



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***Os Determinantes do Desempenho de um Mediador de Seguros e o efeito Moderador da Cultura: O Caso AXA***

**Pedro José Pereira Gomes**

Leiria, abril de 2013



Dissertação

Mestrado em Marketing Relacional

***Os Determinantes do Desempenho de um Mediador de Seguros e o efeito Moderador da Cultura: O Caso AXA***

**Pedro José Pereira Gomes**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Alzira Maria Ascensão Marques,  
Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, abril de 2013

*À Minha Família*



## ***Agradecimentos***

---

A realização desta dissertação não seria possível sem o apoio e compreensão de várias pessoas, às quais jamais poderia deixar de agradecer.

Quero agradecer à Professora Doutora Alzira Marques por se ter disponibilizado para ser minha orientadora e por toda a ajuda, apoio e incentivo que me deu ao longo deste trabalho.

Às minhas filhas, Leonor e Mafalda, e à minha esposa Sandra, um profundo agradecimento pela paciência e motivação durante esta caminhada e pela compreensão da minha ausência.

Aos meus pais, a quem devo muito do que sou hoje e pelas condições que sempre me deram para poder ir mais longe e às minhas irmãs, Catarina e Cláudia.

A todos os que de alguma forma colaboraram neste processo, nomeadamente no preenchimento do questionário.

Por último, quero agradecer de forma muito especial à AXA Portugal, empresa objeto deste estudo, pela disponibilidade, cooperação e apoio que demonstrou, não só na realização desta tese mas também em todo este percurso académico. Sem este apoio a concretização do estudo empírico seria mais difícil.

Agora que esta caminhada académica está a chegar ao fim resta-me dizer:

“Muito obrigado a todos”



## **Resumo**

---

O mercado segurador atravessa um momento de profunda mudança, numa conjuntura económica muito desfavorável e um contexto de mercado de complexa e intensa competição.

Sendo o mediador de seguros o canal de distribuição de maior relevância em Portugal no setor segurador é importante compreender os determinantes do desempenho de um mediador. Assim, com base na informação recolhida através de questionário numa amostra de 187 mediadores da companhia de seguros AXA Portugal, efetuou-se o estudo transversal de natureza quantitativa, com a finalidade de analisar a influência da orientação para a aprendizagem, da orientação para o cliente e do comprometimento do mediador no seu desempenho e averiguar se o efeito da cultura AXA modera essa relação, reforçando a sua influência.

Os resultados evidenciaram que a orientação para o cliente e o comprometimento têm capacidade para explicar o desempenho através do efeito moderador da cultura AXA e a orientação para o cliente individualmente também tem capacidade para explicar o desempenho do mediador de seguros AXA.

Estes resultados contribuem não só para suportar a teoria associada ao estudo, bem como para melhorar a relação AXA mediador, sendo possível no final do presente estudo apresentar recomendações direcionadas a gestores de companhias de seguros e a mediadores.

Palavras-chave: orientação aprendizagem, orientação cliente, comprometimento, cultura, desempenho.



## ***Abstract***

---

The insurance market is going through a moment of significant change, in light of an adverse economic situation and a market context of complex and intense competition.

Since the insurance intermediary is the most relevant distribution channel in Portugal in the insurance sector, it is important to understand the intermediary's performance determinants. Therefore, based on the data collected using a questionnaire on a sample of 187 intermediaries from the insurance company, AXA Portugal, a quantitative cross-sectional study was carried out in order to analyze the influence of the learning-oriented approach, the customer-oriented approach and the intermediary's commitment regarding their performance, and assess whether the effect of the AXA culture determines that relationship by strengthening its influence.

The findings showed that the customer-oriented approach and commitment can explain performance through the determining effect of the AXA culture and, independently, the customer-oriented approach can also explain the AXA intermediary's performance.

These results contribute not only to sustain the theory associated to this study, but also to improve the relationship with the AXA intermediary. Hence, at the end of this study it is possible to present recommendations for insurance company managers and intermediaries.

**Keywords:** learning-oriented, customer-oriented, commitment, culture, performance.



## ***Índice de Figuras***

---

Figura 1 - Modelo Conceptual.....	4
Figura 2 - Modelo Operacional .....	34



## Índice de Quadros

---

Quadro 1 – Conceitos de Comprometimento Organizacional.....	16
Quadro 2 – Modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997).....	19
Quadro 3 – Distribuição por Género.....	36
Quadro 4 – Distribuição por Idade .....	37
Quadro 5 – Nível de Escolaridade .....	37
Quadro 6 - Principal Distrito de Atuação.....	38
Quadro 7 - Tipo de Mediador .....	38
Quadro 8 - Volume de Carteira na AXA em 2011 .....	39
Quadro 9 - Peso da Carteira AXA no Volume de Negócios do Mediador .....	39
Quadro 10 - Avaliação do Teste KMO .....	47
Quadro 11 - Valores de KMO .....	48
Quadro 12 - Resultados da Análise Fatorial Escala Orientação Aprendizagem .....	49
Quadro 13 - Resultados da Análise Fatorial Escala Orientação Cliente .....	50
Quadro 14 - Resultados da Análise Fatorial Escala Cultura .....	51
Quadro 15 - Resultados da Análise Fatorial Escala Comprometimento.....	52
Quadro 16 - Resultados da Análise Fatorial Escala Desempenho.....	53
Quadro 17 - Coeficientes de Correlação de <i>Pearson</i> .....	56
Quadro 18 - Resultados da RML- Os Determinantes do Desempenho dos Mediadores AXA .....	57
Quadro 19 - Resumo das Hipóteses Testadas.....	65



## ***Lista de Siglas***

---

APROSE – Associação Portuguesa da Mediação Profissional de Seguros

APS – Associação Portuguesa de Seguradores

CDO – Comportamento Cidadania Organizacional

CRM – *Customer Relationship Management*

DI – Desempenho Individual

IE – Inteligência Emocional

ISP – Instituto de Seguros de Portugal

MRLM – Modelo de Regressão Linear Múltipla

OA – Orientação para a Aprendizagem

OC – Orientação para o Cliente

PIB – Produto Interno Bruto

RH – Recursos Humanos



---

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE QUADROS</b> .....	<b>XI</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>XV</b>
<b>1 - INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 ENQUADRAMENTO GLOBAL DA INVESTIGAÇÃO .....	1
1.2 OBJETO E OBJETIVO DO ESTUDO .....	3
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	5
<b>2 - REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>7</b>
2.1 ORIENTAÇÃO PARA A APRENDIZAGEM VS CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: UMA CULTURA ORIENTADA PARA O CLIENTE.....	11
2.3 COMPROMETIMENTO .....	15
2.3.1 <i>Componentes do comprometimento organizacional: Modelo de Três dimensões de Meyer e Allen</i> .....	17
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	20
2.5 DESEMPENHO.....	22
2.6 CONCLUSÃO.....	25
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>27</b>
3.1 ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL: DEDUÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	27
3.1.1 <i>Os Antecedentes do Desempenho</i> .....	28
3.1.2 <i>A Cultura AXA Portugal como Variável Moderadora</i> .....	31
3.1.2.1 <i>O Efeito Moderador da Cultura na Relação entre a Orientação Aprendizagem e o Desempenho</i> .....	31
3.1.2.2 <i>O Efeito Moderador da Cultura na Relação entre a Orientação para o Cliente e o Desempenho</i> .....	32
3.1.2.3 <i>O Efeito Moderador da Cultura na Relação entre o Comprometimento e o Desempenho</i> .....	32
3.2 AMOSTRA E MÉTODO DE RECOLHA DE DADOS .....	34
3.3 A INVESTIGAÇÃO POR QUESTIONÁRIO.....	39
3.3.1 <i>O Desenho do Questionário</i> .....	40
3.4 AS VARIÁVEIS LATENTES .....	41
3.5 DEFINIÇÃO DAS ESCALAS UTILIZADAS .....	43
3.6 PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO E TÉCNICAS ESTATÍSTICAS.....	45
3.7 ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA E VALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS .....	46

3.7.1 Resultados da Análise da Consistência e Validade da Escala Orientação Aprendizagem.....	49
3.7.2 Resultados da Análise da Consistência e Validade da Escala Orientação Cliente .....	50
3.7.3 Resultados da Análise da Consistência e Validade da Escala Cultura AXA Portugal .....	51
3.7.4 Resultados da Análise da Consistência e Validade da Escala Comprometimento .....	52
3.7.5 Resultados da Análise da Consistência e Validade da Escala Desempenho .....	53
3.8 CONCLUSÃO .....	53
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
4.1 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DOS COEFICIENTES DE CORRELAÇÃO DE PEARSON .....	55
4.2 ANÁLISE DO MODELO DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA .....	57
4.3 DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	58
4.3.1 Os Determinantes do Desempenho do Mediador AXA .....	59
4.3.2 O Efeito Moderador da Cultura AXA .....	62
4.4 CONCLUSÃO .....	64
<b>5. CONCLUSÃO .....</b>	<b>67</b>
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS: OS PRINCIPAIS CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO .....	67
5.2 LIMITAÇÕES AO ESTUDO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA .....	73
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>95</b>
ANEXO 1 – INQUÉRITO AOS MEDIADORES DA SEGURADORA AXA .....	95

# **1 - Introdução**

---

O presente capítulo pretende apresentar uma visão geral e introdutória do conteúdo da investigação, definindo o seu enquadramento, delimitando os contextos e identificando os seus aspetos mais relevantes, de modo a dar início ao estudo sobre as dimensões do desempenho de um mediador de seguros. Assim, pretende-se analisar o efeito da orientação para a aprendizagem, da orientação para o cliente e do comprometimento do mediador AXA no seu desempenho e averiguar se o efeito da cultura AXA modera essa relação.

Nas secções seguintes, após a apresentação das características contextuais que conferem importância estratégica ao marketing relacional e justificam a relevância do tema em estudo, serão definidos, não só, o problema a investigar, como o objeto e os objetivos da investigação. Procurar-se-ão, ainda, identificar os contributos teóricos e práticos deste trabalho e por último, será apresentada a estrutura da organização da investigação.

## **1.1 Enquadramento Global da Investigação**

Numa organização preocupada com a obtenção do melhor desempenho, sustentado no facto das empresas que se preocupam em conhecer melhor os clientes, concorrentes e fornecedores estão mais bem preparadas para entender as tendências que ocorrem no mercado (Day, 1994b; Slater e Narver, 1995) o conceito de aprendizagem organizacional é visto como uma variável-chave do sucesso organizacional avaliado em termos do desempenho das empresas ou organizações (Lukas *et al.*, 1996: 233). A aprendizagem organizacional ocorre em organizações que têm capacidades para criar, desenvolver e transmitir conhecimentos e que estejam recetivas a modificar comportamentos, de forma a absorver novos conhecimentos (Garvin, 1993). A aprendizagem organizacional facilita comportamentos de mudança capazes de conduzir a níveis superiores de desempenho, como é o caso da fidelização dos clientes, que para a atividade seguradora é um dos seus maiores desafios.

Segundo Che-Ha *et al.* (2012) as empresas de serviços que pretendam atingir desempenhos superiores devem fomentar uma cultura de aprendizagem entre os seus funcionários.

Na área da gestão, a orientação para o cliente é também um tema central de reflexão, especialmente para organizações com níveis elevados de desempenho e que se esforçam por manter sempre satisfeitos os seus clientes. A orientação para o cliente é uma prioridade devido ao momento económico que vivemos, tecnologicamente evoluído, e devido às atuais forças sociais que contribuirão para que os modelos económicos tradicionais se tornassem irrelevantes no negócio contemporâneo (Anosike e Eid, 2011).

A evidência empírica também tem demonstrado que uma organização preocupada com a orientação para o cliente tem melhor desempenho do que se não tiver esta orientação (Thakor e Joshi, 2005). Jaworski e Kohli (1993) demonstraram que quanto maior a orientação para o cliente, melhor é o desempenho, independentemente da turbulência do mercado, da intensidade da concorrência ou da mudança de tecnologia que se utiliza.

Neste sentido, Appiah-Adu e Singh (1998), Deshpandé *et al.* (1993), Goebel *et al.* (2004) e Singh e Ranchhod (2004) demonstraram que a orientação para o cliente influencia, positivamente, o desempenho da empresa e Kelley (1992) verificou que os colaboradores com alto desempenho estão mais orientados para os clientes do que os colaboradores de nível mais baixo.

Outro tema central que importa aprofundar neste estudo, que se deve à crescente concorrência que as organizações vêm experimentando nos últimos anos, é compreender as ligações estabelecidas entre o colaborador e a organização para a qual trabalha. De acordo com a literatura é consensual que as empresas procuram no elemento humano o diferencial para ganhar competitividade, uma vez que a tecnologia, sistemas e processos são facilmente equiparáveis (Bastos, 1993; 1996; Oliveira, A., 1997; Rego, 2003).

Assim sendo, pretende-se aprofundar neste estudo o conceito de comprometimento organizacional, que para Harter, Shimdt e Hayes (2002) é o grau com que o trabalhador está cognitiva, emocional e psicologicamente ligado à organização em que trabalha, no desempenho da sua função.

Para Ceylan (2013) as empresas que desenvolvem uma estratégia para aumentar o comprometimento dos seus colaboradores à empresa, estão a desenvolver conhecimentos e competências dos seus recursos humanos (RH). Por sua vez estas práticas de gestão dos RH contribuem para o desenvolvimento de atividades inovadoras. O autor refere que a gestão estratégica dos RH, através de práticas orientadas para o comprometimento dos colaboradores, está relacionada com o desempenho da empresa. Também para Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), as organizações que possuem um maior número de funcionários comprometidos com a empresa, apresentam níveis de produtividade mais elevados.

Torna-se ainda pertinente desenvolver ao longo desta investigação o conceito de cultura organizacional, dada a sua importância para o estudo do desempenho. Para Kuratko (2007) a cultura organizacional é um importante antecedente para desenvolver um ambiente propício ao empreendedorismo já que influencia as iniciativas empreendedoras nas organizações incutindo uma vontade nos indivíduos para aceitarem a mudança empreendedora e envolverem-se livremente em atividades inovadoras. Uma das funções da cultura organizacional é a vantagem competitiva sustentável, tendo em conta que é capaz de melhorar o desempenho individual e a competitividade organizacional (Barney, 1986).

Constata-se, assim, que é importante para o estudo do desempenho do mediador de seguros analisar a orientação para a aprendizagem, a orientação para o cliente, o comprometimento e a cultura organizacional.

## **1.2 Objeto e Objetivo do Estudo**

Este trabalho pretende averiguar as relações existentes entre a orientação para a aprendizagem, a orientação para o cliente, o comprometimento, a cultura de negócio e o desempenho. Mais concretamente, pretende analisar a influência da orientação para a aprendizagem (OA), da orientação para o cliente (OC) e do comprometimento no desempenho do mediador de seguros da AXA Portugal e averiguar se o efeito da cultura de negócio AXA modera essa relação, reforçando a sua influência.

Para o efeito, pretende-se estimar as relações entre as variáveis que constam do modelo conceptual apresentado na figura 1. Servem de objeto de estudo os dados recolhidos de uma

amostra de 187 mediadores de seguros que distribuem seguros da marca AXA, em regime de exclusividade ou não.

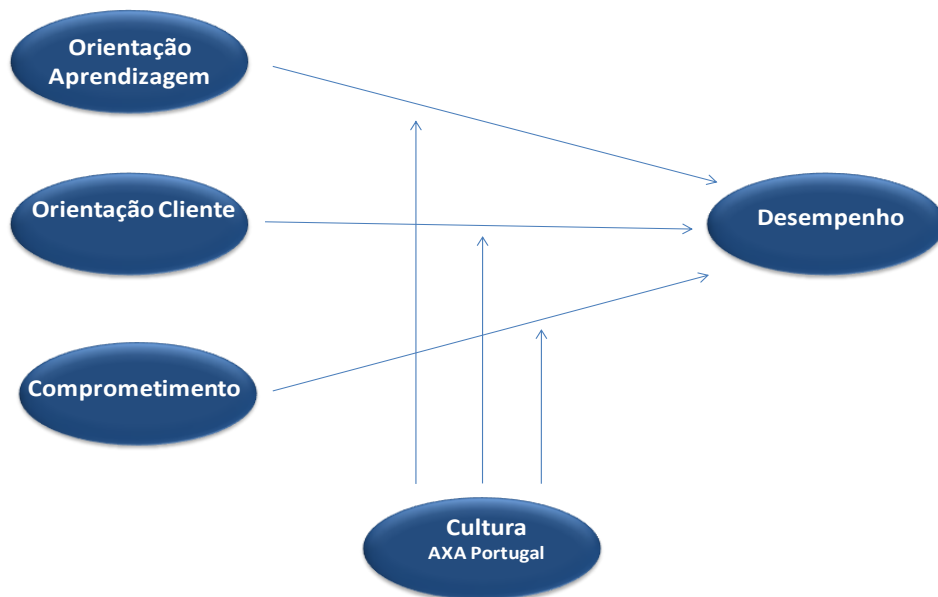


Figura 1 - Modelo Conceptual

Fonte: elaboração própria

O modelo apresentado será utilizado como um guia para o desenvolvimento do suporte teórico e para a pesquisa empírica, com o qual se pretende testar as relações entre as variáveis do modelo e retirar as conclusões.

Para o efeito, optar-se-á por um estudo quantitativo, através do *software* de análise estatística SPSS, utilizando técnicas estatísticas que permitirão fazer uma análise descritiva e comparativa, reduzindo as variáveis através da análise factorial exploratória e estudando a relação entre as novas variáveis através da análise de correlações e da análise de regressão linear múltipla.

Esta investigação visa realçar a importância da orientação para a aprendizagem, da orientação para o cliente, do comprometimento, do desempenho e da cultura na implementação do marketing relacional e contribuir para o desenvolvimento da teoria e da sua prática. Espera-se obter um conjunto de contribuições que possam melhorar o conhecimento neste domínio das ciências empresariais e, na prática, melhorar o desempenho das organizações em geral e das seguradoras em particular.

O valor agregado a esta investigação é poder contribuir para compreender esta temática e a realidade portuguesa de uma empresa seguradora, com o objectivo de observar se podem ser generalizados os resultados encontrados a outras empresas do mesmo setor ou de outros.

### **1.3 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação desenvolve-se em cinco capítulos. No primeiro capítulo faz-se o enquadramento da investigação de forma resumida, abordando o tema da orientação para a aprendizagem, da orientação para o cliente, do comprometimento da cultura organizacional e do desempenho. Segue-se a apresentação do objeto e objetivo geral do estudo e os seus contributos esperados. No final deste capítulo, encontra-se a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo faz-se o enquadramento teórico que serve de suporte à investigação. A revisão da literatura começa por abordar o tema da orientação para a aprendizagem, seguindo-se a orientação para o cliente, depois o comprometimento, os conceitos e abordagens da cultura organizacional e para finalizar aborda-se o desempenho.

No terceiro capítulo explica-se o quadro conceptual que serviu de base ao desenho do modelo operacional de investigação e a metodologia de investigação empregues no estudo e, por fim, apresenta-se os resultados da purificação das escalas usadas para medir as variáveis do estudo.

No quarto capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa, a sua análise e interpretação no contexto teórico e prático.

No último capítulo são apresentadas as conclusões finais, assim como os principais contributos teóricos e práticos do estudo, bem como as suas limitações e recomendações para novas pesquisas.



## ***2 - Revisão da literatura***

---

No âmbito do tema em estudo e seguindo as linhas de enquadramento definidas no capítulo 1, no presente capítulo será efectuada uma revisão da literatura que serve de suporte teórico ao assunto em análise. Esta fase do estudo é o ponto de referência para toda a investigação e tem implicações em todas as restantes etapas. Hill e Hill (2000: 32) consideram que o processo de investigação começa e termina na literatura, com um conjunto de etapas intermédias.

O objectivo deste capítulo é, com base na bibliografia seleccionada, apresentar uma síntese do pensamento científico no domínio do marketing relacional, em particular das temáticas especificamente relevantes para o estudo e que estão na origem do modelo de investigação proposto.

Para melhor sistematização dos assuntos, a revisão da literatura que se segue será organizada em cinco secções: a primeira faz uma referência à orientação para a aprendizagem e a sua ligação à cultura organizacional, na segunda é apresentada a revisão de literatura sobre a orientação para o cliente, como dimensão da orientação para o mercado, de seguida aborda-se o tema do comprometimento (modelo de três dimensões de Meyer e Allen) e novas abordagens. Segue-se os conceitos e abordagens da cultura e para finalizar a revisão teórica aborda-se o desempenho.

### **2.1 Orientação para a Aprendizagem vs Cultura Organizacional**

A orientação para o mercado só por si não é suficiente para garantir a satisfação dos clientes e a sua lealdade é necessário um compromisso organizacional para com a aprendizagem de modo a aprender tanto quanto possível com e sobre o cliente de modo a antecipar as suas necessidades e expectativas, customizando a oferta comercial e a relação.

Segundo Merriam e Cafarella (1999: 250), apesar de complexo, o conceito aprendizagem pode ser definido, sinteticamente, como “uma mudança relativamente permanente no comportamento ou na potencialidade comportamental que resulta da experiência e que não pode atribuir-se a estados corporais temporários, tais como os que são induzidos por doenças, fadiga ou drogas”.

Num sentido algo idêntico, para Barbier (2009: 13), a aprendizagem é uma noção que, decorrendo de actividades de educação, apresenta pelo menos duas características invariantes: designa o aparecimento de mudanças de sequências, de rotinas ou hábitos de actividades e essas mudanças são objecto de atribuições de valor pelos sujeitos em causa ou pelos seus ambientes sociais: “Ter aprendido é, com efeito, fazer as coisas de outra forma, quer se trate de actividades mentais, discursivas ou físicas”.

Segundo Che-Ha *et al.* (2012) as empresas de serviços que pretendam atingir desempenhos superiores devem fomentar uma cultura de aprendizagem entre os seus funcionários. Para os autores a aprendizagem contínua permite compreender melhor as necessidades dos clientes, com o objectivo de apresentar as melhores soluções possíveis. Uma cultura orientada para a aprendizagem, significa treino contínuo, motivação dos funcionários e desempenho elevado.

A orientação para a aprendizagem assume importância numa organização preocupada com obtenção do seu melhor desempenho, sustentado no facto das empresas que se preocupam em conhecer melhor os clientes, concorrentes e fornecedores estarem mais bem preparadas para entender as tendências que ocorrem no mercado (Day, 1994b; Slater e Narver, 1995).

Para melhor compreender o verdadeiro significado de orientação para a aprendizagem é necessário em primeiro lugar, entendermos o conceito de aprendizagem organizacional, dado que, segundo Baker e Sinkula (1999) é visto como uma das dimensões da orientação para aprendizagem.

O conceito de aprendizagem organizacional tem vindo a ser estudado e desenvolvido por numerosos autores desde há mais de 30 anos (e.g. Argyris, 1977; Fiol e Lyles, 1985; Garvin, 1993; Senge, 1990; March, 1991; Sinkula, 1994; Nevis *et al.*, 1995). Apesar de ser considerado por muitos académicos como uma chave para o futuro sucesso organizacional (Lukas *et al.*, 1996:233) e de existir um largo consenso entre autores quanto à importância da

aprendizagem organizacional no desempenho das empresas ou organizações, não existe ainda uma definição consensual suficientemente ampla, que compreenda a cultura e o clima da aprendizagem organizacional e que seja genericamente aceite pelos investigadores (Lukas *et al.*, 1996). Não surpreende, por conseguinte, que diferentes conceptualizações e operacionalizações do conceito de aprendizagem organizacional tenham emergido nas duas últimas décadas.

Decorrente da investigação do tema, Garvin (1993), definiu aprendizagem organizacional como sendo a capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimento e percepções. Nas organizações onde a aprendizagem é efectiva, “(...) as pessoas difundem continuamente a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam” (Senge, 2000), sendo estimuladas a procurar novos e abrangentes padrões de pensamento, aprendendo continuamente a aprender em conjunto.

O conceito de aprendizagem organizacional é complexo, sendo diversas as posições dos autores acerca da sua natureza. Alguns acreditam que é necessária uma mudança comportamental para a aprendizagem (Fiol e Lyles, 1985), enquanto outros insistem que é suficiente uma nova maneira de pensar para que a aprendizagem aconteça (Huber, 1991). Alguns autores enfatizam os sistemas concretos de processamento da informação do mercado (*i.e.* criação e disseminação da informação) como o mecanismo através do qual a aprendizagem acontece (Sinkula, 1994), enquanto que outros realçam a necessidade de modelos mentais participados, visões organizacionais compartilhadas e abertura de espírito para a resolução de problemas (Senge, 1990).

A aprendizagem organizacional ocorre em organizações que têm capacidades para criar, desenvolver e transmitir conhecimento e que estejam recetivas a modificar comportamentos, de forma a absorver novos conhecimentos (Garvin, 1993). Para Slater e Narver (1995), a aprendizagem organizacional facilita comportamentos de mudança capazes de conduzir a níveis superiores de rendimento, a fidelização dos clientes, a elevadas taxas de crescimento e/ou rentabilidade, motivados pela maior capacidade em entender e satisfazer as necessidades dos clientes. Para estes autores, aprendizagem organizacional é o desenvolvimento de novos conhecimentos que têm o potencial de influenciar comportamentos.

Senge (1990) defende que a aprendizagem organizacional só pode ser feita através da

aprendizagem individual. Huber (1991) sustenta que o conceito de aprendizagem organizacional pode dividir-se em quatro componentes – aquisição de conhecimento, distribuição da informação, interpretação da informação e memória organizacional – e argumenta que uma entidade aprende se, através do processamento eficaz da informação, altera a ordem potencial dos seus comportamentos.

Nevis *et al.* (1995) dividem o processo de aprendizagem organizacional em três estádios: aquisição, repartição e utilização do conhecimento. Hult e Ferrell (1997) pensam que, não obstante muitos autores terem estudado o conceito de aprendizagem organizacional, ainda não existe uma escala de medida que possa ser usada para medir a capacidade de aprendizagem de uma organização. Assim, estes autores desenvolveram uma escala de medida com quatro dimensões para medir as capacidades de aprendizagem organizacional: orientação para a equipa (team-orientation), orientação para o sistema (system-orientation), orientação para a aprendizagem (learning-orientation) e orientação para a experiência (memory-orientation) e fizeram investigação empírica em empresas internacionais.

Sinkula *et al.* (1997: 316) argumentam que “cultivar uma cultura de aprendizagem pode, certamente, tornar-se um dos principais meios para obter e manter vantagem competitiva”. Com base na discussão sobre o tratamento da informação sobre o mercado, os referidos autores construíram três componentes do conceito de aprendizagem organizacional: empenhamento na aprendizagem, visão partilhada e mentalidade aberta e concluíram que uma postura mais positiva de orientação para a aprendizagem terá um efeito direto no aumento da geração e disseminação da informação, a qual, por sua vez, afeta diretamente o grau em que uma organização introduz alterações na sua estratégia de marketing.

Baker e Sinkula (1999a) examinaram o efeito sinérgico de orientação para o mercado e de orientação para a aprendizagem no desempenho organizacional num estudo sobre 411 executivos representando várias indústrias. Os resultados sugerem que a orientação para a aprendizagem afeta indiretamente o desempenho organizacional, ao incrementar a qualidade dos seus comportamentos orientados para o mercado e influencia diretamente o desempenho organizacional ao facilitar o tipo de aprendizagem generativa que conduz a inovações nos produtos, nos procedimentos e nos sistemas.

Para Yee *et al.* (2013), existe uma ligação entre o comprometimento organizacional e a

orientação para a aprendizagem dos funcionários. Para os autores o comprometimento afetivo dos funcionários é suscetível de ser mais consistentemente associado a atitudes construtivas e comportamentos que incluem a orientação para a aprendizagem.

## **2.2 Orientação para o Mercado: Uma cultura orientada para o cliente**

O estudo da cultura é relevante para a organização porque representa a chave do sucesso na implementação de estratégias de marketing (Walker e Ruekert, 1987) e tem uma grande influência na eficácia das vendas (Weitz e Sujan, 1986). Se o marketing for visto pelo cliente como o negócio por inteiro, a implementação do conceito de marketing pode representar a cultura corporativa, ou seja, um conjunto de valores e crenças que coloque o cliente no centro da organização, em relação às estratégias e operações adotadas. A ideia de comprometimento com crenças e valores remete para uma noção de orientação para o mercado, como parte da cultura organizacional.

“O conceito de marketing é essencialmente uma filosofia de negócios. Esta filosofia pode ser contrastada com a sua implementação refletida nas atividades e comportamentos da organização. Utilizamos o termo orientação para o cliente como significando a implementação do conceito de marketing” (Kohli e Jaworski, 1990).

Kim *et al.* (2011) definiram orientação para o cliente como sendo um tipo de comportamento onde uma empresa deve concentrar esforços com intuito de perceber e dar resposta às necessidades dos seus clientes, cultivando relacionamentos de longo prazo. De acordo com a investigação realizada por estes autores, a orientação para o cliente é uma variável do marketing muito importante. Kim *et al.* (2011) observaram que a OC tem sido estudada em vários contextos e é vista como sendo uma fonte de vantagem competitiva. Para Luo *et al.* (2008) a OC afeta o desempenho de uma empresa através da confiança e não do comprometimento.

A orientação para o cliente é uma dimensão da orientação para o mercado, tem no seu foco o cliente e a sua preocupação é promover informação suficiente para as empresas sobre o seu mercado alvo, de forma a identificar constantemente a suas necessidades e permitir à

organização estar sempre preparada para apresentar ao seu cliente um valor acrescentado (Narver e Slater, 1990; Kohli e Jaworski, 1990; Day e Wensley, 1988).

Desta forma, os conceitos de orientação para o mercado e orientação para o cliente, apesar de estarem fundamentados na mesma raiz (a implementação do conceito de marketing), são distintos, na medida em que possuem conceitos diferenciados. Enquanto a orientação para o cliente (customer focus) privilegia o conhecimento sobre os clientes, a orientação para o mercado (market driven) envolve, além do conhecimento sobre os clientes, a informação relativa aos concorrentes e aos restantes públicos relevantes (stakeholders).

Uma organização orientada para o mercado diferencia-se pela sua maneira de criar, dividir e usar o conhecimento respeitante aos mercados atuais e futuros (Day, 1994). Esta capacidade para obter conhecimento é fortemente influenciada pela mentalidade da cultura organizacional. Assim, a cultura tem um papel principal, no sentido de como as informações são procuradas e transformadas em conhecimento utilizável.

Ainda que muitos negócios possuam estruturas, procedimentos e sistemas para conduzi-los nas suas operações e práticas de marketing, a dimensão humana tem uma influência significativa na execução dos planos de marketing, já que a sua formulação e implementação dependem dos indivíduos que trabalham na organização. A cultura apropriada requerida para a eficácia de marketing é aquela que é construída sob uma orientação para o cliente a qual deve permear toda a organização (Appiah-Adu e Singh, 1999).

A orientação para o cliente é um tipo de comportamento exibido pela organização, pelos grupos e seus membros (colaboradores). Consequentemente, a orientação para o cliente de uma organização será influenciada e eventualmente pré-determinada pela cultura da organização (Williams e Attaway 1996).

Existem muitas áreas nas quais a cultura organizacional interfere no comportamento e na tomada de decisão. No entanto, há três áreas principais em que as organizações devem gerir a sua cultura ou valores: o relacionamento com os clientes, o relacionamento da empresa com seus colaboradores ou capital humano e os padrões de desempenho organizacional (Flamholtz, 2001).

Os comportamentos orientados para o cliente, dos gestores de marketing, devem incentivar o diálogo, a consideração e a colaboração entre todos os sectores da organização, de maneira a gerar produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes. Esta orientação deverá facilitar as actividades inter-organizacionais, através das quais possam melhorar a gestão dos relacionamentos internos e a satisfação dos clientes. Do ponto de vista dos investigadores, Narver e Slater (1990), a orientação para o cliente (customer focus) deve prover a organização com informações suficientes sobre o cliente, de forma a identificar constantemente as suas necessidades e permitir que a organização esteja sempre pronta a acrescentar valor aos clientes.

Portanto, a orientação para o cliente pode ser considerada, por um lado, uma filosofia e, por outro, um comportamento. Ambas as perspetivas devem estar direccionadas para a determinação e a compreensão das necessidades de um grupo de consumidores, procurando adaptar a resposta da organização, de modo a satisfazer melhor essas necessidades do que os concorrentes e, assim, criar uma fonte de vantagem competitiva.

A adoção de uma orientação para o cliente também pode ser considerada como um método para criar um ambiente de trabalho com essas características. Desta maneira, as organizações orientadas para o cliente possuem uma maior compreensão das necessidades essenciais dos clientes. Assim, conseguem acrescentar valor aos clientes, através dos seus produtos e serviços. As empresas que realizam actividades direccionadas para a compreensão das necessidades dos clientes e satisfazem essas necessidades devem fornecer produtos e serviços com nível inferior de defeitos, o qual leva a uma redução nos custos. Estas actividades podem ajudar na implementação de estratégias planeadas para manter os clientes em segmentos de mercado de preço alto/altas margens, nos quais a alta qualidade do produto e do nível de serviços são críticos (Pelham e Wilson, 1996).

Apesar destas vantagens, alguns investigadores argumentam que a orientação para o cliente pode ser realmente efetiva quando a empresa determina a cultura, as estruturas, os processos e os incentivos necessários para operacionalizar os valores organizacionais orientados para o cliente (Slater e Narver, 1995), ou seja, a orientação para o cliente deve ser uma estratégia planeada e não simplesmente um conceito pré-estabelecido.

Por outro lado, Hoffman e Ingram (1992) definem os comportamentos orientados para o

cliente através do desempenho dos colaboradores:

- ajudar os clientes a tomar decisões de compra de forma satisfatória;
- ajudar os clientes a avaliar as suas necessidades;
- oferecer serviços que satisfaçam as suas necessidades;
- descrever os serviços de forma exacta;
- evitar tácticas que manipulem ou influenciem os clientes;
- evitar o uso de tácticas de alta pressão.

Adicionalmente, Brown *et al.* (2002) definem a OC como uma necessidade, que provém de uma crença do colaborador, de satisfazer os desejos do cliente e a facilidade que advém da interação dos colaboradores com os clientes. Nesta linha de pensamento, Hennig-Thutau (2004) aponta a conceção da OC como as habilidades dos colaboradores, a sua motivação para servir os clientes e a sua autoridade percebida na tomada de decisões relacionadas com o cliente.

Bettencourt e Brown (1997) incluíram na sua investigação o “comportamento pró-social de serviço”, que refere os comportamentos de ajuda feitos pelos colaboradores de serviço aos clientes. Estes comportamentos podem ser: extra, designadamente comportamentos que vão para lá dos comportamentos formais de trabalho (por exemplo cumprimentar os clientes utilizando nome, dar um serviço excepcional de forma espontânea e oferecer respostas emocionais positivas) e os normais, aqueles que fazem parte do serviço prestado, nomeadamente os comportamentos esperados dos colaboradores (por exemplo a cortesia, a demonstração de conhecimento das políticas e dos produtos da empresa, entre outros). Sendo assim, qualquer colaborador de serviços pode dispor apenas do último comportamento, mas é esperado que os colaboradores dos serviços OC manifestem ambos os comportamentos.

Segundo Anosike e Eid (2011) a orientação para o cliente é tema central de reflexão para a área da gestão, especialmente para organizações com níveis elevados de desempenho e que se esforçam por manter sempre satisfeitos os seus clientes. Para os autores a OC é uma prioridade devido ao momento económico que vivemos, tecnologicamente evoluído e devido às atuais forças sociais que contribuíram para que os modelos económicos tradicionais se tornassem irrelevantes no negócio contemporâneo.

## 2.3 Comprometimento

“Commitment” é o conceito anglo-saxónico que foi traduzido por comprometimento por nos parecer que é a tradução que melhor corresponde ao original e por ser usada por alguns autores. Mas existem outras palavras passíveis de utilização como o empenhamento, compromisso, implicação.

De acordo com a opinião de Fiorito *et al.* (2007), o comprometimento apresenta três fatores característicos: forte crença nos objetivos e valores da organização; disponibilidade em exercer um esforço extra em nome da empresa e grande desejo de aderir e pertencer à mesma.

O grande interesse dos investigadores em compreender as ligações estabelecidas entre o colaborador e a organização para a qual trabalha antecede a década de 70. De acordo com a literatura é consensual que as empresas procuram o elemento humano como diferencial para enfrentar a competitividade, uma vez que a tecnologia, sistemas e processos são facilmente equiparáveis (Bastos, 1993; 1996; Oliveira, A., 1997; Rego, 2003).

Apesar da aparente diversidade de conceitos de comprometimento, determinadas tendências são evidentes. Em todos os conceitos é abordada a ligação do indivíduo à organização e no que se refere à força com que ele se identifica com essa organização e nela participa. O comprometimento organizacional, em linhas gerais, pode ser entendido como um forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a sua energia e a sua lealdade para com a empresa.

Harter, Shimdt e Hayes (2002) definiram o comprometimento organizacional como o grau que o trabalhador está cognitivamente, emocionalmente e psicologicamente ligado à organização em que trabalha no desempenho da sua função. Já Meyer (1996) definiu comprometimento organizacional como a ligação psicológica que caracteriza a ligação do indivíduo à sua organização, consolidando a sua intenção de lá continuar a trabalhar.

A crescente competição que as organizações vêm experimentando nos últimos anos, impõe a necessidade de uma efetiva participação, envolvimento e empenho, traduzidos num elevado padrão de comprometimento da força de trabalho em relação à implementação de políticas, estratégias, objetivos e metas, visando a estabilidade e sobrevivência das mesmas.

Os crescentes estudos sobre comprometimento estão baseados no facto de que o mesmo pode afetar diversas atitudes e comportamentos importantes no contexto organizacional, como a assiduidade, intenção ou abandono efetivo da organização, pontualidade, atitudes perante as mudanças, desempenho individual, comportamentos de cidadania e negligência e desempenho organizacional, tal como afirmam Dias e Del Maestro Filho (2008). Por estes motivos, os autores destacam a crescente procura por parte dos investigadores, em esclarecer as razões pelas quais os indivíduos desenvolvem laços psicológicos que caracterizam a ligação dos mesmos com a empresa onde atuam.

Ao tratar o conceito de comprometimento nas organizações, observa-se a variedade de definições e abordagens ao tema. Na tabela seguinte destacam-se alguns conceitos apresentados em revisão bibliográfica realizada por Yilmaz (2008).

Quadro 1 – Conceitos de Comprometimento Organizacional

REFERÊNCIA	CONCEITO
MC DONALD e MAKIN (2000)	Comprometimento Organizacional definido como um psicológico entre o empregado e a empresa
VALENTINE et al. (2002)	Comprometimento Organizacional é considerado como a interação dos interesses dos empregados e dos compromissos com a organização.
ÖZSOY et al. (2002)	Comprometimento Organizacional está relacionado a uma valorização maior por parte dos empregados de uma empresa, dos resultados da organização em relação aos seus próprios benefícios.
INCE e GUL (2005)	Comprometimento Organizacional está relacionado com factores como a aceitação e a forte crença nos valores e objectivos da empresa, assim como o desenvolvimento de um trabalho mais intenso e entusiasmante com o objectivo de criar benefícios para a empresa e continuar a fazer parte dela.
YILMAZ (2008)	Comprometimento Organizacional pode ser definido como a adopção dos objectivos da empresa pelos seus empregadores e o comprometimento dos mesmos com o atendimento desses objectivos por parte da empresa.

Fonte: adaptado de Yilmaz (2008).

Segundo Ceylan (2013) as empresas que promovem ações direcionadas para o comprometimento dos seus colaboradores à empresa, estão a desenvolver conhecimentos e

competências dos seus RH. Por sua vez estas práticas de gestão dos RH contribuem para o desenvolvimento de atividades inovadoras. O autor refere que a gestão estratégica dos RH, através de práticas orientadas para o comprometimento dos colaboradores, está relacionada com o desempenho da empresa. Collins e Smith (2006) referem que as práticas de RH baseadas no comprometimento não afetam diretamente o desempenho da empresa, mas influenciam o cumprimento de vários resultados intermédios, que por sua vez têm um papel importante no desempenho da empresa. Para Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), as organizações que possuem um maior número de funcionários comprometidos com a empresa, apresentam níveis de produtividades mais elevados.

### **2.3.1 Componentes do comprometimento organizacional: Modelo de Três dimensões de Meyer e Allen**

Foram vários os modelos que surgiram sobre o comprometimento organizacional. No entanto, o mais generalizado e aceite entre os investigadores, com maior validação empírica em várias culturas e aceitação internacional, é o “Three-Component Model of Organizational Commitment” desenvolvido por Meyer e Allen, em 1991.

Foram realizados alguns desenvolvimentos para reconhecer a natureza multidimensional do comprometimento, tal como o ligar às práticas de gestão de recursos humanos nas áreas de recrutamento e seleção, de socialização e formação, de avaliação e promoção, de compensação e benefícios.

Segundo Meyer e Allen (1997: 91), para entender o comprometimento no trabalho é necessário fazer a distinção entre duas vertentes, que são: a natureza e o foco do comprometimento. A natureza do comprometimento (afetivo, instrumental, normativo, etc.) é o que define o tipo de relação entre o colaborador e a entidade – foco (organização, a carreira, o sindicato, etc.) com a qual o mesmo se torna comprometido. Os autores ainda alertam para o facto de que o uso da expressão “múltiplos comprometimentos” se refere coletivamente aos vários focos nos quais uma pessoa se possa tornar comprometida, não se referindo às diferentes componentes – natureza do comprometimento.

Mais do que isso, observa-se que diversos investigadores atribuíram os seus próprios

significados ao conceito, aumentado, desta forma, a dificuldade envolvida no seu entendimento. Contudo, a partir da análise das diversas definições sobre o tema, Meyer e Allen (1991) identificaram três grandes componentes:

Comprometimento afetivo – refere-se a um envolvimento emocional do colaborador em que ocorre uma identificação com a organização. Colaboradores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque assim o querem;

Comprometimento instrumental – refere-se a um comprometimento percebido com custos associados por deixar a organização. Colaboradores cujo vínculo principal com a organização é baseado no comprometimento instrumental, permanecem na organização porque precisam;

Comprometimento normativo – refere-se a um sentimento de obrigação de permanecer na organização. Colaboradores com um alto nível de comprometimento normativo sentem que devem permanecer na organização.

Estas são as abordagens consideradas como sendo as mais relevantes para a compreensão do modelo adotado por esta pesquisa, salientando-se que todas elas apresentam um ponto em comum: partem da premissa de que o vínculo do indivíduo com a organização existe e é inevitável. Diferem apenas na forma como o vínculo se desenvolve e se mantém no ambiente organizacional. Conferem ainda valor ao facto de que altos níveis de comprometimento trazem resultados positivos para a organização e para os seus membros.

O quadro seguinte, sintetiza as ideias do modelo de três componentes de Meyer e Allen desenvolvido em 1997. É interessante realçar as questões norteadas para a compreensão de cada uma das três dimensões:

Questão orientada para a dimensão afetiva: “Você deseja manter-se como membro da sua organização?”.

Questão orientada para a dimensão instrumental: “Você precisa de se manter membro da sua organização?”.

Questão orientada para a dimensão normativa: “Você sente-se obrigado a permanecer membro da sua organização?”

Quadro 2 – Modelo de três componentes de Meyer e Allen (1997)

COMPONENTES	CONCEITO	RAZÕES DA PERMANÊNCIA	ESTADO PSICOLÓGICO
AFFECTIVO	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	O indivíduo sente que quer permanecer	Desejo
INSTRUMENTAL	Grau em que o colaborador se mantém ligado à empresa devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa. Este reconhecimento pode advir da sua ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer	Necessidade
NORMATIVO	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou de dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer	Obrigação

Fonte: adaptado de Rego e Souto (2002: 6)

Os autores concluem que o profissional comprometido, além de se preocupar e de se comprometer com o seu nome, zelando pelo mesmo, também se preocupa e zela da mesma maneira pelo nome e reputação da empresa. Preocupa-se constantemente com a missão, a visão e a cultura organizacional, bem como com os valores e princípios orientadores da empresa na qual exerce as suas funções e preocupa-se de forma constante com o desempenho dessa empresa perante o mercado. Atuando assim, com muita responsabilidade, muito afincado, muito respeito e com muita vontade de trabalhar com envolvimento e prazer.

Tendo por base os méritos e as limitações das teorias anteriores, novos modelos têm sido propostos. Um desses modelos é proposto por Cohen (2007) que também teve na sua base a teoria da Ação Racional de Fisbein e Ajzen. De acordo com Cohen (2007), o comprometimento organizacional é constituída por duas dimensões – o tempo do comprometimento e a base do comprometimento. Na dimensão tempo distingue-se a tendência para o comprometimento, que se desenvolve antes do indivíduo se tornar membro da organização e o comprometimento organizacional que se desenvolve depois da entrada na organização. Por sua vez, a dimensão base é constituída por um comprometimento baseado numa relação instrumental e num comprometimento baseado na ligação psicológica.

Somers (cit. in Weibo *et al.*, 2010) propôs também o modelo da influência combinada do comprometimento afetivo, normativo e instrumental. Numa amostra de 288 funcionários, o autor comparou os tipos de comprometimento organizacional com as intenções de *turnover*, absentismo e atrasos, comportamentos de procura de emprego e *stress* no trabalho. A partir

dessa comparação, o autor postulou cinco perfis do comprometimento organizacional: altamente comprometido, dominância afetivo-normativo, dominância instrumental-normativo, dominância instrumental e não comprometidos. De entre esses perfis, os resultados apontam para a dominância afetivo-normativa como aquela que tem os resultados mais positivos no *stress* e nas intenções de turnover.

## 2.4 Cultura Organizacional

Para diversos autores (Schein, 2010, Vatrupu; Suthers, 2008; Robinson; Sharp, 2003) cultura é um conceito difícil de ser definido. Verificam-se ambiguidades na sua definição que podem levar dois autores a chegar a diferentes conclusões sobre o mesmo tema (Dubé; RoBey, 1999). Ali e Brooks (2009) referem que essa dificuldade se deve, em parte, ao facto de existirem alguns elementos que são explícitos (como, por exemplo, normas e práticas) e outros serem implícitos (como pressupostos básicos e valores). Hofstede e Hofstede (2004) argumentam que o motivo se deve ao facto da “cultura” ser uma palavra com muitos significados. Finalmente, Schein (1998) conclui que a definição de cultura é um construto cultural, sendo difícil estabelecer uma abordagem isenta sobre o tema.

O conceito de cultura foi designado na teoria de gestão por “cultura corporativa” e “cultura organizacional”, anos após a Segunda Guerra Mundial, culminando com uma explosão de interesse popular, no final dos anos 1970 e durante os anos 1980. Neste período, aparecem investigadores teóricos, como Smircich (1983) e Schein (1984 e 1985) e práticos, como Peters Waterman (1982), demonstrando uma preocupação crescente com o tema.

Apesar do entusiasmo inicial se ter esvanecido, a cultura estabeleceu-se como um tema central na teoria da gestão (Deshpandé *et al.* 1993; Weick, 1994). No entanto, só no final dos anos 80 é que o marketing começou a desenvolver planos de acções relacionados com a cultura (Deshpandé e Webster, 1989).

Henry (2006) definiu a cultura organizacional como sendo uma ampla conceção que envolve crenças, valores, suposições e significados importantes. Para Hofstede *et al* (1990), a cultura organizacional é adquirida e não herdada, está relacionada com a história e tradição da organização e é difícil de explicar e decifrar. Para Schein (1984) a Cultura organizacional é o

conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correcta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Segundo Schein (2010) a cultura é uma característica de um grupo, portanto uma organização para desenvolver uma cultura própria tem de manter o grupo estabilizado durante algum tempo. Para este autor a cultura organizacional também tem demonstrado ser um fator determinante na forma como as organizações lidam com os mais diversos problemas com que se deparam.

Badovick e Beatty (1987) demonstram que os valores organizacionais compartilhados afectam significativamente a implementação das estratégias de marketing. Outro estudo realizado por Qualls e Puto (1989) refere o papel da cultura e do clima nas decisões organizacionais.

Outros estudos concluíram que existem diferenças significativas entre a importância da cultura de marketing percebida pelas organizações de serviços e a da cultura de marketing percebida pelas organizações de produtos. Os resultados sugeriram que, embora a importância relativa de várias dimensões da cultura de marketing para os dois tipos de negócios, as organizações de serviços tenderiam a colocar mais ênfase na cultura de marketing (Webster, 1990).

Para Kuratko (2007) a cultura organizacional é um importante antecedente para desenvolver um ambiente propício ao empreendedorismo já que influencia as iniciativas empreendedoras nas organizações incutindo uma vontade nos indivíduos para aceitarem a mudança empreendedora e envolverem-se livremente em atividades inovadoras.

Uma das funções da cultura organizacional é a vantagem competitiva sustentável, tendo em conta que é capaz de melhorar o desempenho individual e a competitividade organizacional (Barney, 1986). Torna-se, assim, pertinente conhecer os valores que fazem da cultura uma fonte de superioridade sustentada, tendo em conta que definem a forma como os negócios são conduzidos e promovem a inovação e flexibilidade. Vários estudos empíricos têm suportado esta relação, sendo que a maioria tenta conjugar um tipo ou valor específico cultural com resultados organizacionais (Gordon e DiTomaso, 1992).

De acordo com os estudos efetuados tudo indica que a cultura promove um desempenho financeiro superior a longo-prazo, como Kotter e Heskett (1992) demonstraram no estudo longitudinal sobre cultura organizacional em organizações com elevado desempenho. Neste estudo verificaram um crescimento na renovação organizacional quatro vezes superior, um desenvolvimento dos colaboradores oito vezes superior e um crescimento dos lucros 750 vezes superior, considerando um período de 12 anos.

Liu (2008) refere no seu estudo que a relação entre a cultura e o desempenho individual em organizações mais orientadas para o individualismo têm um maior efeito no desempenho individual, enquanto as organizações mais direcionadas para uma cultura coletiva, suportadas em trabalho de grupo e na coesão das equipas, atingem desempenhos superiores coletivamente.

Assim, torna-se evidente que a cultura organizacional promove nos seus colaboradores um efeito positivo de eficácia e eficiência no que diz respeito à concretização dos seus objetivos, ou seja o desempenho individual.

## **2.5 Desempenho**

No contexto actual, onde a regra nas organizações é a mudança permanente, deixando cada vez mais longe a estabilidade apreçada pelos economistas neoclássicos, a criatividade, o comprometimento e uma forma adequada de estimular e avaliar o desempenho no trabalho passaram a ser não apenas desejados, mas procurados, levando as empresas a incorporá-los na sua cultura.

Verificamos na literatura um crescente discurso que realça a importância das pessoas para os resultados estratégicos da organização. Como consequência, as organizações têm implementado políticas e práticas que visam elevar cada vez mais o comprometimento e a produtividade dos seus colaboradores, uma medida do seu desempenho individual.

A definição do desempenho individual (DI) não é consensual. Diversos investigadores analisam o DI de forma a ser compreendido e a conhecer as interligações existentes com o conceito do DI.

Campbell *et al.* (1993) demonstraram uma nova forma de definir o desempenho individual, em consequência do evoluir dos conhecimentos, dos avanços dos procedimentos metodológicos e das transformações nas organizações.

Até à década de 90, o modelo mais apropriado para medir o DI, conceptualizado unidimensionalmente, seria a utilização de indicadores do grau de cumprimento dos objetivos (por exemplo, número de peças produzidas, lucros alcançados pelas suas vendas, etc.), sendo estas medidas produzidas e arquivadas pelas organizações (Campbell *et al.*, 1993).

Embora atualmente seja consensual a multidimensionalidade deste constructo (Hattrup, Connel e Wingate, 1998; Kline e Sulsky, 2009; Motowidlo e Van Scotter, 1994), o mesmo não acontece no que diz respeito à sua estrutura interna, mais concretamente, o grau de generalidade subjacente aos modelos propostos (Viswesvaran e Ones, 2000).

Segundo Viswesvaran e Ones (2000), podem ser analisadas duas dimensões do DI como construto multidimensional: (1) o seu nível de generalidade e (2) o seu contexto de desenvolvimento.

No que respeita ao seu nível de generalidade, os modelos do DI podem possuir uma maior ou menor generalidade, distinguindo-se entre a abordagem específica e a abordagem transversal. Sendo que a primeira enquadra as taxonomias que reconhecem dimensões de DI que dizem respeito a diferentes postos e categorias de trabalho. Relativamente à abordagem transversal, enquadram-se as taxonomias que englobam dimensões do DI que são comuns ou transversais a todas as categorias profissionais.

É apontado por Viswesvarn e Ones (2000) que as dimensões transversais deveriam ser agrupadas essencialmente em três principais dimensões, pese embora diversos autores apresentem designações distintas: (1) desempenho de tarefa, (2) comportamento de cidadania organizacional e (3) comportamentos contra-produtivos.

Estas três dimensões têm relações positivas entre si, ou seja, entre o desempenho de tarefa, comportamentos de cidadania organizacional e comportamentos contra-produtivos, o que sugere que estas integram um mesmo constructo, isto é, o DI (Viswesvarn e Ones, 2000).

Porém, alguns autores entendem os comportamentos de cidadania organizacional e os comportamentos contra-produtivos como sendo opostos de uma mesma dimensão (Keloway, Loughlin, Barling e Nault, 2002).

Segundo Wright e Cropanzano (2004), os colaboradores que vivem emoções positivas são mais propícios a sentir que realizam o seu trabalho com significado, porque encaram-no como uma vocação e não apenas como uma carreira profissional ou emprego. Não trabalham apenas com o objectivo das recompensas financeiras ou da progressão na carreira, mas também como realização pessoal que a execução da sua função lhe proporciona. Consequentemente, o efeito pode resultar num nível de desempenho mais elevado.

Existe evidência teórica e empírica que demonstra que o bem-estar psicológico dos colaboradores pode fomentar o desempenho no trabalho e simultaneamente aumentar a capacidade dos indivíduos para apreciarem novas oportunidades e experiências. Essa certeza é vista essencialmente através dos trabalhos do autor Fredrickson, desenvolvidos de 1998 até 2003.

Tenbrusel (1996) refere que diversos investigadores têm analisado as estruturas cognitivas envolvidas nos processos de avaliação de desempenho. No entanto, vários são os problemas relacionados com a avaliação de desempenho, como, por exemplo, o efeito halo, os problemas na comunicação entre avaliador e avaliado, entre outros.

Após o estudo que efectuaram, Fonseca e Bastos (2004) concluíram que nos ambientes de trabalho que os comportamentos criativos são mais estimulados, os indicadores de desempenho individual e comprometimento com a empresa são maiores. Os mais elevados desempenhos estão associados aos indivíduos que estão mais estimulados à criatividade e possuem o padrão de comprometimento mais efectivo.

Actividades favoráveis que gerem emoções positivas, tais como ajuda inter-pessoal e cortesia, podem traduzir-se num superior desempenho. Quando as organizações promovem a esperança e a felicidade, os trabalhadores ficam mais capacitados para lidar com o *stress* (Simmons e Nelson, 2001), incrementando o desempenho. Quando na organização são fomentadas emoções positivas as consequências são acções mais criativas, as pessoas sentem-se fisicamente mais vigorosas, mais resilientes e, psicologicamente, mais seguras, resultando em

atitudes mais proactivas na realização das suas funções e melhorando, assim, o seu desempenho (Fredrickson, 1998; Wriqth, 2003).

Os colaboradores que sentem que não são meros recursos, que sentem que são justa e respeitosamente tratados, identificam-se como indivíduos com valor intelectual e emocional (Kim e Mouborgne, 1998). Ao sentirem este reconhecimento, os empregados parecem denunciar menor intenção de abandonar a organização, experienciar menores níveis de *stress* e maiores níveis de satisfação, um sentido de segurança psicológica e emocional e revelam confiança nos seus líderes e organização. Como consequência, desenvolvem sentido de obrigação para a organização, maior comprometimento afetivo, apoio aos colegas, lealdade, entusiasmo, esforço e produtividade (Brown e Liden, 1996; Tharenou, 1979; McKnight, 1984; Williams e Jurkiewicz, 1993). Tal poderá resultar num melhor desempenho individual assim como contributos positivos para a organização.

A virtuosidade organizacional refere-se a contextos, atitudes e comportamentos positivos. Por exemplo, um indivíduo ao observar comportamentos virtuosos, vivencia emoções positivas o que o leva a reproduzir atos virtuosos, promovendo capital social e melhorando o desempenho individual e organizacional (Rego e Ribeiro, 2010; Fredrickson, 1998; Baker e Dutton, 2007).

Alguns sentimentos que são despoletados pela forma justa e respeitosa com que os indivíduos são tratados, bem como o seu reconhecimento como indivíduos com valor intelectual e emocional, podem originar melhoria no DI e organizacional (Kim e Mouborgne, 1998). O DI está ligado aos comportamentos inovadores dos colaboradores, uma vez que estes aumentam a eficácia e a qualidade pessoal e organizacional o que implica para a organização incremento na rentabilidade, posicionamento competitivo ou quota de mercado (Luecke e Katz, 2003).

## **2.6 Conclusão**

Tanto ao nível teórico como prático, a sociedade tem assistido a uma verdadeira transição na área do marketing rumo a uma perspectiva relacional. Segundo Buttle (1996), esta transição é fruto das mais diversas circunstâncias, das quais se podem destacar a intensificação e globalização da concorrência, a fragmentação dos mercados, o nível de conhecimento e a melhor qualidade da oferta de produtos e serviços, que obrigam as empresas a encontrar novas fontes de vantagem competitiva.

Segundo Ikyanyon (2012) a eficiência de uma organização é influenciada pela sua cultura corporativa, com impacto direto no tipo de gestão, organização, recursos humanos e liderança. Deal e Kennedy (1982) argumentam que a cultura afeta o comprometimento dos colaboradores e a força do comprometimento organizacional está correlacionada com a força da cultura organizacional. Uma forte cultura corporativa permite que os colaboradores entendam melhor os objectivos da organização, lutem por eles, aumentando o seu nível de comprometimento. A cultura é vital no desenvolvimento e manutenção do comprometimento organizacional do colaborador e nos seus níveis de intensidade que muitas vezes é característico de organizações de sucesso (Deal e Kennedy, 1982; Silverthorne, 2004).

Vários autores defendem que os indivíduos mais comprometidos com a organização que representam, tendem a ter maiores desempenhos individuais, uma vez que estão emocionalmente envolvidos com a empresa (Rego *et al.*, 2004; Rego e Souto, 2004a). Segundo o estudo que efectuaram, Fonseca e Bastos (2004) nos ambientes de trabalho que os comportamentos criativos são mais estimulados, os indicadores de desempenho individual e comprometimento com a empresa são maiores. Os mais elevados desempenhos estão associados aos indivíduos que estão mais estimulados para a criatividade e possuem o padrão de comprometimento mais efectivo.

Para reforçar este posicionamento, a orientação para o cliente é um tipo de comportamento exibido pela organização, pelos grupos e seus membros (colaboradores) que melhora o desempenho (Wachner *et al.*, 2009). Investigação feita por Knight *et al.* (1997) e Donovan *et al.* (2004) mostraram que a orientação para o cliente tem um efeito positivo no desempenho do colaborador. Salientam os autores que, dada a importância dos colaboradores orientados para o cliente, cumpre aos gestores garantir que eles disponham de recursos (por exemplo, tempo, materiais, equipamentos) para manifestarem as suas competências, incluindo tomadas de decisão em tempo útil, condição que pode ser fundamental para o cliente.

De igual modo, a orientação para a aprendizagem assume importância numa organização preocupada com seu desempenho, sustentado no facto das empresas que se preocupam em conhecer melhor os clientes, concorrentes e fornecedores estão mais bem preparadas para entender as tendências que ocorrem no mercado (Day, 1994b; Slater e Narver, 1995).

## **3. Metodologia**

---

A presente investigação tem como objectivo central a verificação empírica de algumas das discussões avançadas sobre as virtualidades e aplicabilidade de uma perspectiva relacional do marketing. Espera-se, deste modo, obter alguma explicação adicional ou uma melhor compreensão de fenómenos relacionados com a atividade seguradora e mediação de seguros, de modo a contribuir para melhorar o desempenho dos intervenientes e para o avanço neste domínio de investigação.

No seguimento dessa análise e tendo em consideração os objetivos do estudo, foi possível selecionar um conjunto de constructos que se relacionam entre si, constituindo assim um modelo conceptual de pesquisa. Assim, respeitando a metodologia do trabalho científico, (1) a partir da definição de um quadro conceptual, definem-se os objetivos da investigação, depois, adotando uma lógica dedutiva, (2) propõe-se a hipótese teórica de investigação que se pretende corroborar, segue-se a (3) formulação das hipóteses básicas e a (4) observação e corroboração das hipóteses enunciadas (Tercero, 2000).

### **3.1 Enquadramento conceptual: Dedução das Hipóteses de Investigação**

A partir do corpo teórico resultante da realização da revisão da bibliografia publicada sobre este tema, delimitou-se o problema, procedeu-se à clarificação do objetivo da investigação que consiste em estudar a relação entre cinco variáveis latentes: orientação para a aprendizagem, orientação para o cliente, comprometimento, cultura AXA Portugal e desempenho. Mais precisamente, pretende-se analisar o efeito que a orientação para a aprendizagem, a orientação para o cliente e o comprometimento têm no desempenho do mediador e se a cultura AXA reforça esse efeito.

Nesse sentido, o estudo empírico que aqui se propõe, pretende testar a seguinte hipótese teórica de investigação:

**A orientação para a aprendizagem, a orientação para o cliente e o comprometimento influenciam o desempenho do mediador e a cultura de negócio da AXA reforça essa influência.**

Apresentada a hipótese teórica é necessário identificar os factos observáveis e contrastáveis que permitam corroborar a hipótese teórica e que podem ser designados de hipóteses básicas, que a seguir formularemos, deduzindo-as a partir da literatura.

### **3.1.1 Os Antecedentes do Desempenho**

Segundo Che-Ha *et al.* (2012) as empresas de serviços que pretendam atingir desempenhos superiores devem fomentar uma cultura de aprendizagem entre os seus funcionários. Para os autores a aprendizagem contínua permite compreender melhor as necessidades dos clientes, com o objetivo de apresentar as melhores soluções possíveis. Uma cultura orientada para a aprendizagem, significa treino contínuo, motivação dos funcionários e desempenho elevado.

Segundo Slater e Narver (1995) a orientação para a aprendizagem está correlacionada com a orientação para o mercado, e da combinação de ambas, verifica-se o contributo no desempenho.

Na mesma linha de investigação, Baker e Sinkula (1999) analisaram o efeito da orientação para a aprendizagem no desempenho, num estudo que incidiu sobre 411 executivos americanos. Os resultados sugerem que a orientação para a aprendizagem de uma empresa tem efeito indireto no desempenho, por incrementar a qualidade dos seus comportamentos orientados para o mercado e influencia diretamente o desempenho, por facilitar o tipo de aprendizagem generativa que leva a inovações nos produtos, nos processos e nos sistemas (Sinkula *et al.*, 1997).

Tendo em conta os argumentos expostos, propomos a seguinte hipótese:

**H1: A orientação para a aprendizagem influencia positivamente o desempenho.**

São vários os autores a referir que a orientação para o cliente influencia o desempenho

organizacional. Para Kim *et al.* (2011) a OC é uma fonte de vantagem competitiva e segundo Anosike e Eid (2011) a orientação para o cliente é tema central de reflexão para a área da gestão, especialmente para organizações com níveis elevados de desempenho e que se esforçam por manter sempre satisfeitos os seus clientes.

Segundo Wachner *et al.* (2009), a orientação para o cliente melhora o desempenho de vendas, desde que o vendedor satisfaça as necessidades e os melhores interesses do cliente. Investigação feita por Knight *et al.* (1997) mostrou que a orientação para o cliente tem um efeito positivo no desempenho do colaborador. Salientam os autores que, dada a importância dos colaboradores orientados para o cliente, cumpre aos gestores garantir que eles disponham de recursos (por exemplo, tempo, materiais, equipamentos) para manifestarem as suas competências, incluindo tomadas de decisão em tempo útil, condição que pode ser fundamental para o cliente. Um estudo realizado por Donovan *et al.* (2004) também revelou que a orientação para o cliente influencia positivamente o desempenho do colaborador.

Yavas e Babakus (2010) confirmaram o impacto da orientação para o cliente no desempenho do colaborador e sugerem que este resultado decorre da orientação para o cliente do colaborador abranger um comportamento para satisfazer o cliente e encontrar soluções para os seus problemas.

O conceito de OC adotado neste trabalho é o conceito dos autores Harris *et al.* (2005), que o consideram como um conceito multidimensional composto por duas dimensões. Uma dimensão Gosto pela OC e a outra pela Necessidades da OC.

Face ao exposto desdobramos a hipótese 2 em duas sub-hipóteses a seguir descritas:

**H2.1: A orientação para o cliente por gosto do mediador AXA influencia positivamente o seu desempenho.**

**H2.2: A orientação para o cliente por necessidade do mediador AXA influencia positivamente o seu desempenho.**

Vários autores têm defendido que existe uma relação entre o comprometimento organizacional e o desempenho, e observaram que as organizações que possuem um maior número de funcionários comprometidos com a empresa apresentam níveis de produtividade

mais elevados. Segundo os estudos efetuados, a gestão dos RH, através de práticas orientadas para o comprometimento dos colaboradores, está relacionada com o desempenho da empresa. Referem que as práticas de RH baseadas no comprometimento não afetam diretamente o desempenho da empresa, mas influenciam o cumprimento de vários resultados intermédios, que por sua vez têm um papel importante no desempenho da empresa (Ceylan, 2013; Collins e Smith, 2006 e Cooper-Hakim e Viswesvaran, 2005).

Em suma, o comprometimento retrata um laço emocional para com a organização, sendo provável que estes indivíduos estejam motivados a dar uma maior contribuição à organização do que aqueles cujo laço afetivo é mais fraco. Por conseguinte, o comprometimento poderá induzir um aumento do desempenho (Rego *et al.*, 2004; Rego e Souto, 2004a).

O conceito de comprometimento adotado nesta pesquisa foi o conceito dos autores Meyer e Allen (1991), que identificaram três grandes componentes: comprometimento afetivo, que se refere a um envolvimento emocional do colaborador em que ocorre uma identificação com a organização; comprometimento normativo, que se refere a um sentimento de obrigação de permanecer na organização e comprometimento instrumental, que se refere a um comprometimento percebido com custos associados por deixar a organização.

Face ao exposto desdobramos a hipótese 3 em três sub-hipóteses a seguir descritas:

**H3: O comprometimento do mediador com a AXA Portugal tem um efeito positivo no seu desempenho.**

**H3.1 - O comprometimento afetivo do mediador com a AXA Portugal tem um efeito positivo no seu desempenho.**

**H3.2 - O comprometimento normativo do mediador com a AXA Portugal tem um efeito positivo no seu desempenho.**

**H3.3 - O comprometimento instrumental do mediador com a AXA Portugal tem um efeito positivo no seu desempenho.**

### **3.1.2 A Cultura AXA Portugal como Variável Moderadora**

A cultura é um conceito que se desenvolveu a partir da segunda metade do século XIX, devido à polémica sobre os diferentes níveis de cultura entre sociedades. Segundo Santos (2005) existia uma suposta superioridade cultural de algumas sociedades, principalmente a ocidental.

Com base nos vários estudos desenvolvidos, verificou que a cultura é um conceito que ajuda a explicar as diferenças de desempenho. Deste ponto de vista, e segundo Badovick e Beatty (1987) os valores culturais de uma organização afetam significativamente a implementação das estratégias de marketing.

Tendo em conta os argumentos expostos, verifica-se que a variável cultura neste trabalho relaciona-se com as diversas variáveis em estudo, pelo que a definimos como sendo uma variável moderadora.

#### **3.1.2.1 O Efeito Moderador da Cultura na Relação entre a Orientação Aprendizagem e o Desempenho**

Segundo os autores (Day, 1994b; Slater e Narver, 1995), as empresas com uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem estão mais preocupadas com o seu desempenho. Sustentam o seu estudo no facto das empresas que se preocupam em conhecer melhor os clientes, concorrentes e fornecedores estarem mais bem preparadas para entender as tendências que ocorrem no mercado.

Sinkula, Baker e Noordewier (1997:316) argumentam que “cultivar uma cultura de aprendizagem pode, certamente, tornar-se um dos principais meios para obter e manter vantagem competitiva”.

Tendo em conta os argumentos expostos, propomos a seguinte hipótese:

**H4: A cultura AXA Portugal reforça o efeito da orientação para a aprendizagem no desempenho.**

### **3.1.2.2 O Efeito Moderador da Cultura na Relação entre a Orientação para o Cliente e o Desempenho**

Segundo Williams e Attaway (1996), a orientação para o cliente é um tipo de comportamento exibido pela organização, pelos grupos e seus membros (colaboradores). Consequentemente, a orientação para o cliente de uma organização será influenciada e eventualmente pré-determinada pela cultura da organização.

Alguns investigadores argumentam que a orientação para o cliente pode ser realmente efetiva quando a empresa determina a cultura, as estruturas, os processos e os incentivos necessários para operacionalizar os valores organizacionais orientados para o cliente (Slater e Narver, 1995), ou seja, a orientação para o cliente deve ser uma estratégia planeada e não simplesmente um conceito pré-estabelecido.

Bettencourt e Brown (1997) referem na sua investigação, que existem comportamentos, que vão para lá dos comportamentos formais de trabalho (por exemplo cumprimentar os clientes utilizando nome, dar um serviço excecional de forma espontânea e oferecer respostas emocionais positivas) e os normais, aqueles que fazem parte do serviço prestado, nomeadamente os comportamentos esperados dos colaboradores (por exemplo a cortesia, a demonstração de conhecimento das políticas e dos produtos da empresa, entre outros).

Face ao exposto desdobramos a hipótese 5 em duas sub-hipóteses a seguir descritas:

**H5: A cultura AXA Portugal reforça o efeito da orientação para o cliente (H5.1 – gosto, H5.2 – necessidade) no desempenho.**

### **3.1.2.3 O Efeito Moderador da Cultura na Relação entre o Comprometimento e o Desempenho**

Desde o início da década de 80 que os estudos envolvendo a cultura organizacional demonstram que a cultura proporciona o tema central em volta do qual o comportamento dos funcionários se torna coeso (Gregory, 1983).

Segundo Ikyanyon (2012) a eficiência de uma organização é influenciada pela sua cultura corporativa, com impacto direto no tipo de gestão, organização, recursos humanos e liderança. O comprometimento organizacional é visto como sendo a força psicológica que liga o colaborador à organização (Mowday *et al.*, 1979). Um funcionário comprometido está determinado a ficar com a organização, independentemente da organização estar num estado favorável ou desfavorável (Allen e Meyer, 1990). A cultura de uma organização é algo muito profundo e poderoso e com capacidade de incentivar ou dificultar qualquer mudança na organização. Para os colaboradores, a cultura organizacional é algo que os faz estar ligados ou afastados da empresa. Para Chen (2004) Nazir (2005) O'Reilly (1989) e Silverthorne (2004), a cultura é importante no reforço das capacidades das organizações e na forma como elas funcionam.

Deal e Kennedy (1982) argumentam que a cultura afeta o comprometimento dos colaboradores e a força do comprometimento organizacional está correlacionada com a força da cultura organizacional. Uma forte cultura corporativa permite que os colaboradores entendam melhor os objetivos da organização, lutem por eles, aumentando o seu nível de comprometimento. A cultura é vital no desenvolvimento e manutenção do comprometimento organizacional do colaborador e nos seus níveis de intensidade que muitas vezes é característico de organizações de sucesso (Deal e Kennedy, 1982; Silverthorne, 2004).

Segundo Meyer e Allen (1997: 91) para entender o comprometimento, temos de ter em consideração a sua natureza. Para estes autores podem existir três tipos de relação entre o trabalhador e a empresa, o comprometimento afetivo, o instrumental e o normativo

Face ao exposto desdobramos a hipótese 6 em três sub-hipóteses a seguir descritas:

**H6: A cultura AXA Portugal reforça o efeito do comprometimento (H6.1 – comprometimento afetivo, H6.2 – comprometimento normativo H6.3 – comprometimento instrumental) no desempenho do mediador AXA.**

Tendo por base as hipóteses de investigação deduzidas a partir do referencial teórico apresentado, apresentamos o modelo operacional (figura 2), que contempla o desdobramento de algumas hipóteses de investigação, tendo por base os conceitos e as escalas de avaliação

adotadas neste estudo.

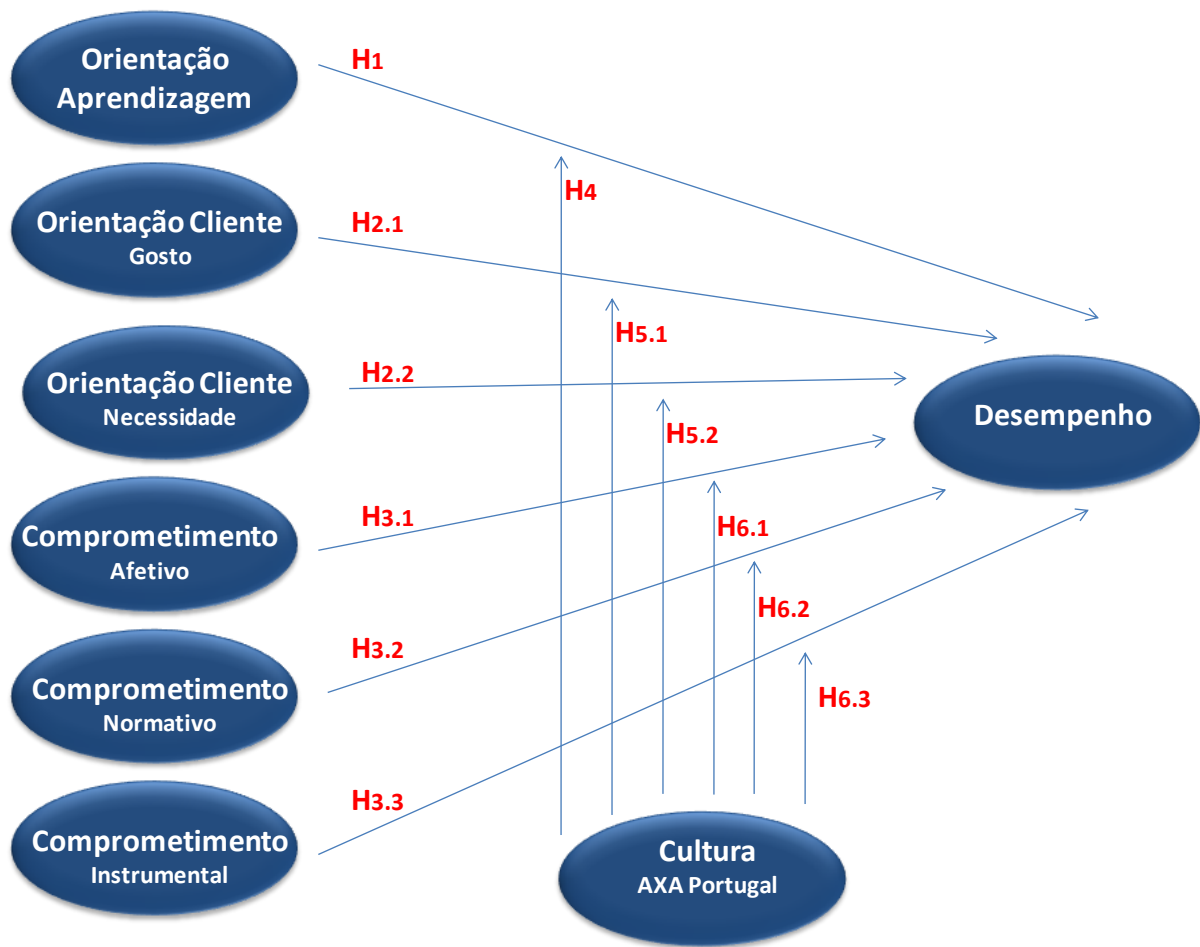


Figura 2 - Modelo Operacional

Fonte: elaboração própria

## 3.2 Amostra e Método de Recolha de Dados

Os dados foram obtidos através de um questionário enviado por email aos mediadores profissionais da companhia de seguros AXA Portugal. O email, além de apelar à resposta dos mediadores, continha um link que, ao clicar, o inquirido acedia ao questionário, de forma automática. Após o seu preenchimento a informação ficava gravada e armazenada num servidor da Web. Este procedimento foi realizado utilizando o site [www.docs.google.com](http://www.docs.google.com).

O questionário, na sua maioria com questões fechadas, ficou disponível no referido site durante duas semanas. Neste período, foram enviados emails incentivando à participação dos mediadores da AXA Portugal, agradecendo aos que já tinham respondido e lembrando os que ainda não o tinham feito para a necessidade e importância de o fazerem com urgência. A recolha de dados ocorreu entre o dia 12 e 30 de Novembro de 2012. Foi calculado que o tempo de resposta seria entre 10 e 15 minutos, o que nos pareceu excelente tendo em conta o limite de 45 minutos proposto por Ghiglione e Matalon (1992).

Antes do envio do questionário por email, foi realizado um pré-teste a 10 mediadores da zona de Leiria, de 22 a 31 de Outubro de 2012. Este pré-teste foi efetuado de forma a avaliar se o questionário estava de acordo com os objetivos formulados, identificando e corrigindo eventuais falhas. Para o efeito, foi solicitado aos mediadores que respondessem ao pré-teste e que depois identificassem dificuldades de compreensão e avaliassem a sua clareza. Foram unânimes em considerar que não era necessário realizar ajustamentos.

O universo da amostra é de 1108 mediadores dos quais responderam 187 (16,8%). A amostra é constituída por mediadores da companhia de seguros AXA Portugal que pertencem ao modelo comercial da rede de Agentes. Este modelo trabalha os mediadores profissionais, cuja mediação de seguros é a sua principal atividade profissional e que têm pelo menos um escritório aberto ao público. São indivíduos de ambos os sexos e a sua dispersão geográfica é de norte a sul de Portugal.

Relativamente à dimensão da amostra, são diversas as propostas acerca da dimensão desejável. Hair *et al.* (1998) referiram-se a amostras próximas dos 200 casos. Hill e Hill (2000) referem as regras do polegar para determinar a dimensão mínima da amostra, fazendo-a depender da técnica estatística utilizada. Assim tendo em consideração estes autores a dimensão mínima para usar a análise fatorial exploratória é determinada pela escala de maior dimensão, neste caso a cultura, sendo igual a  $5 \times K$ , onde  $K = n.º$  variáveis independentes (22) e sendo a dimensão mínima da amostra 110. Para o modelo de regressão linear múltipla (MRLM) método de *stepwise*, a dimensão mínima da amostra é igual a  $30 \times K$ , onde  $K = n.º$  de variáveis independentes (6) e sendo a dimensão mínima da amostra 180.

No caso concreto a dimensão da amostra são 187 casos, aproximando-se das recomendações de Hair *et al.* (1998) e de Hill e Hill (2000)

Não foi eliminado nenhum questionário tendo em conta que não foram encontrados:

- (a) Indivíduos com respostas incoerentes ao longo do questionário (e.g., respostas que apresentassem valores sempre nos extremos das escalas, ou incompatíveis);
- (b) Indivíduos que preenchessem deficientemente o questionário. Isto é, que reunissem mais de 3 respostas em branco, por se considerar que o tamanho da amostra assim o permitiria.

Depois da preparação dos dados, iniciou-se o tratamento psicométrico através do *software* SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versão 20.

O resultado final foi uma amostra de 187 mediadores, distribuidores da marca AXA. Os dados obtidos são caracterizados pelo género, idade, nível de escolaridade, distrito onde desenvolve a atividade, tipo de mediador, volume de carteira na AXA e peso da carteira AXA.

Como se observa, no quadro seguinte, 24% dos respondentes são mulheres e 76% homens. Isto não significa fraca participação das mulheres na investigação, significa apenas que continuam a ser os homens a, maioritariamente, desenvolver a atividade de mediação de seguros (quadro 3).

Quadro 3 – Distribuição por Género

Sexo	Frequência	Percentagem
Feminino	45	24%
Masculino	142	76%

Como é possível observar, 65 mediadores apresentam idades compreendidas entre os 40 a 49 anos, representado 35% da amostra (quadro 4).

Quadro 4 – Distribuição por Idade

Idade (anos)	Frequência	Percentagem
< 30	9	5%
30 a 39	57	30%
40 a 49	65	35%
50 a 59	34	18%
60 a 69	19	10%
> 70	3	2%

No que diz respeito ao nível de escolaridade, a maioria dos mediadores, 35%, possui o ensino secundário 12º ano. Verifica-se ainda que 76 dos inquiridos, que representam 41% da amostra, frequentaram ou possuem formação superior (quadro 5).

Quadro 5 – Nível de Escolaridade

	Frequência	Percentagem
Ensino básico primário	10	5%
Ensino básico preparatório 6º ano	2	1%
Ensino básico 9º ano	20	11%
Ensino secundário 12º ano	67	35%
Curso profissional	12	6%
Frequência universitária/bacharelato	39	21%
Licenciatura ou superior	37	20%

Conforme se pode verificar no quadro 6, os distritos de atuação dos mediadores que fazem parte da amostra estão distribuídos praticamente por todo o país, com exceção a Setúbal. Os distritos mais representativos são Leiria com 20% da amostra, Porto 19%, seguido de Lisboa e Aveiro, ambos com 12%.

Quadro 6 - Principal Distrito de Atuação

Distrito	Frequência	Percentagem
Aveiro	22	12%
Beja	1	1%
Braga	10	5%
Bragança	2	1%
Castelo Branco	2	1%
Coimbra	4	2%
Évora	3	2%
Faro	11	6%
Guarda	3	2%
Leiria	38	20%
Lisboa	22	12%
Portalegre	2	1%
Porto	35	19%
Santarém	15	8%
Setúbal	0	0%
Viana do Castelo	6	3%
Vila Real	5	3%
Viseu	6	3%

Como é possível observar, a maioria dos inquiridos são mediadores multimarca (60%), ou seja mediadores que representam mais do que uma companhia de seguros (quadro7).

Quadro 7 - Tipo de Mediador

Tipo	Frequência	Percentagem
Exclusivo	74	40%
Multimarca	113	60%

Podemos verificar que o intervalo referente ao volume de carteira na AXA em 2011 dos mediadores inquiridos, mais representativo é o superior a 250.000€ e inferior a 500.000€. A grande maioria dos mediadores que participaram neste estudo, tem na AXA uma carteira de seguros abaixo dos 500.000€ (quadro 8).

Quadro 8 - Volume de Carteira na AXA em 2011

Carteira AXA 2011	Frequência	Porcentagem
< 50.000€	37	20%
Entre 50.000€ e inferior a 100.000€	30	16%
Superior a 100.000€ e inferior a 250.000€	30	16%
Superior a 250.000€ e inferior a 500.000€	41	22%
Superior a 500.000€ e inferior 1.000.000€	33	17%
Superior a 1.000.000€	16	8%

Por último, verifica-se que a AXA tem um peso muito significativo no total do volume de negócios dos agentes que participaram neste estudo. A maioria dos agentes tem, pelo menos, 75% da sua carteira global, na AXA.

Quadro 9 - Peso da Carteira AXA no Volume de Negócios do Mediador

Peso carteira AXA	Frequência	Porcentagem
100%	69	37%
76% - 99%	18	10%
51% - 75%	21	11%
26% - 50%	34	18%
11% - 25%	23	12%
10% ou menos	22	12%

### 3.3 A Investigação por Questionário

O instrumento mais utilizado para recolher dados é o questionário, que consiste num conjunto de questões com relação a uma ou mais variáveis (Sampieri, Collado e Lucio, 2006). Segundo Fink (1995), o questionário é um sistema que permite recolher um conjunto de informação para descrever, comparar ou explicar conhecimentos, atitudes e comportamentos. Os

questionários fixam os objetivos para a recolha de informação, para o desenho do questionário em si, para a preparação fiável e válida da recolha, gestão e pontuação da informação, análise de dados e comunicação dos resultados. De forma mais simplificada, o questionário é a técnica de recolha de dados mais utilizada no âmbito da investigação sociológica (Pardal e Correia, 1995).

A escolha do questionário, como instrumento auxiliar desta investigação, teve em conta as suas vantagens, pois, segundo Carrasco (1989), este instrumento permite obter grande quantidade de dados, comparar as respostas e reduzi-las a termos estatísticos. Pardal e Correia (1995) ainda referem outras vantagens, como, por exemplo:

- A possibilidade de ser administrado a uma amostra lata do universo;
- A garantia do anonimato (note-se que esta é uma condição necessária para a autenticidade das respostas);
- A facilidade do seu preenchimento, feito de acordo com a disponibilidade do inquirido;
- A não influência do investigador no momento de recolha de dados;
- O facto de poder ser construído com fins específicos;
- O baixo custo.

### **3.3.1 O Desenho do Questionário**

Segundo Zikmund (1997) e Hill e Hill (2000) o desenho do questionário é o estágio mais crítico do método de investigação por inquérito. Um bom questionário parece fácil de construir mas, de modo geral, é o resultado de um longo e cuidadoso trabalho. Não é fácil escrever um questionário que forneça dados que permitam testar, adequadamente, as hipóteses de investigação.

O instrumento de observação pode, por vezes, ter uma influência deformadora sobre a realidade observada, se se requer um inquiridor. No entanto, quando tal não é necessário, como é o caso desta investigação, que o questionário é disponibilizado na internet e é pedida a colaboração por email, reduz-se esse risco mas não se elimina na totalidade, porque as perguntas podem estar feitas de forma induzir as respostas. Por tudo isto, o trabalho de

elaboração do questionário foi moroso e tão cuidadoso quanto possível, no sentido de minorar o risco de influência deformadora do instrumento de recolha de dados.

Uma vez que a generalidade das questões e itens foram retirados de estudos norte-americanos, verificou-se a necessidade de os traduzir para Português. Para tal, aplicou-se a técnica de tradução inversa (Dillon *et al.* 1993). Este procedimento visa garantir a manutenção do significado e da precisão das medidas. Neste procedimento, realizado por um nativo da língua inglesa, surgiram algumas melhorias que contribuiriam para uniformizar a interpretação e compreensão do questionário. Depois, o questionário foi sujeito a pré-teste, realizado a 10 mediadores da zona de Leiria. A realização deste pré-teste serviu, por um lado, para aprofundar algumas questões mais importantes e, por outro, para apontar e ajudar a ultrapassar as possíveis falhas que o questionário pudesse ter, nomeadamente, na inconsistência ou complexidade das questões, na ambiguidade ou no uso de uma linguagem inacessível, nas perguntas supérfluas ou até incómodas.

### **3.4 As Variáveis Latentes**

Com base no modelo conceptual foram identificadas as variáveis latentes que o questionário visa medir. Utiliza-se o termo “variável latente” para representar uma variável que não pode ser observada nem mediada diretamente, mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis ou dimensões (possíveis de serem observadas ou medidas), que medem qualquer coisa em comum (nomeadamente, a variável latente) (Hill e Hill, 2000).

Assim, uma variável latente é uma variável definida por um conjunto de outras variáveis, designadas de “variáveis componentes”. Por vezes, as variáveis componentes podem ser medidas, a partir das perguntas de um questionário. A estas perguntas ou afirmações dá-se, tecnicamente, o nome de itens de um questionário.

A execução do estudo aqui proposto, levou à construção de um questionário que permite medir 5 variáveis latentes, que visam caracterizar (1) a orientação para a aprendizagem, (2) a orientação para o cliente, (3) a cultura AXA Portugal, (4) o comprometimento dos mediadores AXA Portugal e (5) o desempenho dos mediadores AXA Portugal. O processo de construção do questionário para medir as variáveis latentes e dar-lhe uma medida adequada decorreu em

duas fases: a seleção de itens apropriados para definir a variável latente e a determinação da adequação do questionário para medir a variável latente.

Os itens foram identificados a partir da revisão da literatura e têm, fundamentalmente, a forma de afirmações, sendo medidos por escalas *Likert* de 5 pontos. Assumem, portanto a forma de questões de natureza qualitativa.

Tendo em consideração as variáveis latentes que se pretende estudar, o questionário está organizado em cinco grelhas. As quatro primeiras representam as variáveis latentes e a última (quinta) caracteriza o perfil do mediador. Assim, em cada grelha são apresentadas as variáveis que contemplam um conjunto de perguntas fechadas de escolha múltipla, que visam operacionalizar os conceitos fundamentais à presente investigação.

Em termos genéricos, a organização do questionário tem a seguinte forma: a primeira grelha, representa a perceção do mediador sobre a orientação para a aprendizagem e a orientação para o cliente; a segunda grelha representa a perceção do mediador sobre a cultura organizacional, neste caso da AXA Portugal; a terceira representa o comprometimento organizacional do mediador; a quarta representa o modo como o mediador classifica o seu desempenho na atividade de mediação de seguros; por último, a quinta grelha permite obter a classificação do perfil do mediador inquirido. No total o questionário compreende 74 itens distribuídos pelas cinco grelhas.

De referir que a opção pelas perguntas fechadas limita a resposta do inquirido às opções apresentadas, ficando também o investigador cingido, apenas, a essa informação. Este processo evita a dispersão nas respostas. Além disso, propõem aos inquiridos uma tarefa de reconhecimento, por oposição a um apelo à memória. Produzem ainda respostas mais facilmente analisáveis e codificáveis, uma vez que colocam “o informante na situação de ter de optar entre uma delas” (Pardal e Correia, 1995: 55).

### 3.5 Definição das Escalas Utilizadas

Após a disposição da estrutura do questionário, justifica-se a escolha das escalas utilizadas para corroborar a análise empírica. Quando se pretende medir a intensidade de um fenómeno e não apenas a sua ocorrência, é normal utilizarem-se escalas. Para o efeito, escolhe-se um conjunto de respostas alternativas para cada uma das perguntas, associam-se números às respostas, para serem analisadas posteriormente, por meio de técnicas estatísticas. Os números associados a cada conjunto de respostas representam uma escala de medida.

Os tipos de escala mais frequentemente usados em questionários são as escalas nominais e as ordinais. Nesta investigação utilizou-se a escala ordinal, exceto em algumas das questões da última grelha, onde se optou pela escala nominal.

Estas escalas, também designadas de “escalas de avaliação”, quando a distribuição das respostas é unimodal e mais ou menos normal (Hill e Hill, 2000), seguem o formato *Likert* (1932). Neste estudo, foi utilizada a escala *Likert* de 5 pontos, conforme se pode verificar no questionário no Anexo 1.

Hill e Hill (2000:124) são da opinião que “não é boa ideia usar mais do que sete respostas alternativas. Na maioria dos casos, cinco são suficientes, sobretudo no caso de perguntas que solicitem atitudes, opiniões, gostos ou graus de satisfação”.

Optou-se por um número ímpar de respostas a cada pergunta, mesmo sabendo que se corre o risco dos inquiridos terem tendência a responder no meio da escala. Contudo, como o questionário é anónimo, acredita-se que esse risco é mínimo, uma vez que os inquiridos têm um maior sentido de “segurança” e têm mais vontade de dar respostas verdadeiras.

Um dos problemas básicos que apresenta a validade de uma investigação tem a ver com o rigor e a objetividade com que são medidas as variáveis. Devem privilegiar-se as medidas objetivas ou as medidas de percepção? De facto, a disponibilidade de dados objetivos é normalmente bastante limitada, além de que há um relativo consenso quanto às virtualidades das medidas de percepção.

O estudo realizado por Churchill *et al.* (1985) analisou a evidência da grandeza das correlações entre estimadores e o desempenho, sem ter em consideração se eram utilizadas medidas de resultados subjetivos. Porém, os mesmos investigadores realizaram um estudo com 116 investigações que analisavam os determinantes do desempenho das empresas, separando-as em objetivas (as que controlavam os fatores externos) e subjetivas (as que não controlavam estes fatores). O estudo demonstra que a intensidade das correlações entre os estimadores e os resultados não mudava consoante a avaliação dos resultados ser efetuada de forma objetiva ou subjetiva.

Deste modo foram privilegiadas as medidas de perceção. Esta preferência não implica a introdução de uma subjetividade insuperável, isto porque as medidas de perceção incidem sobre factos concretos. Parece, pois, que a validade dos resultados pode não sofrer, particularmente, com esta opção. Pelo contrário, a pertinência dos resultados pode resultar substancialmente incrementada (Dess e Robinson, 1984; Perin e Sampaio, 1999), sobretudo se tiver em conta que as decisões empresariais se tomam não com base nos dados objetivos, mas com base na perceção que os decisores têm desses mesmos dados (Coelho, 1999).

As escalas utilizadas neste estudo têm como base a perceção dos mediadores AXA inquiridos. Por forma a justificar os motivos que levaram à escolha de cada escala do questionário (correspondente a cada grelha) segue-se o detalhe da operacionalização de cada variável latente.

Para operacionalizar a variável latente referente à orientação para a aprendizagem foi adotada a escala construída e testada por Kohli *et al.* (1998) e para a variável latente referente à orientação para o cliente foi adotada a escala desenvolvida por Brown *et al.* (2002), com um total de 20 itens. Para as respostas foi utilizada a escala de cinco pontos, do tipo *Likert*, segundo o qual o respondente deveria indicar o seu grau de concordância, de acordo com a sua perceção, variando os extremos de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

A variável latente referente à cultura organizacional, conceptualiza-se utilizando a escala desenvolvida por Homburg e Pflesser (2000), com um total de 22 itens. Para as respostas utilizou-se a escala de cinco pontos, do tipo *Likert*, segundo o qual o inquirido deveria optar, de acordo com a sua perceção sobre a cultura AXA, variando os extremos de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente.

Para operacionalizar a variável latente referente ao comprometimento organizacional, dos diversos estudos analisados sobre comprometimento organizacional, conclui-se que para o objetivo deste estudo empírico seria conveniente utilizar a escala de 18 itens, desenvolvida por Meyer e Allen (1997:118-119). Esta escala resultou de uma redução da escala de 24 itens anteriormente desenvolvida pelos mesmos, contendo as três componentes do comprometimento organizacional que os autores defendem: afetivo, instrumental e normativo. Para as respostas utilizou-se a escala de cinco pontos, do tipo *Likert*, segundo o qual o respondente deveria indicar o seu grau de concordância, de acordo com a sua percepção, variando os extremos de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Para a última variável, foi usada neste estudo uma escala de mensuração do desempenho individual auto-reportado. Tal não seria desejável, tendo em conta que as pessoas tendem a sobreavaliar o seu próprio desempenho (Fox e Dinur, 1998; Freud, Colgrove, Burke e McLeod, 2005; van der Heidjen e Nijhof, 2004; Vest, Scott e Markham, 1994). Contudo, pela ausência de alternativas viáveis, o método foi considerado de grande valia, uma vez que os inquiridos respondem anonimamente.

Recorreu-se à escala desenvolvida por Mott (1992) que procurou estudar a eficácia organizacional através da produtividade, adaptabilidade e flexibilidade. Numa primeira parte, esta escala pretende avaliar a qualidade e quantidade do trabalho desenvolvido, na segunda parte visa analisar a capacidade de antecipação de problemas, o desenvolvimento satisfatório e a aceitação da mudança. Para as respostas utilizou-se a escala de cinco pontos, do tipo *Likert*, segundo o qual o respondente deveria classificar o seu desempenho, de acordo com a sua percepção, variando os extremos de muito menor que o dos principais concorrentes (1) a muito maior que o dos principais concorrentes (5).

### **3.6 Processamento da Informação e Técnicas Estatísticas**

Os dados obtidos através de questionário foram objeto de tratamento estatístico, através do "package" informático SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Primeiro, para cada escala, foi efetuada uma análise prévia aos dados através da análise de correlações ITEM-TOTAL. Foram eliminados todos os itens que apresentaram uma correlação entre item muito

baixa (inferior a 0,4).

Depois, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas tendo como linha condutora a confiabilidade e a validade, tal como refere Malhotra (2004). Com o objetivo de encontrar um conjunto de itens que reflitam um conceito (ou fator) unidimensional começou-se por utilizar a abordagem tradicional de Churchill (1979). Nesse sentido, foi efetuada uma análise fatorial exploratória, seguida de uma análise dos coeficientes *alpha* (Cronbach, 1951).

Após a purificação das escalas, procedeu-se ao teste das hipóteses de investigação através da análise de correlações de *Pearson* e da estimação de Modelos de Regressão Linear Múltipla (MRLM).

### **3.7 Análise da Consistência e Validade do Modelo de Medidas**

Um estudo desta natureza procura rodear-se dos mecanismos que asseguram a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis latentes utilizadas no questionário. Neste estudo, o processo utilizado para o efeito decorreu em duas fases sequenciais:

Análise fatorial exploratória;

Análise de fiabilidade.

Foram efetuadas cinco análises fatoriais exploratórias. A análise fatorial inclui um conjunto de técnicas estatísticas cujo objetivo é simplificar as relações complexas e diversas que, por hipótese, existam entre um grupo de variáveis observadas. Tal simplificação é obtida através da determinação de fatores comuns que fazem a ligação entre variáveis aparentemente independentes. Deste modo, reduz-se a dimensão dos dados, sem perda de informação.

Embora a normalidade não seja um pressuposto necessário da análise fatorial de componentes principais, Pestana e Gageiro (2008) aconselham a análise dos graus de assimetria e curtose para cada variável, individualmente. Isto porque, tanto as distribuições muito enviesadas com os *outliers* podem distorcer os resultados. Segundo Hill e Hill (2000:267) o que é importante é que tanto a assimetria como a curtose tenham valores inferiores a duas vezes o valor do erro padrão. Nesses casos considera-se normal a distribuição.

Após a verificação destas recomendações, iniciou-se o estudo com a aplicação da análise fatorial de componentes principais em 3 etapas, a seguir descritas.

Na primeira etapa estimou-se a matriz das correlações, que mede a associação linear entre as variáveis, através dos coeficientes de correlação de *Pearson* e testou-se a viabilidade da aplicação da análise fatorial através do teste de esfericidade de Bartlett, que mede a existência de correlações significativas entre os itens, e do teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que estima a adequação da amostra.

O teste KMO, que varia entre zero e um, compara as correlações simples com as parciais, existentes entre variáveis. Um KMO próximo de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, enquanto próximos de zero indica que a utilização da análise fatorial pode não ser boa ideia, porque existe uma correlação fraca entre variáveis. Kaiser adjetiva os valores do KMO como se apresentam a seguir (Pestana e Gageiro, 2003):

Quadro 10 - Avaliação do Teste KMO

KMO	Análise Fatorial
1 - 0,9	Muito boa
0,9 - 0,8	Boa
0,8 - 0,7	Média
0,7 - 0,6	Razoável
0,6 - 0,5	Má
<0,5	Inaceitável

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro (2003).

Hair *et al.* (1998) e Malhotra (1996) recomendam 0,5 como valor mínimo para a estatística KMO, isto é, valores iguais ou superiores a 0,5 indicam que, no geral, o tamanho da amostra é adequado para os indicadores considerados.

Neste estudo, foram efetuadas cinco análises fatoriais, os valores do qui-quadrado obtidos

para o teste de esfericidade de Bartlett são todos significativos ( $p < 0,05$ ), o que significa que existe uma boa correlação entre as variáveis. Os valores obtidos para o teste KMO, apresentados no quadro abaixo (quadro 11), situaram-se todos acima de 0,84, indicando uma boa adequação da dimensão da amostra aos itens em análise (Hair *et al.*, 1998; Malhotra, 1996). Por conseguinte, prosseguiu-se com a análise fatorial exploratória.

Quadro 11 - Valores de KMO

Variáveis	Valores
Cultura	0,936
Orientação Aprendizagem	0,840
Orientação Cliente	0,860
Comprometimento	0,925
Desempenho	0,848

Na segunda etapa, extraíram-se os fatores com base na análise dos componentes principais, que é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais, correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas (ortogonais), as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial e são apresentadas pela ordem numérica das hipóteses. Um valor próprio igual ou maior que 0,50 foi usado para determinar a associação das variáveis às componentes (Hair *et al.*, 1998).

Ainda na segunda etapa determinou-se o número das componentes necessárias para representar adequadamente os dados iniciais. O número de componentes a reter pode ser determinado a partir da representação gráfica dos valores próprio, da proporção total da variância explicada ou ainda utilizando o critério de Kaiser (valor próprio superior a 1). Neste estudo utilizou-se preferencialmente o critério de Kaiser, mas quando existiam componentes extraídas com um só item com valor próprio igual ou superior a 0,5, utilizou-se o critério da representação gráfica para extrair as componentes principais. Nestes casos, a análise fatorial era refeita para melhorar a solução global (Floyd e Widaman, 1995).

Na terceira etapa, e para que se possa concluir a análise fatorial e interpretar o novo conjunto

de variáveis, é preciso que a chamada estrutura simples seja alcançada. Esta é obtida quando a matriz dos coeficientes de correlação entre as variáveis observadas e os fatores extraídos apresenta um resultado tal que cada variável tem somente um coeficiente de correlação significativo com algum fator e cada fator tem, pelo menos, uma variável com um coeficiente significativo. A solução inicial fornecida pela análise fatorial pode não proporcionar esta situação. Este problema foi contornado através da rotação ortogonal dos fatores através do método varimax proposto por Kaiser e Rice (1974).

Seguidamente, apresentamos os fatores extraídos das componentes principais pelos métodos já acima expostos.

### 3.7.1 Resultados da Análise da Consistência e Validade da Escala Orientação Aprendizagem

Pela análise do quadro 12, verifica-se que os mediadores AXA inquiridos revelam uma boa orientação para a aprendizagem, tendo em conta a média geral de 4,54, numa escala de 5.

A escala OA evidenciou tratar-se de uma variável unidimensional medida através de 6 itens que evidenciam uma boa fiabilidade interna “alfa =0,838”.

A Orientação Aprendizagem é explicada pelos seus itens em 55,599% (Quadro 12). Os itens estão correlacionados entre si apresentado *loadings* superiores a 0,656, o que significa que medem o mesmo conceito, neste caso, o da OA.

Quadro 12 - Resultados da Análise Fatorial Escala Orientação Aprendizagem

Grelha 1	Média	Loadings
Vale a pena investir tempo na aprendizagem de novas formas de relacionamento com clientes	4,52	0,803
Para mim é importante aprender com cada experiência de venda que faço	4,64	0,787
Aprender como ser um bom vendedor é fundamental para mim	4,43	0,771
Existe ainda muita coisa para aprender sobre vendas	4,50	0,752
Aprendo sempre qualquer coisa com os meus clientes	4,38	0,694
Para se ser um bom vendedor é necessario estar continuamente a aperfeiçoar competências	4,75	0,656
<b>Alfa Cronbach</b>		<b>0,838</b>
<b>Variância explicada %</b>		<b>55,599</b>
<b>Variância explicada acumulada</b>		<b>55,599</b>

### 3.7.2 Resultados da Análise da Consistência e Validade da Escala Orientação Cliente

À semelhança da escala original o estudo da consistência e validade do modelo de medida OC, evidenciou dois fatores, em tudo idêntico ao original. Assim temos a dimensão OC por necessidade e OC por gosto.

Pela análise do quadro 13, verifica-se que os mediadores AXA inquiridos revelam uma boa orientação para o cliente, tendo em conta a média geral de 4,38, numa escala de 5.

Os dois fatores presentes nesta escala apresentam o alpha superior a (0,7) o que significa que têm uma boa consistência interna (Pestana e Gageiro, 2008), logo fiabilidade. Tal como apresentado no quadro 13, o resultado da variância acumulada nesta escala é de 56,572%, o que significa que os itens retidos explicam 56,572% da escala (quadro 13)

Quadro 13 - Resultados da Análise Fatorial Escala Orientação Cliente

Grelha 1	Média	Loadings	
		OC Necessidade	OC Gosto
		Fator 1	Fator 2
Fico satisfeito por fazer os meus clientes felizes	4,68	0,864	
Eu gosto verdadeiramente de servir os meus clientes	4,56	0,795	
Gosto de me lembrar dos nomes dos meus clientes	4,57	0,653	
Tenho sempre em mente o melhor para os meus clientes	4,43	0,648	
Gosto de responder com rapidez às solicitações dos meus clientes	4,53	0,635	
Tento ajudar os meus clientes a alcançar os seus objectivos	4,44	0,606	
Eu alcanço os meus objectivos individuais satisfazendo os meus clientes	4,30	0,572	
Eu faço com que os meus clientes falem das suas necessidades	4,30		0,751
Para mim é fácil sorrir a cada um dos meus clientes	4,10		0,736
Eu sou capaz de responder correctamente às questões dos meus clientes	4,07		0,711
É com naturalidade que crio empatia com os meus clientes	4,25		0,683
<b>Alfa Cronbach</b>		<b>0,849</b>	<b>0,754</b>
<b>Variância explicada %</b>		<b>44,301</b>	<b>12,1272</b>
<b>Variância explicada acumulada</b>		<b>44,301</b>	<b>56,572</b>

### 3.7.3 Resultados da Análise da Consistência e Validade da Escala Cultura AXA Portugal

Pela análise do quadro 14, verifica-se que os mediadores AXA inquiridos identificam a cultura AXA Portugal, reconhecendo um nível de concordância de 3,47, numa escala de 5. Assim,

A escala Cultura AXA Portugal evidenciou tratar-se de uma variável unidimensional medida através de 21 itens que evidenciam uma boa fiabilidade interna “alfa =0,959”. Estes itens explicam 55,853% da escala. Os itens estão correlacionados entre si apresentado *loadings* superiores a 0,506, o que significa que medem o mesmo conceito, neste caso, o da Cultura AXA Portugal (quadro 14).

Quadro 14 - Resultados da Análise Fatorial Escala Cultura

Grelha 2	Média	Loadings
Na AXA os problemas relacionados com o mercado são tratados de forma directa e aberta	3,41	0,832
Na AXA as competências dos colaboradores são avaliadas regularmente nas perspetiva do mediador	3,36	0,826
Na AXA os processos de solicitações dos mediadores são constantemente aprimorados	3,17	0,810
Na AXA apreciam-se as ideias criativas, especialmente se elas partem dos mediadores	3,22	0,805
Na AXA a agilidade dos processos é avaliada regularmente	3,42	0,801
Na AXA os serviços que trazem valor acrescentado ao mediador são identificados e desenvolvidos continuamente	3,53	0,798
Na AXA são realizadas com regularidade reuniões gerais com mediadores, para discutir sobre tendências do mercado segurador	3,41	0,795
Na AXA temos respostas rápidas para as mudanças que ocorrem no mercado segurador	3,1	0,792
Na AXA as actividades operacionais (produção, sinistros, etc.) são regularmente avaliadas para se tornarem mais adequadas às exigências do mercado	3,63	0,786
A AXA avalia regularmente o seu posicionamento no mercado e partilha essa informação com os mediadores	3,61	0,772
Na AXA a opinião do mediador é tida em consideração no planeamento de novos produtos	3,15	0,761
Na AXA os colaboradores têm competências e perfil para trabalharem em contacto permanente e directo com os mediadores	3,79	0,760
A AXA avalia o seu desempenho regularmente e compara com o da concorrência	3,52	0,744
A AXA partilha regularmente informação de mercado com os mediadores	3,61	0,741
Na AXA existe um alto comprometimento dos seus colaboradores na procura da satisfação das necessidades dos mediadores	3,52	0,717
Na AXA as solicitações dos mediadores (por ex: pedidos de cotação e/ou aceitação de riscos) são atendidas imediatamente	3,09	0,684
Na AXA o desempenho do mercado segurador Português é avaliado regularmente	3,73	0,660
Na AXA a qualidade dos serviços é avaliada pelos mediadores	3,56	0,653
A individualidade (características pessoais) de cada mediador AXA é vista como uma vantagem competitiva pela AXA	3,57	0,651
Na AXA aceita-se que um desempenho de alta qualidade possa ser atingido de diferentes maneiras	3,56	0,641
Cada mediador da AXA é plenamente responsável pelos seus clientes	3,94	0,506
Como mediador AXA sinto-me responsável pela identificação e solução dos problemas dos clientes		
<b>Alfa Cronbach</b>		<b>0,959</b>
<b>Variância explicada %</b>		<b>53,853</b>
<b>Variância explicada acumulada</b>		<b>53,853</b>

### 3.7.4 Resultados da Análise da Consistência e Validade da Escala Comprometimento

À semelhança da escala original o estudo da consistência e validade do modelo de medida do comprometimento evidenciou três fatores. Assim temos a dimensão comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental.

Pela análise do quadro 15, verifica-se que os mediadores AXA inquiridos revelam um bom comprometimento com a AXA Portugal, tendo em conta a média geral de 3,33, numa escala de 5. Os três fatores presentes nesta escala apresentam o alpha superior a (0,8) o que significa que têm uma boa consistência interna (Pestana e Gageiro, 2008), logo fiabilidade. Tal como apresentado no quadro 15, o resultado da variância acumulada nesta escala é de 68,664%.

Quadro 15 - Resultados da Análise Fatorial Escala Comprometimento

Grelha 3	Média	Loadings		
		Comp_afetivo	Comp_normativo	Comp_instrumental
		Factor 1	Fator 2	Fator 3
Eu sinto-me emocionalmente vinculado à AXA	3,79	0,900		
Eu partilho da cultura da AXA	3,80	0,863		
A AXA tem muito significado pessoal para mim	3,90	0,858		
Eu sinto-me verdadeiramente integrado na AXA	3,83	0,837		
Eu sinto os problemas da AXA como se fossem meus	3,71	0,750		
Eu sentir-me-ia muito feliz se mantivesse a relação com a AXA durante toda a minha vida profissional	3,98	0,749		
Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto deixar a AXA agora	3,46		0,849	
Eu, actualmente, sentir-me-ia culpado(a) se abandonasse a AXA	2,90		0,810	
Eu, actualmente, não deixaria de trabalhar com a AXA, porque sinto uma obrigação moral com as pessoas que nela trabalham	3,29		0,789	
Sinto obrigação moral em trabalhar com a AXA	2,97		0,693	
Eu devo muito à AXA	3,08		0,681	
A AXA merece a minha lealdade	3,87		0,636	
Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar de trabalhar com a AXA	3,34		0,514	
Uma das poucas consequências negativas de deixar de trabalhar com a AXA, seria a escassez de alternativas imediatas	2,58			0,773
Se não fosse por já ter dado tanto de mim à AXA, ponderaria deixar de trabalhar com ela	2,76			0,684
Se eu decidisse deixar de trabalhar com a AXA, a minha situação profissional ficaria desordenada	2,72			0,673
Perante a actualidade, trabalhar com a seguradora AXA é mais uma necessidade que um desejo	3,14			0,662
Se eu deixar de trabalhar com a AXA, terei poucas alternativas de encontrar uma Seguradora melhor	2,78			0,614
<b>Alfa Cronbach</b>		<b>0,932</b>	<b>0,915</b>	<b>0,806</b>
<b>Variância explicada %</b>		<b>47,191</b>	<b>15,019</b>	<b>6,455</b>
<b>Variância explicada acumulada</b>		<b>47,191</b>	<b>62,210</b>	<b>68,664</b>

### 3.7.5 Resultados da Análise da Consistência e Validade da Escala Desempenho

Pela análise do quadro 16, verifica-se que os mediadores AXA inquiridos revelam um bom desempenho, tendo em conta a média geral de 3,59, numa escala de 5. A variável é unidimensional, medida através de 8 itens que evidenciam uma boa fiabilidade interna “alfa =0,919”. A variância acumulada nesta escala é de 64,607%. Os itens estão correlacionados entre si, apresentando *loadings* superiores a 0,718, o que significa que medem o mesmo conceito, neste caso o desempenho.

Quadro 16 - Resultados da Análise Fatorial Escala Desempenho

Grelha 4	Média	Loadings
Em comparação com os seus concorrentes, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?	3,68	0,838
Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, quando comparado com os seus concorrentes?	3,55	0,833
Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de urgência em comparação com os seus concorrentes?	3,73	0,831
Qual é o nível de eficiência do seu trabalho em comparação com os seus concorrentes? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?	3,60	0,831
Em comparação com os seus concorrentes, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças do mercado?	3,51	0,826
Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus concorrentes?	3,71	0,795
Em situações de urgência (sinistros graves, prazos de resposta curtos, questões muito técnicas, etc.) como compara a sua reacção com a dos seus concorrentes?	3,73	0,749
Como é que o seu nível de produção se pode comparar com o nível de produção dos seus concorrentes?	3,22	0,718
<b>Alfa Cronbach</b>		<b>0,919</b>
<b>Variância explicada %</b>		<b>64,607</b>
<b>Variância explicada acumulada</b>		<b>64,607</b>

### 3.8 Conclusão

O exame das propriedades relativas à unidimensionalidade e validade dos conceitos, seguiu as recomendações de Garver e Mentzer (1999). Os resultados obtidos são bons. Os oito conceitos extraídos das análises fatoriais exploratórias pelo método das componentes

principais evidenciaram unidimensionalidade e demonstraram possuir consistência conceptual. Por isso, reduzimos o número de variáveis para oito, usando para o efeito o método de regressão, e guardámo-las para efetuar as futuras análises multivariadas e desse modo testar as hipóteses de investigação.

## **4. Apresentação e Discussão de Resultados**

---

Neste capítulo vamos proceder à análise estatística dos resultados obtidos de forma a averiguar se as variáveis dependentes do modelo conceptual têm capacidade para explicar o desempenho do agente AXA, assim como perceber o papel da cultura AXA nessa relação. Posteriormente, discutiremos os resultados obtidos e concluiremos sobre a corroboração ou não das hipóteses de investigação.

Assim, numa primeira fase será efetuada uma análise de correlação entre todas as variáveis, através do coeficiente de correlação de *Pearson* e numa segunda fase será estimado o Modelo de Regressão Linear Múltipla (MRLM) através do método *stepwise*. Apresentamos os resultados obtidos de seguida.

### **4.1 Apresentação de Resultados dos Coeficientes de Correlação de *Pearson***

A análise de correlação é um método utilizado na análise bivariada que visa identificar a força relativa das associações entre as variáveis (Bryman e Cramer, 1993). O sinal do coeficiente de *Pearson* representa a direção da relação (negativa ou positiva), em contrapartida o valor representa a intensidade da relação entre variáveis, podendo variar entre 1 e -1 (Pestana e Gageiro, 2005).

Antes foram verificados os pressupostos da linearidade entre as variáveis, através da observação dos diagramas de dispersão, e da normalidade das distribuições, através e dos testes Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk (K-S) e da análise dos graus de assimetria e de curtose.

Observam-se correlações estatisticamente significativas entre as variáveis, o que me permite

antever que as variáveis independentes vão ter capacidade para explicar a variável dependente que é o desempenho (quadro 17)

Quadro 17 - Coeficientes de Correlação de *Pearson*

VARIÁVEL	O Aprendizagem	OC_Gosto	OC_necessidade	COMP_afetivo	COMP_normativo	COMP_instrumental	DESEMPENHO
CULTURA	0,127	-0,042	0,280**	0,365**	0,411**	0,379**	0,351**
DESEMPENHO	0,158*	0,048	0,331**	0,184*	0,198**	0,232**	1

\*\* .Correlação significativa ao nível de 0,01 (2-tailed).

\* .Correlação significativa ao nível de 0,05 (2-tailed).

Os resultados do quadro 17 evidenciam correlações, estatisticamente significativas, entre a variável cultura de negócio da AXA e as variáveis independentes, na maioria das suas dimensões: existem correlações estatisticamente significativas entre a cultura e a OC necessidade (R de *Pearson* = 0,280,  $p < 0,01$ ), comprometimento afetivo (R de *Pearson* = 0,365,  $p < 0,01$ ), comprometimento normativo (R de *Pearson* = 0,411,  $p < 0,01$ ), comprometimento instrumental (R de *Pearson* = 0,379,  $p < 0,01$ ) e desempenho (R de *Pearson* = 0,351,  $p < 0,01$ ). Sendo os coeficientes positivos, significa que à medida que aumenta a disseminação da cultura de negócio da AXA entre os agentes, aumenta a orientação para o cliente por necessidade, o comprometimento em todas as suas dimensões e o desempenho do agente. As correlações entre a cultura e a orientação para a aprendizagem e a orientação para o cliente por gosto não são estatisticamente significativas.

No quadro 17 podemos verificar correlações positivas, estatisticamente significativas, entre a variável dependente, desempenho, e as variáveis independentes na maioria das suas dimensões: Existem correlações estatisticamente significativas entre o desempenho e a OC necessidade (R de *Pearson* = 0,331,  $p < 0,01$ ), o comprometimento normativo (R de *Pearson* = 0,198,  $p < 0,01$ ) e o comprometimento instrumental (R de *Pearson* = 0,232,  $p < 0,01$ ). Sendo assim, à medida que aumenta o comprometimento do agente AXA aumenta o seu desempenho, assim como a sua orientação para o cliente por necessidade. Os resultados evidenciam ainda correlações positivas, estatisticamente significativas, entre o desempenho e a orientação para a aprendizagem (R de *Pearson* = 0,158,  $p < 0,05$ ) e o comprometimento afetivo (R de *Pearson* = 0,184,  $p < 0,05$ ). Nesse sentido, à medida que aumenta a orientação para aprendizagem e a orientação para cliente por gosto, aumenta o desempenho do agente

AXA. Relativamente às correlações estatisticamente não significativas com a variável dependente desempenho, existe apenas uma variável independente, a orientação para o cliente por gosto que é não significativa.

Concluída a análise prévia do teste das hipóteses através da análise das correlações de *Pearson*, prosseguimos com o modelo de regressão linear múltipla, no sentido de saber se as variáveis independentes têm capacidade para explicar a variável dependente desempenho e se a cultura AXA Portugal modera essa relação.

## 4.2 Análise do Modelo de Regressão Linear Múltipla

Na regressão, as correlações que medem o grau de associação entre a variável dependente e cada uma das variáveis independentes são usadas para prever a variável dependente. Quanto maior for a correlação maior será a previsão (Pestana e Gageiro, 2005; Malhotra, 2006).

Quadro 18 - Resultados da RML- Os Determinantes do Desempenho dos Mediadores AXA

	R Square Change	Coefficiente Beta	Estatística T
Cultura*Comprometimento instrumental	0,204	0,407	6,207***
Orientação para o cliente por necessidade	0,065	0,277	4,366***
Cultura*Orientação para o cliente por gosto	0,024	0,254	3,424***
Cultura*Orientação para a aprendizagem	0,023	-0,191	-2,466*
Orientação para a aprendizagem		-0,022	-0,33
Orientação para o cliente por gosto		0,032	0,507
Comprometimento afetivo		0,09	1,402
Comprometimento normativo		0,084	1,293
Comprometimento instrumental		0,036	0,543
Cultura*Orientação para o cliente por necessidade		-0,071	-1,035
Cultura*Comprometimento afetivo		-0,018	-0,29
Cultura*Comprometimento normativo		0,106	1,627

Modelo Total  
 $R^2$  Ajustado = 0,301  
df = 182  
F = 20,995\*\*\*

\*p<0,05

\*\*p<0,01

\*\*\*p<0,001

Os resultados apresentados no quadro 18 mostram que a cultura modera a relação entre o comprometimento instrumental e o desempenho do mediador AXA, reforçando a influência do comprometimento instrumental no desempenho. O efeito das duas variáveis explica 20,4% ( $R^2$ ) da variação do desempenho.

A orientação para o cliente por necessidade explica 6,5% ( $R^2$ ) da variação do desempenho do mediador AXA. Neste caso a cultura não modera a relação entre as duas variáveis. No entanto já modera a relação entre a orientação para o cliente por gosto e o desempenho, acrescentado uma explicação adicional de 2,4%.

A cultura modera a relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho do mediador AXA, reforçando o efeito negativo da OA no desempenho e tornando-o estatisticamente significativo. Acrescenta uma explicação adicional do desempenho de 2,3%.

Os teste t para as variáveis individuais OA, OC por gosto, comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental não são significativos ( $p > 0,05$ ), não tendo capacidade para explicar o desempenho dos mediadores AXA. Também a cultura não revelou moderar a relação entre as variáveis independentes OC por necessidade, comprometimento afetivo, comprometimento normativo e a variável dependente desempenho. Por isso foram exclusivos do MRLM.

Em termos gerais e considerando o  $R^2$  ajustado, os resultados da regressão explicam 30,1% da variância do desempenho ( $R^2$  Ajustado = 0,301;  $F = 20,995$ ,  $p < 0,001$ ). O modelo é globalmente válido, uma vez que o teste F está associado a um nível de significância reduzido ( $p < 0,001$ ).

### **4.3 Discussão de Resultados**

Os resultados anteriormente apresentados visam identificar os determinantes do desempenho de um mediador de seguros AXA. Em particular avaliar o efeito moderador da cultura AXA Portugal na relação entre as variáveis OA, OC e comprometimento no desempenho do mediador.

Neste ponto pretende-se discutir os resultados obtidos com suporte na revisão da literatura e tendo em conta o perfil dos inquiridos e o caso em estudo. A discussão de resultados terá como objetivo testar as hipóteses anteriormente definidas e será feita seguindo a ordem pela qual foram apresentadas.

Inicialmente analisou-se a relação entre as variáveis através da análise dos coeficientes de correlação de *Pearson*. Prosseguiu-se com o teste das hipóteses através dos coeficientes padronizados da regressão e as suas significâncias estatísticas (teste *t*), referenciados no ponto anterior. Tais coeficientes identificam a força das relações causais entre os diversos conceitos do modelo, atuando diretamente na confirmação ou rejeição das hipóteses de investigação, deste modo uma hipótese é suportada se o respetivo coeficiente for significativo e se apresentar o sinal previsto.

#### **4.3.1 Os Determinantes do Desempenho do Mediador AXA**

Será que a orientação para a aprendizagem influencia o desempenho do mediador de seguros?

Com base nos dados obtidos no questionário enviado aos mediadores AXA os resultados dos coeficientes de correlação de *Pearson* evidenciam uma associação positiva estatisticamente significativa entre as duas variáveis ( $p < 0,05$ ), fazendo antever que a OA teria capacidade para explicar o desempenho. Todavia pelos resultados da MRLM, tal não se confirmou sendo o coeficiente *beta* negativo, mas não significativo. Sendo assim a hipótese H1, que afirmava que a orientação para a aprendizagem influencia positivamente o desempenho, não foi corroborada pelos resultados.

Estes resultados não são consistentes com os resultados obtidos noutros estudos realizados no âmbito do estudo da orientação para a aprendizagem. Segundo Che-Ha *et al.* (2012) as empresas de serviços que pretendam atingir desempenhos superiores devem fomentar uma cultura de aprendizagem entre os seus funcionários.

Baker e Sinkula (1999a) examinaram o efeito da orientação para a aprendizagem no desempenho organizacional num estudo sobre 411 executivos representado várias indústrias e

os resultados sugerem que a OA afeta diretamente o desempenho organizacional ao facilitar o tipo de aprendizagem que conduz a inovações nos produtos, nos procedimentos e nos sistemas.

Todavia, estamos perante um setor de atividade, que atualmente é muito orientado para resultados de curto prazo. A atividade seguradora atravessa um período que devido à elevada competitividade do mercado exige que os mediadores sejam muito preocupados com o resultado imediato, em detrimento de outras práticas que conduzem a resultados a longo prazo. A OA é disso exemplo, é possível que tenha um impacto positivo no desempenho, mas não é algo que seja imediato.

Neste estudo medimos o desempenho do mediador com base na sua capacidade de resposta aos clientes, comparada com a dos seus concorrentes. Ora sendo os clientes fortemente orientados para os preços é natural que a resposta que esperam dos mediadores seja o preço mais baixo do mercado e isso não tem necessariamente muito a ver com a OA, daí que neste estudo não evidenciou capacidade explicativa para o desempenho do mediador.

Pela análise dos coeficientes de correlação de *Pearson*, verifica-se que não existe correlação estatisticamente significativa entre desempenho e OC por gosto ( $p > 0,05$ ), o que permite desde já concluir que esta variável não tem capacidade para explicar o desempenho. Deste modo, a hipótese H2.1, que afirma que a orientação para o cliente por gosto, do mediador AXA influencia positivamente o seu desempenho, não foi corroborada pelos resultados.

Relativamente à dimensão OC por necessidade, os coeficientes de correlação de *Pearson*, evidenciam uma forte associação positiva, estatisticamente significativa ( $p < 0,01$ ). Esta relação foi confirmada pelos resultados do MRLM, evidenciando a OC por necessidade capacidade para explicar 6,5% do desempenho. Desta forma podemos confirmar que corroboramos a H2.2, que afirma que a orientação para o cliente, por necessidade, do mediador AXA influencia positivamente o seu desempenho.

Contrariamente à OC por gosto, a OC por necessidade tem capacidade para explicar o desempenho do mediador, reforçando assim os resultados obtidos por diversos autores. Para Kim *et al.* (2011) a OC é uma vantagem competitiva e afeta o desempenho organizacional. Segundo Anosike e Eid (2011), a OC é tema central das organizações que atingem elevado

nível de desempenho. Sendo o mediador o principal canal de distribuição de seguros, que funciona como um intermediário entre a seguradora e o consumidor na contratação de seguros, são as pessoas que nesta atividade fazem a diferença e, quanto mais orientadas forem para o cliente, melhores níveis de desempenho alcançam.

Continuamos a investigação averiguando a capacidade que o comprometimento tem no desempenho do mediador. Sendo a variável comprometimento multidimensional, faremos essa análise dimensão a dimensão.

De acordo com análise dos coeficientes de correlação de *Pearson*, verifica-se que existe correlação estatisticamente significativa entre o comprometimento afetivo e o desempenho do mediador ( $p < 0,05$ ). Esta relação não foi confirmada pelos resultados do MRLM, sendo o coeficiente *beta* positivo, mas não significativo. Sendo assim a hipótese H3.1, que afirma que o comprometimento afetivo do mediador com a AXA influencia positivamente o seu desempenho, não foi corroborada pelos resultados.

Relativamente às dimensões comprometimento normativo e comprometimento instrumental, os coeficientes de correlação de *Pearson*, evidenciam uma forte associação positiva estatisticamente significativa ( $p < 0,01$ ) com o desempenho do mediador AXA. Estes resultados permitem-nos afirmar que à medida que aumenta o comprometimento normativo e instrumental dos mediadores com AXA, aumenta o seu desempenho, fazendo antever que estas duas dimensões do comprometimento têm capacidade para explicar o desempenho. Todavia pelos resultados da MRLM, tal não se confirmou sendo os coeficientes *beta* positivos mas estatisticamente insignificantes. Isto significa que, apesar de haver uma associação positiva entre o comprometimento, nas dimensões normativo e instrumental, e o desempenho, elas não têm capacidade para explicar esse desempenho.

Deste modo, a hipótese H3.2, que afirmava que o comprometimento normativo do mediador com a AXA influenciava positivamente o seu desempenho e a hipótese H3.3, que afirma que o comprometimento instrumental do mediador com a AXA tinha um impacto positivo no seu desempenho, não foram corroboradas pelos resultados do MRLM, mas tendo em consideração os coeficientes de correlação de *Pearson* podemos considerá-las parcialmente corroboradas.

No âmbito do estudo do comprometimento, estes resultados são consistentes com os autores que têm defendido que existe uma relação entre o comprometimento organizacional e o desempenho, mas não são consistentes com aqueles que afirmam que o comprometimento tem capacidade para explicar variações no desempenho (Bastos, 1996; Oliveira, 1997; Rego, 2003).

Os estudos efetuados revelam que as organizações que possuem um maior número de funcionários comprometidos com a empresa, apresentam níveis de produtividades mais elevados. A gestão dos RH através de práticas orientadas para o comprometimento dos colaboradores está relacionada com o desempenho da empresa. As práticas de RH baseadas no comprometimento não afetam diretamente o desempenho da empresa, mas influenciam o cumprimento de vários resultados intermédios, que por sua vez têm um papel importante no desempenho da empresa, (Ceylan, 2013; Collins e Smith, 2006 e Cooper-Hakim e Viswesvaran, 2005).

Tendo em consideração a realidade do caso em estudo, podemos justificar os resultados apurados no facto de atualmente o mediador de seguros desenvolver a sua atividade de uma forma muito autónoma. Foi atribuída autonomia e ferramentas aos mediadores, diminuindo a necessidade de intervenção da companhia de seguros no processo de subscrição e gestão de contratos de seguros. Talvez por esse motivo, neste estudo, o comprometimento do mediador com a AXA não teve capacidade para explicar o seu desempenho, apesar de haver uma relação positiva entre as variáveis.

#### **4.3.2 O Efeito Moderador da Cultura AXA**

Com base nos resultados MRLM, podemos observar no quadro 18 que a cultura de negócio AXA modera a relação entre as variáveis independentes, OA, OC e comprometimento e a variável dependente desempenho. Todavia essa moderação apenas se faz sentir em algumas dimensões dessas variáveis, a seguir apresentadas.

Relativamente à OA, verificou-se que a cultura modera a relação entre a OA e o desempenho do mediador e reforçou o efeito negativo da OA no desempenho. No entanto a literatura

evidenciava que a OA tinha um efeito positivo no desempenho e os nossos resultados demonstram o contrário. Apesar dos resultados mostrarem que a cultura reforça a relação entre a OA e desempenho, não podemos considerar corroborada a hipótese H4, que afirma que a cultura AXA reforça o efeito da orientação para a aprendizagem no desempenho, uma vez que na hipótese H1 afirmávamos que a relação entre OA e desempenho era positiva.

Estes resultados contrariam os resultados obtidos noutros estudos que investigaram a influência da cultura na orientação para a aprendizagem. Para Sinkula, Baker e Noordewier (1997: 316), “cultivar uma cultura de aprendizagem pode, certamente, tornar-se um dos principais meios para obter e manter vantagem competitiva”.

Neste caso, a cultura AXA, assente na busca da melhoria da qualidade do serviço e na orientação para o mercado reforçou o efeito negativo da OA no desempenho. Se eventualmente a cultura se baseasse no controlo e redução dos custos, talvez o reforço fosse numa relação positiva entre OA e desempenho, uma vez que a atividade seguradora compete com base preços não sendo a qualidade um fator diferenciador.

A cultura modera a OC apenas numa dimensão, por gosto, reforçando o seu impacto positivo no desempenho, pelo que consideramos corroborada a H5.1, que afirma que a cultura AXA Portugal reforça o efeito da orientação para o cliente por gosto no desempenho do mediador.

Tal como Williams e Attaway (1996) referem, a orientação para o cliente de uma organização é influenciada e eventualmente pré-determinada pela cultura da organização. Segundo Walker e Ruekert (1987) a cultura é relevante para a organização porque representa a chave do sucesso na implementação de estratégias de marketing e tem uma grande influência na eficácia das vendas (Weitz e Sujan, 1986). A implementação do conceito de marketing pode representar a cultura corporativa, ou seja, um conjunto de valores e crenças que coloque o cliente no centro da organização, em relação às estratégias e operações adotadas.

No que diz respeito à relação entre comprometimento e desempenho, a cultura modera apenas a relação entre o comprometimento na dimensão instrumental e o desempenho do mediador, reforçando o impacto positivo do comprometimento instrumental no desempenho, pelo que podemos considerar corroborada a H6.3, que afirma que a cultura AXA Portugal reforça o efeito do comprometimento instrumental no desempenho do mediador.

Segundo as conclusões do estudo de Fonseca e Bastos (2004), os ambientes de trabalho onde existe uma cultura de estímulo aos comportamentos criativos, verificam-se indicadores elevados de desempenho individual e comprometimento com a empresa. Os mais elevados desempenhos estão associados aos indivíduos que estão mais estimulados para a criatividade e possuem o padrão de comprometimento mais efetivo.

Quando as organizações promovem a esperança e a felicidade, os trabalhadores ficam mais capacitados para lidar com o *stress* (Simmons e Nelson, 2001), incrementando o desempenho. Quando na organização são fomentadas emoções positivas as consequências são ações mais criativas, as pessoas sentem-se fisicamente mais vigorosas, mais resilientes e, psicologicamente, mais seguras, resultando em atitudes mais proactivas na realização das suas funções e melhorando, assim, o seu desempenho (Fedrickson, 1998; Wrigth, 2003).

#### **4.4 Conclusão**

Apesar de se observarem relações positivas significativas entre OA, OC e comprometimento e o desempenho não podemos dar por totalmente corroboradas as hipóteses de investigação H1, H2 e H3. Os resultados do MRLM confirmaram que a orientação para o cliente por necessidade do mediador AXA influencia positivamente o seu desempenho. Podemos concluir que hipótese H2 foi corroborada na dimensão orientação para o cliente por necessidade, pelo que com as devidas precauções podemos dá-la como corroborada, concluindo que a orientação para o cliente do mediador AXA influencia positivamente o seu desempenho.

A OC explica o desempenho quer individualmente quer através do efeito moderador da cultura AXA. Mas, nesse caso, a cultura AXA reforça o efeito da orientação para o cliente por gosto no desempenho (H5.1). Deste modo, podemos considerar parcialmente corroborada a hipótese H5: a cultura AXA Portugal reforça o efeito da orientação para o cliente no desempenho, mas quando a orientação para o cliente é por gosto.

Foi ainda possível concluir que o comprometimento tem capacidade para explicar o desempenho do mediador, mas apenas quando associado ao efeito moderador da cultura

AXA. A cultura AXA Portugal reforça o efeito do comprometimento instrumental no desempenho do mediador AXA (H6.3).

Em termos globais, as variáveis independentes e OA, OC, Comprometimento e Cultura explicam 30% do desempenho individual dos mediadores AXA. De facto, os resultados apesar de não serem excelentes, permitem-nos concluir que a orientação para a aprendizagem, a orientação para o cliente e o comprometimento influenciam o desempenho do mediador e a cultura de negócio da AXA reforça essa influência.

Tendo em consideração as dimensões das variáveis independentes, apresentamos o quadro resumo das hipóteses testadas e corroboradas ou não pelos resultados (Quadro 19).

Quadro 19 - Resumo das Hipóteses Testadas

Hipóteses	Resultados do teste
<b>H1 - A orientação para a aprendizagem influencia positivamente o desempenho.</b>	<b>Não Corroborada*</b>
<b>H2: A orientação para o cliente do mediador AXA influencia positivamente o seu desempenho.</b>	<b>Parcialmente corroborada</b>
H2.1 - A orientação para o cliente por gosto do mediador AXA influencia positivamente o seu desempenho.	Não Corroborada
H2.2 - A orientação para o cliente por necessidade do mediador AXA influencia positivamente o seu desempenho.	Corroborada
<b>H3: O comprometimento do mediador com a AXA Portugal tem um efeito positivo no seu desempenho.</b>	<b>Não Corroborada*</b>
H3.1 - O comprometimento afetivo do mediador com a AXA Portugal tem um efeito positivo no seu desempenho.	Não Corroborada*
H3.2 - O comprometimento normativo do mediador com a AXA Portugal tem um efeito positivo no seu desempenho.	Não Corroborada*
H3.3 - O comprometimento instrumental do mediador com a AXA Portugal tem um efeito positivo no seu desempenho.	Não Corroborada*
<b>H4 - A cultura AXA Portugal reforça o efeito da orientação para a aprendizagem no desempenho.</b>	<b>Não Corroborada</b>
<b>H5: A cultura AXA Portugal reforça o efeito da orientação para o cliente no desempenho.</b>	<b>Parcialmente corroborada</b>
H5.1 - A cultura AXA Portugal reforça o efeito da orientação para o cliente por gosto no desempenho.	Corroborada
H5.2 - A cultura AXA Portugal reforça o efeito da orientação para o cliente por necessidade no desempenho.	Não Corroborada
<b>H6: A cultura AXA Portugal reforça o efeito do comprometimento no desempenho do mediador AXA.</b>	<b>Parcialmente corroborada</b>
H6.1 - A cultura AXA Portugal reforça o efeito do comprometimento afetivo no desempenho do mediador AXA.	Não Corroborada
H6.2 - A cultura AXA Portugal reforça o efeito do comprometimento normativo no desempenho do mediador AXA.	Não Corroborada
H6.3 - A cultura AXA Portugal reforça o efeito do comprometimento instrumental no desempenho do mediador AXA.	Corroborada

\* Hipóteses corroboradas pelos resultados dos coeficientes de correlação de *Pearson*.



## 5. Conclusão

---

Neste capítulo apresentam-se as conclusões relativas ao trabalho de investigação desenvolvido, cujo objetivo é contribuir para uma melhor compreensão dos determinantes do desempenho de um mediador de seguros. Neste sentido, tentou-se averiguar a influência que a orientação para a aprendizagem, a orientação para o cliente e o comprometimento têm no desempenho do mediador da companhia de seguros AXA Portugal e se a cultura da AXA reforça essa influência. Abordam-se neste capítulo os contributos deste estudo ao nível da investigação científica e tecem-se considerações quanto às suas implicações práticas para o efeito indicam-se algumas recomendações direcionadas aos profissionais ligados à atividade seguradora, quer sejam eles gestores de companhias de seguros ou mediadores de seguros, tendo em vista o desempenho do mediador. Por fim, apresentam-se as limitações do estudo e sugerem-se linhas de investigação futura.

### 5.1 Considerações Finais: Os Principais Contributos da Investigação

Num contexto de complexa e intensa competição, caracterizado por uma conjuntura económica muito desfavorável, o mercado segurador enfrenta um clima de incerteza e de dificuldades pouco frequentes, que requerem profundas mudanças. Tratando-se de um mercado que representou em 2010, 16,3 mil milhões de euros, o que significa 10% do PIB, segundo a APS (2011), qualquer investigação que contribua para o seu conhecimento e para a competitividade empresarial tem mérito por si só.

Assim, dada a importância efetiva e o peso que o setor segurador tem na economia Portuguesa e dado que o principal canal de distribuição de seguros em Portugal é o mediador (APS, 2011), escolhemos para tema deste trabalho de dissertação *Os Determinantes do Desempenho*

Apesar de se assistir a uma tendência de desintermediação neste setor de atividade, facilitada pela Internet, todos sabemos que o papel do mediador continua a ser importante e continuam a ser escassos os estudos aplicados ao setor e principalmente aos mediadores de seguros, com vista a contribuir para o grande desafio de mudança e de aumento da produtividade do negócio, assente no desempenho dos mediadores.

Nesse sentido, convém conhecer os fatores que têm capacidade para explicar o seu desempenho e avaliar se a cultura organizacional modera essa relação. Para o efeito, e por conveniência do investigador e limitações de tempo, optámos por ter como objeto de estudo a AXA e como unidade de análise os mediadores da marca AXA.

O estudo de caso assume-se como um estudo quantitativo, de natureza transversal, desenvolvido a partir dos dados recolhidos por questionário de uma amostra de 187 mediadores de seguros, representando a AXA. O objetivo era identificar alguns dos determinantes do desempenho do mediador de seguros, em especial, estudar a influência das variáveis: orientação para a aprendizagem, orientação para o cliente e comprometimento no desempenho e o efeito moderador da cultura AXA na relação dessas variáveis com o desempenho.

Os resultados permitiram chegar às seguintes conclusões:

- A orientação para a aprendizagem do mediador está positiva e significativamente associada ao seu desempenho, mas não tem capacidade para o explicar.
- A orientação para o cliente do mediador AXA está positiva e significativamente associada ao seu desempenho, mas apenas a dimensão orientação para o cliente por necessidade tem capacidade para explicar o desempenho.
- O comprometimento do mediador com a AXA está positiva e significativamente associado ao seu desempenho, mas não tem capacidade para o explicar.
- A cultura AXA não modera a relação entre orientação para a aprendizagem e desempenho.
- A cultura AXA reforça o efeito da orientação para o cliente no desempenho, mas só quando a orientação para o cliente é por gosto.
- A cultura AXA reforça o efeito do comprometimento no desempenho do mediador

AXA, mas apenas quando o comprometimento é instrumental.

A orientação para a aprendizagem do mediador é condição necessária para o seu desempenho, mas não é determinante. Sendo assim, independentemente da sua boa vontade, ao mediador não resta alternativa se não conhecer o mercado segurador, em particular cada um dos seus clientes, de modo a poder oferecer soluções que levem a preterir a oferta da concorrência, seja *off-line* ou *on-line*. Não sendo determinante do desempenho do mediador, a orientação para aprendizagem é um pré-requisito, não podendo ser descurada sob pena de perder clientes para outros mediadores e/ou outras marcas.

A venda de seguros por telefone e pela internet é uma realidade. A tendência para a desintermediação é uma realidade para a qual as seguradoras têm que estar preparadas. Todavia, o mercado *on-line* não substitui o tradicional, pelo contrário, exige uma melhor preparação dos mediadores, mais conhecimento.

Um seguro é muito mais do que um simples produto e a sua venda requer um nível de confiança e apoio que apenas um mediador de seguros pode oferecer. A tecnologia é garantidamente um factor de mudança na indústria seguradora, e os profissionais desta actividade devem combinar a relação humana com as novas aplicações tecnológicas, obtendo assim condições para conquistar mercado no futuro.

Os clientes necessitam de um nível de serviço de excelência e de obter da parte dos mediadores um aconselhamento adequado às suas necessidades sendo o mediador determinante para entender o cliente e ajudá-lo a escolher entre as mais diversas opções de produtos de elevada complexidade, existentes no mercado segurador.

Dadas as características deste mercado, é fundamental que o mediador de seguros possua conhecimentos técnicos e domine a oferta de produtos e serviços existentes. O mediador não se pode limitar a ser apenas um vendedor de seguros, deve desenvolver competências na venda consultiva. Os mediadores devem dar ênfase ao seu papel de consultor e conselheiro, obtendo assim a confiança do cliente, prestando um serviço que não pode ser substituído pela tecnologia.

Com este estudo, concluímos que é fundamental que o mediador de seguros desenvolva, uma

cultura de aprendizagem como meio para melhorar o seu desempenho e obter e manter vantagem competitiva, perante os seus concorrentes, quer sejam eles do canal *offline* ou *online*. As exigências do mercado e os clientes assim o obrigam.

Para além da orientação para a aprendizagem, este estudo demonstra que o desempenho do mediador também é influenciado pela orientação para o cliente. É fundamental que os profissionais da atividade seguradora, se foquem no desenvolvimento e conhecimento do cliente, com intuito de detetar necessidades, para que seja possível apresentar a solução mais adequada. Nesta área é fundamental o papel das companhias de seguros, contribuindo com o fornecimento e apoio aos mediadores com ferramentas de CRM, com intuito de captar mais clientes, obter mais informação e desenvolver campanhas de marketing mais personalizadas e eficientes.

Na abordagem ao estudo dos determinantes do desempenho foi possível observar que o comprometimento do mediador com a seguradora influencia o seu desempenho e de acordo com os mediadores inquiridos, estes revelaram ter um bom nível de comprometimento com a AXA. A crescente competição que as seguradoras e os seus mediadores vêm experimentando nos últimos anos, impõe a necessidade de uma efetiva participação, envolvimento e empenho, que serão traduzidos num elevado padrão de comprometimento, em relação à implementação de políticas, estratégias, objetivos e metas, visando o desempenho dos mediadores e respetivas seguradoras. Consideramos fundamental que as seguradoras apostem no mediador como diferencial para enfrentar a competitividade do mercado, desenvolvendo vínculos fortes entre o mediador e a companhia de seguros.

Finalmente, os resultados mostram que a cultura AXA não modera a relação entre a orientação para a aprendizagem e o desempenho, contrariando a literatura, que evidenciava que a orientação para a aprendizagem tinha um efeito positivo no desempenho. Em nossa opinião, este resultado deve-se à escolha da escala usada para medir a cultura ser muito orientada para as práticas de avaliação e de orientação do negócio, secundarizando o papel da AXA na promoção da orientação para a aprendizagem dos mediadores.

Neste estudo verificou-se que o grau de concordância dos inquiridos em relação à perceção da cultura é positivo, no entanto, somos da opinião que deveria ser mais significativo. Se a AXA promover uma comunicação mais estreita com os seus mediadores vai certamente conseguir

obter melhores resultados.

O sucesso de uma companhia de seguros no futuro próximo está dependente da sua capacidade de promover uma abrangente mudança de cultura na sua organização. Nomeadamente junto dos mediadores que temem perder espaço na actividade, com receio dos canais *online*. Para lutar contra estes medos as seguradoras devem partilhar com os seus mediadores o caminho da transformação, ajudando-os a entender a importância dos novos modelos, incentivando-os adequadamente e possibilitando a maximização do seu desempenho.

De acordo com os mediadores inquiridos, a cultura AXA reforça o efeito positivo da Orientação para o Cliente (OC) no desempenho, quando a OC é por gosto, o que é revelador da importância que o mediador atribui ao cliente influenciado pela cultura AXA. É fundamental a existência de um bom relacionamento entre a seguradora e os seus mediadores com intuito destes apresentarem comportamentos orientados para o cliente. Isto só é possível com a existência de diálogo e colaboração entre todos os serviços da seguradora e o mediador, de maneira a gerar condições que permitam ao mediador responder às necessidades dos clientes em tempo oportuno.

Por outro lado, a cultura também reforça o efeito positivo do comprometimento no desempenho, mas apenas quando o comprometimento é instrumental, que na perceção do mediador é revelador de uma ligação baseada na necessidade de se manter ligado à AXA.

Uma organização para desenvolver e consolidar uma cultura própria tem de manter estabilizado o grupo durante algum tempo (Schein, 2010). Porém, a AXA nos últimos anos passou por um processo onde ocorreram ajustes organizacionais, principalmente nas equipas comerciais que trabalham mais diretamente com os mediadores e também na sua política de subscrição de riscos, fatores que originaram alguma instabilidade na rede de mediação. Assim torna-se evidente que a AXA deve promover uma cultura de envolvimento emocional com o mediador para que este se identifique com a organização e desenvolva um forte comprometimento afetivo de permanecer ligado à AXA porque assim o deseja.

Os resultados suportam a teoria e revelam uma relação positiva, estatisticamente significativa, entre a orientação para a aprendizagem, a orientação para o cliente, o comprometimento e o

desempenho, sendo a orientação para o cliente e o comprometimento determinantes do desempenho e exercendo a cultura AXA um efeito moderador, reforçando o impacto dessas variáveis no desempenho.

Em síntese, podemos concluir que a hipótese teórica desta investigação foi corroborada pelos resultados. De facto a orientação para o cliente, quer individualmente, quer através do efeito moderador da cultura AXA, e o comprometimento através do efeito moderador da cultura influenciam o desempenho do mediador de seguros.

Em suma, este trabalho engloba, numa só investigação, o estudo de variáveis importantes do marketing relacional, a orientação para a aprendizagem, a orientação para o cliente, o comprometimento, a cultura organizacional e o desempenho. Contribui, assim, para confirmar a fiabilidade e validade das escalas usadas em estudos anteriores e para compreender a relação entre elas, com especial importância para estudar o seu efeito no desempenho individual do mediador de seguros.

Assim, se a companhia de seguros AXA Portugal quiser promover o desempenho dos seus mediadores deve continuar a promover e disseminar pelos mediadores a sua cultura de negócio e aumentar o nível de comprometimento dos seus mediadores. Por outro lado, os mediadores para melhorarem o seu desempenho devem aumentar a sua orientação para o cliente, não ignorando a orientação para a aprendizagem.

A nível teórico, este estudo contribui para o avanço da literatura sobre o marketing relacional no contexto dos seguros. A nível prático, esta investigação contribui para ajudar gestores de companhias de seguros e mediadores, particularmente da AXA Portugal a desenvolver estratégias para melhorar o desempenho na sua atividade.

Neste sentido é importante que as companhias de seguros se foquem em aumentar o nível de comprometimento dos seus agentes, apostando numa estratégia de cultura organizacional alinhada com os interesses dos seus mediadores, obtendo mais elevados níveis de desempenho dos seus agentes.

De igual modo, os agentes devem demonstrar interesse e apostar em estratégias focadas numa orientação para o cliente e orientação para a aprendizagem, com objetivo de obter índices de

desempenho mais elevados.

## **5.2 Limitações ao Estudo e Sugestões para Investigação Futura**

Esta investigação não está isenta de limitações. Apesar de poderem originar “fronteiras” na aplicação ou utilização do conhecimento adquirido, as limitações representam as bases e as razões para continuar a investigar (Childers *et al.*, 2001) e, neste caso, para melhorar o conhecimento sobre os determinantes do desempenho dos mediadores de seguros.

O facto de se examinar a orientação para a aprendizagem, a orientação para o cliente, o comprometimento, a cultura organizacional e o desempenho, num dado momento do tempo, quando se sabe que qualquer um dos referidos aspetos mudam no decorrer do mesmo, não deixa de construir uma limitação do estudo, podendo ser preferível adotar uma abordagem longitudinal.

Neste trabalho pressupôs-se que o inquirido conhece bem a organização em estudo, o que nem sempre é verdade, 60% de mediadores inquiridos são multimarca, estamos perante uma população que trabalha com várias companhias de seguros e a AXA pode não ser a sua companhia preferencial.

As questões destinadas a medir as perceções dos mediadores foram adotadas da literatura estrangeira. Talvez fosse útil procurar a ajuda de um especialista em psicologia para aperfeiçoar as questões e completar o questionário, de modo a utilizar uma linguagem adequada para a mediação efetiva das várias questões previstas.

Convém ainda referir que este é um tipo de estudo normalmente realizado a partir das opiniões, neste caso em particular, dos mediadores da AXA Portugal, sendo importante aliar ao estudo de natureza quantitativa os de natureza qualitativa.

Sendo este um estudo de caso, limitado a mediadores AXA, coloca limitações na generalização dos resultados ao universo, aqui considerado como a totalidade dos mediadores

de seguros a operar em Portugal. Será conveniente, em investigações futuras, replicar o estudo e testar o modelo noutras organizações do mesmo ramo de atividade ou de outro, por exemplo nos promotores bancários, mediadores imobiliários ou agentes de viagem. Considerando que este modelo foi testado na perspetiva do mediador, será interessante adaptar o modelo e testá-lo na perspetiva do cliente com as devidas adaptações.

Tendo em conta a revolução digital que estamos a viver, com impacto nos modelos comerciais das empresas, nomeadamente no setor segurador, as companhias de seguros e os seus mediadores têm de estar preparados para os clientes do canal *online*, pelo que seria importante em futuros estudos analisar a contribuição da área do e-marketing nas relações cliente-fornecedor.

As recomendações sugeridas consistem fundamentalmente em oportunidades para melhorar a fiabilidade das conclusões retiradas ao longo do desenrolar da investigação.

## ***Bibliografia***

---

- ALLEN, N. J. e MEYER, J. P. (2000), “Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment”. In R. D. Goffin e E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at Seventy* (pp. 285-314). Norwell, MA.
- ALLEN, N. J., e MEYER, J. P. (1990), “The measurement and academic of affective, normative and continuous commitment to the organization”. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- ANOSIKE, U., e EID, R., (2011) “Integrating internal customer orientation, internal service quality, and customer orientation in the banking sector: an empirical study”. *Wolverhampton Business School, University of Wolverhampton, UK.*
- APPIAH-ADU, K. e SINGH, S., (1999) “Marketing Culture and Performance in UK Service Firms”, *The Service Industries Journal*, Volume 19, Issue 1.
- APROSE – Associação Portuguesa dos Produtores Profissionais de Seguros. (2013). *Mediador de seguros*. [Consult. 17 de Março de 2013] Disponível em <http://www.aprose.pt>.
- APS – Associação Portuguesa de Seguradoras. (2011). *Panorama do mercado segurador 10/11*. [Consult. 10 de Novembro de 2012] Disponível em <http://www.apseguradores.pt>.
- ARGYRIS, C. (1977), “Double Loop Learning in Organizations”, *Harvard Business Review*, (September-October), pp. 115-125.
- BADOVICK, G. J, e BEATTY, S. E. (1987), “Shared organizational values: Measurement

- and impact upon strategic marketing implementation”, *Journal of Academy of Marketing Science*.
- BAKER, J. M. e SINKULA, W. E., (1999) “The synergetic effect of Market Orientation and learning Orientation on Organizational Performance”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 27, n. 4, p. 411-27..
- BAKER, W. e SINKULA, J. (1999a), “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance”, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 27, N.º 4, pp. 411-427.
- BAKER, W. E. e DUTTON, J. E. (2007), “Enabling Positive Social Capital in organizations”. In J. E. Dutton. B. R. Ragins (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work* (Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ), 246–325.
- BARBIER, J. M. (2009). Le champ de la formation des adultes. In J. M. Barbier *et al.*, *Encyclopédie de la formation* (pp. 1-27). Paris: Presses Universitaires de France.
- BARNEY, J.B. (1986), “Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?”. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- BASTOS, A.V.B., (1996), “Comprometimento no trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos”, *Cooperativa de Autores Associados*, p. 94-109.
- BASTOS, A.V.B., (1993), “Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa”, *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 3, p. 52-64, mai/jun..
- BERBETO, M. (1989), *Advances in Electronics and Electron Physics*
- BETTENCOURT, L. e BROWN, S. (1997), “Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviours”, *Journal of Retailing*, Vol. 73, pp. 39-61.

- BOLES, J.S., BABIN, B.J., BRASHEAR, T.G., e BROOKS, C. (2001), “An Examination of the Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson selling Orientation – Customer orientation and Job Preference”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (3), 1-13.
- BRADY, M.K., e CRONIN, J.J., Jr. (2001), “Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors”. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-51.
- BROWN, M.E., DONAVAN, D.T., e 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.
- BROWN, S. P. e LEIGH, T. W. (1996), “A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance”. *Journal of Applied Sychology*, 81 (4), 358-368.
- BROWN, T., MOWEN, D., DONOVAN, T. e LICATA, J. (2002), “The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Determinants and Effects on self and Supervisor Performance Rating”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, pp. 110-119.
- BRYMAN, A. e CRAMER, D. (1993), *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS (2ª ed.)*. Oeiras: Celta Editora.
- CAETANO, A. e TAVARES, S. (2000), “Tendências da mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas”. Ed. Dinâmia – Centros de estudos sobre a mudança socioeconómica, ICTE.
- CAMPEBELL, J.P., McCLOY, R. A., OPPLER, S. H., e SAGER, C.E. (1993), “A Theory of performance.”, In N. Schimtt e W.C. Borman (Eds), *Personnel selection in organizations* (pp.35-70) San Francisco: Jossey-Bass.
- CARRASCO, E. V. M. (1989), *Resistência, Elasticidade e Distribuição de Tensão nas vigas retas de madeira laminada colada (MLC)*”, Tese Doutorado, Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo.

- CEYLAN, C. (2012), "Commitment-based HR practices, different types of innovation activities and firm innovation performance". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, No. 1, 208–226.
- CHE-HA, N., MAVONDO, F. e MOHD-SAID, S. (2012), "Performance or learning goal orientation: Implications for business performance.", *Journal of Business Research*.
- CHEN, Y. L. (2004), "Examining the effect of organization culture and leadership behaviours on organizational commitment, job satisfaction and job performance at small and middle firms of Taiwan". *The Journal of American Academy of Business*, 5(2-2), 432-438.
- CHILDERS, T., CAR, C., PECK J. e CARSON, S. (2001), "Hedonic and utilitarian Motivations for Online Retail Shopping Behavior", *Journal of Retailing*, Vol.77, N°4, pp.511-535.
- CHURCHILL, G. A. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, pp 64-73.
- CHURCHILL, G., Jr.; FORD, N.; HARTLEY, S. e WALKER, O., Jr. (1985), "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp. 103-118, Maio.
- COELHO, A. (1999), *El Management en un Entorno Dinámico: La Certificación de la Calidad como Factor Estructurante*, Tese doutoramento, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Barcelona.
- COHEN, A (2007), "Commitment before and after: An evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 17: 336-35.
- COLLINS, C. e SMITH, K. (2006), "Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms". *Journal Academy of Manegement*. Vol 49 n° 3 544-560, June.

- COOPER-HAKIM, A., e VISWESVARAN, C. (2005). “The construct of work commitment: Testing an integrative framework”. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–256, <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>.
- CRAN, D.J. (1994), “Towards validation of the service orientation construct”. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34-44.
- CUNHA, M., REGO, A., CUNHA, R. e CABRAL-CARDOSO, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RHEditora.
- CYNTHIA WEBSTER (1991), “Influences Upon Consumer Expectations of Services”, *Journal of Services Marketing*.
- DAY, G. S. e WENSLEY, R. (1998), “Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority.”, *Journal of Marketing*, 1-20. April.
- DAY, G. S. (1994a), “Continuous learning about markets”. *Califórnia Management Review*. Vol 36, p.9-31, Summer..
- DAY, G. S. (2000), “Managing Market Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science* January, 28: 24-30.
- DAY, G. S. (1994), “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4., pp. 37-52.
- DEAL, T., e KENNEDY, A. (1982). *A Corporate Culture*. Reading, M. A. Addison Wesley.
- DeCOTIIS, T. e SUMMERS, T. (1987), “A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment, *Human Relations*”, 40 (7), 445-70.
- DEGEUS, A. (1988), “Planning as Learning”, *Harvard Business Review*, Vol. 66, March/April, pp. 70-74.

- DESHPANDÉ, R, FARLEY, J.U. E WEBSTER JR, F.E. (1993), “Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 23-37.
- DESS, G. e ROBINSON, R. (1984), “Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit”, *Strategic Management Journal*, N.º5, pp. 265-273.
- DIAS, D. V. e DEL MAESTRO FILHO, A. (2008), “Valores Organizacionais e Comprometimento: Um Estudo em Empresas do Setor Siderúrgico Mineiro”, ANPAD.
- DICKSON, P.R. (1996), “The Static and Dynamic Mechanic of Competition: A Comment on Hunt and Morgan’s Comparative Advantage Theory”, *Journal of Marketing*, Vol. 60, Issue 4, pp. 102-106.
- DILLON, W. R., MADDEN, T. J. e FIRTLER, N. H. (1993), *Research in a Marketing Environment*, St. Louis: Times Mirror.
- DONAVAN, D.T., BROWN, T.J., e MOWEN, J.C. (2004), “Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors”. *Journal of Marketing*, 68 (January): 128-46.
- DUBÉ, Line; ROBEY, Daniel. (1999), “Software stories: their cultural presctives on the organizational practices of software development”. *Accounting, Management and Information Technologies*, Amsterdam, v.9, n. 4, p. 223-259.
- DULEWICZ, V. e HIGGS, M. (2004), “Can Emotional Intelligence be Developed?”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, pp. 95-111.
- FINEMAN, S. (2004), “Getting the measure of emotion – and the cautionary tale of emotional intelligence”, *Human Relations*, Vol. 57, pp. 719-740.
- FINK, S. (1995), *Mastering Piano Technique. A Guide for Students, Teachers, and Performance*, Oregon: Amadeus Press.

- FIOL, C.M. e LYLES, M. (1985), “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol. 10, Issue 4, pp. 803-813.
- FIORITO, J. *et al.* (2007), “Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics”, *Journal of Managerial Issues*, Vol. 19, N° 2, pp. 186-207.
- FLAMHOLTZ, E. (2005), “Differential Impact of Culture Elements on Financial Performance”, *European Management Journal*, Volume 23, Issue 1.
- FLOYD, F. J. e WIDAMAN, K. F. (1995), “Factor Analysis in the Development and Refinement of Clinical Assessment Instruments”, *Psychological Assessment*, Vol. 7 N. 3, 286-299.
- FONSECA, C. A. e BASTOS, A. (2003), “Criatividade e Comprometimento Organizacional: as suas reacções com a percepção de desempenho no trabalho”, Disponível em [www.endomarketing.com](http://www.endomarketing.com)
- FOX, S., E Dinur, Y. (1998). Validity of self-assessments: A field evaluation. *Personnel Psychology*, 41, 581–592.
- FREDRICKSON BL. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology* 2 (3), 300–319.
- FREUD, B., COLGROVE, L., BURKE, B. L., e McLEOD, R. (2005). Self-rated driving performance among elderly drivers referred for driving evaluation. *Accident Analysis and Prevention*, 37(4), 613 – 618.
- GAERTNER, K. N. e NOLLEN, S. D., (1989), “Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization”, *Human Relations*.
- GARVER, M. S. e MENTZER, J.T. (1999), “Logistics research methods: Employing structural equation modeling to test for construct validity”, *Journal of Business Logistics*,

20, 1, pp. 33-57.

GARVIN, D. A. (1993), "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*, v. 71, n. 4, p. 78-91, July-Aug.

GHIGLIONE, R. e MATALON, B. (1993), "O Inquérito: Teoria e Prática", Oeiras, Celta Editora.

GOLEMAN, D. P. (1995), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, New York: Bantam Books.

GOLEMAN, D. P. (1998), *Working with Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books.

GORDON, G.G. e DITOMASO, N. (1992), "Predicting corporate performance from organizational culture". *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.

GREGORY, K. L. (1983), "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", *Administrative Science Quarterly* Vol. 28, No. 3, Organizational Culture.

HAIR, J. F., RALPH E. A., RONALD L. T. e WILLIAM C. B. (1998), "Multivariate Data Analysis", 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

HARRIS, E. G.; MOWEN, J. C. e BROWN, T.J. (2005), "Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction", *Academy of Marketing Science. Journal*; Winter 2005; 33,1; ABI/INFORM Global pg. 19

HARRISON, R. (1972), "Understanding your organization's character", *Harvard Business Review*, pp. 119-128.

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 Applied Psychology*, 87, 268-79.

- HATTRUP K, O'CONNELL M. S., WINGATE P. H. (1998), "Prediction of multidimensional criteria: distinguishing task and contextual performance.", *Human Performance*, 11, 305 – 19.
- HENNIG-THURAU, T. (2004), "Customer Orientation of Service Employees", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, pp. 460-478.
- HILL, M e HILL, A (2000), *Investigação por Questionário*, Lisboa: Edições Sílabo.
- HOFFMAN, D. e INGRAM, T. (1992), "Services Provider Job Satisfaction and Customer-oriented Performance", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 6, pp. 68-78.
- HOFSTEDE, G. (1991), "Cultures and Organizations", Londres: McGraw-Hill.
- HOMBURG, C. e PFLESSER, C. (2000), "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, pp. 449-462.
- HOWARD, J. A. (1993), "Marketing theory of the firm", *Journal of Marketing*, Vol. 47, pp. 90-100.
- HUBER, G. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, Vol. 2, N.º 1, pp. 88-115.
- HULT, G. T. e FERREL, O. (1997), "Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement", *Journal of Business Research*, Vol. 40, pp. 97-111.
- JAROS, S. J. (1997), "An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions". *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- JAWORSKI, B. J. e KOHLI, A. K. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 53-70.

- JOSHI, A.W., e RANDALL, S. (2001), "The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation". *Journal of Business Research*, 54(1), 1 – 9.
- KELLOWAY, E. K., LOUGHLIN, C., BARLING, J. e NAULT, A. (2002), "Selfreported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs.", *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 143–151.
- KIM *et al.* (2011), "The innovativeness of Born-Globals and customer orientation: Learning from Indian Born-Globals". *Journal of Business Research*. Volume 64, Issue 8, August 2011, Pages 879–886
- KIM, N.C. e MOUBORRGNE, R. (1998), "Tipping point leadership". *Harvard Business Review*. Best of HBR Boston. 36-47.
- KLINE, P. (1994), "An easy guide to factor analysis", New York: Routledge.
- KLINE, T. e SULSKY, L.M. (2009), "Measurement and assessment issues in performance appraisal.", *Canadian Psychology*, 3, 161-171.
- KNIGHT, D., e MCCABE, D. (1997), "How would you measure something like that?: Quality in a retail bank". *Journal of Management Studies*, 34(3), 371-388.
- KOHLI, A. K. e JAWORSKI, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- KOHLI, A.K., e JAWORKSI, B.J. (1994), "The influence of coworker feedback on salespeople." *Journal of Marketing* 58(4), 82-94.
- KOTTER, J.P. e HESKETT, J.L. (1992), "Corporate culture and performance". New York: Free Press.
- KURATKO, D. F. (2007), "Entrepreneurial Leadership in the 21st Century". *Journal of*

- LAM, L. e KIRBY, S. (2002), "Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance", *The Journal of Social Psychology*, Vol. 142, pp. 133-143.
- LIU, A.M. (2008), "Wa! The wu wei academic librarian". *Library Management*, 29(1/2), 104-115.
- LOK, P., e CRAWFORD, J. (2004), "The effects of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment". *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- LUKAS, B., HULT, G. T. e FERREL, O. (1996), "A Theoretical Perspective of the Antecedents and Consequences of Organizational Learning in Marketing Channels", *Journal of Business Research*, Vol. 36, pp. 233-244.
- MAIA, V. (2011), "Comprometimento Organizacional nos Operadores de Call Center", Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão, Junho..
- MALHOTRA, N.K. e BIRKS, D.F. (2003), *marketing Research – an applied approach*, 2ª Ed. Europeia, Prentice-Hall, Harlow-England.
- MARCH, J. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2 N.º 1, pp. 71-87.
- MAYER, J. e CARUSO, D. e SALOVEY, P. (1999), "Emotional Intelligence meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence*, Vol. 27, pp. 267-298.
- McKNIGHT, R. (1984). *Spirituality in workplace*. In J. D. Adams (ed.), *Transforming work: A collection of organizational transformation readings* (pp. 138-153). Alexandria, VA: Miles River Press.
- MERRIAM, S. B., e Caffarella, R. S. (1999). *Learning in adulthood: A comprehensive guide*

(2<sup>a</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. (1991), “A three-component conceptualization of organizational commitment”, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.

MEYER, J. P. e ALLEN, N. J. (1997), “Commitment in the workplace: Theory, research, and application”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

MEYER, J. P. e HERSCOVITCH, L. (2001), “Commitment in the workplace – Toward a general model”. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.

MORRISON, E. W. (1994), “Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee’s perspective”. *Academy of Management Journal*, 37, 1543–1567

MOTOWIDLO, S.J e VAN SCOTTER, J. R. (1994), “Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance.”, *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-80.

MOTT, P.E. (1992), “The characteristics of effective organizations”. *New Work: Harper e Row*.

MOWDAY R. T, STEERS R. M, PORTER L. W. (1979), “The measurement of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–47.

NARVER, J. C. e SLATER, S. F. (1990), “The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, Nº 4, pp. 20-35.

NARVER, J. C. e SLATER, S. F. (1995), “Market Orientation and the Learning Organization”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 63-74.

NAZIR, N. A. (2005), “Person – culture fit and employee commitment in banks”. *Vikalpa*, 30(3), 39-51.

- NEVIS, E. DiBella, A. e GOULD, J. (1995), “Understanding Organizations as Learning Systems”, Sloan Management Review, winter, pp. 73-85.
- NONGO, E. S. e IKYANYON, D. N. (2012), “The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization”. International Journal of Business and Management; Vol 7, N° 22.
- O'REILLY, C. (1989), “Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organization”. California Management Review, 31(4), 9-25.
- OGILVIE, J. R., (1986), “ The Role of Human Resource Management Practices in Predicting Organizational Commitment”, An International Journal, Group e Organization Management.
- OLIVEIRA, A.F. (1997), “Valores e ritos organizacionais como antecedentes do vínculo afectivo com a organização. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Brasília.
- ORGAN, D. W. (1997), “Organizational Citizenship Behavior. It's construct clean-up time”. Human Performance, 10, 85-97.
- ORGAN, D. W. e PAINE, J. B. (2000), “A new kind of performance for industrial and organizational psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior”. International Review of Industrial and Organizational Psychology. 14, 338-368.
- ORGAN, D. W. e RYAN, K. (1995), “A Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior”. Personnel Psychology, 48, 775-802.
- PARDAL, L. e CORREIA, E. (1995), Métodos e Técnicas de Investigação Social. Porto: Areal Editores.
- PELHAM, A. M. e WILSON, D. T. (1996), “A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small firm performance”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 24, pp. 27-43.

- PERIN, M., SAMPAIO, C e FALEIRO, S. (1999), “Performance Empresarial: Uma Comparação entre Indicadores Subjectivos e Objectivos”, Actas das XXIII ENANPAD, Setembro, Foz do Iguaçu, PR, Brasil.
- PESTANA, M. e GAGEIRO, J. (2008), *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*, 5ª edição, Lisboa: Edições Lisboa.
- PETERS, T. J. e WATERMAN, R. H. (1982), “In search of excellence: Lessons from America’s best-run companies.
- PODSAKOFF, P. M., AHEARNE, M., e MACKENZIE, S. B. (1997), “Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance”. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262–270.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENSIE, S.B., PAINE, J. B. e BACHRACH, D. G, (2000), “Organizational citizenship behaviors: a critical review of theoretical and empirical literature and suggestions for future research”. *Journal of Manage.* 26 (3); 513-63
- QUALLS, W. J. e PUTO, C. P. (1989), “Organizational climate and decision framing: An integrated approach to analyzing industrial buying decisions”, *Journal of Marketing Research*, Vol 26.
- REGO, A. e SOUTO S. (2004), “Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo luso-brasileiro”. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (3), 30-43.
- REGO, A. (2003), “Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?”, p.25-35.
- REGO, A., LEITE, R., CARVALHO, T., FREIRE, C. e VIEIRA, A. (2004), “Organizational commitment: Toward a diferente understanding of the ways people feel attached to their organizations”. *Management Resersh*, 2 (3), 201-218.
- REGO, A (2003), “Climas de justiça e comprometimento organizacional”. *Revista Psicologia*,

Organização de Trabalho, 3 (1): 27-60.

RIBEIRO, N. e REGO, A. (2010). Como as percepções de virtuosidade organizacional explicam o empenhamento e os comportamentos de cidadania organizacional. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, Portugal.

ROZEL, E., PETTIJOHN, C. e PARKER, S. (2004), “Customer-oriented Selling: Exploring the Roles of Emotional Intelligence and Organizational Commitment”, *Psychology and Marketing*, Vol. 21, pp. 405-424.

SAMPIERI, H. R., COLLADO, F. C. e LUCIO, B. P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ta Edición. México: Mc Graw Hill.

SANTOS, F.F.F. (2005), “Características da cultura organizacional sob a óptica da cultura nacional: estudo etnográfico no Banco do Brasil S.A. São Paulo.

SAXE, R., e WEITZ, B. (1982), “The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople”. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.

SCHEIN, E. H., (1984) “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan Management Review*, 25:2 (1984:Winter) p.3.

SCHEIN, Edgar H. (1998), “Organizational Culture and Leadership. 4. Ed. San Francisco: Jossey-Bass.

SCHEIN, E. H. (2010), “Organizational Culture and Leadership”. 4. Ed San Francisco: Jossey-Bass

SCHUTTE, N., MALOUFF, J., BOBIK, C., COSTON, T., GRESSON, C., JEDLICKA, C., RHODES, E. e WENDORF, G. (2001), “Emotional Intelligence and Interpersonal Relations”, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 141, pp. 523-536.

SENGE, P. (1990), “The Leader’s New Work: Building Learning Organizations”, *Sloan Management Review*, (Fall), pp. 7-23.

- SENGE, P. M. (2000), "A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem". São Paulo: Nova Cultura.
- SILVERTHORNE, C. (2004), "The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan". *The Leadership and Organization Development Journal*, 125(7), 522-599.
- SIMMONS, B. L. e NELSON, D. L. (2001), "Eustress at work: The relationship between hope and health in hospital nurses". *Health Care Management Review*, 26 (4), 7-18.
- SINKULA, J. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 35-35.
- SINKULA, J., BAKER, W. e NOORDEWIJER, T. (1997), "A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge, and Behavior", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25. N.º 4, pp. 305-318.
- SLATER, S. e NARVER, J. (1995), "Market Orientation and Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, N.º 3, July, pp. 63-74.
- SMIRCICH (1983), *Concepts Culture Organizational Analysis*.
- SMIRCICH, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly* Vol. 28, No. 3, Organizational Culture.
- TENBRUNSEL, A. E., (1996), "Cognitions in Organizations." In: *Handbook of Organization Studies*, Sage Publications, London
- THAKOR, M. V. e Joshi, A. W. (2005), "Motivating salesperson customer orientation: insights from the job characteristics model", *Journal of Business Research*, 584-592.
- THARENOU, P. (1979), "Employee self-esteem: a review of the literature". *Journal of Vocational Behavior*, 15, 316-346.

- VAN DER HEIJDEN, B.I.J.M., e NIJHOF, A.H.J. (2004). The value of subjectivity: Problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 493-511.
- VAN KNIPPENBERG, D. e SLEEBES, E. (2006), “Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitude”. *Journal Organizational of Behavior*, 27, 571-584.
- VATRAPU, R. e SUTHERS, D. (2008), “Culture and Computers: A Review of the Concept of Culture and Implications for Intercultural Collaborative Online Learning”. In: ISHIDA, Toru; FUSSELL, Susan; VOSSEN, Piek. *Intercultural Collaboration*. Berlin: Springer. P. 260-275
- VEST, M. J., SCOTT, K., e MARKHAM, S. E. (1994). Self-rated performance and pay satisfaction, merit increase satisfaction, and instrumentality beliefs in a merit pay environment. *Journal of Business and Psychology*, 9(2), 171 – 181.
- VISWESVARAN C. e ONES D. S. (2000), “Measurement error in “Big Five factors” personality assessment: Reliability generalization across studies and measures.”, *Educational and Psychological Measurement*, 60, 224–235.
- WACHNER, T., PLOUFFE, C.R. (2009), “SOCO's impact on individual sales performance: the integration of selling skills as a missing link”. *Industrial Marketing Management*, 38(1), 32-44.
- WALKER, O. C. Jr e RUEKERT, R. W. (1987), “Marketing's Interaction with Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 1, pp. 1-19
- WEIBO, Z., Kaur, S., e Jun, W. (2010), “New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009)”, *African Journal of Business Management*, 4 (1): 012-020
- WEICH, K. E. *et al* (1994), *Organizing and the Process of Sensemaking*.

- WEITZ, B. A. e SUJAN, H. *et al.* (1986), “Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness”, *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, pp. 174-191.
- WILKINGS, A. L. e WILLIAM, G. O. (1983), “Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance”, *Administrative Science Quarterly* Vol. 28, No. 3, *Organizational Culture*.
- WILLIAMS, A. R. e JURKIEWICZ, C. L. (1993), “In God we trust. ... All others pay cash: Trust, vulnerability, and deceit in professional organizations”. *Business and Professional Ethics Journal*, 12, 67-96.
- WILLIAMS, M. e ATTAWAY, J. (1996), “Exploring Salespersons’ Customer Orientations as a mediator of Organizational Culture’s influence on Buyer-seller Relationships”. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 16, pp. 33-52.
- WRENN, B. (1997), “The Market Orientation Construct: Measurement and Scaling Issues”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, pp. 31-54.
- WRIGHT, T. A. (2003), “Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come”. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 437-442.
- WRIGHT, T.A. e CROPANZANO, R. (2004), “The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest.”, *Organizational Dynamics*, 33 (4), pp 338-351.
- YAVAS, U., e BABAKUS, E. (2010), “Relationships between organizational support, customer orientation, and work outcomes: A study of frontline bank employees.” *International Journal of Bank Marketing*, 28(3), 222-238.
- YEE, R., LEE, P., YEUNG, A. e CHENG, T. (2013), “The relationships among leadership, goal orientation, and service quality in high-contact service industries: An empirical study”, *International Journal of Production Economics*, Vol 141, Issue 2, pp 452-464.

YILMAZ, E. (2008), “Organizational commitment and loneliness and life satisfaction levels of school principals”, *Social Behavior and Personality*, Vol. 36, n.° 8, pp. 1085-1096

ZIKMUND, W. (1997), *Exploring Marketing Research*, 6th ed., The Dryden Press.



### Anexo 1 – Inquérito aos mediadores da seguradora AXA

Ao responder ao questionário, solicitamos que assinale com uma **cruz (x)** ou um **círculo (O)** a resposta que julgar mais correcta ou apropriada em relação a cada uma das perguntas. Note que não existem respostas certas ou erradas e a informação fornecida é estritamente confidencial e anónima. **O sucesso deste estudo depende muito da sua colaboração, que desde já agradecemos.**

I. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações tendo em conta o que pensa sobre si próprio:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 Para mim concretizar uma venda é muito gratificante.	1	2	3	4	5
2 Para se ser um bom vendedor é necessário estar continuamente a aperfeiçoar competências.	1	2	3	4	5
3 Para mim é importante aprender com cada experiência de venda que faço.	1	2	3	4	5
4 Existe ainda muita coisa para aprender sobre vendas.	1	2	3	4	5
5 Aprendo sempre qualquer coisa com os meus clientes.	1	2	3	4	5
6 Vale a pena investir tempo na aprendizagem de novas formas de relacionamento com clientes.	1	2	3	4	5
7 Aprender como ser um bom vendedor é fundamental para mim.	1	2	3	4	5
8 Esforço-me para aprender coisas novas.	1	2	3	4	5
9 Para mim é fácil sorrir a cada um dos meus clientes.	1	2	3	4	5
10 É com naturalidade que crio empatia com os meus clientes.	1	2	3	4	5
11 Gosto de responder com rapidez às solicitações dos meus clientes.	1	2	3	4	5
12 Gosto de me lembrar dos nomes dos meus clientes.	1	2	3	4	5
13 Fico satisfeito por fazer os meus clientes felizes.	1	2	3	4	5
14 Eu gosto verdadeiramente de servir os meus clientes.	1	2	3	4	5
15 Tento ajudar os meus clientes a alcançar os seus objectivos.	1	2	3	4	5
16 Eu alcanço os meus objectivos individuais satisfazendo os meus clientes.	1	2	3	4	5
17 Eu faço com que os meus clientes falem das suas necessidades.	1	2	3	4	5
18 Tento resolver os problemas em conjunto com os meus clientes.	1	2	3	4	5
19 Tenho sempre em mente o melhor para os meus clientes.	1	2	3	4	5
20 Eu sou capaz de responder correctamente às questões dos meus clientes	1	2	3	4	5

II. Tendo em conta a sua percepção sobre a cultura da AXA, indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 Na AXA o desempenho do mercado segurador Português é avaliado regularmente.	1	2	3	4	5
2 A AXA avalia o seu desempenho regularmente e compara com o da concorrência.	1	2	3	4	5
3 Na AXA as actividades operacionais (produção, sinistros, etc.) são regularmente avaliadas para se tornarem mais adequadas às exigências do mercado.	1	2	3	4	5
4 Na AXA os serviços que trazem valor acrescentado ao mediador são identificados e desenvolvidos continuamente.	1	2	3	4	5
5 Na AXA apreciam-se as ideias criativas, especialmente se elas partem dos mediadores.	1	2	3	4	5
6 Na AXA são realizadas com regularidade reuniões gerais com mediadores, para discutir sobre tendências do mercado segurador.	1	2	3	4	5
7 Na AXA os problemas relacionados com o mercado são tratados de forma directa e aberta.	1	2	3	4	5
8 A AXA partilha regularmente informação de mercado com os mediadores.	1	2	3	4	5
9 A AXA avalia regularmente o seu posicionamento no mercado e partilha essa informação com os mediadores.	1	2	3	4	5
10 Na AXA a qualidade dos serviços é avaliada pelos mediadores.	1	2	3	4	5
11 Na AXA os colaboradores têm competências e perfil para trabalharem em contacto permanente e directo com os mediadores.	1	2	3	4	5
12 Na AXA as competências dos colaboradores são avaliadas regularmente nas perspetiva do mediador.	1	2	3	4	5
13 Na AXA as solicitações dos mediadores (por ex: pedidos de cotação e/ou aceitação de riscos) são atendidas imediatamente.	1	2	3	4	5
14 Na AXA os processos de solicitações dos mediadores são constantemente aprimorados.	1	2	3	4	5
15 Na AXA a agilidade dos processos é avaliada regularmente.	1	2	3	4	5
16 Na AXA temos respostas rápidas para as mudanças que ocorrem no mercado segurador.	1	2	3	4	5
17 Na AXA a opinião do mediador é tida em consideração no planeamento de novos produtos.	1	2	3	4	5
18 Como mediador AXA sinto-me responsável pela identificação e solução dos problemas dos clientes.	1	2	3	4	5
19 Cada mediador da AXA é plenamente responsável pelos seus clientes.	1	2	3	4	5
20 A individualidade (características pessoais) de cada mediador AXA é vista como uma vantagem competitiva pela AXA.	1	2	3	4	5
21 Na AXA aceita-se que um desempenho de alta qualidade possa ser atingido de diferentes maneiras.	1	2	3	4	5
22 Na AXA existe um alto comprometimento dos seus colaboradores na procura da satisfação das necessidades dos mediadores.	1	2	3	4	5

III. Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações tendo em conta a sua experiência enquanto mediador de seguros AXA:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1 Eu sentir-me-ia muito feliz se mantivesse a relação com a AXA durante toda a minha vida profissional.	1	2	3	4	5
2 Eu sinto os problemas da AXA como se fossem meus.	1	2	3	4	5
3 Eu sinto-me verdadeiramente integrado na AXA.	1	2	3	4	5
4 Eu sinto-me emocionalmente vinculado à AXA.	1	2	3	4	5
5 Eu partilho da cultura da AXA.	1	2	3	4	5
6 A AXA tem muito significado pessoal para mim.	1	2	3	4	5
7 Perante a actualidade, trabalhar com a seguradora AXA é mais uma necessidade que um desejo.	1	2	3	4	5
8 Mesmo que eu quisesse, seria muito difícil deixar de trabalhar com a AXA.	1	2	3	4	5
9 Se eu decidisse deixar de trabalhar com a AXA, a minha situação profissional ficaria desordenada.	1	2	3	4	5
10 Se eu deixar de trabalhar com a AXA, terei poucas alternativas de encontrar uma Seguradora melhor.	1	2	3	4	5
11 Se não fosse por já ter dado tanto de mim à AXA, ponderaria deixar de trabalhar com ela.	1	2	3	4	5
12 Uma das poucas consequências negativas de deixar de trabalhar com a AXA, seria a escassez de alternativas imediatas.	1	2	3	4	5
13 Sinto obrigação moral em trabalhar com a AXA.	1	2	3	4	5
14 Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correcto deixar a AXA agora.	1	2	3	4	5
15 Eu, actualmente, sentir-me-ia culpado(a) se abandonasse a AXA.	1	2	3	4	5
16 A AXA merece a minha lealdade.	1	2	3	4	5
17 Eu, actualmente, não deixaria de trabalhar com a AXA, porque sinto uma obrigação moral com as pessoas que nela trabalham.	1	2	3	4	5
18 Eu devo muito à AXA.	1	2	3	4	5

IV. Como mediador de seguros e tendo presente a sua experiência, queira por favor indicar de que modo classifica o seu desempenho na actividade de mediação de seguros:

	Muito MENOR que o dos principais concorrentes	Menor	Igual	Superior	Muito MAIOR que o dos principais concorrentes
1 Como é que o seu nível de produção se pode comparar com o nível de produção dos seus concorrentes?	1	2	3	4	5
2 Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus concorrentes?	1	2	3	4	5
3 Qual é o nível de eficiência do seu trabalho em comparação com os seus concorrentes? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?	1	2	3	4	5
4 Em comparação com os seus concorrentes, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?	1	2	3	4	5
5 Em comparação com os seus concorrentes, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças do mercado?	1	2	3	4	5
6 Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, quando comparado com os seus concorrentes?	1	2	3	4	5
7 Em situações de urgência (sinistros graves, prazos de resposta curtos, questões muito técnicas, etc.) como compara a sua reacção com a dos seus concorrentes?	1	2	3	4	5
8 Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de urgência em comparação com os seus concorrentes?	1	2	3	4	5

V. Por último, solicitamos-lhe alguma informação para efetuarmos uma caracterização do perfil dos entrevistados:

**Sexo:**  Feminino  Masculino

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

**Nível de escolaridade:**

- Ensino básico primário
- Ensino básico preparatório 6º ano
- Ensino secundário 9º ano
- Ensino secundário 12º ano
- Curso profissional/artístico
- Frequência universitária/bacharelato
- Licenciatura ou superior

**Mediador:**  Exclusivo AXA  Multimarca

**Indique o seu principal distrito de atuação enquanto mediador:**

- Aveiro
- Beja
- Braga
- Bragança
- Castelo Branco
- Coimbra
- Évora
- Faro
- Guarda
- Leiria
- Lisboa
- Portalegre
- Porto
- Santarém
- Setúbal
- Viana do Castelo
- Vila Real
- Viseu

**% (Peso) da Carteira AXA no Total do seu Volume Negócios**

- 100%
- 76%-99%
- 51%-75%
- 26%-50%
- 11%-25%
- 10% ou menos

**Volume de Carteira Não Vida na AXA em 2011:**

- Inferior a 50.000€
- Entre 50.000€ e inferior a 100.000€
- Superior a 100.000€ e inferior a 250.000€
- Superior a 250.000€ e inferior a 500.000€
- Superior a 500.000€ e inferior a 1.000.000€
- Superior a 1.000.000€

Muito Obrigado pela Sua Colaboração.