orientação para o Cliente, o que sugere que, isoladamente, a Absorção no trabalho pode não ser suficiente para melhorar a Orientação para o Cliente sem uma Cultura Organizacional adequada. Relativamente à moderação, a interação é positiva e significativa, indicando que a Absorção afeta significativamente a intensidade e força da relação entre a Distância Hierárquica e a Orientação para o Cliente. Este resultado é consistente com a literatura que sugere que altos níveis de *Engagement* podem mitigar os efeitos negativos de uma estrutura organizacional rígida, permitindo que os funcionários permaneçam focados e dedicados, mesmo quando enfrentam barreiras hierárquicas (Salanova et al., 2005; Schaufeli et al., 2002).

Na Ilha de Santa Maria, tanto a Orientação a Longo Prazo quanto a Absorção não causam efeitos diretos significativos na Orientação para o Cliente. Este resultado sugere que, isoladamente, essas variáveis podem não ser suficientes para influenciar diretamente a Orientação para o Cliente. No entanto, a moderação revela uma interação positiva e significativa. Conclui-se que a Absorção afeta significativamente a intensidade entre a Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente. Este resultado é consistente com a literatura que indica que a combinação de uma cultura organizacional que valoriza o longo prazo e altos níveis de *engagement* pode resultar em um impacto positivo na Orientação para o Cliente (Bakker et al., 2008; Day, 1998). Em outras palavras, mesmo que a Orientação a Longo Prazo e a Absorção não influenciem diretamente a Orientação para o Cliente de forma significativa, a combinação dessas duas variáveis pode resultar em um impacto positivo. Além disso, a variabilidade explicada pelo modelo analisado é substancial,

indicando que a interação entre essas variáveis desempenha um papel significativo na determinação da Orientação para o Cliente.

Em suma, os resultados da presente investigação, combinados com a revisão de literatura, sugerem que as empresas não devem apenas focar na construção de uma Cultura Organizacional que valorize o longo prazo e o coletivismo e a redução da Distância hierárquica, mas também promover altos níveis de *engagement* entre os seus funcionários para maximizar a Orientação para o Cliente (Day, 1998; Narver & Slater, 1990; Schaufeli et al., 2002). Importa ainda referir que o *Engagement* apresentou um efeito significativo na Orientação para o Cliente em diversas dimensões culturais.

VI - CONCLUSÕES

6.1. Implicações teóricas

Este estudo apresenta duas implicações teóricas. Em primeiro lugar, apesar de outros estudos, como o de Arnold B. Bakker (2017), apresentarem o *Engagement* como mediador, esta investigação estudou o efeito moderador do *Engagement*, que apesar de não ter encontrado outros estudos neste sentido, foi verificado em algumas ilhas que este acontece. Neste caso em específico, as dimensões Orientação a Longo Prazo e Distância Hierárquica destacaram-se pela existência desta moderação e, não esquecendo que, a dimensão Absorção do *Engagement* foi a moderadora em todas estas interações. Assim, há uma evidência empírica que o *Engagement* em alguns contextos funciona como moderador para a relação entre Cultura Organizacional e a Orientação para o Cliente.

Em segundo lugar, há uma ausência de estudos que analisem a relação direta entre a Cultura Organizacional e a Orientação para o Cliente, sendo esta relevante para o mercado competitivo e globalizado atual. Ora, tendo em conta que a Cultura Organizacional, com as suas crenças e valores, é uma condição prévia para um devido comprometimento com a qualidade dos serviços prestados ao cliente (Albrecht, 1998; Grönroos, 1999; Parasuraman & Deshpande, 1984) bem como uma cultura organizacional apropriada desempenha um papel crucial na Orientação para o Cliente (Day, 1998), é relevante que seja estudada esta relação, pois os valores culturais manifestam-se por meio de não só atitudes e comportamentos, mas também de práticas organizacionais (Dessler, 1998;

Hofstede, 2001; Kotter & Heskett, 1994; Thompson & Luthans, 1990) e, como tal, as organizações devem ter cada vez mais atenção a este elemento diferenciador, neste caso os aspetos culturais, nas práticas de gestão, se pretendem alcançar o sucesso económico (Ferreira et al., 2001) e o êxito dos negócios da atualidade (Deal & Prince, 2007).

6.2. Implicações práticas

Com base nesta investigação os resultados indicam que uma menor Distância Hierárquica se encontra associada a uma melhor Orientação para o Cliente, assim, é sugerido que reduzir a hierárquica pode criar um ambiente mais colaborativo e acessível, onde os colaboradores estão mais à vontade para contribuir com ideias e constrangimentos. Neste seguimento de ideias, implementar uma estrutura organizacional mais plana, onde os gestores são mais acessíveis e incentivam a comunicação aberta e promover políticas transparentes e reuniões regulares de *feedback* pode ajudar a reduzir a Distância Hierárquica.

Foi também constatado que dimensões como o Coletivismo, especificamente em pontos fulcrais como o de sacrificar o interesse pelo próprio grupo e incentivar a lealdade do grupo, mesmo que prejudique os objetivos individuais, são significativas, pelo que fomentar uma cultura que valorize o trabalho em equipa pode aumentar a coesão e Orientação para o Cliente. Com o desenvolvimento de programas de reconhecimento e recompensas que valorizem os esforços coletivos e as conquistas de equipa ou até o incentivo em projetos colaborativos e a edificação de oportunidades de trabalho em equipa poderá promover a Orientação para o Cliente com base numa cultura coletiva.

Verifica-se que existe uma forte Orientação a Longo Prazo na melhoria da Orientação para o Cliente, ou seja, organizações com planeamento e que investem a longo prazo tendem a focar em relações sustentáveis e de qualidade com os clientes (Day, 1998). Assim, com o estabelecimento de metas e estratégias de longo prazo que priorizem a satisfação e a fidelização dos clientes bem como formações contínuas para os colaboradores relacionadas com o foco no cliente para relações duradouras poderão ser cruciais.

Por último, o *Engagement* tem uma elevada propensão para relações diretas significativas com a Orientação para o Cliente. Funcionários *engaged* estão mais propensos a adotar comportamentos proativos e a investir mais esforço em compreender e atender as necessidades dos clientes (Bakker et al., 2008). Assim, podem ser implementadas iniciativas que promovam o vigor,

a dedicação e a absorção no trabalho, como programas de bem-estar, oportunidades de desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho positivo e inclusivo.

6.3. Limitações e sugestões

Ao longo desta investigação, foram identificadas diversas limitações que devem ser salientadas. Primeiramente, é fulcral destacar o método de amostragem utilizado, pois a utilização de uma amostração não probabilística por conveniência não possibilita a recolha aleatória entre a população em estudo. Assim, dificulta a generalização dos dados obtidos, diminuindo a representatividade da amostra (Marôco, 2014).

Devido ao estudo ser de carácter correlacional, não permite afirmar uma inferência causal das relações investigadas. Porém, demonstra as direções e intensidades das relações esperadas, ou a ausência delas. Além disso, tendo em conta que se trata de um estudo transversal, não possibilita uma análise ao longo do tempo, munida de robustez e com capacidade de demonstrar se os efeitos observados persistem ao longo do tempo.

Importa ainda referir que as qualidades métricas dos instrumentos aplicados revelaram algumas limitações. Particularmente, na escala da Cultura Organizacional, uma das dimensões demonstra uma fiabilidade inaceitável. Contudo, tendo em conta que foi utilizado o método de tradução/retroversão, o conteúdo referente aos itens traduzidos pode não ter sido interpretado pelos inquiridos da mesma maneira que na versão original. No que diz respeito à escala do *engagement*, apesar do ajuste ao modelo efetuado, ainda apresenta limitações na validade, com índices de ajustamento insatisfatórios. Tendo em conta que foi utilizada neste estudo a escala reduzida, o número de itens pode não ter sido o suficiente para capturar adequadamente, de forma precisa, todos os dados para o constructo em análise. Por estes motivos, os dados devem ser analisados com cautela.

Existe um modelo alternativo, designado como o “*Culture Map*” (2014) da autora Erin Meyer, ferramenta crucial na compreensão das variações culturais globais e suas implicações nas interações e práticas organizacionais. Uma sugestão para estudos futuros seria utilizar o modelo de Erin Meyer em vez da abordagem de Hofstede. Considerando as dimensões abordadas por Meyer, estas poderiam ser mais determinantes no impacto da Orientação para o Cliente. Contudo, embora Meyer seja altamente reconhecida na área empresarial, existem poucos estudos científicos que

utilizam o seu modelo. Portanto, o modelo de Hofstede continua a ser amplamente sustentado devido à falta de estudos académicos sobre o “*Culture Map*” de Meyer.

Para além disso, seria interessante continuar a explorar o efeito de outras variáveis organizacionais na Cultura Organizacional e Orientação para o Cliente, considerando estes *outcomes* organizacionais como variáveis distintas.

6.4. Considerações finais

Este estudo examinou o impacto das diversas dimensões da Cultura Organizacional na Orientação para o Cliente, tendo como moderador o *Engagement*, nas suas variadas dimensões, sendo que os dados foram recolhidos somente nos Açores. Os principais contributos deste estudo são: (1) o *Engagement* não intensifica ou modera a relação entre Cultura Organizacional e Orientação para o Cliente no global dos Açores; (2) o *Engagement* modera a relação entre Cultura Organizacional e Orientação para o Cliente nas ilhas do Faial, Pico e Santa Maria; (3) o *Engagement* tem uma elevada propensão para melhorar a Orientação para o Cliente; (4) uma menor Distância Hierárquica e uma maior Orientação a Longo Prazo e Coletivismo, estão associados a uma maior Orientação para o Cliente; (5) os Açores têm uma menor Distância Hierárquica, um maior Individualismo e uma maior Orientação a Longo Prazo, em comparação com Portugal Continental.

O pressuposto central desta investigação é que as organizações devem priorizar a valorização pelos contextos culturais locais e variações individuais para desenvolver estratégias de modo a melhorar a Orientação para o Cliente, ressaltando o papel crucial do *Engagement* dos colaboradores nesse processo. Esta investigação espera ser um contributo para uma visão mais clara acerca dos *trade-offs* que possam resultar da implementação destas mesmas praticidades.

REFERÊNCIAS

- Aburayya, A., Marzouqi, A., Alawadhi, D., Abdouli, F., & Taryam, M. (2020). An empirical investigation of the effect of employees' customer orientation on customer loyalty through the mediating role of customer satisfaction and service quality. *Management Science Letters*, 10(10), 2147-2158. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.022>
- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. International Thompson Business Press.
- Alarcon, G. M., & Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 145(5), 463–480. <https://doi.org/10.1080/00223980.2011.584083>
- Albrecht, K. (1998). *Revolução nos serviços* (5ª ed.). Pioneira.
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Almeida, H., Faísca, L., & Jesus, S. N. (2009). Estrutura factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey (JDS): Um estudo confirmatório de validação do instrumento. *Psicologia*, 23(1), 79-102. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v23i1.318>
- Arshadi, N., & Danesh, F. (2013). Designing and testing a model of precedents and outcomes of emotional labour in an industrial organization in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1529-1533. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.784>

- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2009). The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of retailing*, 85(4), 480-492. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.07.001>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Ball, D. L., Thames, M. H., & Phelps, G. (2008). Content knowledge for teaching: What makes it special?. *Journal of teacher education*, 59(5), 389-407. <https://doi.org/10.1177/0022487108324554>
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

- Bin, A. S., & Shmailan, A. (2015). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8. <https://doi.org/10.15739/IBME.16.001>
- Boyacigiller, N. A., Kleinberg, J., Phillips, M. E., & Sackmann, S. A. (2004). Conceptualizing culture: Elucidating the streams of research in international cross-cultural management. *Handbook for international management research*, 2, 99-167.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of service Research*, 3(3), 241-251. <https://doi.org/10.1177/109467050133005>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of marketing research*, 39(1), 110-119. <https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.110.18928>
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance. *Journal of marketing theory and practice*, 1-13. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501893>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2^a ed.). Routledge.
- Carneiro, A. T. (2004). La cultura y los media en Portugal (un análisis interpretativo). *Pensar Iberoamérica: Revista de Cultura*, 5(3).

- Chiang, F. (2005). A critical examination of Hofstede's thesis and its application to international reward management. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1545-1563. <https://doi.org/10.1080/09585190500239044>
- Conduit, J., & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation?. *Journal of business research*, 51(1), 11-24. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5ª ed.). Editora RH.
- Day, G. S. (1998). What does it mean to be market-driven?. *Business Strategy Review*, 9(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00051>
- De Cieri, H., & Dowling, P. J. (1995). Cross-cultural issues in organizational behavior. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior* (pp. 127-145). John Wiley & Sons. <https://hdl.handle.net/102.100.100/537649>
- Deal, J. J., & Prince, D. W. (2007). *Developing cultural adaptability: How to work across differences*. Center for Creative Leadership.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Den Hartog, D. N. & Dickson, M. W. (2004). Leadership and culture. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 249-278). Sage. <https://psycnet.apa.org/record/2006-10875-010>

- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. Prentice Hall.
- Dias, M. (1989). *Lendas, crenças e crendices* (Vol. III). Atlântida - Ciências Sociais.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of marketing*, 68(1), 128-146. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.128.24034>
- Durán, A., Extremera, N., Rey, L., Fernández-Berrocal, P., & Montalbán, F. M. (2006). Predicting academic burnout and engagement in educational settings: Assessing the incremental validity of perceived emotional intelligence beyond perceived stress and general self-efficacy. *Psicothema*, 158-164. <https://www.redalyc.org/pdf/727/72709524.pdf>
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27. <https://doi.org/10.1177/002224298705100202>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Earley, P. C. (2006). Leading cultural research in the future: A matter of paradigms and taste. *Journal of International Business Studies*, 37, 922-931. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400236>

- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de diagnóstico e mudança organizacional* (1ª ed.). RH Editora.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. McGraw-Hill.
- Fontes, P. V. (2022). As relações transatlânticas e a centralidade dos Açores: Entre passado e futuro. *Revista Portuguesa de Ciência Política*, 18, 87-103. <https://doi.org/10.59071/2795-4765.RPCP2022.18/pp.87-103>
- Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428-1436. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.120>
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of marketing Research*, 43(4), 693-702. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.693>
- Gallup, L. L. C. (2013). State of the American workplace: Employee engagement insights for US business leaders. Retrieved from Washington, DC. <https://www.gallup.com>
- Goad, E. A., & Jaramillo, F. (2014). The good, the bad and the effective: A meta-analytic examination of selling orientation and customer orientation on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(4), 285-301. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.899471>
- Gomes, A. D. (1994). Cultura: Uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psicologia*, 9(3), 279-294. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v9i3.698>

- Grémio dos Açores (1940). *Livro do primeiro congresso açoreano*. Casa dos Açores.
- Grönroos, C. (1999). *Marketing: Gerenciamento e serviços* (4^a ed.). Campus.
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of affective disorders*, 141(2-3), 415-424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Hall, E. T. (1959). *The silent language*. Doubleday.
- Han, J., Yin, H., Wang, J., & Zhang, J. (2020). Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement and job satisfaction. *Educational Psychology*, 40(3), 318-335. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1674249>
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of marketing science*, 45, 312-335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G., & McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of marketing*, 64(2), 35-50. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.2.35.18001>
- Hayes, A. F. (2013). *Model templates for PROCESS for SPSS and SAS*. The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2^a ed.). The Guilford Press.

- Hill, M. M., & Hill, A. (2012). *Investigação por questionário*. Edições Sílabo.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-43. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.248>
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1992). Service provider job satisfaction and customer. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78. <https://doi.org/10.1108/08876049210035872>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific journal of management*, 1, 81-99. <https://doi.org/10.1007/BF01733682>
- Hofstede, G. (1997). *Culturas e organizações – Compreender a nossa programação mental*. Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (1999). Culture's consequences: Internacional differences in work related values. In G. Hofstede (Eds.), *Cross cultural research and methodology series*. Sage
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2ª ed.). Sage publications.
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of international business studies*, 41, 1339-1346. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.31>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of cross-cultural psychology*, 15(4), 417-433. <https://doi.org/10.1177/0022002184015004003>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of marketing science*, 39, 795-812. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0220-7>
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P. C. Early, & M. Erez (Eds.). *New perspectives on industrial/organizational psychology* (pp. 535-625). New Lexington Press. <https://psycnet.apa.org/record/1997-36742-019>
- Huettermann, H., & Bruch, H. (2019). Mutual gains? Health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045-1072. <https://doi.org/10.1111/joms.12446>
- Inkeles, A., & Levinson, D. J. (1969). National character: The study of modal personality and sociocultural systems. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *The handbook of social psychology* (pp. 418-506). McGraw Hill.
- Innstrand, S. T., Langballe, E. M., & Falkum, E. (2012). A longitudinal study of the relationship between work engagement and symptoms of anxiety and depression. *Stress and health*, 28(1), 1-10. <https://doi.org/10.1002/smi.1395>

- Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=107961853&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of international business studies*, 37, 897-914. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400234>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Jung, J. H., Brown, T. J., & Zablah, A. R. (2017). The effect of customer-initiated justice on customer-oriented behaviors. *Journal of Business Research*, 71, 38-46. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.019>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kanste, O. (2011). Work engagement, work commitment and their association with well-being in health care. *Scandinavian journal of caring sciences*, 25(4), 754-761. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2011.00888.x>
- Kazén, M., Kaschel, R., & Kuhl, J. (2008). Individual differences in intention initiation under demanding conditions: Interactive effects of state vs. action orientation and enactment difficulty. *Journal of Research in Personality*, 42(3), 693-715. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.09.005>

- Keillor, B. D., Stephen Parker, R., & Pettijohn, C. E. (2000). Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 7-22. <https://doi.org/10.1108/08858620010311520>
- Kelley, S. W. (1990). Customer orientation of bank employees and culture. *International Journal of Bank Marketing*, 8(6), 25-29. <https://doi.org/10.1108/02652329010004268>
- Kim, H., & Qu, H. (2020). Effects of employees' social exchange and the mediating role of customer orientation in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102577. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102577>
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of international business studies*, 37, 285-320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Kline, B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. The Guilford.
- Kluckhohn, F. R. (1951). Values and value orientation in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Row, Peterson.
- Kotter, J., & Heskett, J. (1994). *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. Makron Books.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of marketing research*, 53(4), 497-514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>

- Kyriazos, T. A. (2018). Applied psychometrics: Sample size and sample power considerations in factor analysis (EFA, CFA) and SEM in general. *Psychology*, 9(1), 2207-2230. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.98126>
- Letona-Ibañez, O., Martinez-Rodriguez, S., Ortiz-Marques, N., Carrasco, M., & Amillano, A. (2021). Job crafting and work engagement: The mediating role of work meaning. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10), 5383. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105383>
- Lance, P., & Hattori, A. (2016). *Sampling and evaluation: A guide to sampling for program impact evaluation*. MEASURE Evaluation.
- Lewis, R. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures*. Nicholas Brealey International.
- Liaw, Y. J., Chi, N. W., & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25, 477-492. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9145-x>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2ª ed.). ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS STATISTICS* (8ª ed.). ReportNumber, Lda.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1999). Take this job and love it!: Six ways to beat burnout. *Psychology Today-New York*(32), 50-53.
<https://www.psychologytoday.com/us/articles/199909/take-job-and-love-it>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: A multidimensional perspective. In Schaufeli, W. B., Maslach, C., & Marek, T. (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1-17). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315227979-3>
- Menguc, B., Auh, S., Yeniaras, V., & Katsikeas, C. S. (2017). The role of climate: Implications for service employee engagement and customer service performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 428-451. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0526-9>
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, 11(3), 299-326.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. Public Affairs.
- Michaels, R. E., & Day, R. L. (1985). Measuring customer orientation of salespeople: A replication with industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 443-446.
<https://doi.org/10.2307/3151589>
- Minkov, M. (2007). *What makes us different and similar: A new interpretation of the World Values Survey and other cross-cultural data*. Klasika y Stil Publishing House.
<https://doi.org/10.1177/0022022108321313>

- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Moura, D., Orgambidez, A. R., & Gonçalves, G. (2014). Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction. *Stress and Anxiety: Applications to Social and Environmental Threats, Psychological Well-Being, Occupational Challenges, and Developmental Psychology*, 169. <https://doi.org/10.5964/ejop.v10i2.714>
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. (2005). *Psychological testing: Principles and applications* (6^a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work & Stress*, 26(4), 365-384. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
- Orgambídez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P. J., & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: Examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.001>

- Orr, L. M., & Hauser, W. J. (2008). A re-inquiry of Hofstede's cultural dimensions: A call for 21st century cross-cultural research. *Marketing Management Journal*, 18(2), 1-19. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:55849485>
- Paek, S., Schuckert, M., Kim, T. T., & Lee, G. (2015). Why is hospitality employees' psychological capital important? The effects of psychological capital on work engagement and employee morale. *International journal of hospitality management*, 50, 9-26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.001>
- Palmer, B., Griffin, M. T. Q., Reed, P., & Fitzpatrick, J. J. (2010). Self-transcendence and work engagement in acute care staff registered nurses. *Critical care nursing quarterly*, 33(2), 138-147. <https://doi.org/10.1097/CNQ.0b013e3181d912d8>
- Parasuraman, A., & Deshpande, R. (1984). The cultural context of marketing management. *AMA Educators' Proceedings, Series*, 50(2), 176-179. <https://doi.org/10.1177/076737018900400402>
- Parsons, T., & Shils, E. A. (1951). *Towards a general theory of action*. Harvard University Press.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. M. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Edições Sílabo.
- Rego, A. (2004). Uma visão peculiar sobre a cultura nacional: A "tourada portuguesa" como metáfora. *Gestão e desenvolvimento*, (12), 105-121. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2004.107>
- Révillion, A. S. P. (2003). Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura nacional: Proposta de um modelo. *Revista de Ciências da Administração*, 5(10), 1-19. <https://doi.org/10.5007/%25x>

- Rivera, R. R., Fitzpatrick, J. J., & Boyle, S. M. (2011). Closing the RN engagement gap: Which drivers of engagement matter?. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41(6), 265-272. <https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e31821c476c>
- Rocha, G. P. N. (1991). *Dinâmica populacional dos Açores no século XX*. Universidade dos Açores.
- Román, S., & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: a dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the academy of Marketing Science*, 38, 363-382. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0166-9>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens Gumbau, S., Silla, P., & Grau Gumbau, R. M. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?. *Journal of work and organizational psychology*, 16(2), 117-134. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/7c590f01490190db0ed02a5070e20f01>
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351. <https://doi.org/10.1177/002224378201900307>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES - utrecht work engagement scale - preliminary manual*. Utrecht University, Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24. <https://psycnet.apa.org/record/2010-06187-002>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2017). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35, 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging*

- occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, 43–68.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008), Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 1-65). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schein, E. H. (2007). *Cultura organizacional e liderança* (3ª ed.). Atlas.
- Serviço Regional de Estatística dos Açores. (2021, julho 28). Censos 2021 Açores - Resultados Preliminares. Serviço Regional de Estatística dos Açores. https://srea.azores.gov.pt/Conteudos/Artigos/detalhe_artigo.aspx?idc=26&ida=10445&lang_id=1
- Shimazu, A., & Schaufeli, W. B. (2009). Towards a positive occupational health psychology: The case of work engagement. *Japanese Journal of Stress Science*, 24(3), 181-187.
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/329.pdf>
- Smith, P. B. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: The GLOBE and Hofstede projects. *Journal of international business studies*, 37, 915-921.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400235>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>

- Steinberg, B. A., Klatt, M., & Duchemin, A. M. (2017). Feasibility of a mindfulness-based intervention for surgical intensive care unit personnel. *American Journal of Critical Care*, 26(1), 10-18. <https://doi.org/10.4037/ajcc2017444>
- Temkin Group (2016). Employee engagement benchmark study 2016. <http://temkingroup.com/research-reports/employee-engagement-benchmark-study-2016>
- Teles, H., Ramalho, N., Ramalho, V., & Ribeiro, S. (2017). Adaptação e validação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES) aplicada a assistentes sociais em Portugal. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(2), 10-20. <https://repositorio.ismt.pt/server/api/core/bitstreams/948571d1-797b-456c-a5f7-42f0ba65693d/content>
- Thakor, M. V., & Joshi, A. W. (2005). Motivating salesperson customer orientation: Insights from the job characteristics model. *Journal of Business Research*, 58(5), 584-592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.002>
- Thomas, R. W., Soutar, G. N., & Ryan, M. M. (2001). The selling orientation-customer orientation (SOCO) scale: A proposed short form. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 63-69. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754257>
- Thompson, K., & Luthans, F. (1990). Organizational culture: A behavior perspective. In B. Schneider, M. G. Ehrhart, & W. Macey (Eds.), *Organizational climate and culture* (pp. 319-344). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Triandis, H. C. (1982). Review of culture's consequences: International differences in work-related values. *Human organization*, 41(1), 86-90. <https://doi.org/10.17730/humo.41.1.j673560x45803521>

- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of marketing*, 64(1), 67-83.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.67.17993>
- Williams, M. R., & Attaway, J. S. (1996). Exploring salespersons' customer orientation as a mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33-52.
<https://doi.org/10.1080/08853134.1996.10754072>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Yilmaz, C., Alpan, L., & Ergun, E. (2005). Cultural determinants of customer-and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance. *Journal of business research*, 58(10), 1340-1352. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.06.002>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of international consumer marketing*, 23(3-4), 193-210.
<https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>
- Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E. (2012). How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76(3), 21-40. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0231>

Zajkowska, M. (2012). Employee engagement: How to improve it through internal communication.

Human Resources Management & Ergonomics, 6(1),

https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2012/2012_1_09.pdf

ANEXOS

Anexo A – Questionário

O impacto da cultura organizacional na orientação para o cliente: o papel moderador do *work engagement* no contexto açoriano

A presente investigação insere-se no âmbito da realização de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, onde solicito a sua colaboração para responder a um inquérito que tem como intuito compreender o impacto da cultura organizacional na orientação para o cliente, tendo como efeito moderador o *work engagement*, no contexto da Região Autónoma dos Açores.

Este estudo dirige-se a pessoas com idade superior a 18 anos e que estejam a trabalhar nos Açores.

A sua participação neste inquérito é fundamental para a obtenção de dados que, por sua vez, servem exclusivamente para fins estatísticos e que serão mantidos em anonimato e confidencialidade. Deste modo, apenas se pretende que responda do modo mais honesto possível, tendo conhecimento que não existem respostas certas nem erradas.

O preenchimento deste inquérito tem uma duração de, aproximadamente, 10 minutos.

Caso pretenda algum esclarecimento adicional ou receber informações acerca deste estudo (inclusive os resultados do mesmo aquando estiver concluído), pode contactar para o seguinte email:

flaviameneses94@gmail.com

flaviameneses94@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Declaro que tomei conhecimento acerca dos objetivos do presente estudo e aceito participar. *

De forma a consentir a sua participação, por favor, selecione a opção "sim".

☐ Sim

☐ Não

Dados sociodemográficos

Com o intuito da caracterização global da amostra, por favor preencha os campos abaixo, referentes a dados sociodemográficos e à experiência profissional.

Relembro, novamente, que toda a informação recolhida respeitará o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados e preenche critérios de confidencialidade, não existindo qualquer identificação pessoal.

Género: *

☐ Masculino

☐ Feminino

☐ Outro

Idade: *

☐ 18-25 anos

☐ 26-35 anos

☐ 36-45 anos

☐ 46-55 anos

☐ > 55 anos

Habilitações literárias: *

- ☐ Não teve oportunidade de ir à escola
- ☐ Até ao 4.º ano
- ☐ Ensino Básico (até 9º ano de escolaridade ou equivalente)
- ☐ Ensino Secundário (entre 10º e 12º ano ou equivalente)
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outro: _____

Indique a sua função, no seu trabalho: *

Sua resposta _____

Qual a ilha onde trabalha? *

- ☐ Corvo
- ☐ Faial
- ☐ Flores
- ☐ Graciosa
- ☐ Pico
- ☐ Santa Maria
- ☐ São Jorge
- ☐ São Miguel
- ☐ Terceira

Há quanto tempo trabalha na ilha onde se encontra? *

- ☐ < 1 ano
- ☐ 1 a 3 anos
- ☐ 3 a 6 anos
- ☐ 6 a 9 anos
- ☐ > 9 anos

Cultura Organizacional

Nesta secção pretende-se medir e comparar as diferenças culturais existentes. *
Utilizando uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente),
responda assinalando a opção que melhor traduz a sua opinião em relação às
seguintes afirmações, tendo em conta o seu caso em particular:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
As pessoas em cargos superiores devem tomar a maioria das decisões sem consultar as pessoas em cargos inferiores.	☐	☐	☐	☐	☐
O sucesso do grupo é mais importante do que o sucesso individual.	☐	☐	☐	☐	☐
É importante ter instruções detalhadas para que eu saiba sempre o que devo fazer.	☐	☐	☐	☐	☐
Pessoas em posições mais altas não devem perguntar com muita frequência a opinião de pessoas em posições mais baixas.	☐	☐	☐	☐	☐

Os indivíduos devem sacrificar o interesse próprio pelo grupo.	☐	☐	☐	☐	☐
É importante seguir atentamente as instruções e procedimentos.	☐	☐	☐	☐	☐
As pessoas em posições mais altas devem evitar a interação social com pessoas em posições mais baixas.	☐	☐	☐	☐	☐
É mais importante que os homens tenham uma carreira profissional do que as mulheres.	☐	☐	☐	☐	☐
Procedimentos de trabalho padronizados são úteis.	☐	☐	☐	☐	☐
Os homens geralmente resolvem problemas com análise lógica; as mulheres geralmente resolvem problemas com a intuição.	☐	☐	☐	☐	☐

As instruções
para realizar as
operações são
importantes.

☐☐☐☐☐

Resolver
problemas
difíceis
geralmente
requer uma
abordagem
ativa e enérgica,
típica dos
homens.

☐☐☐☐☐

Pessoas em
cargos
superiores não
devem delegar
tarefas
importantes a
pessoas em
cargos
inferiores.

☐☐☐☐☐

O bem-estar do
grupo é mais
importante do
que as
recompensas
individuais.

☐☐☐☐☐

Regras e
regulamentos
são
importantes,
porque me
informam sobre
o que se espera
de mim.

☐☐☐☐☐

Existem alguns trabalhos que um homem pode sempre fazer melhor do que uma mulher.

☐☐☐☐☐

As pessoas em posições inferiores não devem discordar das decisões tomadas por pessoas em posições superiores.

☐☐☐☐☐

Os indivíduos só devem perseguir os seus objetivos depois de considerar o bem-estar do grupo.

☐☐☐☐☐

Os indivíduos devem permanecer com o grupo, mesmo em períodos de dificuldades.

☐☐☐☐☐

A lealdade do grupo deve ser incentivada, mesmo que os objetivos individuais sejam prejudicados.

☐☐☐☐☐

Perante as próximas afirmações, indique, por favor, o grau de importância, no seu caso, para cada uma delas, utilizando uma escala de 1 (nada importante) a 5 (muito importante). *

	Nada importante	Pouco importante	Neutro	Importante	Muito importante
Estabilidade pessoal e profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
Continuar persistentemente mesmo que exista oposição.	☐	☐	☐	☐	☐
Trabalhar de forma esforçada para ter sucesso no futuro	☐	☐	☐	☐	☐
Desistir da diversão de hoje a favor do sucesso no futuro.	☐	☐	☐	☐	☐
Planeamento de longo prazo.	☐	☐	☐	☐	☐
Gestão cuidadosa do dinheiro.	☐	☐	☐	☐	☐

Work Engagement

Nesta secção pretende-se que reflita nas suas tarefas profissionais e avalie com * que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos.

Usando uma escala de 0 a 6, responda assinalando a opção que melhor traduz a sua frequência nas afirmações descritas (0 - Nunca; 1 - Quase nunca/Poucas vezes por ano ou menos; 2 - Raramente/Uma vez por mês ou menos; 3 - Às vezes/Algumas vezes por mês; 4 - Frequentemente/Uma vez por semana; 5 - Muito frequente/Algumas vezes por semana; e 6 - Sempre/Todos os dias).

	0	1	2	3	4	5	6
No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
No meu trabalho, sinto-me com força e energia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
O meu trabalho inspira-me.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quando me levanto pela manhã, apetece-me ir trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou imerso(a) no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
“Deixo-me ir” quando estou a trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Orientação para o Cliente

Nesta secção, pretende-se caracterizar a forma como habitualmente se relaciona * com os clientes. Tendo em conta as funções que desempenha, indique em que medida concorda ou discorda com as frases a seguir, com base na escala de resposta 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Tento sempre ajudar os clientes a alcançar os seus objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐
Tento atingir os meus objetivos através da satisfação dos clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
Um bom profissional tem que ter em mente o melhor interesse do cliente.	☐	☐	☐	☐	☐

Tento fazer com
que os clientes
me exponham as
suas
necessidades.

☐☐☐☐☐

Tento influenciar
um cliente
através da
informação e não
através da
pressão.

☐☐☐☐☐

Ofereço o
produto/serviço
que melhor se
adequa às
necessidades do
cliente.

☐☐☐☐☐

Tento sempre
encontrar o tipo
de solução que
melhor se ajusta
ao cliente.

☐☐☐☐☐

Tento responder
às perguntas dos
clientes sobre
produtos/serviços
da forma mais
correta possível.

☐☐☐☐☐

Tento sempre
ajudar um cliente
com um serviço
que possa
resolver o seu
problema.

☐☐☐☐☐

Posso até
discordar de um
cliente para
poder ajudá-lo a
tomar uma
decisão melhor.

☐☐☐☐☐

Tento sempre dar
ao cliente uma
expectativa exata
do que a
organização fará
por ele.

☐☐☐☐☐

Tento sempre
identificar as
necessidades do
cliente.

☐☐☐☐☐

Anexo B - Análise descritiva das variáveis em estudo

Corvo					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Orientação para o Cliente	22	3.1	5	4.3	.57
Cultura – Distância ao Poder	22	1	3.4	1.8	.59
Cultura - Coletivismo	22	1.5	4.7	3	.91
Cultura – Aversão à incerteza	22	1	4.6	3.8	.92
Cultura – Masculinidade	22	1	3.8	1.8	.74
Cultura – Orientação a longo prazo	22	3.5	4.8	4.2	.40
Engagement – Vigor	22	1	6	3.8	1.34
Engagement – Dedicação	22	1.7	6	4.4	1.22
Engagement - Absorção	22	2	6	4.1	1.05
Faial					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Orientação para o Cliente	22	3.9	5	4.6	.40
Cultura – Distância ao Poder	22	1	2.8	1.6	.57
Cultura - Coletivismo	22	2	4.5	3.4	.82
Cultura – Aversão à incerteza	22	1.8	5	4.1	.71
Cultura – Masculinidade	22	1	3	1.8	.54
Cultura – Orientação a longo prazo	22	3.3	5	4.3	.47
Engagement – Vigor	22	.67	6	4.1	1.35
Engagement – Dedicação	22	1	6	4.4	1.45
Engagement - Absorção	22	1	6	4.3	1.39
Flores					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Orientação para o Cliente	26	3.6	5	4.5	.45
Cultura – Distância ao Poder	26	1	3	1.6	.56
Cultura - Coletivismo	26	1.7	4.2	3.0	.73
Cultura – Aversão à incerteza	26	3.2	5	4.1	.41

Cultura – Masculinidade	26	1	2.8	1.7	.60
Cultura – Orientação a longo prazo	26	3	4.8	4.1	.40
Engagement – Vigor	26	1	6	4.2	1.24
Engagement – Dedicação	26	.67	6	4.6	1.42
Engagement - Absorção	26	1.3	6	4.5	1.17

Graciosa

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Orientação para o Cliente	30	3	5	4.4	.50
Cultura – Distância ao Poder	30	1	3	1.7	.48
Cultura - Coletivismo	30	2	4.2	3.2	.56
Cultura – Aversão à incerteza	30	2.4	5	4	.55
Cultura – Masculinidade	30	1	3.5	1.8	.58
Cultura – Orientação a longo prazo	30	3.3	5	4.2	.42
Engagement – Vigor	30	2.3	6	4.2	1.03
Engagement – Dedicação	30	2.7	6	4.5	.85
Engagement - Absorção	30	1	6	4.1	1.07

Pico

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Orientação para o Cliente	37	3.8	5	4.4	.44
Cultura – Distância ao Poder	37	1	3	1.6	.49
Cultura - Coletivismo	37	1.3	5	3.3	.81
Cultura – Aversão à incerteza	37	1.6	5	3.9	.61
Cultura – Masculinidade	37	1	4	1.9	.69
Cultura – Orientação a longo prazo	37	3.3	5	4.1	.37
Engagement – Vigor	37	1.7	6	4.3	1.11
Engagement – Dedicação	37	1.7	6	4.6	1.06
Engagement - Absorção	37	1.7	6	4.3	1.15

Santa Maria

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
--	---	--------	--------	-------	---------------

Orientação para o Cliente	23	3.5	5	4.4	.43
Cultura – Distância ao Poder	23	1	2.6	1.6	.42
Cultura - Coletivismo	23	2	4.83	3.1	.72
Cultura – Aversão à incerteza	23	1.4	5	3.9	.75
Cultura – Masculinidade	23	1	3.5	1.9	.63
Cultura – Orientação a longo prazo	23	3	5	4.2	.50
Engagement – Vigor	23	.00	6	3.8	1.48
Engagement – Dedicação	23	.33	6	3.9	1.53
Engagement - Absorção	23	.67	6	4	1.25

São Jorge

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Orientação para o Cliente	29	3.5	5	4.5	.47
Cultura – Distância ao Poder	29	1	2.6	1.7	.54
Cultura - Coletivismo	29	2.3	4.8	3.6	.76
Cultura – Aversão à incerteza	29	3	5	4.2	.58
Cultura – Masculinidade	29	1	3	1.8	.57
Cultura – Orientação a longo prazo	29	.33	5	4.4	.48
Engagement – Vigor	29	1.3	6	4.6	1.04
Engagement – Dedicação	29	1.67	6	4.8	1.13
Engagement - Absorção	29	1.33	5.7	4.5	.86

São Miguel

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Orientação para o Cliente	122	2	5	4.4	.48
Cultura – Distância ao Poder	122	1	3.4	1.7	.55
Cultura - Coletivismo	122	1,17	5	3.2	.81
Cultura – Aversão à incerteza	122	1	5	4	.70
Cultura – Masculinidade	122	1	3.5	1.7	.59
Cultura – Orientação a longo prazo	122	2	5	4.2	.51
Engagement – Vigor	122	.00	6	4	1.37
Engagement – Dedicação	122	.00	6	4.2	1.59

Engagement - Absorção	122	.00	6	3.9	1.53
Terceira					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Orientação para o Cliente	165	1	5	4.5	.54
Cultura – Distância ao Poder	165	1	3.6	1.7	.57
Cultura - Coletivismo	165	1.2	5	3.3	.77
Cultura – Aversão à incerteza	165	1.8	5	4	.55
Cultura – Masculinidade	165	1	5	1.8	.74
Cultura – Orientação a longo prazo	165	1.7	5	4.2	.49
Engagement – Vigor	165	.67	6	4	1.19
Engagement – Dedicção	165	.00	6	4.4	1.34
Engagement - Absorção	165	.00	6	4.1	1.26

Anexo C – Análise de dados do Teste de Hipóteses para o global da amostra

Hipótese 1: O Vigor tem efeito moderador na relação entre a Distância Hierárquica e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,228	< 0,001	---	---	0,079	---
Distância Hierárquica (variável independente)	-,080	0,136	0,559	-,348	0,188	---	---
Vigor (variável moderadora)	0,102	0,059	0,083	-,014	0,218	---	---
Interação (X*W)	-,001	0,032	0,988	-,064	0,063	---	<0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Distância Hierárquica, W=*Engagement* Dimensão Vigor.

*(p<0,05).

Hipótese 2: A Dedicção tem efeito moderador na relação entre a Distância Hierárquica e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,222	< 0,001	---	---	0,104	---
Distância Hierárquica (variável independente)	-,033	0,136	0,808	-,300	0,233	---	---
Dedicção (variável moderadora)	0,127	0,054	0,019	0,021	0,234	---	---
Interação (X*W)	-,011	0,030	0,722	-,069	0,048	---	<0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Distância Hierárquica, W=*Engagement* Dimensão Dedicção.

*(p<0,05).

Hipótese 3: A Absorção tem efeito moderador na relação entre a Distância Hierárquica e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,223	< 0,001	---	---	0,101	---
Distância Hierárquica (variável independente)	-,170	0,135	0,207	-,434	0,094	---	---
Absorção (variável moderadora)	0,078	0,056	0,167	-,033	0,188	---	---
Interação (X*W)	0,020	0,031	0,517	-,041	0,082	---	<0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Distância Hierárquica, W=*Engagement* Dimensão Absorção.

*(p<0,05).

Hipótese 4: O Vigor tem efeito moderador na relação entre o Coletivismo e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,226	< 0,001	---	---	0,098	---
Coletivismo (variável independente)	0,171	0,092	0,065	-,011	0,352	---	---
Vigor (variável moderadora)	0,155	0,070	0,028*	0,017	0,293	---	---
Interação (X*W)	-,016	0,021	0,436	-,057	0,025	---	0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Coletivismo, W=*Engagement* Dimensão Vigor.

*(p<0,05).

Hipótese 5: A Dedicção tem efeito moderador na relação entre o Coletivismo e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,217	< 0,001	---	---	0,122	---
Coletivismo (variável independente)	0,138	0,098	0,161	-,055	0,332	---	---
Dedicção (variável moderadora)	0,136	0,070	0,052	-,001	0,273	---	---
Interação (X*W)	-,008	0,021	0,691	-,049	0,033	---	<0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Coletivismo, W=*Engagement* Dimensão Dedicção.

*(p<0,05).

Hipótese 6: A Absorção tem efeito moderador na relação entre o Coletivismo e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,219	< 0,001	---	---	0,117	---
Coletivismo (variável independente)	0,197	0,095	0,039*	0,010	0,384	---	---
Absorção (variável moderadora)	0,186	0,071	0,009*	0,046	0,325	---	---
Interação (X*W)	-,023	0,021	0,283	-,064	0,019	---	0,002

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Coletivismo, W=*Engagement* Dimensão Absorção.

*(p<0,05).

Hipótese 7: O Vigor tem efeito moderador na relação entre a Aversão à Incerteza e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,226	< 0,001	---	---	0,090	---
Aversão à Incerteza (variável independente)	0,160	0,113	0,158	-,063	0,383	---	---
Vigor (variável moderadora)	0,150	0,106	0,160	-,060	0,358	---	---
Interação (X*W)	-,013	0,026	0,625	-,064	0,039	---	<0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Aversão à Incerteza, W=*Engagement* Dimensão Vigor.

*(p<0,05).

Hipótese 8: A Dedicação tem efeito moderador na relação entre a Aversão à Incerteza e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,220	< 0,001	---	---	0,112	---
Aversão à Incerteza (variável independente)	0,043	0,118	0,717	-,189	0,274	---	---
Dedicação (variável moderadora)	0,057	0,103	0,579	-,145	0,260	---	---
Interação (X*W)	0,012	0,026	0,638	-,038	0,062	---	<0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Aversão à Incerteza, W=*Engagement* Dimensão Dedicação.

*(p<0,05).

Hipótese 9: A Absorção tem efeito moderador na relação entre a Aversão à Incerteza e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,221	< 0,001	---	---	0,112	---
Aversão à Incerteza (variável independente)	0,062	0,111	0,578	-,156	0,280	---	---
Absorção (variável moderadora)	0,069	0,102	0,500	-,132	0,270	---	---
Interação (X*W)	0,010	0,025	0,694	-,040	0,060	---	<0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Aversão à Incerteza, W=*Engagement* Dimensão Absorção.

*(p<0,05).

Hipótese 10: O Vigor tem efeito moderador na relação entre a Masculinidade e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,228	< 0,001	---	---	0,078	---
Masculinidade (variável independente)	-,133	0,116	0,252	-,362	0,095	---	---
Vigor (variável moderadora)	0,072	0,053	0,174	-,032	0,175	---	---
Interação (X*W)	0,018	0,028	0,510	-,036	0,072	---	<0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Masculinidade, W=*Engagement* Dimensão Vigor.

*(p<0,05).

Hipótese 11: A Dedicção tem efeito moderador na relação entre a Masculinidade e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,222	< 0,001	---	---	0,102	---
Masculinidade (variável independente)	-,093	0,114	0,416	-,318	0,132	---	---
Dedicção (variável moderadora)	0,095	0,048	0,050	<0,001	0,190	---	---
Interação (X*W)	0,009	0,025	0,726	-,041	0,058	---	<0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Masculinidade, W=*Engagement* Dimensão Dedicção.

*(p<0,05).

Hipótese 12: A Absorção tem efeito moderador na relação entre a Masculinidade e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,224	< 0,001	---	---	0,097	---
Masculinidade (variável independente)	-,124	0,111	0,263	-,343	0,094	---	---
Absorção (variável moderadora)	0,084	0,050	0,089	-,013	0,180	---	---
Interação (X*W)	0,017	0,026	0,509	-,034	0,069	---	<0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Masculinidade, W=*Engagement* Dimensão Absorção.

*(p<0,05).

Hipótese 13: O Vigor tem efeito moderador na relação entre a Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,224	< 0,001	---	---	0,094	---
Orientação a Longo Prazo (variável independente)	-,023	0,128	0,860	-,274	0,229	---	---
Vigor (variável moderadora)	-,088	0,127	0,489	-,337	0,162	---	---
Interação (X*W)	0,043	0,030	0,152	-,016	0,102	---	0,004

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Orientação a Longo Prazo, W=*Engagement* Dimensão Vigor.

*(p<0,05).

Hipótese 14: A Dedicação tem efeito moderador na relação entre a Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,218	< 0,001	---	---	0,120	---
Orientação a Longo Prazo (variável independente)	-,030	0,121	0,807	-,268	0,209	---	---
Dedicação (variável moderadora)	-,072	0,112	0,521	-,292	0,148	---	---
Interação (X*W)	0,042	0,027	0,117	-,010	0,094	---	0,005

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Orientação a Longo Prazo, W=*Engagement* Dimensão Dedicação.

*(p<0,05).

Hipótese 15: A Absorção tem efeito moderador na relação entre a Orientação a Longo Prazo e a Orientação para o Cliente.

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R²	R² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,221	< 0,001	---	---	0,107	---
Orientação a Longo Prazo (variável independente)	0,085	0,122	0,484	-,154	0,324	---	---
Absorção (variável moderadora)	0,051	0,119	0,669	-,183	0,285	---	---
Interação (X*W)	0,013	0,028	0,657	-,043	0,068	---	<0,001

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Orientação a Longo Prazo, W=*Engagement* Dimensão Absorção.

*(p<0,05).

Anexo D – Resultados dos Efeitos Diretos do Teste de Hipóteses para cada uma das ilhas

Ilha das Flores

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,114	0,001*	---	---	0,507	---
Distância Hierárquica (variável independente)	0,379	0,322	0,252	-,289	1,048	---	---
Dedicação (variável moderadora)	0,439	0,144	0,006*	0,140	0,737	---	---
Interação (X*W)	-,134	0,073	0,080	-,286	0,018	---	0,076

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Distância Hierárquica, W=*Engagement* Dimensão Dedicação.

*(p<0,05).

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,118	0,002*	---	---	0,491	---
Distância Hierárquica (variável independente)	0,433	0,370	0,254	-,333	1,200	---	---
Absorção (variável moderadora)	0,490	0,168	0,008*	0,142	0,837	---	---
Interação (X*W)	-,142	0,086	0,113	-,321	0,037	---	0,063

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Distância Hierárquica, W=*Engagement* Dimensão Absorção.

*(p<0,05).

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,140	0,010*	---	---	0,394	---
Coletivismo (variável independente)	0,922	0,549	0,107	-,217	2,061	---	---
Vigor (variável moderadora)	0,796	0,342	0,030*	0,086	1,506	---	---
Interação (X*W)	-,209	0,117	0,088	-,453	0,034	---	0,088

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Coletivismo, W=*Engagement* Dimensão Vigor.

*(p<0,05).

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R²	R² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,131	0,005*	---	---	0,432	---
Masculinidade (variável independente)	0,592	0,521	0,268	-,489	1,674	---	---
Dedicação (variável moderadora)	0,438	0,202	0,042*	0,018	0,857	---	---
Interação (X*W)	-,124	0,098	0,219	-,328	0,080	---	0,041

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Masculinidade, W=*Engagement* Dimensão Dedicação.

*(p<0,05).

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R²	R² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,118	0,002*	---	---	0,486	---
Masculinidade (variável independente)	1,056	0,545	0,066	-,074	2,186	---	---
Absorção (variável moderadora)	0,651	0,217	0,007*	0,202	1,101	---	---
Interação (X*W)	-,205	0,105	0,063	-,423	0,013	---	0,089

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Masculinidade, W=*Engagement* Dimensão Absorção.

*(p<0,05).

Ilha Terceira

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,252	<0,001*	---	---	0,135	---
Distância Hierárquica (variável independente)	0,242	0,223	0,280	-,198	0,682	---	---
Dedicação (variável moderadora)	0,244	0,095	0,011*	0,057	0,431	---	---
Interação (X*W)	-,056	0,050	0,266	-,154	0,043	---	0,007

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Distância Hierárquica, W=*Engagement* Dimensão Dedicação.

*(p<0,05).

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,253	<0,001*	---	---	0,134	---
Masculinidade (variável independente)	0,199	0,190	0,295	-,176	0,574	---	---
Dedicação (variável moderadora)	0,224	0,089	0,013*	0,048	0,400	---	---
Interação (X*W)	-,041	0,043	0,349	-,126	0,045	---	0,005

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Masculinidade, W=*Engagement* Dimensão Dedicação.

*(p<0,05).

Variável de Resultado: Orientação para o Cliente (variável dependente)							
	Coeff. (B)	SE	p	BootLLCI	BootULCI	R ²	R ² Modificado
Resumo do Modelo	---	0,251	<0,001*	---	---	0,139	---
Masculinidade (variável independente)	0,154	0,202	0,447	-,244	0,552	---	---
Absorção (variável moderadora)	0,210	0,092	0,024	0,028	0,392	---	---
Interação (X*W)	-,029	0,049	-,588	-,124	0,067	---	0,002

Nota. X=Cultura Organizacional Dimensão Masculinidade, W=*Engagement* Dimensão Absorção.

*(p<0,05).