



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Novos Contextos, Novas Ferramentas: Desenvolvimento e Validação de um Instrumento de Diagnóstico Organizacional

Sebastião Manuel Oliveira Pinheiro de Abreu Afonso

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Aristides Ferreira, Professor Associado,
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2024



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Novos Contextos, Novas Ferramentas: Desenvolvimento e
Validação de um Instrumento de Diagnóstico Organizacional

Sebastião Manuel Oliveira Pinheiro de Abreu Afonso

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Professor Doutor Aristides Ferreira, Professor Associado,
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2024

Para todos os que estão empenhados em compreender as organizações

Agradecimento

A finalização desta dissertação é o culminar de um longo processo e esforço, tendo a sua conclusão apenas sido possível com a orientação, apoio e ajuda de múltiplas pessoas.

Em primeiro lugar devo expressar os meus agradecimentos ao meu orientador, Professor Doutor Aristides Ferreira, não só pelo apoio no meu estágio curricular, como na realização da dissertação. Sem o seu apoio, esforço contínuo e encorajamento para superar as minhas expectativas, o trabalho aqui apresentado seria, certamente, bastante diferente.

Queria ainda agradecer a todos os especialistas que me ajudaram neste projeto, nomeadamente, aos professores Ana Patrícia Duarte, Maria Velez, Miriam Rosa, Patrícia Costa, e ao professor Henrique Duarte, pelo auxílio na realização da validação de conteúdo do questionário. Por fim agradeço também ao Luís Miguel Simões, pelo auxílio na fase de recolha de dados, que foi um longo e exaustivo processo. Todas estas pessoas tiveram um papel fulcral a garantir o sucesso do meu trabalho.

Aos meus colegas e amigos pelo companheirismo, paciência e carinho que sustentaram os meus esforços e foco durante os maiores desafios deste projeto. Um especial obrigado à Anwen, Marta, Madalena e Duran.

Por fim à minha família, por tudo, mas especialmente pela força que me deram, pelas suas palavras e presença. Ao meu pai José, à minha mãe Fabíola, às minhas irmãs Maria Francisca e Maria Beatriz.

Obrigado.

Resumo

O mundo de trabalho tem vindo a sofrer grandes alterações nas últimas décadas (e.g. mudanças de valores, ferramentas de trabalho). Este ambiente exige das organizações uma constante adaptação para viabilizar a sua sobrevivência, sendo que o processo de adaptação deverá ser feito com base no conhecimento do seu sistema. Neste trabalho desenvolveu-se uma ferramenta de exploração que inclui os domínios clássicos do diagnóstico organizacional, bem como aqueles que dão resposta às necessidades e desafios emergentes com que elas se deparam atualmente. Criado o questionário, foi feita a avaliação da validade de conteúdo, a partir de um painel de 6 especialistas, bem como realizadas duas análises fatoriais exploratórias (EFA), com uma amostra de 472 participantes. A EFA gerou dois modelos fatoriais — um modelo transacional relativo às operações e interações diárias da organização, bem como um modelo transformacional relativo aos domínios de apoio à mudança e transformação. O IDO (Index de Diagnóstico Organizacional), evidenciou bons resultados na validade de conteúdo, na AFE, bem como na avaliação de consistência interna dos fatores gerados, mostrando assim que poderão ser testados outros aspetos da validação, tendo a versão final do instrumento acabado com 75 itens, distribuídos por 17 domínios (fatores) organizacionais. Este instrumento poderá ser o primeiro passo para apoiar a exploração e os processos de diagnóstico, que são exigidos às organizações atuais, bem como ser usado por investigadores que desejem explorar a natureza e relação entre os vários aspetos das organizações.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional, Eficiência Organizacional, Psicometria, Validade de conteúdo, AFE

Códigos de Classificação (APA):

2200 – Psicometria & Estatística & Metodologia

3660 - Comportamento Organizacional

Abstract

The world of labour has undergone major changes in recent decades (e.g. changes in values, work tools). This environment requires organizations to constantly adapt in order to enable their survival, considering that the adaptation process must be based on the knowledge of the system. A tool of exploration was created in this dissertation which includes the classic domains of organizational diagnosis, as well as those responding to the emerging needs and challenges organizations face nowadays. After the questionnaire was created, the content validity was assessed with a panel of 6 experts, and an exploratory factor analysis (EFA) was carried out with a sample of 472 participants. The EFA generated two-factor models - a transactional model relating to the daily operations and interactions of the organization, and a transformational model relating to the domains of support of change and transformation. The ODI (Organizational Diagnostic Index) showed good results both in the analysis of the content validity as well as in the EFA and in the assessment of the internal consistency of the factors generated, which indicates that the next steps of validation can be taken. The final version of the instrument included 75 items, distributed over 17 organizational domains (factors). This tool could be used as a first step in supporting the exploration and diagnostic processes required of today's organizations, as well as for researchers wishing to explore the nature and relationship between the various aspects of the organization.

Keywords: Organizational Diagnosis, Organizational Efficiency; Psychometrics, Content Validity, EFA

Classification Codes (APA)

2200 - Psychometrics & Statistics & Methodology

3660 - Organizational Behavior

Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2. Revisão da Literatura	3
2.1. Diagnóstico Organizacional	3
2.1.1 Diagnóstico Organizacional e o seu impacto	5
2.2. Questionários Enquanto Ferramenta de Diagnóstico	6
2.3. Eficiência Organizacional	8
2.4. Modelos de diagnóstico: Papel e Reflexão	10
2.5. O Presente Estudo	15
2.5.1. Objetivos	15
Capítulo 3. Método	17
3.1. Participantes	17
3.2. Desenvolvimento do Instrumento	20
3.3. Validação do Instrumento	21
Capítulo 4. Resultados e Análise de Dados	25
4.1. Validade de Conteúdo	25
4.2. Validade de Construto	26
4.2.1. Análise Fatorial Exploratória	26
4.2.2. Consistência Interna	27
4.3. Análise de Correlações	33
4.4. Instrumento Final	33

Capítulo 5. Discussão	35
5.1. AFE	35
5.1.1. Junção de Fatores	36
5.1.2. Relevância dos Construtos do IDO	38
5.2. Limitações, Investigações Futuras e implicações	41
5.2. Conclusões	43
Referências Bibliográficas	45
Anexos	71

CAPÍTULO 1

Introdução

O diagnóstico é um processo de exploração e procura de conhecimento. Há muito que está associado a determinadas áreas do saber científico, sendo a medicina o exemplo mais imediato (Furgoch, 2009). Não sendo estranho nos meios empresariais, parece existir, contudo, alguma resistência e receio no uso do termo nestas áreas. Esta “desconfiança” surge, como sugerem Ferreira e Martinez (2023), da falta de conhecimento relativamente ao que o diagnóstico impele.

Lovecraft (1973, p. 1) escreveu: “*the oldest and strongest emotion of mankind is fear, and the oldest and strongest kind of fear is fear of the unknown*”. O receio do termo diagnóstico — muitas vezes associado à ideia de uma premonição, a algo negativo ou alarmante — pode ter efeitos nefastos à sobrevivência das organizações, considerando que a sua falta pode reduzir a eficiência, levar a um gasto indevido de recursos e, em casos extremos, resultar no colapso organizacional (Harrison & Shirom, 1999; McFillen et al., 2013). Nessa medida, na consciência crescente de que se trata de um ato de sobrevivência, a conotação negativa foi-se desvanecendo, passando o diagnóstico a integrar, cada vez mais, os processos de desenvolvimento organizacional (Ferreira & Martinez, 2023).

Desde 1990 o número de empresas triplicou em Portugal, sendo que o número registado em 2022 chegou quase a um milhão e meio (Pordata, 2022). Visto que o diagnóstico é fulcral para as organizações se adaptarem ao contexto dinâmico e competitivo dos mercados, mesmo sem a necessidade um extenso diagnóstico, muitas destas empresas necessitam do seu apoio (Govender & Parumasur, 2016). O procedimento é, contudo, extremamente complexo e, muitas vezes, requer o uso de recursos (financeiros e não só) que as organizações não possuem (Janićijević, 2010). A utilização de questionários, apesar das suas limitações, pode ser uma ferramenta facilitadora devido à sua simplicidade de aplicação e análise de resultados, bem como aos baixos custos de aplicação comparativamente com outros métodos (Ferreira & Martinez, 2023). Por essa razão, no lugar de uma prática de avaliação com base em questionários não validados e muitas vezes improvisados, revela-se necessária a criação de ferramentas prontas para ser utilizadas, devidamente standardizadas, que saibam identificar e diagnosticar corretamente a organização (Fields, 2002).

Até à data da revisão de literatura não foi encontrado num só instrumento desenhado para a população portuguesa capaz de dar resposta às várias necessidades atuais do mercado,

que inclua não só os domínios clássicos de diagnóstico, como também os novos e emergentes desafios do mercado. Perante esta lacuna, pretendeu-se desenvolver um instrumento para o contexto organizacional português, capaz de apoiar as organizações nos processos de exploração e desenvolvimento.

Este trabalho organiza-se em cinco capítulos, incluindo a introdução aqui feita. No capítulo 2 é feita a revisão de literatura sobre os temas fundamentais da investigação, nomeadamente o que o diagnóstico organizacional representa no panorama atual, a sua importância no aumento da eficiência organizacional, bem como uma análise dos modelos de diagnóstico mais prevalentes. No capítulo 3 é apresentada a metodologia utilizada, tanto no desenvolvimento como na validação do instrumento. No capítulo 4 são apresentados os resultados do estudo e feita a sua análise. No capítulo 5 os resultados são discutidos, bem como as limitação e implicações do estudo realizado.

CAPÍTULO 2

Revisão da Literatura

“Reality is a tricky business. You’ve probably long suspected that some of the things you “know” may not be true, but how can you actually know what’s real? People have grappled with this question for thousands of years” (Babbie, 2013, p.4)

2.1. Diagnóstico Organizacional

O diagnóstico é a primeira etapa que se realiza para averiguar existentes ou futuras disfunções organizacionais, fornecendo a informação necessária para planejar as intervenções apropriadas (Burke & Noumair, 2015). Ao realizar um processo de diagnóstico de qualidade conseguimos identificar os verdadeiros desafios que uma organização enfrenta, bem como compreender os catalisadores e fatores causais dos problemas que emergem e se enfrentam. A partir dessa informação e conhecimento, somos capazes de delinear um plano de intervenção de forma estratégica e utilizar os recursos disponíveis de melhor forma, aumentando a eficiência e longevidade organizacional (McFillen, et al. 2013). Contrariamente, quando não realizamos um diagnóstico rigoroso corremos o risco de identificar erradamente os problemas e, consequentemente, selecionar as intervenções erradas (Meaney & Pung, 2008).

Antes de explorar alguns dos aspetos mais profundos e complexos sobre o diagnóstico organizacional é importante fazer uma distinção entre os conceitos de análise e diagnóstico. De facto, existem algumas sobreposições, nomeadamente a procura da compreensão dos elementos organizacionais e das suas relações, e até mesmo o método pelo qual esta informação é recolhida e analisada. A diferença basal entre uma análise e um diagnóstico é que, enquanto que a análise é feita com o objetivo da exploração — apenas pela procura de conhecimento sobre a organização — o diagnóstico está focado na ação, i.e., numa compressão que visa a mudança, melhoramento ou desenvolvimento de aspetos chaves, com o propósito de aumentar a performance organizacional (Janićjević, 2010).

Devido à grande volatilidade do estado económico, social e político do mundo, a necessidade de saber responder às constantes mudanças aumenta (McFillen et al. 2013). Deste modo, é importante que académicos e gestores de mudança organizacional baseiem o seu trabalho nas teorias e práticas das ciências comportamentais (Woodman, 2014).

De acordo com Schein (1965), qualquer organização enfrenta essencialmente dois desafios: a capacidade de se adaptar rapidamente ao ambiente externo e a capacidade de integrar internamente os mecanismos de apoio a essa adaptação. Schein (1965) chama a este processo “ciclo de *coping* adaptativo”. Cabe, então, aos especialistas desta área, guiar os líderes das organizações na sua reação ao ambiente, de modo a manter a viabilidade da organização intacta, bem como apoiá-los na criação das ferramentas necessárias que garantam as respostas adequadas. Ou seja, o desenvolvimento organizacional serve, essencialmente, para trabalhar inúmeras dimensões (e.g., pessoas, equipas) e tornar a organização apta para dar resposta aos desafios externos de forma sustentada e sustentável ao longo do tempo (Cheung-Judge & Holbeche, 2015).

Como referido, um diagnóstico bem-sucedido permite compreender a origem e a natureza das situações e problemas que observamos. Neste processo existem 4 fases essenciais para que o processo de desenvolvimento e mudança ocorra: recolha de dados, análise dos dados, feedback dos resultados, planeamento das ações, sendo todas elas são essenciais para que processo de desenvolvimento e mudança (Cheung-Judge & Holbeche 2015). No entanto, é importante referir que este trabalho se vai focar na primeira fase.

Assim, o objetivo primário do diagnóstico é a recolha de informação que evidencie o estado organizacional e que essa mesma informação sirva para traçar os caminhos de resolução a percorrer. No entanto, o próprio ato de diagnosticar é em si um processo de mediação e um catalisador de mudança que afeta o sucesso das intervenções que podem vir a ser realizadas. Por isso, é importante que o diagnóstico seja planeado de forma a captar a atenção e preocupação dos *stakeholders*, de modo que estes tenham um envolvimento ativo e positivo nos programas de mudança. Neste processo, é expectável que as partes envolvidas questionem os seus próprios modelos mentais, bem como que se entusiasmem com a prospeção dos movimentos de mudança, criando consequentemente um espaço propício a futuros diálogos sobre a ação (Cheung-Judge & Holbeche 2015).

“It is important to remember that diagnosis is never a pure data gathering process. As I quote Lewin before, to study a system is to change it. Once you start the inquiry process, you start the disturbance process — setting up the frame for people to question the status quo. If you link different parts of the system to discuss the future of the organization, you will be moving the system to a place they have never been” (Cheung-Judge & Holbeche 2015 p. 89).

2.1.1. Diagnóstico Organizacional e o seu impacto

Para garantir a sua sobrevivência, as organizações têm de estar munidas e capacitadas para saber dar as respostas adequadas ao dinamismo, instabilidade e fluidez do ambiente. O primeiro passo para iniciar este processo baseia-se na compressão da organização, i.e., de um diagnóstico (Govender & Paramasur, 2016). No estudo de Govender e Paramasur (2016) observamos como o ato e capacidade de diagnosticar várias áreas da organização — tarefas, estrutura, relações interpessoais, liderança — está fortemente relacionado com a eficiência organizacional. Os autores sugerem que tal ocorre, pois, o conhecimento adquirido durante o diagnóstico promove o desenvolvimento contínuo da organização.

No entanto, é importante referir que o ato de diagnóstico não garante o aumento da eficiência organizacional, especialmente quando não é acompanhado pelas medidas corretivas a ser aplicadas posteriormente (Govender & Paramasur, 2016).

Desta forma, o diagnóstico assume outra responsabilidade no processo de mudança organizacional. O termo *readiness* refere-se à capacidade e compromisso existentes a nível psicológico (vontade) e comportamental (capacidade) para mudar — podendo ser medida a nível individual, de grupo ou organizacional (Weiner, 2009). O diagnóstico a partir da recolha de dados não só permite incutir aos colaboradores um dever de mudança (Alderfer & Brown, 1975), como fornecer a direção da mudança (Nadler, 1977). Deste modo, o processo de diagnóstico tem um enorme impacto na disponibilidade de mudança que existe nas organizações (Armenakis & Harris, 2009). Isto significa, então, que o sucesso de programas de mudança e desenvolvimento não está apenas associado à capacidade de identificar os problemas corretos, mas também da preparação da organização e dos seus colaboradores para a mudança (Beer & Nohria, 2000; Meaney & Pung, 2008).

A necessidade de flexibilidade perante qualquer desafio requer não apenas mudanças na organização, mas uma mudança dos padrões comportamentais dos colaboradores. Desta forma, uma característica especial do diagnóstico é a sua capacidade de diminuir ou quebrar determinados padrões mentais existentes, tornando os colaboradores e por isso as organizações menos defensivas à mudança (Beer & Spector, 1993). Isto porque o diagnóstico não só fornece a informação necessária dos aspetos menos funcionais de uma organização, como promove uma mentalidade de aprendizagem e desenvolvimento contínuo (Beer & Spector, 1993). Os autores descrevem este diagnóstico do sistema como um diagnóstico de

aprendizagem, afirmando que apenas desta forma é que se consegue atingir um impacto profundo e com efeitos duradouros.

Um tema muito importante quando estamos a falar de diagnóstico é: qual o objetivo e qual o nosso *scope* de intervenção. Muitos diagnósticos focam-se apenas num aspeto organizacional — como por exemplo o sistema de recompensas, como podemos ver em Boyd e Salamin (2001).

Sabemos que as organizações são extremamente interdependentes, os vários fatores e aspetos das organizações não existem num vácuo, mas sim numa constante relação entre si (Lok & Crawford, 2000). Isto leva-nos a crer que o diagnóstico, quando possível, deverá ter uma visão alargada, se realmente queremos transformar a organização e os colaboradores em agentes mais eficientes e capazes de lidar com os problemas e desafios futuros. Como nos diz Waterman (et al., 1980, p. 18) “*It is difficult, perhaps impossible, to make significant progress in one area without making progress in others as well*”. Por este motivo, nesta dissertação falamos em diagnóstico de forma lata e com um *scope* alargado, procurando compreender várias dimensões organizacionais e de que forma estas interagem entre si.

2.2. Questionários Enquanto Ferramenta de Diagnóstico

Um diagnóstico eficiente implica a captura e recolha de informação válida sobre uma organização (Paul, 1996), de modo que existem vários métodos de recolha de dados para ser feito um diagnóstico organizacional (e.g. observação, entrevistas, análise de arquivo organizacional, questionários) (Gregory et al., 2007), cada uma com os seus benefícios e limitações, sendo que a escolha irá depender das necessidades e características da organização (Paul, 1996). No caso desta dissertação focar-nos-emos no questionário enquanto ferramenta de diagnóstico.

De forma simplificada, um questionário é constituído por uma lista de questões que têm como objetivo a recolha de algum tipo de informação (e.g. dados sociodemográficos, atitudes, crenças) de uma amostra de indivíduos (Scheuren, 2004) sendo que a sua utilização data à antiguidade egípcia com a utilização de censos para averiguação de índices populacionais, tendo também os romanos usado técnicas rudimentares de recolha de dados para identificar valores populacionais em cada zona geográfica (Babbie, 2013).

Apesar da recolha de informação a partir de questionários ser milenar, apenas na década de 1950 começou a haver maior aceitação dos mesmos enquanto metodologia formal de recolha de dados (Church & Wacławski, 1998). A popularização e legitimidade deste

método deve-se em grande parte a investigadores como Samuel Stouffer e Paul Lazarsfeld (Babbie, 2013), que refinaram metodologias anteriores, aplicando-as a estudos empíricos das ciências sociais (e.g., efeitos da Grande Depressão no bem-estar das pessoas; efeitos do Macarthismo na população) (Church & Waclawski, 1998). Desde então, a utilização de questionários enraizou-se nas áreas académicas.

Com o passar dos anos, o uso de questionários deixou de ser algo exclusivo da academia, tendo-se alastrado a inúmeras outras áreas (e.g. avaliação do estatuto socioeconómico das pessoas, previsões de votações políticas, preferências de consumidor) (Furr, 2022), e entre 1980 e 1990 nas áreas de Desenvolvimento Organizacional (DO) e Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) (Church et al., 1995; Church & Waclawski, 1998), sendo esta prática extremamente comum nos dias de hoje (Lasorsal, 2003).

Um aspeto que torna a utilização de questionários útil é que a procura de informação é feita de uma forma guiada, pois fornecem a informação válida já ajustada a um construto previamente dimensionado. Este método é muito aliciante em situações em que é necessário a organização e análise de grandes quantidades de informação com o intuito de tirar conclusões generalizadas (Vitale et al., 2008), sendo esse o motivo pelo qual os questionários mantêm uma presença muito forte na área DO para a recolha de informação relativa aos colaboradores (e.g. das suas crenças, atitudes, intenções comportamentais) (Lasorsa, 2003; Paul, 1996; Schwarz, 1999), que mais tarde será analisada para o planeamento de intervenções subsequentes (Armenakis et al., 1990).

Como foi referido anteriormente, o diagnóstico é fulcral para iniciar um processo de disponibilização e abertura mental à mudança por parte dos colaboradores. Os questionários, enquanto ferramenta de recolha de dados e de diagnóstico, servem precisamente como um precursor e anunciante da mudança iminente que envolve os colaboradores, capaz, portanto, de influenciar as suas expectativas e até mesmo guiar mudanças de comportamento. Quando um questionário é desenhado e usado corretamente, é capaz de regular os comportamentos dos colaboradores e ajudar a moldar aspetos importantes da organização (Kraut, 1996). Claro que, para corresponder às expectativas e haver a possibilidade de um questionário conseguir afetar o sistema organizacional, é necessário o investimento correto por parte da organização. Tal, poderá refletir-se na construção do instrumento, das estruturas de recolha e de *feedback* dos resultados, bem como na formação das pessoas responsáveis para esse processo (Kraut, 1996).

É ainda de referir que os questionários podem ser usados não só para realizar uma recolha de informação nos momentos iniciais de diagnóstico, mas também em fases pós

intervenção para avaliar o sucesso das mesmas, daí a sua utilidade para projetos de desenvolvimento e mudança (Goldstein & Burke, 1991).

Assim, como mencionado no presente capítulo, conclui-se que os questionários podem servir como fontes de informação bem como induzir um processo de mudança positivo (Lok & Crawford, 2000). No entanto, apesar do interesse e valor que existe em ter ferramentas de diagnóstico organizacional devidamente validadas (e.g., questionários), a dificuldade em encontrar essas mesmas medidas leva a que consultores e gestores de mudança tenham que fazer perguntas sem uma base empírico-científica (Fields, 2002). Deste modo, é extremamente importante que no momento de avaliação existam as medidas corretas, criadas com rigor científico que permita refletir, associar e inferir com maior certeza dos desafios, problemas ou dificuldades organizacionais, e que tal rigor se mantenha no decurso de toda a intervenção por parte dos especialistas e que se reabram espaços de diagnóstico aquando tal se apresentar como necessário.

2.3. Eficiência Organizacional

O desenvolvimento e mudança não surgem meramente por caprichos, mas sim por uma vontade e compromisso de aperfeiçoar os mecanismos internos das organizações para os tornar mais capazes de lidar com desafios e prolongar a longevidade do sistema (Cummings & Worley, 2009). Quando nos focamos na eficiência, não só promovemos a responsabilização das entidades organizacionais como fazemos um uso responsável dos recursos disponíveis. Porém, para além do compromisso organizacional para a mudança, é necessário que as avaliações forneçam informação tecnicamente correta integrada no paradigma organizacional (Martz, 2013).

Deste modo, a definição de eficiência, bem como os modelos e critérios utilizados para a avaliar, estão intrinsecamente ligados à forma como a organização é conceptualizada. No entanto, não existe uma definição universalmente aceita na literatura sobre o que é uma organização (Martz, 2013), sendo que cada uma tem os seus benefícios e lacunas. Deste modo, para facilitar e maximizar a eficiência potencial da avaliação da eficiência, é importante ter o conhecimento sobre vários modelos e os seus *trade-offs* (Martz, 2013). Segue então uma análise de dois desses modelos:

O modelo dos objetivos tem como medida de sucesso, como o nome indica, a consecução de objetivos (Lathan & Locke, 1991). Ou seja, a organização está focada no resultado das atividades, e não nas atividades em si. Este modelo considera as organizações

enquanto agentes racionais, que agem de forma deliberada para atingir os seus resultados, sendo que a “cultura de objetivos”, como diz o autor, se reflete por toda a organização (Martz, 2013). No entanto, esta perspectiva tem as suas limitações e obstáculos. Alguns deles são a falta de imparcialidade e promoção de comportamentos menos éticos. Ou seja, os objetivos estabelecidos podem refletir apenas os valores e necessidades de determinadas pessoas, normalmente de quem os define (Barsky, 2008; Jensen, 2003; Schweitzer et al., 2004). Podem também surgir dificuldades em definir objetivos claros, em hierarquizar a sua prioridade ou em avaliar objetivos apenas parcialmente completos (Martz, 2013).

Outro ponto de vista sobre a eficiência organizacional é a do modelo dos sistemas. Este modelo, opõe-se à ideia das organizações enquanto sistemas fechados, defendendo que existe uma constante transação de “energia” com o ambiente externo, procurando compreender e desenvolver os processos e sequências de *feedback* (Katz & Kahn, 2015). Este modelo não ignora necessariamente o papel dos objetivos, mas foca-se mais na forma como os objetivos se concretizam ao invés da sua consecução. Tal, por sua vez, permite compreender de que forma vários fatores levam ao crescimento e desenvolvimento da organização: uma organização eficiente é aquela que utiliza os recursos disponíveis de melhor forma para se adaptar ao seu ambiente (Martz, 2013). No entanto, quando o sucesso representa um foco tão grande produtividade (utilização dos recursos), a ideia de eficiência pode não corresponder à realidade, quando, por exemplo, o *output* não der uma verdadeira resposta às necessidades do mercado, tornado assim o sistema, ainda que produtivo, irrelevante e sem grande prospeção de futuro (Martz, 2013).

É também de notar que ambos os modelos referidos baseiam a sua definição de eficiência em ideias de produtividade e indicadores financeiros (Harel et al. 2003). No entanto, esta forma de olhar e medir sucesso tem uma enorme lacuna, nomeadamente a falta de consideração de fatores humanos e psicológicos (Chang & Huang, 2010). Considerando estes aspetos, o panorama de observação sobre eficiência e sucesso aumenta exponencialmente. Por isso, é igualmente premente a urgência de considerar os fatores psicológicos nas avaliações e análises das mesmas. Nesse sentido, a discussão sobre eficiência e sucesso começa a incluir temas como a adaptabilidade e inovação (Gold et al. 2001), *turnover* (Ryan et al., 1996), *engagement* (Harter et al., 2002; Riordan et al., 2005), absentismo, cidadania organizacional e satisfação dos colaboradores (Ahuja & Gautam, 2012; Lawson & Hepp, 2001), para nomear alguns.

Existe uma impossibilidade de dar resposta a todas as realidades e necessidades organizacionais. No entanto, consciente desse facto, tentou-se abarcar e maximizar a avaliação do sucesso e eficiência olhando não só para fatores relacionados com a utilização de indicadores financeiros, mas também para os fatores psicológicos e sua relevância no panorama organizacional.

2.4. Modelos de diagnóstico: Papel e Reflexão

“The diagnostic model is a model of an organization that identifies its main components and relations between them for the purpose of understanding the organization as an object of change” (Janićijević, 2010 p. 86)

Enquanto sistemas, as organizações são extremamente interdependentes (Burke & Litwin, 1992). Ou seja, nenhum fator organizacional pode ser observado de forma isolada como se existisse num vácuo (Lok & Crawford, 2000), e essa multiplicidade e diversidade de fatores torna, por isso, a tarefa de compreender e estudar toda a organização difícil (Morgan, 1998).

A existência de modelos de diagnóstico (e.g., Burke-Litwin; 6 caixas de Weisboard; 7 S's da McKinsey) ajudam na identificação, compreensão e no relacionar das componentes e variáveis de uma organização simplificando a realidade — *“Hence, the main distinctive feature and main advantage of diagnostic models is one-sidedness and simplicity”* (Janićijević, 2010 p. 86). Ou seja, os modelos funcionam enquanto ponte entre a realidade e as teorias das ciências sociais e psicológicas. Ainda mais, os modelos de diagnóstico também ajudam a organizar e sistematizar grandes quantidades de informação, facilitando a sua codificação numa linguagem que pode ser compreendida mais facilmente (Ferreira & Martinez, 2023).

Porém, apesar dos modelos de diagnóstico poderem ser extremamente úteis para a identificação dos problemas e sintomas organizacionais, estes mesmos modelos que nos servem de bússola quando estamos perdidos, podem também aprisionar e impedir liberdade de movimento e de ação. A simplificação de uma realidade extremamente complexa pode levar-nos a olhar para um objeto multilateral com os pés presos num ponto do chão (Janićijević, 2010), como olhar para um cubo, mas apenas ver um quadrado. Muitos investigadores concordam com o facto de que não existe um modelo capaz de captar e ilustrar toda a complexidade de uma organização (e.g. Cameron & Green, 2019; Morgan, 1988). Este

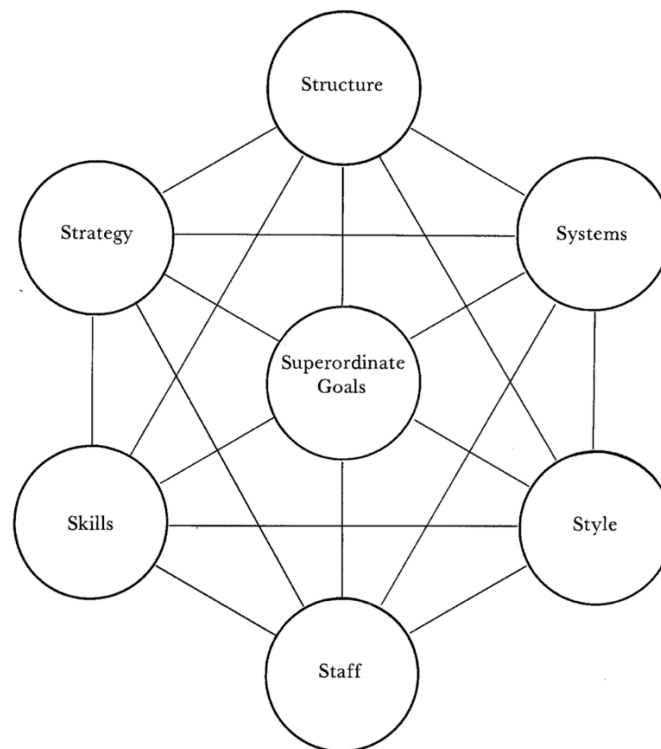
é um facto importante a considerar durante as intervenções organizacionais, mesmo considerando o valor e relevância na existência destes modelos. Janićijević (2010) ilustra-nos este fenómeno com uma metáfora usada na área de consultoria: “*If you hold a hammer in your hand, every problem will look like a nail.*” (p. 86). Ou seja, se o nosso *scope* de diagnóstico é sempre determinado por uma lente específica — muitas vezes limitada — também os problemas identificados serão limitados, e consequentemente as nossas intervenções.

Como evidenciado, os modelos de diagnóstico são extremamente úteis, no entanto o mercado de trabalho tem tido uma grande evolução nas últimas décadas, desde a introdução de novas gerações no mercado de trabalho, novos valores e necessidades (e.g. Ng et al., 2010; Twenge et al., 2010; Savić, 2020; Silva & Carvalho, 2021). Tudo isto requer um grande esforço de adaptação e uma necessidade de reposicionamento por parte das organizações (Bhumika, 2020; Putra et al., 2020; Simons, 2023).

Dos vários modelos de diagnóstico existentes foram seleccionados três dos mais conhecidos, para ilustrar algumas das lacunas que existem, nomeadamente os 7 S’s da McKinsey, 6 Caixas de Weisbord, e o Modelo de Burke-Litwin.

Em primeiro lugar, o modelo dos 7 S’s da McKinsey (ver *framework* do abaixo), retrata a realidade organizacional a partir de um conjunto de 7 dimensões interdependentes, sendo elas estilo (*style*), sistemas (*systems*), pessoas (*staff*), competências (*skills*), cultura (*shared values*), estratégia (*strategy*) e estrutura (*structure*). Apesar da importância histórica deste modelo, este ignora um fator fundamental de diagnóstico — a avaliação das influências que o contexto externo tem nas organizações (Ferreira & Martinez, 2023). Se as organizações estão em constante relação com o seu ambiente externo (Katz & Kahn, 2015), esse fator não pode ser ignorado. Esta relação tem impacto em várias dimensões da organização, como por exemplo a sua performance (Njoroge et al., 2016). Deste modo, podemos considerar imprudente não considerar o contexto organizacional quando queremos avaliar e diagnosticar o estado atual de uma organização.

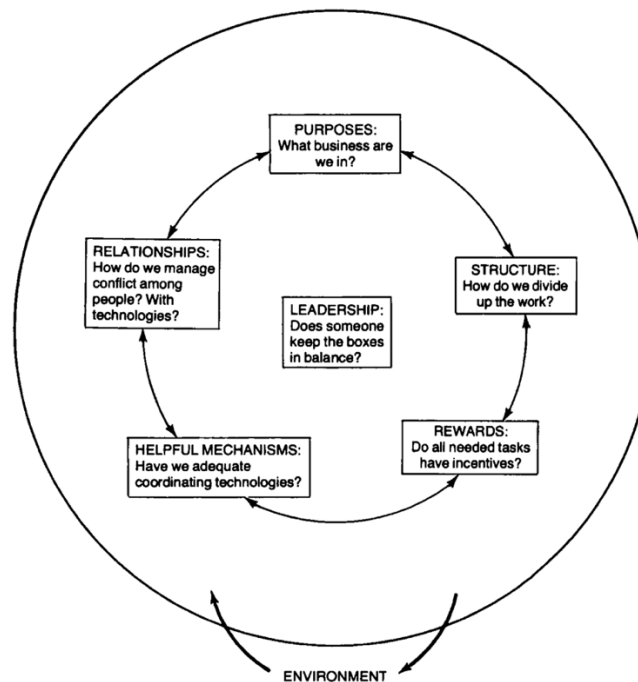
Figura 2. Modelo dos 7 S's da McKinsey



Nota: de *Structure is not organization* (Waterman et al., 1980)

O modelo das 6 caixas de Weisbord (ver *framework* do modelo abaixo) já tem em consideração o efeito que o contexto tem nas várias áreas da organização. Ele contempla seis variáveis, sendo que a liderança assume um papel central na regulação e manutenção do equilíbrio das outras 5 dimensões — objetivos, estrutura, recompensas, mecanismos de apoio, e relações (Weisbord, 1976). Este modelo é extremamente benéfico quando as necessidades de diagnóstico são mais simples e de maior urgência, no entanto insuficiente quando o diagnóstico exige um conhecimento mais profundo e complexo da organização (Burke & Noumair, 2015).

Figura 2. Modelo das 6 Caixas de Weisbord

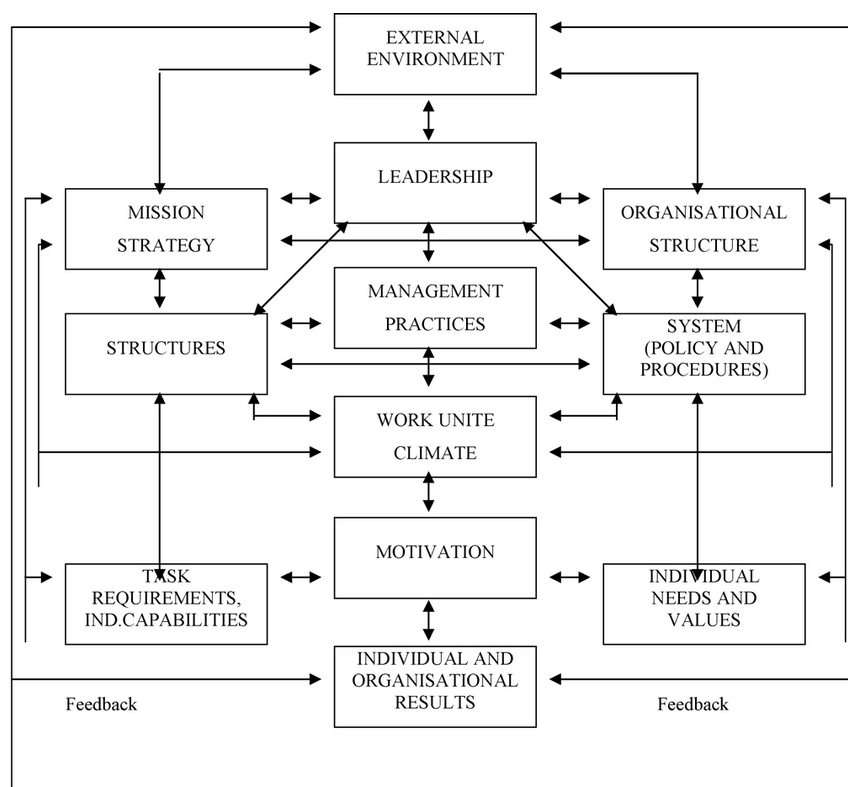


Nota: de *Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory* (Weisbord, 1976)

Já o modelo de Burke-Litwin (ver *framework* do modelo abaixo) é um modelo extremamente completo que permite observar e analisar dimensões muito específicas comparativamente a outros modelos (Baharudin & Abdullah, 2020), ao analisar como é que determinadas condições organizacionais (internas ou externas) afetam a performance. Este modelo ajuda-nos a compreender não só o funcionamento organizacional a partir do diagnóstico, mas também de que modo é que se pode alcançar uma mudança bem-sucedida de forma estável e fluida (Ferreira & Martinez, 2023). Porém, mesmo considerando a complexidade e profundidade da sua análise, nem mesmo este modelo capta na totalidade todas as necessidades atuais do mercado. Vivemos num ambiente caracterizado por economias globais, mercados cada vez mais competitivos, necessidade de novos perfis e estratégias causada pelo impacto do desenvolvimento drástico da tecnologia (Achua & Lussier, 2010). Mais recentemente, o contexto de trabalho também foi afetado por vários fenómenos, como a pandemia do *covid-19* (Kaushik & Guleria, 2020; Ng & Stanton, 2023), a

great resignation caracterizada por aumentos enormes de *turnover* (Formica & Sfodera, 2022; Rahman et al., 2008; Tessema et al., 2022), mudanças de valores que levam locais de trabalho a ter de ter um maior foco e preocupação em questões como diversidade (Goyal & Shrivastava, 2013; Perry & Li, 2019).

Figura 3. Modelo de Burke-Litwin para a mudança Organizacional



Nota: de *Necessary organizational changes according to Burke–Litwin model in the head nurses system of management in healthcare and social welfare institutions—The Slovenia experience* (Filej et al., 2009)

Em Portugal, apesar de existirem algumas escalas validadas para a população portuguesa de variáveis específicas, como a *Quality of Work life* (QWL) (Sinval et al., 2020), até à revisão feita, não existe nenhuma ferramenta que integre a panóplia de variáveis que são apresentadas pelos diferentes modelos e que será, então, aqui proposta. Deste modo, esta escala não irá integrar apenas as variáveis “base” dos modelos anteriores (e.g., modelo de

Burke-Litwin; 7 S da McKinsey, Modelo das seis caixas de Weisbord), como cultura organizacional, liderança, estrutura e propósito, entre outras. Para além disso, este questionário pretende medir outros fatores e condições mais “atuais”, como agilidade organizacional, e alguns desafios com os quais as organizações são confrontadas diariamente, tais como sustentabilidade, D.E.I. (diversidade, equidade e inclusão), ou ainda equilíbrio trabalho-vida, sendo que as dimensões propostas têm vindo a ganhar um crescente interesse no panorama de mudança organizacional mundial. Uma análise da importância de cada um dos domínios selecionados será feita mais à frente na discussão.

2.5. O Presente Estudo

O presente estudo tem como objetivo desenvolver um novo instrumento capaz de corresponder às necessidades atuais do mercado de trabalho para qualquer organização, colmatando a falta de instrumentos cientificamente testados e validados com a qual muitos consultores se deparam, tornando a sua tarefa mais simples e os seus processos de análise e intervenção mais robustos e seguros quando auxiliados por esta mesma ferramenta.

Como sabemos, muitas vezes, consultores deparam-se com uma tarefa e percebem que têm uma falta de instrumentos validados que os auxiliem. Esta ferramenta poderá permitir-lhes, de um modo baseado em ciência e que garanta de forma mais segura, que estão a avaliar realmente aquilo que pretendem.

Ao mesmo tempo, a recolha de dados realizada para a validação do questionário recolha de, também irá fornecer uma base de dados que permitirá estudar de que forma as novas variáveis introduzidas, ausentes nos modelos referidos anteriormente (7 S's da McKinsey, 6 caixas de Weisbord, e Burke-Litwin), se relacionam com variáveis mais clássicas, oferecendo, assim, vários modelos de relação e contribuindo, ainda, para a compreensão mais ampla das organizações e da interdependência dos seus domínios

2.5.1 Objetivos

O presente estudo teve como objetivos: a) o desenvolvimento de um instrumento de Diagnóstico Organizacional capaz de dar uma resposta prática e atual às necessidades do mercado de trabalho da população portuguesa; b) a análise psicométrica desse mesmo instrumento com a finalidade de validar a sua eficácia, legitimidade e utilidade.

CAPÍTULO 3

Método

3.1. Participantes

A amostragem feita para a presente dissertação pode ser classificada como não probabilística por conveniência. Os critérios de inclusão eram os seguintes: ser adulto (≥ 18 anos de idade); estar atualmente a trabalhar numa organização portuguesa; falar português.

Os participantes foram recrutados através de múltiplos meios, nomeadamente através do contacto direto com várias organizações, com a partilha do questionário através de redes sociais como o *Linkedin*. A recolha foi ainda apoiada pela utilização da plataforma *Prolific*, onde os sujeitos foram compensados pelo valor de 1.30€, sendo que esta parte da amostra foi recolhida entre 29 de Abril e 3 de Maio. Entre os 234 participantes recrutados pelo *Prolific*, há uma pessoa com nacionalidade sul-africana, um britânico e 3 brasileiros, sendo que os restantes participantes possuem nacionalidade portuguesa e também residem atualmente em Portugal. Os restantes dados sociodemográficos dos participantes podem ser observados na Tabela 1, e dados adicionais relativos às organizações destes participantes na Tabela 2.

A amostra incluiu 472 sujeitos 57.2 % do género feminino e 42.6 % do género masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 69 anos ($M = 33.6$, $DP = 9.9$). Dos 472 participantes, 428 responderam a todo o questionário (90.1%). Importante referir que também as respostas dos participantes que não responderam a todo o questionário foram incluídas na base de dados e análises estatísticas. A eliminação destas respostas poderia resultar numa diminuição do poder das nossas análises (Bosma & Witteloostuijn, 2024), bem como criar uma *bias* na base de dados (Peugh & Enders, 2004) Ainda mais, considerando uma taxa de respostas incompletas relativamente pequena (inferior a 10%), sabemos que a inclusão das mesmas não irá afetar significativamente a estabilidade e a validade dos nossos resultados (Chen et al., 2012).

Tabela 1*Dados Sociodemográficas dos Participantes*

	N (472)	%
Género		
Masculino	201	42.6
Feminino	270	57.2
Outro	1	0.2
Nível de Escolaridade		
Ensino Básico	43	0.2
Ensino Secundário	23	9.1
Ensino Profissional	23	4.9
Licenciatura	193	40.9
Mestrado	201	42.6
Doutoramento	11	2.3
Regime de Trabalho		
Full time	451	95.6
Part time	10	2.1
Freelancer	11	2.3
Tempo na Organização		
Menos de 6 meses	48	10.2
6 - 12 meses	67	14.2
1 - 2 anos	81	17.2
2 - 3 anos	71	15
3 - 4 anos	28	5.9
4 - 5 anos	30	6.4
Mais de 5 anos	147	31.1

Tabela 2*Dados das Organizações de trabalho dos Participantes*

	<i>N</i> (472)	%
Área de Trabalho da Organização		
Artes	17	3.6
Negócio	41	8.7
Comunicação	23	4.9
Educação	20	4.2
Saúde	58	12.3
Hospitalidade	10	2.1
Tecnologias de Informação	105	22.2
Vendas e Marketing	31	6.6
Ciências	13	2.8
Transportes	8	1.7
Aplicação da Lei	10	2.1
Agricultura	3	0.6
Indústria	26	5.6
Outra	107	22.6
Tamanho da Organização		
1 a 10	69	14.6
11 a 50	118	25
51 - 200	80	16.9
201 - 500	44	9.3
501 - 1000	42	8.9
1001 - 5000	55	11,7
5001 - 10 000	24	5.1
Mais de 10 000	40	8.5
Setor de Administração		
Público	75	15.9
Privado	385	81.6
Semi-privado	12	2.5

3.1.1 Desenvolvimento do Instrumento

Considerando que o presente questionário tem como objetivo dar resposta ao crescente desenvolvimento e atualizações de paradigmas no universo de diagnóstico organizacional, seria necessário não só incluir os domínios clássicos da área de DO (e.g. liderança, cultura), mas também identificar quais são estas novas necessidades de uma forma sistemática e organizada. Assim, a primeira fase de desenvolvimento do instrumento foi a seleção dos domínios a serem incluídos no questionário.

Para a identificação das variáveis clássicas, foram utilizados alguns dos modelos de diagnóstico organizacional mais conhecidos — modelo de Burke e Litwin; modelo das seis caixas de Weisbord, 7 S's da McKinsey. Feito este levantamento, analisamos a sobreposição destes domínios, e foram selecionadas um total de 10 variáveis — Liderança, Cultura, Estratégia, Estrutura, Propósito, Relações, Recompensas, Motivação, Performance, Equipamentos.

Terminada esta análise passou-se ao passo seguinte, i.e., identificar as novas necessidades do mercado de trabalho. Para tal foi feita uma minuciosa análise dos serviços fornecidos por algumas das maiores empresas de consultoria do mundo — *McKinsey*, *BCG*, *Bain & Company*, *Deloitte*. Uma vez identificados os serviços, foram selecionadas 11 variáveis — Sustentabilidade, Agilidade, Formação, Bem-estar, *Engagement*, D.E.I. (Diversidade, Equidade e Inclusão), Maturidade Digital, Conflito Trabalho-vida, Inovação, Intenção de Saída, Reputação.

É, ainda, importante referir que “novas” (em “novas variáveis”) descreve as variáveis que não estavam expressamente incluídas nos modelos de diagnóstico referidos e não necessariamente a introdução de um novo conceito na literatura. Por exemplo o conceito de agilidade foi introduzido por Brown e Agnew em 1982 o conceito de *Engagement* primeira utilizado em por Kahn em 1990, ou ainda o conceito de equilíbrio trabalho vida que já era falado no início do século IX por Robert Owen (Gunderman, 2021).

É importante sublinhar que o motivo de determinados domínios não serem incluídos na seleção final do instrumento estão além da sua relevância ou interesse no mercado. Devido às condicionantes inerentes a um Mestrado (e.g. limitação de tempo e recursos), a escolha feita procurou um equilíbrio entre captar a complexidade organizacional, e criar um instrumento que não se revelasse demasiado grande ou assoberbante para os participantes. Tendo os domínios selecionados foi realizada uma extensa revisão de literatura, que permitiu

criar uma base sólida e teoricamente suportada que facilitou e apoiou a geração dos itens do questionário. Estas definições podem ser observadas no Anexo A.

A geração dos itens baseou-se na revisão de literatura dos construtos, bem como apoiada em alguns instrumentos já existentes — específicos dos domínios ou de diagnóstico organizacional geral. Os instrumentos utilizados para esta revisão foram os seguintes: *Corporate Environmental Policie* (Ramus & Steger, 2000), *Perceived Organizational Support toward the Environment* (POS-E) (Lamm et al., 2015) e *GSCM (Green supply chain management practices)* (Zhu & Sharkis, 2004); *Comprehensive Planning Scale* (Powell, 1992); *Organisational Diagnosis Questionnaire (ODQ)* (Preziosi, 1980); *Incentive Scale* (Wang et al., 2003); *Questionário de Clima Organizacional* (Ferreira & Martinez, 2023); *Work Design Questionnaire (WDQ)* (Morgeson & Humphrey, 2006); *Organizational Resilience Scale* (Kantur & Say, 2015); *Quality of Work life (QWL)* (Sinval, et al., 2020), *Work-Related Well-Being Questionnaire* (Kun, et al., 2017); *Utrecht Work Engagement Scale* (Seppälä, et al. 2009); *Digital Maturity Questionnaire* (Rossmann, 2018); *Work-Family Conflict* (Netemeyer et al., 1996); *Group Perception of Inclusion Scale* (Jansen et al, 2014), *Psychological Safety Scale* (Edmondson, 2019), *Diversity Climate Scale* de Mor Barak (Fleischmann, 2019), *The Role-Based Performance Scale* (Welbourne et al, 1998).

Inicialmente foram gerados 200 itens, de modo que após uma revisão foram eliminados 116, ficando assim, a versão final do questionário a ser testada com 84 itens.

3.1.2 Validação do Instrumento

A primeira fase da validação do questionário passou pela avaliação da validade de conteúdo, sendo que esta foi feita com base na metodologia e recomendações de Polit e colaboradores (2007) e de Yusoff (2019). Para tal, foi selecionado um painel de 6 especialistas das áreas de Desenvolvimento Organizacional, a quem enviamos um documento com instruções e um texto introdutório explicativo, bem como a versão preliminar do instrumento. Foi-lhes pedido que avaliassem a relevância de cada um dos itens numa escala de 1-4 e que fizessem qualquer comentário que considerassem pertinente para melhoramento do instrumento.

Após a devolução do documento, as respostas dos especialistas foram codificadas — valores de 1 e 2 foram codificados como 0 e valores de 3 e 4 foram codificados como 1. Foram depois calculadas as estatísticas relevantes para avaliar a validade de conteúdo, nomeadamente o I-CVI (avaliações de relevância após codificação/ número de especialistas), S-CVI (soma de scores de I-CVI/ número de itens), UA (itens que receberam avaliação de

relevância positiva por todos os especialistas) e o S-CVI/UA (soma de *scores* de UA/ número de itens).

Após esta análise foram realizadas as alterações necessárias de acordo com os parâmetros estabelecidos — I-CVI menor que 0.83. As alterações foram feitas com base nos comentários do painel, bem como na revisão da literatura acerca dos domínios. Foram realizadas outras alterações menores em itens que obtiveram valores de I-CVI superiores a 0.83, de modo a ir ao encontro dos comentários dos especialistas, sem desvirtuar o item inicialmente criado (alterações na estrutura frásica para facilitar a compreensão, por exemplo), sendo que foram alterados 20 itens no total. Os itens que sofreram alterações foram os seguintes: Sustentabilidade 1; Estratégia 1 e 2; Cultura 1, 2, 3 e 4; Estrutura 1, 2 e 3; Equipamentos 2; Agilidade 1 e 2; Bem-estar 2 e 3; Maturidade Digital 3; Intenção de Saída 1, 2 e 3; Performance 4. Foi também eliminado o item D.E.I. 2, e adicionado 1 item a cada uma das seguintes variáveis: Bem-Estar, Estrutura, Intenção de Saída e Relações.

O questionário foi então inserido na plataforma *Qualtrics* e prontamente partilhado, sendo que os itens foram avaliados numa escala de *Likert* de concordância de 5 pontos (entre discordo totalmente a concordo totalmente). Como mencionado acima, as respostas foram recolhidas através do uso de plataformas de redes sociais, como o *Linkedin*, através do contacto direto com múltiplas organizações, bem como com o apoio da plataforma de investigação *Prolific*.

Finalizada a recolha, os dados foram inseridos no SPSS. As variáveis e relativos itens foram organizados entre dois modelos de variáveis, seguindo uma lógica semelhante ao modelo de Burke-Litwin. O modelo 1, relativo às variáveis Transacionais — aspetos relacionados com interações e processos diários de natureza mais operacional — e o Modelo 2 relativo às variáveis Transformacionais — domínios mais profundos e relacionados com processos de mudança (Burke & Litwin, 1992). A organização de ambos os modelos pode ser observada na Figura 4 na página 33.

A partir da utilização do SPSS foi então realizada uma análise fatorial exploratória (AFE) para cada um dos modelos. Para avaliar a adequação da amostra — existência de relações suficientemente fortes para a realização das AFE — foi utilizado o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (Dziuban & Shirkey, 1974; Kaiser, 1970). Para a análise de fatores foi utilizado o método analítico de *Maximum Likelihood* que nos estima quais os *loadings* dos fatores bem como qual percentagem de variância explicada por cada um desses fatores (De Winter &

Dodou, 2012). Esta escolha foi feita para se assumir não só que as variáveis são multivariadas, mas também que existe uma inter-relação linear entre elas, i.e. que uma alteração numa variável vai resultar numa mudança proporcional noutra. De notar que foi analisada a matriz rodada para a interpretação dos fatores. O método de fatorização utilizado foi o de *Varimax* com a aplicação da normalização de *Kaiser*. Ainda é importante referir que a AFE foi feita sem ser estabelecido um número mínimo de fatores.

A análise de fatores foi feita com base nos valores de *eigenvalue*, de modo que foram considerados fatores com valor superiores a 1, bem como com os valores de variância — fatores individuais que explicam pelo menos 5% da variância ou que o conjunto de fatores explique pelo menos 50% da variância total dos nossos dados (Marôco, 2018). Analisou-se, ainda, os valores dos *loadings* retirados, de modo que foram considerados fatores com *loadings* superiores a 0.3, de acordo com as recomendações da literatura (Costello & Osborne, 2005; Hinkin, 1995; Hinkin, 1998). Após terem sido criados dois modelos fatoriais robustos e teoricamente lógicos, foi avaliada a consistência interna dos fatores através do *Alpha de Cronbach* e do *Omega de McDonalds*.

Finalizada a validação do instrumento, foi feita uma média com os valores de cada um dos itens dos fatores gerados, e calculado a correlação de *Pearson* entre cada fator.

Resultados e Análise de Dados

4.1. Validade de Conteúdo

A validade de conteúdo de um questionário refere-se à capacidade de um instrumento captar e medir a variável que pretende, i.e. quão relevantes e representativos do construto são os itens desenvolvidos (Cook & Beckman, 2006; Haynes, et al., 1995).

Como foi referido acima, foi pedido ao painel que avaliasse cada item numa escala de relevância de 1-4, bem como para deixarem comentários que apoiassem a construção do questionário. Após a codificação das respostas — respostas com valores de 1 e 2 codificadas como zero e respostas de 3 e 4 como 1 — foram calculadas as estáticas referidas acima.

O nível de relevância pode ser avaliado a nível de cada item (I-CVI), ou a nível da escala (S-CVI/Ave), sendo que ambos foram considerados para a avaliação da validade de conteúdo. Foi ainda medido a universal dos especialistas na relevância dos itens (S-CVI/UA).

Em primeiro lugar, foi calculado o *index* de validade de conteúdo para cada item (I-CVI). Este valor foi calculado somando os valores das avaliações de cada um dos especialistas dividindo pelo número total de especialistas. Os valores de I-CVI variaram entre 0.33 e 1. A literatura (Polit & Beck, 2006, Polit et al., 2007), recomendam que para um painel de 6 especialistas o valor de I-CVI deverá ser de pelo menos 0.83. Considerando estes parâmetros, dos 84 itens iniciais propostos, 68 dos itens obtiveram uma avaliação superior a 0.83. Dos 16 itens que obtiveram uma avaliação inferior a 0.83, 5 deles obtiveram uma pontuação de 0.8 — possível pois algum dos especialistas não terá avaliado esse item específico — sendo que também de acordo com os autores, para um “painel de 5 especialistas” o valor de I-CVI teria de ser 1.

Foi então calculado o valor do Index de validade de conteúdo de escala (S-CVI), que surge da soma dos valores de I-CVI dividido pelo número total de itens. O S-CVI resultando foi de 0.9. Esta avaliação evidencia que os itens selecionados aparentam avaliar de uma boa forma o construto definido. No entanto devido aos valores de I-CVI mais baixos mostram que existem itens que precisam de ser trabalhados para garantir que os itens estão de facto a avaliar aquilo que se pretendem.

Foram ainda calculados os valores de Concordância Universal (UA) e a média da concordância universal (S-CVI/UA). De todos os itens, 55 deles obtiveram uma relevância positiva unânime, sendo por isso o valor de S-CVI/UA = 0.66. Apesar do valor não ser baixo, revela que existe algumas opiniões divergentes no painel. A aparente discórdia também pode estar relacionada com o facto de termos um painel com um número considerável de especialistas. Isto, pois, quanto maior for o painel de especialistas mais difícil se torna a possibilidade de garantir altos valores de concordância universal (Polit et al., 2007). Ou seja, apesar do valor não ser muito alto, não revela uma razão de preocupação, especialmente considerando os valores de I-CVI e S-CVI.

4.2. Validade de Construto

4.2.1. Análise Fatorial Exploratória

A análise fatorial exploratória (AFE) utilizada nesta investigação surge como comum primeiro passo no desenvolvimento de escalas, tendo como objetivo compreender de que modo os itens e variáveis do instrumento desenvolvido se relacionam naturalmente. Ou seja, sem forçar relações prévias, ajudar-nos-á a explorar, identificar e perceber, de que forma os nossos dados e construtos se relacionam (DeCoster, 1998; Yong & Pearce, 2013).

Para garantir que a nossa amostra é adequada para a realização da AFE foi feita o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Tendo em conta a literatura — amostra adequada quando $KMO > 0.5$ (Marôco, 2018) — este teste evidenciou que a amostra era de facto adequada para ambos os modelos ($KMO_{\text{Transacional}} = 0.932$, $\text{sig} < .001$; $KMO_{\text{Transformacional}} = 0.938$, $\text{sig} < .001$). Estes valores indicaram-nos ser seguro avançar com a nossa análise dos dados. Lembra-se que a EFA foi feita sem ser estabelecido um número fixo de fatores.

No modelo Transacional, surgiram 9 fatores que explicam 61.6 % da variância total dos dados, enquanto no modelo Transformacional surgiram 8 fatores que explicam 59.2 % da variância.

Os valores de *eigenvalue* variaram entre 3.4 e 1.8 no Modelo Transacional e entre 5.6 e 1.5 no modelo Transformacional.

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos itens transacionais resultou em 9 Fatores, nomeadamente: Fator 1: Estrutura e Performance (*Loading* Max: 0.627 ; *Loading* Min: 0.452); Fator 2: Intenção de Saída (*Loading* Max: - 0.838 ; *Loading* Min: -0.610); Fator 3: Maturidade Digital (*Loading* Max: 0.715 ; *Loading* Min: 0.779); Fator 4: Equipamentos

(*Loading* Max: 0.779; *Loading* Min: 0.612); Fator 5 Recompensas (*Loading* Max: 0.730 ; *Loading* Min: 0.529); Fator 6: Conflito Trabalho-Vida (*Loading* Max: -0.905 ; *Loading* Min: -0.695); Fator 7: Reputação (*Loading* Max: 0.679; *Loading* Min: 0.613); Fator 8: Formação (*Loading* Max: 0.802; *Loading* Min: 0.498); Fator 9: Relações (*Loading* Max: 0.966; *Loading* Min: 0.482). Estes fatores representam então os construtos latentes retirados da base de dados. O modelo final acabou por incluir todos os itens inicialmente propostos, à exceção do item Relações¹. Todos os itens de cada um dos fatores tem *loadings* principais dentro dos parâmetros recomendados pela literatura (*loading* de pelo menos 0.3) (Costello & Osborne, 2005; Hinkin, 1995; Hinkin 1998), considerando que o *loading* principal mais baixo gerado foi de 0.452. Relativamente aos *loadings* secundários dos itens, nenhum item gerou um *loading* secundário superior ao recomendado pelos autores (0.4).

Relativamente aos itens transformacionais, os fatores e os respetivos *loadings* organizam-se da seguinte forma: Fator 1: Bem-Estar e DEI (*Loading* Max: 0.686; *Loading* Min: 0.478); Fator 2: Estratégia, Propósito e Cultura (*Loading* Max: 0.737; *Loading* Min: 0.353); Fator 3: Sustentabilidade (*Loading* Max: 0.868; *Loading* Min: 0.586); Fator 4: Inovação (*Loading* Max: 0.822; *Loading* Min: 0.624); Fator 5 Engagement (*Loading* Max: 0.733 ; *Loading* Min: 0.459); Fator 6: Agilidade (*Loading* Max: 0.711; *Loading* Min: 0.697); Fator 7: Liderança (*Loading* Max: 0.715; *Loading* Min: 0.708); Fator 8: Motivação (*Loading* Max: 0.766; *Loading* Min: 0.744). Também neste modelo todos os itens se encontram com o *loading* principal mínimo dentro dos parâmetros recomendados (*loading* mínimo gerado de 0.353 no item de Cultura¹). Relativamente aos *loadings* secundários, existem 3 itens que tem um *loading* secundário superior ao recomendado (*Engagement*¹ com um *loading* de 0.403 no Fator 1; *Engagement* ⁴ com um *loading* de 0.422 no Fator 1; *Bem-Estar*³ com um *loading* de 0.413 no Fator 5). Relativamente aos fatores de *Engagement*¹ e *Engagement*⁴, apesar dos *loadings* serem superiores a 0.4, a diferença entre o *loading* principal e secundário é superior a 0.2, — o que também justifica a sua inclusão no modelo final, de acordo com as recomendações de Hinkin (1998). Já o item de *Bem-Estar*³, apesar da sua diferença entre *loading* principal e secundário não ser superior a 0.2, existe uma relação teórica entre os fatores, de modo que acabou também por ser incluído no modelo.

As estatísticas referentes a cada um destes modelos pode ser observado nas tabelas 5 e 6 para o modelo Transacional e Transformacional, respetivamente.

4.2.2. Consistência Interna

Todos os fatores cumprem os requisitos mínimos de consistência interna, considerando que segundo as recomendações de Marôco e Garcia-Marques (2006) — fatores têm uma consistência interna apropriada, quando $\alpha \geq 0.7$. Deste modo, relativamente ao modelo Transacional os valores de *alfa* variaram entre 0.718 - 0.899. Já no modelo Transformacional, os valores de alfa variaram entre 0.733 — 0.906. Tendo em conta que o alfa mais baixo surge com o valor de 0.718 para o modelo transacional e de 0.773 para o modelo transformacional poderíamos considerar que os nossos fatores têm uma boa consistência interna. No entanto, mais recentemente a utilização do *alfa* enquanto indicador de consistência interna tem sido discutida. Alguns autores sugerem que o *cut-off* de 0.7 pode não ser suficiente aquando da avaliação de uma escala multi-item, sendo recomendado valores de 0.8 ou maiores ainda (Goodboy & Martin, 2020; Raykov & Marcoulides, 2011). Deste modo, foi também usado o valor de Omega de McDonald para apoiar os resultados e robustez da consistência interna dos nossos fatores (Kalkbrenner, 2023; McNeish, 2018). É importante referir que, tanto para o fator 7 como para o fator 8 (ambos do modelo transformacional), não foi possível calcular o valor de Omega, visto que ambos os fatores apenas tinham dois itens, o que impossibilita o cálculo do valor dos mesmos. Os valores de ómega variaram entre 0.726 – 0.904 no modelo transacional e entre .835 — 904 no modelo transformacional. Considerando as recomendações de Hair e colaboradores (2014), $\omega \geq 0.7$ revela uma boa fiabilidade — indicando por isso que todos os nossos fatores têm uma boa consistência interna. Tal como os valores de *eigenvalue*, variância, *loadings*, também os alfas e ómegas de cada fator podem ser observados na tabela abaixo (Modelo Transacional na tabela 5 e Modelo Transformacional na Tabela 6).

Tal como os valores de *eigenvalue*, variância, *loadings*, também os alfas e ómegas de cada fator podem ser observados na tabela abaixo (Modelo Transacional na tabela 5 e Modelo Transformacional na Tabela 6).

Tabela 5

Loadings da Análise Fatorial Exploratória do modelo Transacional, Valores Eigenvalue, % Variância e Consistência Interna

	Fator								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Performance1	.627	.218	.156	.167	.080	.105	.321	.221	.000
Estrutura1	.558	.136	.168	.209	.163	.124	.046	.102	.171
Performance2	.532	.078	.139	.100	.087	.079	.209	.148	.192
Estrutura3	.522	.142	.119	.117	.082	.059	-.030	.037	.126
Estrutura4	.515	.115	.241	.147	.179	.087	.124	.167	.073
Estrutura2	.502	.123	.134	.176	.110	.084	-.021	-.038	.203
Performance3	.458	.137	.116	.104	.214	.046	.298	.116	.043
Performance4	.452	.143	.263	.249	.134	.048	.209	.158	.094
Intenção_Saída2	-.173	-.838	-.026	-.102	-.159	-.194	-.083	-.093	-.067
Intenção_Saída3	-.214	-.817	-.031	-.091	-.124	-.132	-.071	-.045	-.062
Intenção_Saída1	-.239	-.666	-.137	-.135	-.198	-.268	-.224	-.107	-.132
Intenção_Saída4_R	-.113	-.610	-.080	-.093	-.184	-.127	-.196	-.104	-.058
Maturidade_Digital2	.189	.010	.715	.239	.093	.095	.165	.130	.047
Maturidade_Digital1	.225	.066	.705	.181	.058	.023	.071	.087	.019
Maturidade_Digita4	.229	.104	.588	.125	.268	.131	.178	.398	.026
Maturidade_Digital3	.127	.037	.569	.129	.178	.049	.110	.120	.090
Maturidade_Digital5	.211	.116	.507	.209	.247	.165	.094	.116	.122
Equipamentos3	.211	.137	.232	.779	.137	.118	.247	.125	.056
Equipamentos2	.233	.035	.149	.666	.097	.135	.150	.095	.081
Equipamentos1	.217	.159	.200	.643	.050	.143	.068	.064	.081

Equipamentos4	.210	.106	.269	.612	.160	.082	.085	.200	.064
Recompensas4	.240	.188	.208	.099	.730	.080	.191	.259	.114
Recompensas1	.125	.106	.198	.061	.703	.031	.113	.180	.107
Recompensas2	.268	.278	.178	.164	.615	.164	.151	.076	.023
Recompensas3	.129	.255	.095	.152	.529	.132	.192	.060	.083
Conflito_TV2	-.102	-.179	-.076	-.111	-.079	-.905	-.081	-.054	-.091
Conflito_TV1	-.106	-.187	-.094	-.177	-.094	-.786	-.054	-.141	-.104
Conflito_TV3	-.164	-.238	-.120	-.117	-.123	-.695	-.140	-.073	-.150
Reputação2	.157	.227	.254	.265	.283	.133	.679	.098	.122
Reputação3	.172	.201	.205	.195	.251	.121	.617	.144	.089
Reputação1	.251	.292	.207	.205	.214	.141	.613	.156	.114
Formação2	.176	.143	.239	.166	.212	.102	.146	.802	.028
Formação1	.193	.210	.275	.361	.168	.155	.145	.589	.128
Formação3	.218	.068	.270	.113	.300	.139	.091	.498	.025
Relações3	.162	.051	.076	.066	.057	.105	.110	.020	.966
Relações4	.346	.053	.029	.221	.042	.143	-.026	-.008	.513
Relações2	.206	.150	.096	.005	.160	.107	.115	.094	.482
Valor Próprio (Eigenvalue)	3.359	3.019	2.918	2.766	2.599	2.432	2.011	1.902	1.771
% de Variância	9.078	8.160	7.885	7.477	7.025	6.573	5.434	5.241	4.785
α Cronbach	0.846	0.893	0.847	0.860	0.853	0.899	0.880	0.836	0.718
ω Omega de McDonald	0.846	0.899	0.848	0.863	0.854	0.904	0.882	0.840	0.726

Tabela 6

Loadings da Análise Fatorial Exploratória do modelo Transformacional, Valores Eigenvalue, % Variância e Consistência Interna

	Fator							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Bem_Estar5	.686	.146	.233	.202	.219	.165	.133	.017
Bem_Estar4	.611	.110	.139	.111	.193	.085	.163	.021
Bem_Estar3	.597	.222	.182	.169	.413	.171	.223	.136
Bem_Estar2	.593	.229	.273	.104	.194	.209	.087	.052
DEI2	.574	.182	.206	.212	.121	.096	.099	.119
DEI1	.529	.167	.201	.245	.187	.201	.114	.146
DEI4	.480	.175	.300	.199	.069	.151	.068	.003
Bem_Estar1	.478	.133	.061	.102	.035	.054	.057	.032
Estratégia3	.065	.737	.130	.050	.065	.083	.076	.052
Estratégia5	.109	.712	.116	.101	.040	.048	.006	-.022
Estratégia4	.079	.617	.090	.173	-.018	.124	.027	-.053
Propósito1	.199	.515	.098	.048	.152	.079	.265	.086
Estratégia2	.285	.485	.229	.170	.089	.148	.143	.149
Propósito2	.211	.474	.141	.023	.113	.146	.267	.057
Cultura4	.292	.416	.268	.111	.149	.243	.168	.132
Cultura3	.338	.410	.134	.104	.201	.197	.170	.135
Estratégia1	.290	.359	.326	.107	.133	.111	.118	.161
Cultura1	.273	.353	.253	.129	.120	.171	.065	.089
Sustentabilidade3	.161	.217	.868	.119	.089	.092	.018	.022
Sustentabilidade2	.139	.253	.825	.121	.127	.068	.112	.020

Sustentabilidade4	.211	.154	.740	.069	.017	.075	.098	.030
Sustentabilidade5	.328	.078	.586	.092	.091	.018	.089	.039
Inovação2	.211	.146	.104	.822	.086	.098	.093	.112
Inovação3	.150	.108	.147	.770	.154	.118	.088	.141
Inovação1	.302	.061	.140	.689	.123	.098	.051	.119
Inovação4	.121	.212	.035	.624	.197	.065	.038	.134
Engagement2	.322	.197	.141	.253	.733	.215	.122	.077
Engagement1	.403	.137	.146	.307	.643	.147	.086	.043
Engagement3	.393	.114	.116	.369	.541	.162	.133	.185
Engagement4	.422	.104	.157	.374	.459	.163	.142	.186
Agilidade1	.152	.185	.083	.119	.164	.711	.081	.046
Agilidade3	.322	.295	.128	.137	.143	.638	.153	.143
Agilidade2	.342	.288	.101	.237	.122	.607	.258	.077
Liderança3	.266	.302	.170	.141	.118	.212	.715	.031
Liderança2	.289	.272	.160	.149	.145	.159	.708	.085
Motivação2	.041	.017	-.006	.171	.064	.073	.020	.766
Motivação1	.141	.109	.090	.193	.086	.062	.066	.744
Valor Próprio (Eigenvalue)	5.554	3.681	3.294	3.180	2.174	1.933	1.601	1.488
Variância	12.308	9.901	8.901	8.595	5.875	5.224	4.326	4.021
α Cronbach	0.883	0.840	0.890	0.875	0.906	0.845	0.872	0.773
ω Omega de Mcdonald	0.884	0.835	0.895	0.881	0.904	0.846	N/A	N/A

4.2. Análise de Correlações

De acordo com Marôco (2018) o coeficiente de correlação varia entre -1 e 1, sendo que geralmente as correlações podem ser classificadas enquanto fracas ($r < .25$), moderadas ($0.25 \leq |r| < 0.5$), fortes ($0.5 \leq |r| < 0.75$) e muito fortes ($|r| \geq 0.75$). Deste modo, os fatores apresentaram maioritariamente níveis de correlação moderados e fortes. Não foi encontrada nenhuma correlação muito forte de acordo com os parâmetros supramencionados. O único fator que apresentou correlações baixas foi o fator *Motivação*, nomeadamente com os fatores *Intenção de Saída*, *Maturidade Digital*, *Equipamentos*, *Recompensas*, *Conflito Trabalho-Vida*, *Reputação*, *Formação*, no modelo transacional, e os fatores *Cultura Estratégia e Propósito*, *Sustentabilidade* e *Liderança*, no modelo transformacional. A correlação mais baixa encontrada foi entre o fator *Motivação* e *Agilidade* ($r = 0.07$).

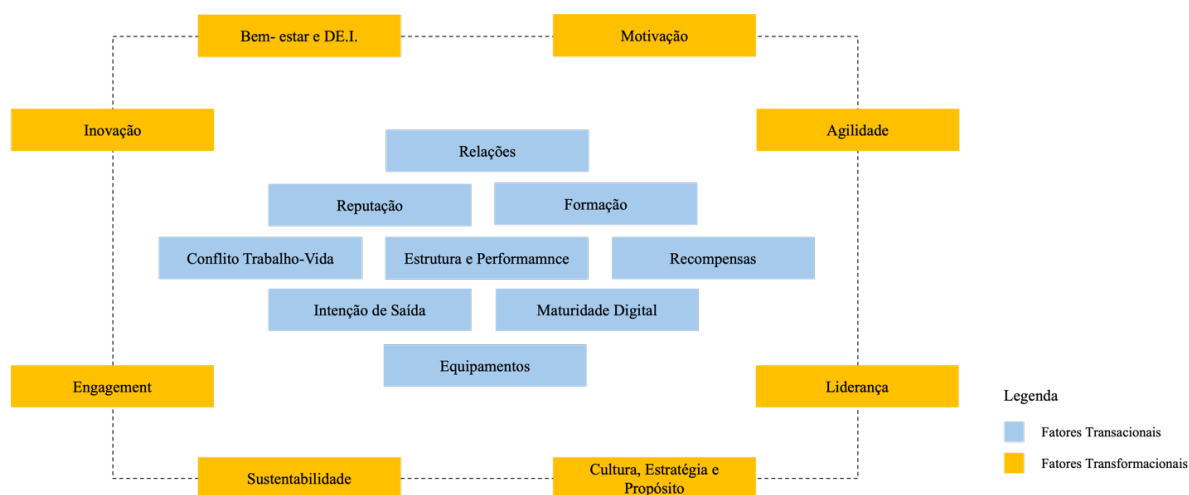
As correlações mais elevadas encontradas são a entre o fator Bem-estar e D.E.I. e o fator *Engagement* ($r = .72$), o fator *Reputação* e o fator *Bem-estar e D.E.I.* ($r = .71$), entre o fator *Estrutura e Performance* e o fator *Agilidade* ($r = .69$) e entre o *Estrutura e Performance* e o fator *Cultura Estratégia e Propósito* ($r = .68$). Os dados relativos a todas estas correlações podem ser observadas na Tabela 7 no Anexo C

4.4. Instrumento Final

Acabando a fase de validação, a versão final do instrumento inclui 75 itens, que se organizara num total de 17 fatores como pode ser observado na imagem abaixo

Figura 4

Ilustração dos modelos de Diagnóstico do IDO



CAPÍTULO 5

Discussão

A validação psicométrica de um instrumento é um processo longo, que requer muitos passos. Deste modo, apesar de existir um instrumento preliminar, existem outras fases de validação que ainda precisam de ser consideradas (e.g. validade convergente e divergente, teste-reteste).

Não obstante, mesmo existindo aspetos ainda por avaliar, os resultados apresentados aqui, parecem promissores para o IDO (Index de Diagnóstico Organizacional).

Os resultados da AFE, bem como os valores de consistência interna permitiram criar um modelo robusto, teoricamente sustentado, com altos níveis de consistência interna. A Análise Fatorial Exploratória permitiu-nos analisar de que forma os itens do questionário se relacionam naturalmente, permitindo assim identificar os construtos latentes do questionário (McDonald, 1985). A avaliação da consistência interna — que evidenciou excelentes resultados tanto com a avaliação do Alfa como do Omega — indica-nos que os fatores gerados pela AFE aparentam estar a avaliar o mesmo construto (Tang et al., 2014).

5.1. AFE

Um aspeto interessante dos resultados da AFE foi o facto de, dos 5 itens iniciais da variável *D.E.I.*, os 2 que foram excluídos podem ser considerados mais polarizantes, pois questionam os participantes de uma forma mais aberta e direta sobre acontecimentos e experiências de discriminação.

Avaliar inclusão não é uma tarefa fácil, e um dos aspetos que torna esta avaliação difícil é o facto de muitas vezes os participantes nem sempre respondem com completa honestidade. Ou seja, poderão ter uma perceção sobre o que os seus empregadores querem que eles respondessem, sendo que estas expectativas poderão afetar a sua honestidade (Hunt et al., 2020). Posto isto, não será a minha intenção colocar em questão todas as respostas dos participantes, mas este fenómeno poderá justificar os baixos *loadings* que estes itens geraram e a sua consequente eliminação do modelo final.

Esta linha de pensamento faz sentido, considerando que não houve muitas respostas nos extremos desses itens, podendo esse facto ser indicador da dificuldade de responder honestamente.

5.1.1. Junção de Fatores

Os modelos fatoriais da AFE geraram fatores que incluíam variáveis que estavam inicialmente separadas. Junções deste tipo não são algo incomum quando se realiza uma AFE, no entanto, é importante garantir que a junção se deve a uma relação teórica dos conceitos e não a escolhas metodológicas ou à ambiguidade de itens (Flora & Flake, 2017). Será então importante perceber quais são essas relações teóricas.

Em primeiro lugar, no modelo transacional os itens de estrutura e performance uniram-se. A estrutura organizacional está relacionada com a forma como uma organização ordena e arquiteta as suas atividades e operações de modo a completar os seus objetivos (Mintzberg, 1983). Na literatura, o conceito entre estrutura e performance estão muitas vezes associados (e.g. Meijaard et al., 2005), sendo que a alteração de estrutura afeta diretamente a performance de uma organização (Hao et al., 2012). Uma organização deve estar estruturada de acordo com as necessidades e objetivos em vista, sendo ela o fator que mais afeta a performance. Isto, pois, a forma como as tarefas são realizadas é moldado pela estrutura da organização (Hunter, 2002). A estrutura de uma organização também influencia a sua capacidade tomar decisões (Csaszar, 2012), de inovar, de dar respostas rápidas ao contexto, de se desenvolver e aprender de forma geral (Hao et al., 2012), o que afeta a sua performance e capacidade de competir no mercado (Cosh et al. 2012).

Já no modelo transformacional houve duas junções não planeadas. A primeira junção foi entre os itens de D.E.I. e Bem-estar. De forma geral, as práticas inclusivas de uma organização refletem uma preocupação e compromisso para melhorar e manter a saúde mental e bem-estar emocional dos colaboradores (Greenwood & Anas 2021), de modo que essas práticas contribuem para a sua segurança psicológica, bem como para baixar níveis de stress (Oswal et al., 2023). Ainda mais, também alguns aspetos fundamentais das práticas inclusivas, nomeadamente sentimentos de pertença e valorização da autenticidade (Fleischmann, 2022), participação na tomada de decisão (Mor Barak & Levin, 2002) e perceção de justiça (Findler et al., 2007), também contribuem para o bem-estar geral dos colaboradores. Por fim, esta relação também pode ser explicada pelo facto da discriminação — conceito contrário ao D.E.I. — ter um grande impacto no bem-estar das pessoas, seja de formas mais (Washington et al., 2020), ou menos subtis (Jones et al., 2016). Deste modo, é fácil perceber que, apesar de serem conceitos teoricamente diferentes, que na AFE estes itens se tenham juntado no mesmo fator.

Relativamente ao último fator, juntaram-se as variáveis Propósito, Cultura e Estratégia. O propósito Organizacional pode ser descrito como a força que define a direção

pela qual uma organização deve caminhar, i.e., fornece ordem a todas as decisões que têm de ser tomadas, (Warriner, 1965). A BCG (uma líder de consultoria internacionalmente reconhecida) descreve *propósito* como o “porquê” da existência da organização — “*Your organizational purpose is timeless. Purpose is a company’s reason for being, beyond what it does, makes, or sells*” (BCG, 2024). Watkins (2013) sugere que existe uma semelhança entre o propósito de uma organização e a sua cultura, descrevendo a cultura como o fator que cria sentido na organização. Diz-nos que a cultura vai para além dos comportamentos das pessoas, mas também inclui a razão que está por detrás de todos os comportamentos e crenças — usando mesmo o termo “*why*” (porquê) — “*Cultures provide not only a shared view of “what is” but also of “why is”.*” (p.3, Watkins, 2013). Em relação à estratégia, esta também possui uma forte relação com a cultura. De forma simplificada, a estratégia de uma organização refere-se ao planeamento geral das atividades organizacionais (Fairholm, 2009). Deste modo, a estratégia de uma organização está intrinsecamente ligada à sua cultura e identidade, pois a estratégia é delineada e moldada a partir da auto-perceção que as lideranças e os colaboradores têm da sua realidade e da forma como acreditam ser possível alcançar os objetivos organizacionais (Janićijević, 2012). Exatamente por isso é que, já há várias décadas, diz-se que um passo extremamente importante para criar uma estratégia competitiva é, primeiro, criar uma forte e robusta cultura organizacional (Cabrera & Bonache, 1999). Todos estes aspetos podem ser caracterizados como a identidade de uma organização — o porquê dela existir (propósito, “*why*”), o que a define (cultura, “*what*”) e o que ela faz (estratégia, “*how*”).

Para além de justificar a relação entre determinadas variáveis devido à junção de fatores, é também importante explicar a inclusão de determinados itens no modelo final, apesar de terem tido um *loading* secundário superior ao recomendado (0.4).

Curiosamente, estes 3 itens com loadings secundários altos obtiveram *scores* superiores entre si, ou seja, no fator 1 um item de *Bem-Estar e D.E.I.* gerou um *loading* secundário superior no Fator de *Engagement*, e dois itens de *Engagement* obtiveram um *loading* secundário alto no Fator de *Bem-estar e D.E.I.*, o que suporta a ideia de que estes itens poderão estar teoricamente relacionados.

Na literatura, O bem-estar é várias vezes associado ao *engagement* (e.g. Fredrickson, 2001). De forma sucinta, o sentimento de bem-estar promove um estado mental propício a um trabalho eficiente, eliminando outras barreiras ao *engagement* (Huppert, 2009). Ademais, o facto dos colaboradores conseguirem focar-se de forma profunda, de se relacionarem emocional e positivamente com o trabalho e ter melhores resultados (*engagement*), vai

influenciar outros aspetos da sua vida, promovendo assim um bem-estar geral (Shuck & Reio Jr. 2014). Deste modo, o efeito mútuo entre estes dois conceitos pode explicar o facto dos *loadings* secundários terem sido superiores e justifica, consequentemente, a sua inclusão no modelo final. Além disso, outro aspeto que revela esta relação entre os dois fatores são os resultados da análise de correlação, tendo sido a correlação entre estes dois fatores a mais alta de todos ($r = .72$). Acreditou-se, portanto, que faria sentido incluir todos estes itens no modelo final. Ademais, como referido anteriormente, dois destes três itens apresentaram uma diferença superior a 0.2 entre *loading* principal e secundário, o que, de acordo com as recomendações de Hinkin (1998), pode ser um fator de decisão aquando da realização de uma AFE.

5.1.1. Relevância dos Construtos do IDO

As organizações estão cada vez mais humanas, ou seja, focadas nos recursos humanos e numa visão holística e não instrumentalista dos seus colaboradores. Exatamente por isso, cada vez mais as chefias, em especial as relacionadas com departamentos de RH, assumem um papel de reimaginação e reinvenção das organizações a partir de modelos mais flexíveis, capazes de responder às novas tendências do mercado (Komm et al., 2024).

Deste modo, o desenvolvimento do instrumento aqui apresentado, tem como objetivo acompanhar e apoiar as organizações nos seus processos de mudança e transformação.

Sublinho uma vez mais que o questionário aqui apresentado teve como objetivo agregar os domínios clássicos do funcionamento organizacional às novas necessidades que o contexto de trabalho tem trazido.

A escolha destas variáveis reflete, assim, quais são as necessidades das organizações dos dias de hoje. Seja a Liderança (e.g. Afsar et al., 2020; Jiatong et al., 2022; Schyns & Schilling, 2013), Cultura (e.g. Iskanto, 2023; Mohsen et al., 2020; Rahman & Hadi, 2019), Estrutura (e.g. Fraihat et al., 2023), Estratégia (e.g. Hanafi et al., 2019), Propósito (e.g. Jasinenko & Steuber, 2023; Losada-Vazquez, 2022), Relações (e.g. Cyr et al., 2023; Grossman et al., 2022; Herscovis et al., 2020), Recompensas (e.g. Emmanuel & Nwuzor, 2021; Francisco & Saoloan, 2021), Motivação (e.g. Kauppila, 2018), Performance (e.g. Gruman & Saks, 2011; Smith & Bititci, 2017), Equipamentos (e.g. Sarode & Shirsath, 2014; Zhang, & Neitzel, 2023). Todas as variáveis enunciadas mantêm a sua relevância no mercado atual, evidenciando que são parte nuclear do funcionamento organizacional e que, por isso, não podem ser ignoradas se queremos realizar um diagnóstico completo.

A inclusão destas novas variáveis surge do levantamento dos serviços fornecidos por consultoras junto dos mesmos (e.g., em *websites* de consultoras), bem como da análise de literatura que, como evidenciado no decorrer da dissertação, reforça a sua importância, o seu impacto e influência nas organizações. Reintroduzem-se, então, as variáveis a considerar: Agilidade, Inovação, Formação, *Engagement*, Bem-estar, D.E.I., Conflito Trabalho-Vida, Intenção de *Turnover*, Reputação, Sustentabilidade.

A *agilidade*, refere-se à capacidade de uma organização dar uma resposta rápida e adequada a novas necessidades (Mrugalska & Ahmed, 2021), o que, em ambientes e contextos fluídos e dinâmicos, se torna indispensável às organizações para se manterem ativas e relevantes (Nsour, 2021; Sarta et al., 2021). Um exemplo da importância da agilidade foi a adaptação que foi requerida pelas organizações ao contexto pandêmico do Covid-19 (Idrissi et al. 2022).

Em paralelo à agilidade, existe a *inovação*. Perante a turbulência, o dinamismo e a alta competitividade dos mercados, a inovação é fulcral para que as organizações tirem o máximo proveito das suas situações e ambientes e que encontrem novas soluções e explorem novos caminhos (Dasgupta & Gupta, 2009). Ainda mais, as mudanças que têm vindo a correr no mundo laboral demonstram que é importante que as organizações saibam aplicar conhecimento existente de novas formas em diferentes contextos (Cropley & Cropley, 2015), pelo que a inovação assume, também, um papel estratégico nos processos adaptação (Garrido-Moreno et al., 2024).

A constante adaptação aos avanços tecnológicos é uma realidade para todas as indústrias, daí a importância de considerar a *maturidade digital* das organizações (Gökalp & Martinez, 2021). Essas mudanças são uma oportunidade ou de crescimento ou de perda: dependendo se uma organização tem, ou não, a capacidade de adaptação à “era digital” (Gannon et al., 2013). Ou seja, é cada vez mais importante perceber se as organizações estão preparadas para o futuro e disrupções inevitáveis que vitão a acontecer no mercado devido aos avanços tecnológicos (Kalender & Žilka, 2024).

A *formação* dos colaboradores assume um papel não só na sua satisfação e retenção, como na sua capacidade de dar resposta a novos desafios, o que tem um impacto geral na performance da organização (Adamu et al., 2022; Nguyen, 2020).

O *engagement* ganhou muita relevância no que toca às práticas de gestão (Crawford et al., 2014). Ele tem um grande impacto em áreas como o compromisso organizacional e *turnover* (Alias et al., 2014; Anwar & Louis, 2017), stress e *burnout* (Anthony-McMann et al., 2017) e ainda na performance individual e organizacional (Bailey et al., 2017), sendo que, de forma geral, oferece uma grande vantagem competitiva às organizações (Albrecht et al., 2015).

Nas últimas décadas, as organizações reconhecem a importância do *bem-estar* promovendo programas e políticas que visam o seu aumento (Ajayi & Udeh, 2024). Está associado a aspetos como a performance individual (Lyubomirsky et al., 2005), *turnover* (Boehm & Lyubomirsky, 2008) e absentismo (Keyes and Grzywacz, 2005). Precisamente porque o bem-estar afeta tantas áreas de funcionamento organizacional, é fundamental que as organizações promovam um ambiente onde os seus colaboradores se sintam bem (Hone et al., 2015).

Os domínios de *D.E.I.* (diversidade, equidade e inclusão), refletem os valores e transformações que a sociedade tem vindo a sentir (Oswal et al., 2023). Para além da responsabilidade ética e moral de promover um local inclusivo que seja capaz de receber pessoas com diversas identidades e capacidades, estes domínios trazem inúmeros benefícios às organizações, nomeadamente, maiores níveis de *engagement* e satisfação, melhor capacidade na tomada de decisões, maiores níveis de criatividade e inovação, o que afeta a performance organizacional de forma ampla (Maroof & Kapate, 2023; Okatta et al., 2024).

O *conflito trabalho-vida* é também um dos desafios mais falados nos últimos anos e está muitas vezes associado a questões como flexibilidade de trabalho (Hill et al., 2010; Sandoval-Reyes et al., 2021). O conflito trabalho-vida afeta, por exemplo, a satisfação com o trabalho, a saúde física e mental e até mesmo a intenção de saída e permanência na organização (Kumara & Fasana, 2018; Jang & Zippay, 2011). Assim, é necessário haver mudanças sistemáticas que combatam não só estas adversidades e que paralelamente se encaixem nos paradigmas de vida e valores de trabalho atuais (Williams et al., 2016).

Apesar do *turnover* ser um fenómeno normal do trabalho, é importante perceber qual o seu impacto na organização. Para além dos custos relativos aos processos de recrutamento, existem ainda outros custos menos tangíveis, como a perda de talento, ou seja, o conhecimento e competências formais e informais (Winterton, 2004). Por isso, deve procurar-

se criar um ambiente positivo que promova retenção de talento, especialmente considerando o fenómeno da *Great Resignation* (Formica & Sfodera, 2022).

Neste seguimento, é também importante considerar a *reputação* de uma organização — utilizada neste contexto enquanto *employer brand*. Devido à crescente competitividade do mercado, a reputação de uma organização tem vindo a assumir um papel muito importante no que toca à atração e retenção de talento (Maheshwari, et al., 2017). Este fenómeno é tão presente que foi intitulado de *guerra pelo talento* — “*war for talent*” — (Beechler & Woodward, 2009). Deste modo, é importante que as lideranças saibam criar um local que seja capaz de captar e manter o talento de maneira eficaz (Soeling et l., 2022).

Por fim, a crescente preocupação com as alterações climáticas requer uma maior consciência e responsabilidade ambiental (Sanjuán et al., 2022), sendo que cada vez mais as organizações se comprometem com práticas que procuram atingir net zero, ou seja, práticas que procuram mitigar ou reduzir a produção de gases de efeito de estufa (Bergero et al., 2023). Apesar dos grandes esforços requeridos para alcançar este objetivo, as organizações têm um dever social de procurar ter práticas mais sustentáveis (Benn et al., 2014). Ainda mais, governos em todo o mundo não só incentivam estas práticas mais sustentáveis (Picas et al., 2021), como começa a emergir legislação que obriga a sua implementação, ou pune aqueles que não o fazem (Florackis & Wang, 2023).

5.2. Limitações, Investigações Futuras e implicações

O tamanho da amostra é um tema muito importante num estudo de natureza psicométrica. No entanto, apesar da sua importância, a resposta que nos vai delimitar esse número não é linear ou consistente ao longo da literatura. Alguns autores defendem que o número de participantes é independente do tamanho da escala, i.e., do número de itens do instrumento. Guadagnoli e Velicer (1988) recomendam entre 300-400, outros sugerem apenas 300 (Clarke e Watson, 1995). Comrey e Lee (1992) desenvolveram uma escala para avaliar a qualidade do tamanho da amostra (“100 = pobre, 200 = apropriada, 300 = bom, 500 = muito bom, $\geq 1,000$ = excelente”). No entanto, a recomendação mais comum é que numa amostra deverá haver entre 5-10 participantes por cada item do questionário (Yong & Pearce, 2014), tendo sido este o critério utilizado.

Tendo em conta o número de itens testados (84), o número mínimo de participantes a considerar seria de 425. Considerando um N de 472 (ou 428 de respostas completas), o requisito mínimo de amostra foi cumprido. No entanto, uma amostra maior poderia ter sido benéfica, visto que as margens de erro são menores e os *loadings* dos fatores são mais estáveis e mais fáceis de replicar quanto maior for a amostra (MacCallum et al., 1999; Osborne & Costello, 2004). Este facto deverá ser considerado em investigações futuras da validação do questionário.

Outra limitação com a qual nos deparámos, foi a impossibilidade de recolher uma nova amostra que permitisse realizar a análise fatorial confirmatória (Orçan, 2018). Como o nome indica, este tipo de análise confirma-nos a estrutura dos nossos construtos latentes, desenvolvidos durante a fase da EFA (Worthington & Whittaker, 2006). Este é um passo extremamente importante e comum na validação das escalas para a avaliação da fiabilidade (Brown, 2023).

Outra questão a mencionar é o facto de o questionário, mesmo sendo consideravelmente grande e complexo, ele avalia os construtos definidos de uma forma limitada, considerando o “pequeno” número de itens por variável, ou mesmo a não consideração de alguns fatores que possam adequar-se a um diagnóstico organizacional.

Deste modo, o IDO, não poderá servir como substituição de um diagnóstico mais profundo, mas poderá servir como um passo inicial para a avaliação da organização que identifica possíveis fragilidades e pontos de força no sistema que terão de ser estudados com mais atenção e profundidade mais tarde.

Em estudos futuros poderá também fazer sentido adicionar outros itens que possam funcionar bem com os modelos de fatores criados. Poderá ainda incluir novas variáveis, como o contexto organizacional, que poderá ser avaliado com algumas perguntas abertas, ou com uma avaliação PESTEL — que avalia várias questões do contexto macro de uma organização (Político, Económico, Sócio-cultural, Tecnológico, Ambiental e Legal) (Yüksel, 2012). Outras variáveis que também poderão ser interessantes de avaliar são a do absentismo e presentismo, outros desafios atuais comuns nas organizações contemporâneas (Brouwer et al., 2023).

Como foi referido acima, aplicação de modelos de diagnóstico, apesar de úteis os modelos de diagnóstico apesar de úteis, é limitada. Não só por quando olhamos por uma lente (modelo), podemos não ser capazes de observar disfunções não incluídas em determinado modelo (Janićijević, 2010), mas também porque cada organização tem a sua realidade, de modo que para fazer um bom diagnóstico é necessária uma compreensão exaustiva dessa

da organização e do seu ambiente (Ferreira & Martinez, 2023). Neste seguimento, em estudos futuros, poderá ser interessante fazer uma análise da aplicação do IDO, em diferentes contextos organizacionais. Isto pode refletir-se em analisar organizações de diferentes tamanhos, setor e maturidades, por exemplo. Apesar de a amostra utilizada neste estudo ter alguma diversidade (e.g. tamanho, setor), estes fatores não foram considerados nesta análise, o que poderá fazer sentido em estudos futuros, com uma amostra maior.

Como referido, a dissertação apresentou resultados promissores para a validação do IDO para a população portuguesa. Considerando o uso comum de questionários para o diagnóstico organizacional (Lasorsal, 2003), o IDO poderá vir a ser usado como ferramenta prática para especialistas de desenvolvimento organizacional — seja em fases iniciais de diagnóstico, como para avaliação do sucesso das intervenções (Fields, 2002).

Ter esta ferramenta poderá prevenir o uso de perguntas feitas sem critérios fundados em bases teóricas fundamentadas, evitando, por isso, que os problemas sejam incorretamente identificados à partida e que, consequentemente, sejam feitas intervenções impróprias, que poderão inviabilizar a sobrevivência da organização (Meaney & Pung, 2008). O IDO serve, então, como uma ferramenta de apoio às decisões de estratégias de mudança e desenvolvimento das organizações para torná-las mais eficientes e preparadas para o futuro.

Numa linha mais teórica, este instrumento poderá ainda servir a investigadores enquanto ferramenta da exploração da relação entre os vários domínios da organização, contrariando o constrangimento de usar múltiplos questionários o que poderá ser mais extenuante para os participantes bem como para os investigadores. Além disso, poderá ser criado um modelo de diagnóstico novo e atualizado que ajude a estudar o sistema organizacional atual.

5.3. Conclusão

A premissa de que o nosso mundo está em constante evolução e mudança está, sem dúvida, instaurada. Esta ideia perdura e vem a confirmar-se com o passar dos anos (e.g. Crocitto & Youssef, 2003; Harraf et al, 2015, Nafei, 2016; Sarta et al., 2021). Deste modo, nas últimas décadas existe uma aparente aceitação por parte das organizações e dos seus líderes de que nunca mais, ou muito dificilmente, iremos voltar a viver num contexto de estabilidade, sendo por isso a capacidade de adaptação cada vez mais imperativa para as organizações (Benoit & Mackenzie, 1994).

Deste modo, para garantir a sua sobrevivência, as organizações têm de estar munidas e capacitadas para saber dar as respostas adequadas ao dinamismo, instabilidade e fluidez do ambiente. O trabalho aqui apresentado surgiu com o objetivo de apoiar a exploração e diagnóstico das organizações portuguesas e especialmente para lhes fornecer uma ferramenta que possa acompanhá-las nos seus processos de descoberta e transformação.

Referências Bibliográficas

- Achua, C. F., & Lussier, R. N. (2010). *Effective leadership* (4^a ed.). South Western.
- Adamu, M. N., Mohammed, D., & Gana, J. (2022). The impact of training and development on employee productivity in the 21st century. *African Journal of Management and Business Research*, 3(1), 41-58.
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2020). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: The role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312. <https://doi.org/10.1002/csr.1806>
- Ahuja, A., & Gautam, V. (2012). Employee satisfaction: A key contributor to data centers' organizational effectiveness. *Journal of Services Research*, 12(1), 7-23.
- Ajayi, F. A., & Udeh, C. A. (2024). Combating Burnout in the it industry: a review of employee well-being initiatives. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 567-588. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1010>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Alderfer, C. P., & Brown, L. D. (1975). *Learning from changing: Organizational diagnosis and development*. Sage.
- Alias, N. E., Noor, N., & Hassan, R. (2014). Examining the mediating effect of employee engagement on the relationship between talent management practices and employee retention in the Information and Technology (IT) organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), 227-242. <https://doi.org/10.15640/jhrmls>
- Alves, M. F. R., Galina, V. R., S., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management Review*, 15(1), 2-19. <https://doi.org/10.1108/INMR-01-2018-001>

- Anthony-McMann, P. E., Ellinger, A. D., Astakhova, M., & Halbesleben, J. R. (2017). Exploring different operationalizations of employee engagement and their relationships with workplace stress and burnout. *Human Resource Development Quarterly*, 28(2), 163-195. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21276>
- Anwar, K., & Louis, R. (2017). Factors affecting students' anxiety in language learning: A study of private universities in Erbil, Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(3), 160-174. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v4i3p160>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, 9(2), 127-142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Armenakis, A. A., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1990). Diagnostic bias in organizational consultation. *International Journal of Management Science*, 18(6), 563-572. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(90\)90048-E](https://doi.org/10.1016/0305-0483(90)90048-E)
- Babbie, E. R. (2013) *The practice of social research*. (13^a ed.). Cengage AU.
- Baharudin, I. S., & Abdullah, B. (2020). A critical analysis on organizational diagnostic models and new diagnostic model proposition for construction companies. *Applied Mechanics and Materials*, 899, 253-267. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.899.253>
- Barsky, A. (2008). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review and theory development. *Journal of Business Ethics*, 81, 63-81. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9481-6>
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International journal of management reviews*, 19(1), 31-53. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- BCG (2024) *Business and Organizational Purpose*. Retirado de <https://www.bcg.com/capabilities/business-organizational-purpose/overview>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Cracking the code of change*. Harvard business review. Retirado de <https://hbr.org/2000/05/cracking-the-code-of-change>.
- Beer, M., & Spector, B. (1993). Organizational diagnosis: Its role in organizational learning. *Journal of Counseling & Development*, 71(6), 642-650. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1993.tb02255.x>

- Benn, S., Edwards, M., & Williams, T. (2014). *Organizational change for corporate sustainability*. (3^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315819181>
- Benoit, C. A., & Mackenzie, K. D. (1994). A Model of Organizational Learning and the Diagnostic Process Supporting It. *The learning organization*, 1(3), 26-37. <https://doi.org/10.1108/09696479410072781>
- Bergero, C., Gosnell, G., Gielen, D., Kang, S., Bazilian, M., & Davis, S. J. (2023). Pathways to net-zero emissions from aviation. *Nature Sustainability*, 6(4), 404-414. <https://doi.org/10.1038/s41893-022-01046-9>
- Bhumika. (2020). Challenges for work-life balance during COVID-19 induced nationwide lockdown: exploring gender difference in emotional exhaustion in the Indian setting. *Gender in Management*, 35(7-8), 705-718. <https://doi.org/10.1108/GM-06-2020-0163>
- Boehm, J. K., and Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success? *J. Career Assess.* 16(1), 101–116. <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- Bosma, B., & Witteloostuijn, A. V. (2024). Missing values in exploratory factor analysis: A ‘best of all possible worlds’ approach to imputation for incomplete survey data. *Authorea Preprints*. Retirado de <https://advance.sagepub.com/doi/full/10.31124/advance.13570598.v2>.
- Boyd, B. K., & Salamin, A. (2001). Strategic reward systems: A contingency model of pay system design. *Strategic management journal*, 22(8), 777-792. <https://doi.org/10.1002/smj.170>
- Brouwer, W., Verbooy, K., Hoefman, R., & van Exel, J. (2023). Production losses due to absenteeism and presenteeism: the influence of compensation mechanisms and multiplier effects. *PharmacoEconomics*, 41(9), 1103-1115. <https://doi.org/10.1007/s40273-023-01253-y>
- Brown, J. L., & Agnew, N. M. (1982). Corporate agility. *Business horizons*, 25(2), 29-33. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(82\)90101-X](https://doi.org/10.1016/0007-6813(82)90101-X).
- Brown, T. A. (2023). Confirmatory factor analysis. In Hoyle, R. H. (2^a ed) *Handbook of structural equation modeling* (pp. 261-279). Guildford Press.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523- 545. <https://doi.org/10.1177/0149206392018003>
- Burke, W. W., & Noumair, D. A. (2015). *Organization development: A process of learning and changing*. (3^a ed.). Pearson Education.

- Cabrera, E. F., & Bonache, J. (1999). An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. *Human resource planning*, 22(1), 51-61.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. (2^a ed.) Kogan Page Publishers.
- Caputo, A., Molino, M., Cerato, B., & Cortese, C. G. (2023). Employer Attractiveness: Two Instruments to Measure Employer Branding and Reputation. *SAGE Open*, 13(3), 1-17. <https://doi.org/10.1177/2158244023119218>
- Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2010). The impact of human resource capabilities on internal customer satisfaction and organizational effectiveness. *Total Quality Management*, 21(6), 633-648. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.483075>
- Chen, S. F., Wang, S., & Chen, C. Y. (2012). A simulation study using EFA and CFA programs based the impact of missing data on test dimensionality. *Expert Systems with Applications*, 39(4), 4026-4031. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.09.085>
- Cheung-Judge, M. Y., & Holbeche, L. (2015). *Organization development: A practitioner's guide for OD and HR*: Kogan Page.
- Chim, J. M. (2019). 6Ws in ergonomics workplace design. In In S. Bagnara, R. Tartaglia, S. Albolino, T. Alexander, Y Fujita. *Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2018) Volume VII: Ergonomics in Design, Design for All, Activity Theories for Work Analysis and Design, Affective Design 20* (pp. 1282-1286). Springer International Publishing.
- Church, A. H., Margiloff, A., & Coruzzi, C. (1995). Using surveys for change: an applied example in a pharmaceutical's organization. *Leadership & organization development journal*, 16(4), 3-11. <https://doi.org/10.1108/01437739510089049>
- Church, A. H., & Wacławski, J. (1998). *Designing and using organizational surveys*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315258119>
- Clark, L. A., & Watson, D. (2016). Constructing validity: Basic issues in objective scale development. *Psychological Assessment*. 7(3), 309–319. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.309>.
- Comrey, A. L., & Lee, H. B. (1992). *A first course in factor analysis*. (2^a ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315827506>
- Cook, D. A., & Beckman, T. J. (2006). Current concepts in validity and reliability for psychometric instruments: theory and application. *The American journal of medicine*, 119(2), 166.e7-166.e16. <https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2005.10.036>

- Cosh, A., Fu, X., & Hughes, A. (2012). Organization structure and innovation performance in different environments. *Small Business Economics*, 39, 301-317.
<https://doi.org/10.1007/s11187-010-9304-5>
- Costello, A. B., & Osborne, J. (2019). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical assessment, research, and evaluation*, 10(7), 1-97. <https://doi.org/10.7275/jyj1-4868>
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388-397.
<https://doi.org/10.1108/02635570310479963>
- Cropley, D. H., & Cropley, A. J. (2015). *The psychology of innovation in organizations*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781316104811>
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2014). The antecedents and drivers of employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz & E. Soane, *Employee engagement in theory and practice* (pp. 57-81). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Csaszar, F. A. (2012). Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, 33(6), 611-632.
<https://doi.org/10.1002/smj.1969>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development & change*. (9^a ed.). Cengage Learning.
- Cyr, A. A., Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2023). Organizational social relations and social embedding: A pluralistic review. *Journal of Management*, 49(1), 474-508.
<https://doi.org/10.1177/01492063221117120>
- Dasgupta, M., & Gupta, R. K. (2009). Innovation in organizations: A review of the role of organizational learning and knowledge management. *Global Business Review*, 10(2), 203-224. <https://doi.org/10.1177/0972150909010002>
- DeCoster, J. (1998). *Overview of factor analysis*. Retirado de <http://www.stat-help.com/factor.pdf>.
- De Winter, J. C., & Dodou, D. (2012). Factor recovery by principal axis factoring and maximum likelihood factor analysis as a function of factor pattern and sample size. *Journal of Applied Statistics*, 39(4), 695-710.
<https://doi.org/10.1080/02664763.2011.610445>

- Dziuban, C. D., & Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81(6), 358.
<https://doi.org/10.1037/h0036316>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Emmanuel, N., & Nwuzor, J. (2021). Employee and Organisational Performance: Employees Perception of Intrinsic and Extrinsic Rewards System. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(1), 26-32.
<https://doi.org/10.53790/ajmss1135>
- Fairholm, M. R. (2009). Leadership and Organizational Strategy. *Innovation Journal*, 14(1). 1-16.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2023) *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional* (2ª ed.). RH
- Fields, D.L. (2002). *Taking the Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. SAGE Publications.
- Filej, B., Skela-Savič, B., Vicic, V. H., & Hudorovic, N. (2009). Necessary organizational changes according to Burke–Litwin model in the head nurses system of management in healthcare and social welfare institutions —The Slovenia experience. *Health policy*, 90 (2-3), 166-174. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.09.013>
- Findler, L., Wind, L. H., & Barak, M. E. M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in social work*, 31(3), 63-94
https://doi.org/10.1300/J147v31n03_05
- Fleischmann A. (2022). *Inclusive Future, State of the art: Defining and Measuring Inclusion and Inclusive Leadership*. Philip Morris International. Retirado de https://www.pmi.com/resources/docs/default-source/inclusive-future/inclusive_future_part_1.pdf?sfvrsn=299fa6b7_2.
- Florackis, C., Fu, X., & Wang, J. (2023). Political connections, environmental violations and punishment: Evidence from heavily polluting firms. *International Review of Financial Analysis*, 88, 102698. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102698>

- Flora, D. B., & Flake, J. K. (2017). The purpose and practice of exploratory and confirmatory factor analysis in psychological research: Decisions for scale development and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 49(2), 78.
<https://doi.org/10.1037/cbs0000069>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Fraihat, B. A. M., Alhawamdeh, H., Alkhawaldeh, B. Y., Abozraiq, A. M., & Al Shaban, A. (2023). The Effect of Organizational Structure on Employee Creativity: The Moderating Role of Communication Flow: A Survey Study. *International Journal of Academic Reserach in Economics and Management Sciences*, 12(2), 180-190.
<http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v12-i2/16983oc>
- Francisco, S., & Saoloan, H. M. (2021). Effect of compensation and organizational commitment on employee performance at pt asuransi jiwa raya (PERSERO) jakarta timur. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(6), 236-246.
<https://doi.org/10.7777/jiemar.v2i6.261>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218-226.
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Furgoch, K. (2009). *Organizational Diagnosis: What You Need to Know and Why Organizations Need Our Help*. CPHR Manitoba. Retirado de <https://www.cphrmb.ca/news/news.asp?id=289780>.
- Furr, R. M. (2021). *Psychometrics: an introduction*. (4^a ed.) SAGE publications.
- Galpin, T., & Whittington, J. L. (2012). Sustainability leadership: From strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48.
<https://doi.org/10.1108/02756661211242690>
- Gannon, B. (2013). Outsiders: An exploratory history of IS in corporations. *Journal of Information Technology*, 28(1), 50-62. <https://doi.org/10.1057/jit.2013.2>

- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77(102777), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Goodboy, A. K., & Martin, M. M. (2020). Omega over alpha for reliability estimation of unidimensional communication measures. *Annals of the International Communication Association*, 44(4), 422-439. <https://doi.org/10.1080/23808985.2020.1846135>
- Goodstein, L. D., & Burke, W. W. (1991). Creating successful organization change. *Organizational dynamics*, 19(4), 5-17. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90050-J](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90050-J)
- Gökalp, E., & Martinez, V. (2021). Digital transformation capability maturity model enabling the assessment of industrial manufacturers. *Computers in Industry*, 132, 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103522>
- Govender, P., & Parumasur, S. B. (2016). Organizational diagnosis, the stepping stone to organizational effectiveness. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 12(2), 65-76. <https://doi.org/10.22495/cbv12i2c1art1>
- Goyal, S., & Shrivastava, S. (2013). Organizational diversity climate: Review of models and measurement. *Journal of business management & social sciences research*, 2(5), 55-60.
- Gregory, B. T., Armenakis, A. A., Moates, K. N., Albritton, M. D., & Harris, S. G. (2007). Achieving scientific rigor in organizational diagnosis: An application of the diagnostic funnel. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2), 79-90. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.59.2.79>

- Greenwood, K., & Anas, J. (2021). *It's a new era for mental health at work*. Harvard Business Review. Retirado de <https://hbr.org/2021/10/its-a-new-era-for-mental-health-at-work>.
- Grossman, R., Nolan, K., Rosch, Z., Mazer, D., & Salas, E. (2022). The team cohesion-performance relationship: A meta-analysis exploring measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181-238. <https://doi.org/10.1177/204138662110411>
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human resource management review*, 21(2), 123-136. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>
- Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological bulletin*, 103(2), 265. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.2.265>
- Gunderman, R. (2021, Junho, 02). *The History of the work life balance*. CEO Middle East. Retirado de <https://www.ceo-middleeast.com/culture/464256-the-history-of-the-work-life-balance>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). *Multivariate data analysis* (7ª ed.). Pearson Educational.
- Hanafî, A. S., Bahri, S., Majid, S. A. (2019). Effect of organizational structure, job analysis and leadership style on work motivation and its impact on performance of employees. *Journal of Public Administration Studies*, 4(1), 39-45. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2019.004.01.8>
- Hao, Q., Kasper, H., & Muehlbacher, J. (2012). How does organizational structure influence performance through learning and innovation in Austria and China. *Chinese Management Studies*, 6(1), 36-52. <https://doi.org/10.1108/17506141211213717>
- Haugh, H. M., & Talwar, A. (2010). How do corporations embed sustainability across the organization? *Academy of Management Learning & Education*, 9(3), 384–396. <https://doi.org/10.5465/amle.9.3.zqr384>

- Haynes, S. N., Richard, D., & Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological assessment*, 7(3), 238. <https://doi.org/10.1037//1040-3590.7.3.238>.
<https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.238>
- Harrison, M., & Shirom, A. (1999). *Organizational diagnosis and assessment: Bridging theory and practice*. Sage Publications.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
<https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160>
- Harel, G., Tzafrir, S., & Baruch, Y. (2003). Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus. *International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 247-263.
<https://doi.org/10.1080/0958519021000029108>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-279.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hershcovis, M. S., Cortina, L. M., & Robinson, S. L. (2020). Social and situational dynamics surrounding workplace mistreatment: Context matters. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 699-705. <https://doi.org/10.1002/job.2479>
- Hill, E. J., Erickson, J. J., Holmes, E. K., & Ferris, M. (2010). Workplace flexibility, work hours, and work-life conflict: finding an extra day or two. *Journal of Family Psychology*, 24(3), 349. <https://doi.org/10.1037/a0019282>
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21, 967–988. [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90050-0](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90050-0)

- Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1), 104–121.
<https://doi.org/10.1177/109442819800100106>
- Hone, L. C., Jarden, A., Duncan, S., and Schofield, G. M. (2015). Flourishing in New Zealand workers associations with lifestyle behaviors, physical health, psychosocial, and work-related indicators. *J. Occup. Environ. Med.* 57(9), 973–983.
<https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000508>
- Hunter, J. (2002). Improving organizational performance through the use of effective elements of organizational structure. *Leadership in Health Services*, 15(3), 12-21.
<https://doi.org/10.1108/13660750210441893>
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Dolan, K. (2020, Maio). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company. Retirado de
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity%20wins%20how%20inclusion%20matters/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>.
- Huppert, F. A. (2009). Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied psychology: health and well-being*, 1(2), 137-164.
<https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>
- Idrissi, M., E. El Manzani, Y., Maatalah, W. A., & Lissaneddine, Z. (2022). Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: an investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(1), 27-49. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2973>
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2(1), 47-55.
<https://doi.org/10.54099/ijmdb.v2i1.584>
- Jang, S. J., & Zippay, A. (2011). The juggling act: Managing work-life conflict and work-life balance. *Families in Society*, 92(1), 84-90. <https://doi.org/10.1606/1044-3894.4061>

- Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management: journal of contemporary management issues*, 15(2), 85-106.
- Janićijević, N. (2012). The influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. *Economic annals*, 57(193), 25-51. <https://doi.org/10.2298/EKA1293025J>
- Jensen, M. C. (2003). Paying people to lie: The truth about the budgeting process. *European Financial Management*, 9(3), 379-406. <https://doi.org/10.1111/1468-036X.00226>
- Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370-385. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>
- Jasinenko, A., & Steuber, J. (2023). Perceived organizational purpose: Systematic literature review, construct definition, measurement and potential employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 60(6), 1415-1447. <https://doi.org/10.1111/joms.12852>
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., & Gray, A. L. (2016). Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of management*, 42(6), 1588-1613. <https://doi.org/10.1177/0149206313506466>
- Kaiser, H. F. (1970). A second generation little jiffy. *Psychometrika*, 35(4), 401-415. <https://doi.org/10.1007/BF02291817>
- Kalender, Z. T., & Žilka, M. (2024). A Comparative Analysis of Digital Maturity Models to Determine Future Steps in the Way of Digital Transformation. *Procedia Computer Science*, 232, 903-912. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.090>

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
<https://doi.org/10.2307/256287>
- Kalkbrenner, M. T. (2023). Alpha, omega, and H internal consistency reliability estimates: Reviewing these options and when to use them. *Counseling Outcome Research and Evaluation*, 14(1), 77-88. <https://doi.org/10.1080/21501378.2021.1940118>
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3). 456- 472.
<https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015313066>.
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational Behavior 2* (pp. 152-168). Routledge.
- Kauppila, O. P. (2018). How does it feel and how does it look? The role of employee motivation in organizational learning type. *Journal of Organizational Behavior*, 39(8), 941-955. <https://doi.org/10.1002/job.2270>
- Kaushik, M., & Guleria, N. (2020). The impact of pandemic COVID-19 in workplace. *European Journal of Business and Management*, 12(15), 1-10.
<https://doi.org/10.7176/EJBM/12-15-02>
- Keller, R.T. (2006) Transformational leadership, initiating structure & substitutes for leadership: A longitudinal study of research & development project team performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 202-210.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.202>
- Kempster, S., Jackson, B., & Conroy, M. (2011). Leadership as purpose: Exploring the role of purpose in leadership practice. *Leadership*, 7(3), 317-334.
<https://doi.org/10.1177/174271501140738>
- Keyes, C. L. M., and Grzywacz, J. G. (2005). Health as a complete state: the added value in work performance and healthcare costs. *J. Occup. Environ. Med.* 47(5), 523–532.
<https://doi.org/10.1097/01.jom.0000161737.21198.3a>

- Kheirandish, M. (2014). Measuring the personal and organizational goals alignment: Developing a practical model. *Research Journal of Recent Sciences*, 3(2), 125-132
- Kleingeld, A., van Mierlo, H., & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1289-1304. <https://doi.org/10.1037/a0024315>
- Komm, A., Pollner, F. Schaninger, B., Sikka, S. (2021, Março, 12). *The new possible: How HR can help build the organization of the future*. McKinsey & Company. Retirado de <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future#/>
- Kossek, E. E., & Lee, K. H. (2017). Work-family conflict and work-life conflict. In Oxford research encyclopedia of business and management. 1-21 <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52>
- Kraut, A. I. (1996). *Organizational surveys: Tools for assessment and change*. Jossey-Bass
- Kumara, J. W. N. T. N., & Fasana, S. F. (2018). Work life conflict and its impact on turnover intention of employees: The mediation role of job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(4), 478-484. <https://doi.org/10.29322/IJSRP.8.4.2018.p7666>
- Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56-63. <https://doi.org/10.3311/PPso.9326>
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207-220. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z>
- Lasorsa, D. L. (2003). Question-order effects in surveys: The case of political interest, news attention, and knowledge. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(3), 499-512. <https://doi.org/10.1177/10776990030800030>

- Lawson, T. E., & Hepp, R. I. (2001). Measuring the Performance Impact of Human Resource Initiatives. *Human Resource Planning*, 24(2), 119-142.
<https://doi.org/10.3926/jiem.2008.v1n2.p119-142>
- Lok, P., & Crawford, J. (2000). The application of a diagnostic model and surveys in organizational development. *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 108-124.
<https://doi.org/10.1108/02683940010310319>
- Losada-Vazquez, A. (2022). Organizational learning at purpose-driven enterprise: Action–research model for leadership improvement. *Sustainability*, 14(3), 1-15.
<https://doi.org/10.3390/su14031301>
- Lovecraft, H. P. (1973). *Supernatural Horror in Literature*. Dover Publications.
- Lunenburg, F. C. (2012). Organizational structure: Mintzberg's framework. *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14(1), 1-8.
- Lyubomirsky, S., King, L., and Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychol. Bull.* 131, 803–855.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- MacCallum RC, Widaman KF, Zhang S, Hong S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological Methods*, 4(1), 84-99. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.4.1.84>
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodorfos, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742-761. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7ª ed.). ReportNumber.
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1) 65-90.
<https://doi.org/10.14417/lp.763>

- Maroof, M. A., & Kapate, S. (2023) Global Trends in Diversity, Equality and Inclusion (DEI). *Korea Review of International Studies*. 17(47), 241-249.
- Martz, W. (2013). Evaluating organizational performance: Rational, natural, and open system models. *American Journal of Evaluation*, 34(3), 385-401.
<https://doi.org/10.1177/1098214013479151>
- McDonald, R.P. (1985). *Factor analysis and related methods*. Lawrence Erlbaum Associates Inc. <https://doi.org/10.4324/9781315802510>
- McFillen, J. M., O'Neil, D. A., Balzer, W. K., & Varney, G. H. (2013). Organizational diagnosis: An evidence-based approach. *Journal of Change Management*, 13(2), 223-246. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.679290>
- McNeish, D. (2018). Thanks coefficient alpha, we'll take it from here. *Psychological Methods*, 23(3), 412–433. <https://doi.org/10.1037/met0000144>
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). *McKinsey global results: Creating organizational transformations*. Retirado de https://www.veruspartners.net/wp-content/uploads/old_articles/crog08.pdf.
- Meijaard, J., Brand, M. J., & Mosselman, M. (2005). Organizational structure and performance in Dutch small firms. *Small Business Economics*, 25(1), 83-96.
<https://doi.org/10.1007/s11187-005-4259-7>
- Mintzberg, H. (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. (2^a ed.) Prentice Hall.
- Mohsen, A., Neyazi, N., & Ebtakar, S. (2020). The impact of organizational culture on employees performance: an overview. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8), 879-888. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.8.2020.079>
- Morgan, G. (1998). *Images of Organization*. Sage Publications.

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Mor Barak, M. E., & Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5(2), 133-157.
<https://doi.org/10.1080/13668800220146346>
- Mrugalska, B., & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(15), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su13158272>
- Nadler, D. A. (1977). *Feedback and organization development: Using data-based methods*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational agility: The key to organizational success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296-309.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>.
- Ng, E., & Stanton, P. (2023). The great resignation: managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, 52(2), 401-407. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-914>
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of business and psychology*, 25(2), 281-292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Nguyen, C. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373-386.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3906100>.

- Njoroge, J. K., Ongeti, W. J., Kinuu, D., & Kasomi, F. M. (2016). Does external environment influence organizational performance? The case of Kenyan State Corporations. *Management and Organizational Studies*, 3(3), 41-51.
<https://doi.org/10.5430/mos.v3n3p41>
- Nsour, J. A. E. (2021). 'Investigating the impact of organizational agility on the competitive advantage'. *Journal of Governance and Regulation*, 10(1). 153-157.
<https://doi.org/10.22495/jgrv10i1art14>
- Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). Enhancing Organizational Performance Through Diversity and Inclusion Initiatives: A Meta-Analysis. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 734-758.
<https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1065>
- Olivier, B. (2018). Psychometric validation of an Organisational Performance Questionnaire (OPQ) based on the Burke-Litwin model. *Journal of Psychology in Africa*, 28(1), 46-51. <https://doi.org/10.1080/14330237.2017.1409479>
- Orçan, F. (2018). Exploratory and confirmatory factor analysis: which one to use first?. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 9(4), 414-421. <https://doi.org/10.21031/epod.394323>
- Osborne, J. W., & Costello, A. B. (2004). Sample size and subject to item ratio in principal components analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 9(1), 11.
<https://doi.org/10.7275/ktzq-jq66>
- Oswal, N., Siddiqui, S., & Sharma, M. S. (2023). Diversity, equity, and inclusion in the workplace: assessing the impact on organizational performance. *Boletín de Literatura Oral-The Literary Journal*, 10(1), 2931-2941.
- Paul, J. (1996). Between-method triangulation in organizational diagnosis. *The international journal of organizational analysis*, 4(2), 135-153. <https://doi.org/10.1108/eb028845>
- Perry, E. L., & Li, A. (2019). Diversity climate in organizations. *Oxford research encyclopedia of business and management*. 2-24.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.45>

- Peugh, J. L., & Enders, C. K. (2004). Missing data in educational research: A review of reporting practices and suggestions for improvement. *Review of educational research*, 74(4), 525-556.
- Picas, S., Reis, P., Pinto, A., & Abrantes, J. L. (2021). Does tax, financial, and government incentives impact long-term Portuguese SMEs' sustainable company performance?. *Sustainability*, 13(21), 11866. <https://doi.org/10.3390/su132111866>
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2006). The content validity index: are you sure you know what's being reported? Critique and recommendations. *Research in nursing & health*, 29(5), 489-497. <https://doi.org/10.1002/nur.20147>
- Pordata (2022). *Empresas: total*. Retirado de <https://www.pordata.pt/portugal/empresas+total-2854>.
- Polit, D. F., Beck, C. T., & Owen, S. V. (2007). Is the CVI an acceptable indicator of content validity? Appraisal and recommendations. *Research in nursing & health*, 30(4), 459-467. <https://doi.org/10.1002/nur.20199>
- Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic management journal*, 13(2), 119-134. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130204>
- Preziosi, R. (1980). *Organizational diagnosis questionnaire*. Retirado de <https://irp.cdn-website.com/74979fe5/files/uploaded/ORGANIZATIONAL%20DIAGNOSIS%20QUESTIONNAIRE%20%28ODQ%29.pdf.i>
- Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The impact of flexible working hours, remote working, and work life balance to employee satisfaction in banking industry during covid-19 pandemic period. *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 341-353. <https://doi.org/10.47153/jbmr15.592020>
- Rahman, Z., & Hadi, H. K. (2019). Does organizational culture matters in organizational change? Transformational leadership and cynicism about organizational change. *KnE Social Sciences*, 353-362. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i11.4019>

- Rahman, A., Naqvi, S. M. M. R., & Ramay, M. I. (2008). Measuring turnover intention: A study of it professionals in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 45-55.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. *Academy of Management journal*, 43(4), 605-626.
<https://doi.org/10.5465/1556357>
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2011). *Introduction to psychometric theory*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203841624>
- Reyes, J. R., & Kleiner, B. H. (1990). How to establish an organisational purpose. *Management Decision*, 28(7), 51-55. <https://doi.org/10.1108/00251749010004665>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving employee performance through perceived organizational support, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(12), 839-849.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management* 44(4), 471-488. <https://doi.org/10.1002/hrm.20085>
- Rossmann, A. (2018). *Digital maturity: Conceptualization and measurement model*. Retirado de https://www.researchgate.net/profile/Alexander-Rossmann-2/publication/345760193_Digital_Maturity_Conceptualization_and_Measurement_Model/links/5face798299bf18c5b6a0a20/Digital-Maturity-Conceptualization-and-Measurement-Model.pdf.i
- Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel psychology*, 49(4), 853-882. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb02452.x>

- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S., & Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: A Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069. <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>
- Sarode, A. P., & Shirsath, M. (2014). The factors affecting employee work environment & it's relation with employee productivity. *International Journal of Science and Research*, 3(11), 2735-2737.
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational adaptation. *Journal of management*, 47(1), 43-75. <https://doi.org/10.1177/014920632092908>
- Savić, D. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.
- Sanjuán, M. Á., Morales, Á., & Zaragoza, A. (2022). Precast concrete pavements of high albedo to achieve the net “zero-emissions” commitments. *Applied Sciences*, 12(4), 1955. <https://doi.org/10.3390/app12041955>
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481. <https://doi.org/10.1177/0022022102033005003>.
- Schein, E. H., (1965) *Organizational Psychology*. Prentice-Hall.
- Scheuren, F. (2004). *What is a Survey?*. Retirado de <https://www.unh.edu/institutional-research/sites/default/files/media/2022-05/what-is-a-survey.pdf>.
- Schwarz, N. (1999). Self-reports: How the questions shape the answers. *American psychologist*, 54(2), 93-105. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.2.93>
- Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of management journal*, 47(3), 422-432. <https://doi.org/10.2307/20159591>

- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership quarterly*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>
- Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58. <https://doi.org/10.1177/154805181349424>
- Silva, J., & Carvalho, A. (2021). The work values of Portuguese generation z in the higher education-to-work transition phase. *Social Sciences*, 10(8), 297. <https://doi.org/10.3390/socsci10080297>
- Simon, S. J. (2024). ESSENTIALIZED UTILITY: Organizational Adaptation to Diversity Initiatives. *Gender & Society*, 38(1), 33-59. <https://doi.org/10.1177/0891243223121534>
- Sinval, J., Sirgy, M. J., Lee, D. J., & Marôco, J. (2020). The quality of work life scale: Validity evidence from Brazil and Portugal. *Applied Research in Quality of Life*, 15(5), 1323-1351. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09730-3>
- Smith, M., & Bititci, U. S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(9), 1207-1228. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2015-0313>
- Soeling, P. D., Arsanti, S. D. A., & Indriati, F. (2022). Organizational reputation: does it mediate the effect of employer brand attractiveness on intention to apply in Indonesia?. *Heliyon*, 8(4), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09208>
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological bulletin*, 81(7), 434. <https://doi.org/10.1037/h0036775>

- Tang, W., Cui, Y., & Babenko, O. (2014). Internal consistency: Do we really know what it is and how to assess it. *Journal of Psychology and Behavioral Science*, 2(2), 205-220.
- Tessema, M. T., Tesfom, G., Faircloth, M. A., Tesfagiorgis, M., & Teckle, P. (2022). The “great resignation”: Causes, consequences, and creative HR management strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10(1), 161-178. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.101011>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>.
- Vitale, D. C., Armenakis, A. A., & Feild, H. S. (2008). Integrating qualitative and quantitative methods for organizational diagnosis: Possible priming effects?. *Journal of Mixed Methods Research*, 2(1), 87-105. <https://doi.org/10.1177/1558689807309968>.
- Washington, E. F., Hall Birch, A., & Morgan Roberts, L. (2020). *When and how to respond to microaggressions*. Harvard Business Review. Retirado de <https://www.leadvantage.com/wp-content/uploads/2021/08/HBR-WhenHowRespMicroaggressions.pdf>.
- Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 511-535. <https://doi.org/10.1002/job.213>
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0).
- Watkins, M. (2013). *What is organizational culture? And why should we care*. Harvard Business Review. Retirado de <https://culclemosm.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/3462c-whatisorganizationalculture3fandwhyshouldwecare3f.pdf>.

- Warriner, C. K. (1965). The problem of organizational purpose. *The Sociological Quarterly*, 6(2), 139-146. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1965.tb01647.x>.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, 4(1), 1-9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of management journal*, 41(5), 540-555. <https://doi.org/10.5465/256941>.
- Worthington, R. L., & Whittaker, T. A. (2006). Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices. *The counseling psychologist*, 34(6), 806-838. <https://doi.org/10.1177/0011000006288127>
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430-447. <https://doi.org/10.1177/105960117600100405>
- Williams, J. C., Berdahl, J. L., & Vandello, J. A. (2016). Beyond work-life “integration”. *Annual review of psychology*, 67, 515-539. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122414-033710>
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 7(3), 371-390. <https://doi.org/10.1080/1367886042000201967>
- Woodman, R. W. (2014). The science of organizational change and the art of changing organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 463-477. <https://doi.org/10.1177/0021886314550575>.
- Yong, A. G., & Pearce, S. (2013). A beginner’s guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in quantitative methods for psychology*, 9(2), 79-94. <https://doi.org/10.20982/tqmp.09.2.p079>.
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>.

- Yusoff, M. S. B. (2019). ABC of content validation and content validity index calculation. *Education in Medicine Journal*, 11(2), 49-54.
<https://doi.org/10.21315/eimj2019.11.2.6>.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62, 33–43.
[http://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](http://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zhang, Q., & Neitzel, A. (2023). Choosing the right tool for the job: Screening tools for systematic reviews in education. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/19345747.2023.2209079>.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of operations management*, 22(3), 265-289.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.005>.

Anexos

Anexo A

Tabela 3

Definições dos Construtos do IDO

Variável	Definição
Sustentabilidade	Esforços e ações organizacionais para um impacto ambiental mais sustentável (Galpin & Whittington, 2012; Haugh & Talwar, 2010).
Estratégia	Foco em criar um plano formal e estruturado que promove a o alcance dos objetivos organizacionais, e ações que levam à sua concretização (Kleingeld et al., 2011).
Cultura	Conjunto de regras e valores, explícitos ou não, que guiam as ações da organização e influenciam o comportamento dos colaboradores (Olivier, 2018)
Propósito	De que forma o princípio que movem e guiam as decisões organizacionais estão definidos e integrados na organização e de que modo os colaboradores conhecem e estão de acordo com eles (Reyes & Kleiner, 1990; Kheirandish, 2014; Steers & Porter, 1974).
Liderança	Capacidade dos líderes guiarem e motivarem os colaboradores, bem como promover o desenvolvimento e consecução dos objetivos organizacionais (Keller, 2006; Kempster et al., 2011).
Relações	Qualidade das relações e interações — harmoniosidade, proximidade e abertura (e.g. colaborador-colaborador; colaborador-chefia) (Weisbord, 1976).

Estrutura	Capacidade da estrutura organizacional (e.g. organização de tarefas e equipa) facilitar a realização de trabalho e concretização dos objetivos organizacionais (Lunenburg, 2012)
Recompensas	Compensação dos colaboradores pelo seu trabalho e esforços — seja através de uma compensação monetário, de reconhecimento, ou incentivos de desenvolvimento (Weisbord, 1976).
Equipamentos	Qualidade dos equipamentos e condições de trabalho e o seu impacto na realização do trabalho dos colaboradores (Chim, 2019).
Motivação	Fatores potencialmente motivadores relacionados com características chave do trabalho (variedade de competências, autonomia e feedback) (Morgeson & Humphrey, 2006).
Agilidade	Capacidade da organização em responder e/ou adaptar-se ao contexto - interno ou externo - rapidamente com soluções apropriadas (Harraf et al., 2015; Yusuf et al., 1999).
Formação	Investimento e compromisso da organização à alocação de recursos para a formação de cada um dos colaboradores (Adamu et al., 2022)
Bem-Estar Organizacional	Bem-estar geral dos colaboradores e a sua satisfação relativamente às suas necessidades de nível baixo (e.g. saúde física) e de nível mais alto (e.g. desenvolvimento) (Sinval, et al., 2020),
<i>Engagement</i>	"estado de espírito positivo, de realização, relacionado com o trabalho, que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção" (Schaufeli et al., 2002, p. 465)
Maturidade Digital	Interesse e capacidade organizacional de criar valor a partir da utilização de ferramentas digitais (Rossmann, 2018)
Conflito Trabalho-Vida	Conflito que ocorre quando as responsabilidades do trabalho impedem ou dificultam que o indivíduo dê resposta a outras necessidades da sua vida pessoal (Kossek & Lee, 2017)
D.E.I.	Promoção por parte da organização de um ambiente de trabalho inclusivo e o tratamento justo de todos os indivíduos independentemente de características pessoais, sejam elas inatas ou não (Fleischmann, 2022)
Inovação	Capacidade dos colaboradores demonstrar comportamentos e competências criativas, que contribuem para a eficiência e adaptabilidade da organização (Alves et al., 2018)
Intenção de Saída	Processo de deixar do local de trabalho atual e procura de novas oportunidades (Winterton, 2004).
Reputação	Reputação do valor e identidade que tornam a organização num local atrativo para se trabalhar (Caputo et al., 2023)

Performance Indícios de uma performance positiva com prospeção do crescimento da organização (Ridwan et al., 2020; Welbourne et al., 1998)

Anexo B

Tabela 4

Análise de Validade de Conteúdo

Itens	Esp. 1	Esp. 2	Esp. 3	Esp. 4	Esp. 5	Esp. 6	Concord. de Esp.	CVI	UA
Na minha organização as pessoas fazem um uso responsável dos recursos que usam	N/A	1	0	0	1	0	2	0.4	0
A minha organização incentiva os colaboradores a ter comportamentos sustentáveis	1	1	1	1	1	0	5	0.83	0
A minha organização promove um uso de recursos e processos amigos do ambiente	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A minha organização procura minimizar o uso de recursos que prejudicam o ambiente	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A minha organização tem um impacto ambiental positivo	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Todas as chefias conhecem os planos e objetivos a longo prazo da organização	1	1	0	1	0	0	3	0.5	0
Todas as chefias conhecem os planos e objetivos a curto prazo da organização	1	1	0	1	0	0	3	0.5	0
A minha organização atua com base num plano estratégico	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Existem reuniões regulares onde se discute a estratégia da organização e a sua implementação	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Existe um planeamento estratégico para os próximos 12 meses	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Esta organização promove o espírito de iniciativa, criatividade, inovação e o desenvolvimento de competências únicas no mercado	0	1	1	N/A	1	1	4	0.8	0

Esta organização valoriza a estruturação de normas e procedimentos, priorizando eficiência, clareza e minimização de riscos	0	1	1	N/A	1	1	4	0.8	0
Esta organização é regida por valores de produtividade, competitividade e cumprimento de objetivos e resultados	1	1	1	N/A	1	1	5	1	1
Esta organização promove o trabalho de equipa, apoio mútuo, entendimento e participação de todos	0	1	1	N/A	1	1	4	0.8	0
Os colaboradores conhecem os objetivos da organização	1	1	1	0	1	1	5	0.83	0
As prioridades da organização são claras para todos os colaboradores	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A opinião das pessoas é tida em conta na definição dos objetivos das suas unidades de trabalho	1	1	1	0	1	1	5	0.83	0
As chefias valorizam os esforços dos colaboradores	1	1	1	1	1	1	6	1	1
O estilo de liderança das chefias ajuda a organização a ir mais longe	0	1	1	1	1	1	5	0.83	0
Os líderes ajudam a alcançar os objetivos da organização	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Existe uma boa relação entre os colaboradores e as suas chefias	0	1	1	1	1	1	5	0.83	0
As pessoas podem falar abertamente sobre os seus problemas de trabalho com outros colaboradores	1	1	1	1	1	1	6	1	1
As pessoas têm relações profissionais e amigáveis com os seus colegas de trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A qualidade das relações entre colaboradores não cria obstáculos à realização do trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A divisão de tarefas é feita da melhor forma para se atingir os objetivos organizacionais	1	1	1	1	1	1	6	1	1
As tarefas de trabalho são organizadas da melhor forma a serem realizadas e concluídas	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A minha equipa está bem estruturada	0	1	0	1	0	N/A	2	0.4	0
Existem oportunidades de promoção nesta organização	1	1	1	1	1	0	5	0.83	0
As pessoas são compensadas de acordo com os seus contributos e competências	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Os salários da organização são competitivos tendo em conta o mercado	1	1	1	1	1	0	5	0.83	0
A organização considera o desenvolvimento de carreira dos colaboradores	1	1	1	1	1	0	5	0.83	0

Os equipamentos não criam obstáculos à realização do trabalho	1	N/A	1	1	1	1	5	1	1
Existe espaço para as pessoas realizarem o seu trabalho sem impedimentos	0	N/A	0	1	0	1	2	0.4	0
A minha organização procura fornecer bons equipamentos e condições de trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Os equipamentos são renovados quando se estragam ou estão desatualizados	1	1	1	1	1	1	6	1	1
As pessoas utilizam competências variadas no seu trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1
As pessoas realizam tarefas de natureza variada no seu trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1
As pessoas conseguem realizar o seu trabalho de forma autónoma	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A organização permite que as pessoas reflitam e trabalhem de forma independente	1	1	1	1	1	1	6	1	1
As pessoas recebem feedback sobre a sua performance regularmente	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A minha organização age rapidamente	1	1	1	1	1	0	5	0.83	0
A minha organização consegue tirar proveito de situações negativas	1	1	0	1	1	0	4	0.67	0
A minha organização adapta-se e responde apropriadamente às necessidades do contexto	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A minha organização fornece os recursos (e.g. materiais, tempo) necessários para formação dos colaboradores	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A minha organização fornece treino e formação assim que surge uma necessidade	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A minha organização cria um plano individual de formação e desenvolvimento para cada colaborador	1	1	1	1	1	1	6	1	1
O trabalho não coloca a saúde física das pessoas em risco	1	1	N/A	1	1	1	5	1	1
Este trabalho permite os colaboradores ter um bom plano de saúde, direta ou indiretamente	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Esta organização permite que as pessoas nesta organização atinjam o seu potencial	0	1	1	1	0	1	4	0.67	0
Nesta organização as pessoas são felizes	1	1	1	0	1	1	5	0.83	0
	1	1	1	1	1	1	6	1	1

Os colaboradores têm sempre muita energia quando estão no trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Os colaboradores têm força e energia no trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Os colaboradores entusiasma-se com o seu trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1
As pessoas nesta organização parecem ser inspiradas pelo seu trabalho	1	N/A	1	1	1	1	5	1	1
Os colaboradores são extremamente focados no seu trabalho	1	N/A	1	1	1	1	5	1	1
Esta organização encoraja as pessoas a serem elas mesmas	0	1	1	0	0	0	2	0.33	0
As pessoas desta organização preocupam-se com os outros	3	1	0	0	1	0	5	0.83	0
Esta organização encoraja as pessoas a falar sobre temas difíceis e possivelmente frustrantes	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Nesta organização as pessoas não são tratadas de forma diferentes por características pessoais, inatas ou não (e.g. etnia, sexualidade, idade, incapacidade)	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Esta organização tem recursos específicos para ajudar os colaboradores com as suas necessidades específicas e individuais	N/A	1	1	1	1	1	5	1	1
Já experienciei, ou ouvi histórias de colaboradores que foram discriminados por terem necessidades específicas diferentes das da maioria	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A estratégia digital engloba todas as áreas da organização	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Nesta organização existem os recursos necessários para implementar a estratégia digital	1	1	1	1	1	1	6	1	1
As chefias veem e promovem o uso de tecnologias como o machine learning como uma prioridade	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Esta organização fornece a formação necessária para garantir uma boa adoção das tecnologias por parte dos colaboradores	1	1	0	1	1	1	5	0.83	0
Esta organização contrata colaboradores com as competências digitais e tecnológicas apropriadas	1	1	1	0	1	1	5	0.83	0
O trabalho afeta a vida pessoal dos colaboradores	1	1	1	1	1	1	6	1	1
O tempo que o trabalho exige das pessoas afeta a sua vida pessoal	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Os colaboradores não conseguem dar resposta às suas necessidades pessoais devido ao seu trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1

Nesta organização as pessoas estão constantemente a ter ideias novas sobre o seu trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1
As pessoas gostam de aplicar novas ideias na realização das suas tarefas de trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1
No dia a dia os colaboradores procuram novas e melhores formas de realizar o seu trabalho	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Os colaboradores são capazes de melhorar e adaptar os seus processos e rotinas de trabalho	1	0	0	1	1	N/A	3	0,6	0
Existem colaboradores que estão ativamente à procura de oportunidades de emprego melhores	1	0	1	1	1	N/A	4	0,8	0
Existem colaboradores que não se imaginam a trabalhar nesta organização daqui a um ano	1	0	1	1	1	N/A	4	0,8	0
Existem muitos colaboradores que estão a pensar em despedir-se	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Esta organização seria um bom local para se trabalhar para as pessoas em geral	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Esta organização é atrativa enquanto local de emprego	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Esta organização é muito apelativa para qualquer pessoa trabalhar	0	1	1	1	1	1	5	0,83	0
A minha organização tem vindo a funcionar de forma eficiente e eficaz nos últimos 6 meses	1	1	1	1	1	1	6	1	1
Os colaboradores desta organização são extremamente produtivos	1	1	1	1	1	1	6	1	1
A minha organização mostra sinais de estar a crescer significativamente nos últimos 6 meses	1	1	0	0	0	1	3	0,5	0
A utilização de recursos e ferramentas da organização contribui para a realização da sua missão e objetivos	1	1	0	0	0	1	3	0,5	0
Relevância de Proporção	0.9	1	0.9	0.9	0.9	0.9	S-CVI	0.9	
Proporção de relevância_Média					0.9		S-CVI/UA		0.6

Anexo C

Tabela 7

Análise de correlação entre Fatores

<i>Média</i>	<i>DP</i>		M1_F1	M1_F2	M1_F3	M1_F4	M1_F5	M1_F6	M1_F7	M1_F8	M1_F9	M2_F1	M2_F2	M2_F3	M2_F4	M2_F5	M2_F6	M2_F7
3.6	0.6	M1_F1																
3.0	1.0	M1_F2	-0.50															
3.5	0.9	M1_F3	0.57	-0.33														
3.7	0.9	M1_F4	0.57	-0.39	0.56													
3.1	1.0	M1_F5	0.55	-0.52	0.52	0.44												
3.1	1.0	M1_F6	-0.37	0.48	-0.32	-0.38	-0.36											
3.5	0.9	M1_F7	0.59	-0.55	0.55	0.55	0.60	-0.40										
3.2	1.0	M1_F8	0.55	-0.42	0.62	0.54	0.56	-0.37	0.54									
3.9	0.7	M1_F9	0.45	-0.31	0.30	0.33	0.33	-0.33	0.36	0.29								
3.3	0.8	M2_F1	0.66	-0.61	0.61	0.58	0.66	-0.58	0.71	0.61	0.49							
3.7	0.6	M2_F2	0.68	-0.49	0.54	0.46	0.56	-0.35	0.58	0.54	0.40	0.61						
3.4	0.9	M2_F3	0.41	-0.35	0.45	0.34	0.45	-0.26	0.47	0.47	0.22	0.54	0.50					
3.5	0.7	M2_F4	0.50	-0.37	0.49	0.36	0.42	-0.21	0.46	0.37	0.37	0.52	0.42	0.33				
3.3	0.8	M2_F5	0.63	-0.58	0.51	0.51	0.57	-0.39	0.63	0.45	0.48	0.72	0.53	0.42	0.62			
3.6	0.8	M2_F6	0.69	-0.44	0.51	0.51	0.47	-0.36	0.57	0.53	0.45	0.60	0.59	0.35	0.43	0.57		
3.6	1.0	M2_F7	0.62	-0.49	0.42	0.37	0.51	-0.31	0.50	0.44	0.34	0.58	0.59	0.40	0.38	0.51	0.55	
4.0	0.7	M2_F8	0.30	-0.17	0.23	0.19	0.24	-0.07	0.24	0.18	0.34	0.27	0.24	0.15	0.36	0.33	0.26	0.21

Nota: N= 472

*p <0.05; **p < 0.01 two tailed

Nota: M1_F1 (Estrutura e Performance); M1_F2 (Intenção de Saída); M1_F3 (Maturidade Digital); M1_F4 (Equipamentos); M1_F5 (Recompensas); M1_F6 (Conflito Trabalho-Vida); M1_F7 (Reputação); M1_F8 (Formação); M1_F9 (Relações); M2_F1 (Bem-estar e DEI); M2_F2 (Cultura, Estratégia e Propósito); M2_F3 (Sustentabilidade); M2_F4 (Inovação); M2_F5 (Engagement); M2_F6 (Agilidade); M2_F7 (Liderança); M2_F8 (Motivação).