



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

VALORES E CULTURA ORGANIZACIONAL

**PERCEÇÃO DOS VALORES CONFIANÇA, ABERTURA E EXCELÊNCIA
PELOS COLABORADORES DA AUCHAN RETAIL PORTUGAL**

Ricardo Jorge Barbosa Duarte

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira

Matosinhos, outubro de 2020.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

VALORES E CULTURA ORGANIZACIONAL

**PERCEÇÃO DOS VALORES CONFIANÇA, ABERTURA E EXCELÊNCIA
PELOS COLABORADORES DA AUCHAN RETAIL PORTUGAL**

Ricardo Jorge Barbosa Duarte

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico do Porto para obtenção do Grau
de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada por

Professora Doutora Adriana José Veloso de Oliveira

Matosinhos, outubro de 2020.

Resumo

A problemática dos valores organizacionais tem um papel muito pertinente no contexto da cultura organizacional. Numa tentativa de contribuir para o estudo da temática dos valores organizacionais, e contribuir para a comunidade científica, a presente dissertação de mestrado teve como objetivo principal aferir a perceção dos valores organizacionais da empresa pelos colaboradores. O estudo de caso exploratório decorreu na Auchan Retail Portugal, uma organização do setor do retalho que atravessa um período de transformação cultural, e que, por esse motivo, adotou e definiu os valores: Confiança; Abertura; Excelência. A investigação foi limitada às cinco lojas da região do Grande Porto. Neste estudo, para aferir a perceção dos valores organizacionais da Auchan Retail, foi desenvolvido um inquérito por questionário entendido como um instrumento de medição. O instrumento foi baseado na revisão de literatura, e com construído com recurso aos seguintes instrumentos: Escala de Confiança do Empregado na Organização (Oliveira, 2014); Minnesota Innovation Survey (A. H. Van de Ven et al., 2000). O questionário foi administrado nas cinco lojas da organização numa amostra de 910 elementos ao qual obtiveram-se 182 respostas. De acordo com os resultados obtidos, é possível afirmar que os resultados indiciam a perceção dos valores da empresa pelos colaboradores.

Palavras-chave: Abertura; Comunicação; Confiança; Cultura Organizacional; Excelência; Organizações; Valores Organizacionais.

Abstract

The issue of organizational values has a very relevant role in the context of organizational culture. In an attempting to contribute to the study of the theme of organizational values, and to contribute to the scientific community, this master's dissertation had as main objective to assess the perception of the company's organizational values by employees. The exploratory case study took place at Auchan Retail Portugal, an organization in the retail sector that is going through a period of cultural transformation, and that for this reason, adopted and defined the values: Trust; Opening; Excellence. The investigation was limited to the five stores in the Porto region. In this study, to assess the perception of Auchan Retail's organizational values, a questionnaire survey was developed as a measuring instrument. The instrument was based in the literature review and built using the following instruments: Employee Trust Scale in the Organization (Oliveira, 2014); Minnesota Innovation Survey (A. H. Van de Ven et al., 2000). The questionnaire was administered in the organization's five stores in a sample of 910 elements to which 182 responses were obtained. According to the results obtained, it is possible to state that the results indicate that there is perception of the company's values by employees.

Keywords: Business Communication; Excellence; Opening; Organizational Culture; Organizations; Organizational Values; Trust.

Dedicatória

Aos meus pais,

Pelo que são e me ensinaram a ser. Por me terem mostrado que, apesar das adversidades, com o devido esforço, persistência e dedicação todos os objetivos são alcançáveis.

Ao meu filho Salvador, que me brindou com uma alegria única de viver. E que mesmo sem saber, motiva-me todos os dias a superar qualquer adversidade.

Agradecimentos

À minha família, que foi o meu pilar durante esta caminhada, e que sem ela não conseguiria terminar esta etapa da minha vida.

À Professora Doutora Adriana José de Oliveira, orientadora desta dissertação, que me motivou e orientou demonstrando a sua disponibilidade, e que ao longo do ano foi acrescentando críticas construtivas para a conclusão deste estudo, sempre de forma objetiva e clara, como só alguns sabem.

Ao Líder Mário Louraço, e à Responsável de Recursos Humanos Anabela Silva, da Auchan Retail Portugal do Grande Porto, que facilitaram e tornaram possível a recolha de dados, junto dos colaboradores.

A todos os colaboradores da Auchan Retail Portugal, que voluntariamente responderam ao questionário e, desta forma, participaram neste estudo.

Ao Professor Doutor Paulo Pereira, pela colaboração e ajuda indispensável para o tratamento estatístico.

A todos os colegas e amigos, que sempre me motivaram e apoiaram.

Lista de Abreviaturas

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

ARP – Auchan Retail Portugal

DP - Desvio Padrão

ECEO - Escala de Confiança do Empregado na Organização

IC - Intervalo de Confiança

ISCAP – Instituto Superior de Administração e Contabilidade do Porto

IVO – Inventário de Valores Organizacionais

LI - Limite Inferior

LS - Limite Superior

M – Média

MIS - Minnesota Innovation Survey

P – Valor de Prova

SPSS - Statistical Package for the Social Science

Índice Geral

Resumo	v
Abstract	vii
Dedicatória	ix
Agradecimentos.....	xi
Lista de Abreviaturas.....	xiii
Índice Geral	xv
Índice de Figuras	xix
Índice de Tabelas	xxi
Introdução.....	5
1.1 Enquadramento.....	5
1.2 Motivação para a escolha da problemática.....	5
1.3 Objetivos e Hipóteses	6
1.4 Estrutura da dissertação	6
Parte I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	9
2. O Composto da Comunicação Organizacional – O Pensamento de Margarida Kunsch	15
3. Cultura Organizacional: Contributos para uma definição	19
3.1 A Inovação na Cultura Organizacional.....	23
4. O Papel dos Valores na Cultura Organizacional.....	29
4.1 Breve contextualização da Importância e Perceção dos Valores Organizacionais e a sua relação com o Compromisso Organizacional	36
Parte II - ESTUDO EMPÍRICO.....	39
5. Problema de investigação	43
6. Objetivos e Hipóteses da Investigação	44
6.1 Objetivos.....	44
6.2 Hipóteses em investigação	45
7. Desenho da Investigação: Estudo de Caso exploratório	46
7.1 Unidade de Análise	47
7.2 População-alvo e amostra.....	52
7.3 Estratégia metodológica e operacionalização.....	52

7.3.1 Inquérito por Questionário	52
7.3.2 Construção do questionário	53
7.3.3 Pré-testes	56
7.3.4 Matriz de Análise	57
7.3.5 Administração do questionário e recolha de dados	58
7.4 Métodos Estatísticos Utilizados na análise dos dados	59
7.4.1 Estatística Descritiva	59
7.4.2 Análise de Consistência Interna de Escalas	59
7.4.3 Intervalos de Confiança.....	59
7.4.4 Teste t de Student para Amostras Emparelhadas	60
7.4.5 Teste ANOVA.....	61
8. Análise Descritiva	65
8.1 Dados Sociodemográficos	65
8.1.1 Faixa Etária	65
8.1.2 Sexo.....	65
8.1.3 Nível de ensino concluído	65
8.1.4 Situação profissional	65
8.1.5 Tempo na Empresa	65
8.1.6 Loja na qual trabalha	66
8.2 Escala de Perceção dos Valores da Empresa.....	67
8.3 Análise de Consistência Interna da Escala.....	70
8.4 Construção e Análise Descritiva da Escala	75
9. Hipóteses.....	77
9.1 Hipótese 1 - Verifica-se a Perceção dos Valores da Empresa	77
9.2 Hipótese 2 - Existem diferenças entre a perceção das três dimensões de valores da empresa.....	78
9.3 Hipótese 3 - Existem diferenças de perceção das três dimensões de valores da empresa, entre as cinco lojas.....	80
11. Discussão dos dados	85
12. Conclusão, Impactos, Limitações e Recomendações para Futuras Investigações.....	89
12.1 Impactos	90

12.2 Limitações	90
12.3 Recomendações para futuras investigações	90
Referências Bibliográficas	93
Apêndices	101

Índice de Figuras

Figura 1 - Comunicação Organizacional Integrada, Autor: Margarida Kunsch (2002).....	16
Figura 2 - A "Cebola": Manifestação Da Cultura Nos Diferentes Níveis De Profundidade, Autor: Geer Hofstede (2010).....	22
Figura 3 - Modelo Teórico Das Relações Entre Tipos De Valores Motivacionais, Autor: Schwartz (1994)	31
Figura 4 - Estrutura Teórica Dos Valores Organizacionais, Autor: A. Tamayo et al. (2000)	32
Figura 5 - Etapas da Metodologia, Fonte: Elaboração própria	46
Figura 6 - Países Onde A Auchan Retail Está Presente. Fonte:Auchan-Retail.com (2020)	48
Figura 7 - Zonas de Vida Auchan Retail Portugal, Fonte: ARP, Documento Interno (2020).....	49
Figura 8 - Localização Das 5 Lojas Da Zona De Vida Do Grande Porto, Fonte: Google Maps(2020)	50
Figura 9 - Gráfico De Médias: Itens Da Escala De Perceção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria	70
Figura 10 - Gráfico De Médias: Dimensões Da Escala De Perceção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria.....	76
Figura 11 - Diagrama Tipo Caixa: Dimensões Da Escala De Perceção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria.....	76
Figura 12 - IC a 95% Para A Média Das Dimensões Da Escala De Perceção Dos Valores Da Empresa, Fonte: Elaboração Própria	78
Figura 13 - Gráfico de médias: Comparação Entre As Médias Das Três Dimensões De Valores Da Empresa, Com A Representação Do Erro Padrão, Fonte: Elaboração Própria	80
Figura 14 - Gráfico De Médias: Relações Entre As Três Dimensões De Valores Da Empresa, E A Loja, Fonte: Elaboração Própria.....	82

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Valores da Auchan Retail Portugal Fonte: <i>www.auchan-retail.pt</i> , (2020) Adaptação	51
Tabela 2 – Fator 1: Componentes Éticos Fonte: Elaboração Própria	54
Tabela 3 – Fator 2: Componente Inovação Fonte: Elaboração Própria	54
Tabela 4 – Fator 3: Competência Organizacional Fonte: Elaboração Própria	55
Tabela 5 - Itens Associados Aos Fatores Fonte: Elaboração Própria	55
Tabela 6 - Matriz De Análise, Elaboração Própria	57
Tabela 7 - Tabela De Frequências: Resumo Dos Dados Sociodemográficos, N=182: Fonte: Elaboração Própria.....	66
Tabela 8 - Tabela De Frequências: Itens Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, N=182: Fonte: Elaboração Própria.....	67
Tabela 9 - Estatísticas: Itens Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria.....	68
Tabela 10 - Tabela: Dimensões Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria.....	70
Tabela 11 - Estatísticas De Consistência Interna: Componente Ético - Valor Confiança, Fonte: Elaboração Própria.....	72
Tabela 12 - Correlação Item-Total E Efeito Da Eliminação De Cada Item: Componente Ético - Valor Confiança, N=182, Fonte: Elaboração Própria.....	72
Tabela 13 - Estatísticas De Consistência Interna: Componente Inovação - Valor Abertura, Fonte: Elaboração Própria.....	72
Tabela 14 - Correlação Item-Total E Efeito Da Eliminação De Cada Item: Componente Inovação - Valor Abertura, N=182, Fonte: Elaboração Própria	73
Tabela 15 - Estatísticas de Consistência Interna: Competência Organizacional - Valor Excelência, Fonte: Elaboração Própria	73
Tabela 16 - Correlação Item-Total E Efeito Da Eliminação De Cada Item: Competência Organizacional - Valor Excelência, Fonte: Elaboração Própria	74
Tabela 17 - Estatísticas De Consistência Interna Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa (Resumo), N=182, Fonte: Elaboração Própria.....	74
Tabela 18 - Estatísticas: Dimensões Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria	75
Tabela 19 - IC a 95% Para A Média Das Dimensões Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, Fonte: Elaboração Própria.....	77

Tabela 20 - Estatística Descritiva Para Amostras Emparelhadas: Comparação Entre As Três Dimensões De Valores Da Empresa, N=182: Fonte: Elaboração Própria.....	78
Tabela 21 - Teste t Para Amostras Emparelhadas: Comparação Entre As Três Dimensões De Valores Da Empresa, Fonte: Elaboração Própria	79
Tabela 22 - Estatística Descritiva e Testes ANOVA: Relações Entre As Três Dimensões De Valores Da Empresa, E A Loja, Fonte: Elaboração Própria	80

“Em comparação com a distante influência da cultura organizacional, as influências mais próximas nas organizações onde trabalhamos parecem à primeira vista ser mais poderosas. Surpreendentemente, então, tem havido poucas tentativas de medir os valores organizacionais de uma maneira sistemática.” (Bond, 1997, p. 260).

Introdução

1.1 Enquadramento

O fenómeno da globalização forçou as organizações a evoluírem no sentido de corresponderem às expectativas dos seus clientes; confrontando, também, as organizações com desafios globais, económicos, ambientais e políticos. Estes desafios obrigaram as organizações a serem mais dinâmicas quer a nível de produto, quer ao nível dos serviços, uma vez que os seus clientes, consumidores e parceiros são cada vez mais exigentes. Neste contexto, a comunicação empresarial tem um papel fundamental na construção da cultura organizacional, uma vez que define a orientação estratégica de comunicação com todas as partes interessadas.

Uma parte integrante da cultura de uma organização são os valores, pelo que conduz a que todos os seus colaboradores compartilhem os valores culturais e os percecionem de acordo com a orientação estratégica delineada. Os valores organizacionais são mais do que um elemento da cultura organizacional, eles constituem o núcleo à volta do qual todos os restantes elementos da cultura organizacional evoluem. Deste modo, uma das maiores influências na forma como são conduzidos os negócios e o trabalho nas organizações prendem-se com os valores (Gordon & DiTomaso, 1992).

Neste sentido, dentro do contexto organizacional, esta pesquisa pretende abordar a questão da perceção dos valores pelos colaboradores da Auchan Retail Portugal, que vive um momento de transformação cultural, uma mudança de paradigma, designadamente no que concerne aos valores organizacionais.

1.2 Motivação para a escolha da problemática

Tendo em conta o momento de transformação cultural que se verifica na Auchan Retail Portugal, a motivação para a escolha da problemática ganhou importância uma vez que o mestrando é colaborador da organização, o que permite uma facilidade na obtenção de dados para a investigação, assim como o aprofundamento do conhecimento na área da comunicação empresarial, na qual o mestrando é licenciado.

Por outro lado, a investigação da temática dos valores organizacionais é colocada em estudo num conjunto específico e singular de valores, definidos e declarados pela Auchan Retail na sua linha de orientação estratégica; através da qual se pretende orientar a cultura organizacional nos tempos futuros. A singularidade dos valores organizacionais da Auchan Retail foi um desafio no decurso desta investigação, uma vez que não existem instrumentos de medição que abordem a

especificidade desses valores, daí a necessidade de construção de um instrumento de medição exclusivo para a organização. Desta forma, e com o instrumento final, foram testadas as hipóteses que deram resposta aos objetivos colocados nesta dissertação.

1.3 Objetivos e Hipóteses

Numa investigação, os objetivos definem uma declaração que afirmam a necessidade de variáveis, população alvo e linha de orientação do estudo, designando, naturalmente, qual é a intenção do investigador no decurso do estudo (Freixo, 2012). Deste modo, esta dissertação tem como principal objetivo aferir a perceção dos valores Confiança, Abertura e Excelência pelos colaboradores, nas cinco lojas da Auchan Retail Portugal, na região do Grande Porto. No conjunto dos objetivos, estabeleceu-se uma distinção entre o objetivo principal e os objetivos específicos, uma vez que, de acordo com Sousa (2011), tanto uns como outros possibilitam o acesso gradual ao resultado final. Como objetivos específicos definiram-se os seguintes:

- Avaliar se existem diferenças entre a perceção das três dimensões de valores da empresa nas cinco lojas da empresa na região do grande Porto – confiança, abertura, excelência;
- Identificar se existem diferenças de perceção, das três dimensões de valores, entre as 5 lojas da empresa na região do grande Porto – confiança, abertura, excelência.

A metodologia utilizada nesta investigação é a metodologia quantitativa, cujo instrumento utilizado para a recolha de dados foi um inquérito por questionário, construído a partir dos instrumentos Escala de Confiança do Empregado na Organização – ECEO (Oliveira, 2014) e o instrumento Minnesota Innovation Survey – MIS (A. H. Van de Ven et al., 2000). O instrumento após elaborado, foi submetido a pré-testes e posteriormente administrado na Auchan Retail Portugal.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação divide-se em duas partes: Parte I – enquadramento teórico, em que se apresenta a revisão de literatura; Parte II - estudo empírico, expõe o quadro metodológico.

A Parte I – enquadramento teórico é composta por dois capítulos: Capítulo I – Comunicação e Cultura Organizacional; Capítulo II – Os Valores Enquanto Elemento da Cultura Organizacional.

O Capítulo I está estruturado em três pontos: no primeiro disserta-se sobre o Composto da Comunicação Organizacional, título do subcapítulo, tendo por base o pensamento de Margarida Kunsch (2002, 2006, 2018). O segundo ponto procura contribuir para a definição do signo linguístico Cultura Organizacional através do contributo de autores como Bauman, Kotter,

McCollom, Mintzberg, Schein, Trice e Beyer (2004; 2008; 1994; 1983; 1982; 1993). No terceiro e último ponto, faz-se uma breve contextualização sobre a Inovação na Cultura Organizacional (Falce, 2015; Scarpin & Machado, 2015; A. H. Van de Ven et al., 2000).

No capítulo II o foco são os valores. Para isso, o capítulo inicia com a abordagem sobre O Papel dos Valores na Cultura Organizacional e termina dissertando sobre a Importância e Percepção dos Valores Organizacionais e a sua relação com o Compromisso Organizacional.

No que concerne ao enquadramento teórico, procurou-se realizar uma revisão de literatura que se evidenciasse pertinente e que fossem ao encontro do objetivo que norteia esta dissertação; tendo desde o início consciência da lata e inesgotável literatura sobre a temática, a impossibilidade de citar todas as referências e procurando resistir à «gula livresca ou estatística [que] consiste em “encher a cabeça” com uma grande quantidade de livros, artigos ou dados estatísticos» (Quivy & Campenhoudt 2008: 21), optou-se pelas referências que se consideram capazes de nortear este trabalho. Tendo, ainda, como menção as limitações geográficas e temporais associadas a esta tipologia de investigação enunciadas por Umberto Eco (1998).

A Parte II - estudo empírico é a mais longa e detalha o quadro metodológico. Para isso, inicia-se com a exposição sobre a problemática que suscita a pesquisa, apresentam-se os objetivos e hipóteses da investigação. Segue-se a apresentação do desenho da Investigação: Estudo de Caso exploratório, da unidade de análise, da população-alvo e amostra. No capítulo é exposta, ainda, a estratégia metodológica e operacionalização, designadamente no que concerne ao inquérito por questionário enquanto instrumento utilizado para a recolha dos dados e o caminho utilizados para o respetivo tratamento e análise dos resultados. No Capítulo IV são apresentados os resultados e no capítulo V a discussão dos resultados.

A dissertação culmina com a conclusão, referências e apêndices.

Parte I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

“O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer as suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços” (Kunsch, 2002, p. 21).

O capítulo é composto por três breves dissertações. No ponto 1 será apresentado o composto da comunicação organizacional, no ponto 2 contributos para a definição do conceito de cultura organizacional, e, por último, no ponto 2.1 a temática da inovação na cultura organizacional. Como prelúdio ao tema do composto da comunicação organizacional, uma breve introdução ao conceito comunicação.

CAPÍTULO I – [COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL]

2. O Composto da Comunicação Organizacional – O Pensamento de Margarida Kunsch

Com raízes na palavra latina *communicare*, comunicação colhe o significado de tornar comum; partilhar; associar; trocar opiniões; repartir; conferenciar. A mesma implica participação, troca de mensagens, interação, emissão e receção de informação (Rabaça & Barbosa, 2001). Outras definições propostas no *Dicionário de Comunicação*: “comunicação não é a resposta em si mesma, mas é essencialmente a relação que se estabelece com a transmissão do estímulo e a evolução da resposta” (Cherry *apud* Rabaça & Barbosa, 2001, p. 156); “a sociedade não só continua a existir pela transmissão, pela comunicação, como também se pode perfeitamente dizer que ela é transmissão e comunicação” (Dewey *apud* Rabaça & Barbosa, 2001, p. 156). A revisão de literatura mostra que o conceito de comunicação colhe uma definição complexa, evidenciando generalizações como mostra o pensamento de Stephen Littlejohn (1988). Littlejohn expõe quatro contextos comunicacionais: «comunicação interpessoal»; «comunicação grupal»; «comunicação de massas»; e «comunicação organizacional (Littlejohn, 1988, p. 206). Dado ao foco da nossa pesquisa, atenção recai no contexto organizacional. Entre o significado de comunicação e o significado do que é uma organização, existe uma relação que não se deve descurar: para existir comunicação é necessária a existência de uma relação, troca ou criação de algo novo; o ser humano necessita de alguém para executar tarefas e atingir objetivos comuns, e para tal existem as organizações, que no seu conceito mais simplista é a associação de pessoas que coordenando esforços, cooperam entre eles de forma a atingirem os objetivos comuns (Kunsch, 2002).

Segundo Peter Drucker (1993), nos países desenvolvidos, a sociedade transformou-se numa sociedade de organizações, na qual quase todas as tarefas são executadas por uma organização; sendo as organizações sinónimo de uma sociedade desenvolvida (Drucker, 1993). E apesar de uma empresa ser apenas um exemplo de uma organização, o pensamento de Margarida Kunsch permite afirmar que vivemos numa sociedade de organizações (Kunsch, 2002, p. 20). A organização deve, assim, estar munida de uma política global que permita a convergência de todas as atividades, e dentro dos objetivos da organização a comunicação organizacional permitirá definir ações estratégicas e táticas de comunicação pensadas e direcionadas para a eficácia (Kunsch, 2002). No diagrama apresentado na figura 2, expõe-se a conceção de comunicação organizacional integrada proposta por Margarida Kunsch (2002). A autora realça que a comunicação integrada é uma filosofia que converge e guia todas as áreas, promovendo assim uma sinergia entre elas.



Figura 1 - Comunicação Organizacional Integrada, Autor: Margarida Kunsch (2002)

Segundo Kunsch (2002), a área da comunicação evoluiu de tal forma nas organizações que passou a atribuir-se um caráter mais estratégico. Deste modo, passaram a usar-se diferentes nomenclaturas com características indefinidas tais como: social; organizacional; institucional; empresarial; corporativa ou mercadológica, quando não se resumia em considerar como sendo apenas comunicação interna e externa. Não obstante à nomenclatura utilizada, há várias maneiras para que as organizações se evidenciem através da sua comunicação e do seu comportamento enquanto instituição, afinal, uma organização, também, comunica, por exemplo, através da sua arquitetura. Kunsch (2002) apresenta um conceito de comunicação organizacional onde estão incluídas áreas que considera as mais impulsivas e que permitem às organizações criar relações de confiança com os seus públicos. De seguida, faz-se uma breve apresentação das áreas comunicacionais em destaque no conceito da autora.

De acordo com Kunsch (2002), uma das áreas que permite à organização a viabilização de todo o sistema organizacional, através de uma convergência de fluxos e redes, é a comunicação administrativa. A comunicação administrativa está relacionada com os fluxos, os níveis e as redes formais e informais de comunicação que ocorrem na organização e que permitem o andamento do sistema organizacional. Neste contexto, não se mistura com a comunicação interna, nem a

substituí (Kunsch, 2002). Assim, a gestão de uma organização compreende organizar, coordenar, gerir e controlar todos os recursos, para que se atinja uma elevada produtividade, um baixo custo e o maior lucro ou resultado, através de uma harmonia na aplicação de uma parafernália de métodos e técnicas. Todo este processo presume um processo contínuo de comunicação de forma a alcançar os objetivos. O fluxo de informações gerado internamente é o que permite à organização a sua sobrevivência, o progresso e a sua longevidade dentro da sua área de atuação (Kunsch, 2002).

A comunicação interna não substitui a comunicação administrativa, no entanto partilha dos mesmos fluxos, níveis e redes formal e informal, que a comunicação administrativa. A comunicação interna é uma área com planeamento e objetivos definidos, proporcionando toda a interação viável entre a organização e os seus colaboradores, com recurso a ferramentas de comunicação institucional e, também, da comunicação mercadológica, no caso do marketing interno. Em resumo, a comunicação interna acompanha em paralelo a normal circulação da comunicação que corre todas as áreas da organização, possibilitando, assim, o seu completo funcionamento (Kunsch, 2002).

A eficácia e eficiência da comunicação interna estão dependentes das políticas globais, das estratégias e planos de ação da organização que são direcionados para os colaboradores, na medida em que se desenvolve num conjunto de uma comunicação integrada. Esta tem, obrigatoriamente, de ser refletida, projetada, avaliada constantemente e não pode acontecer de forma casual (Kunsch, 2002).

A comunicação interna permite que os colaboradores de uma organização sejam convenientemente informados e, também, que a organização adiante respostas para as suas expectativas e necessidades, saindo privilegiada a mediação de conflitos e a procura de soluções cautelares. O uso de ferramentas numa comunicação interna participativa permite que o colaborador se sinta envolvido nos assuntos da organização e no seu ambiente externo e comunidade envolvente. São várias as ferramentas, tais como: murais; caixa de sugestões; intranet; redes sociais internas; e *newsletters*. Com a disponibilização de toda a informação, o envolvimento do colaborador com a organização e com o mundo exterior fará com que ele se envolva de forma consciente e dinâmica como parte da organização. Desta forma, o colaborador será tido em conta como alguém que executa a sua função na organização e em simultâneo com a realidade social que vigora (Kunsch, 2002).

Segundo Kunsch (2002), a troca de informações e o diálogo entre a hierarquia superior e os colaboradores base numa organização na procura da completa qualidade dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de uma organização, é realçada na importância da comunicação interna e nas possibilidades que esta permite.

Para que a comunicação interna seja de qualidade, a direção da organização deve estar disposta: à total abertura da informação; à autenticidade; em primar pelo princípio da verdade; em ser ágil e competente; a respeitar as diferenças individuais; a implantar uma gestão participativa que esteja

apta à promoção de uma mudança cultura necessária pelo uso de novas tecnologias; pela gestão de técnicos especialistas que façam a gestão da comunicação proporcionada entre hierarquias superiores e colaboradores base (Kunsch, 2002).

Segundo Kunsch (2002), a comunicação institucional é parte integrante de todos os aspetos corporativos institucionais que esclarecem o lado público de uma organização; esta constrói uma personalidade credível da organização e tem como princípio básico a preponderância ao nível político social da sociedade e comunidade envolvente. Como tal, cabe à comunicação institucional o processo de institucionalização da organização na sociedade onde esta se insere. Por outras palavras, cabe à comunicação institucional a responsabilidade da estruturação e formatação de uma imagem e identidade corporativas robustas e positivas de uma organização, a gestão estratégica das relações públicas constitui um fator de extrema importância nesta área da comunicação organizacional integrada (Kunsch, 2002).

Para Kunsch (2002), a comunicação institucional¹, através das relações públicas, realça os aspetos relacionados com a missão, a visão, os valores², a ideologia, e políticas da organização e participa no desenvolvimento das partes integrantes do sistema institucional que é compreendido pela união dessas particularidades. Logo, é algo com um elevado nível de complexidade, e as organizações devem estar dotadas de estratégias e políticas de comunicação, devidamente definidas e planeadas estrategicamente, pela área de relações públicas, isto numa perspectiva de comunicação integrada (Kunsch, 2002). A autora declara que, se por um lado a comunicação institucional é gerida pelas relações públicas, a comunicação de marketing deve ser assegurada pelo departamento de marketing da organização. Os instrumentos utilizados na comunicação mercadológica são os seguintes: marketing; publicidade; feiras e exposições; marketing direto e merchandising³.

O processo comunicativo existente dentro da organização, onde se concretizam as relações entre a estrutura social e a organização, é um processo limitado a um conjunto de fatores- Esses fatores poderão ser revelados quer pelos contextos sociais, económicos ou políticos, quer pelas culturas ou visões dos elementos em convergência com a cultura organizacional (Kunsch, 2006).

Feita esta explanação, segue-se uma abordagem ao conceito de cultura organizacional.

¹ A comunicação institucional implica o conhecimento da organização e partilha dos seus atributos - valores, missão, visão filosofia e políticas -, e não se deverá ficar apenas pela propagação institucional e da marca. Segundo Kunsch (2002), a comunicação institucional é composta pelas subáreas ou instrumentos que confluem para a formatação de uma comunicação da organização, enquanto personalidade institucional, perante os seus públicos, a opinião pública e a sociedade onde se insere. Os instrumentos são: as relações públicas, a assessoria de imprensa, a imagem corporativa, a publicidade institucional, o marketing social e o marketing cultural.

² O conceito de Valores é basilar nesta dissertação, sendo alvo de atenção mais aprofundada no ponto [O Papel dos Valores na Cultura Organizacional](#)

³ Não sendo estes conceitos fundamentais para esta dissertação, não vão ser aprofundados, mas para saber mais consultar as referências (Kunsch, 2002, 2018)

3. Cultura Organizacional: Contributos para uma definição

A origem do conceito de cultura vem da Antropologia. O grande pioneiro no uso da palavra cultura foi Edward Tylor (1832-1917) para quem o conceito de cultura compreende “conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade” (Tylor, 1920, p. 1 cap. 1). Tylor definiu cultura como a conduta aprendida, independentemente da transferência genética (Laraia, R.B., 2003). Existem diversos conceitos de cultura, nesta dissertação será feita uma breve abordagem à cultura organizacional.

O termo cultura organizacional surge no final do século XVIII como uma abreviação de comportamento humano e gestão do pensamento. Somente passado um século, passa a ser utilizado como uma forma de comparar a conduta humana como um padrão (Bauman, 2004).

Elton Mayo e William Warner foram referidos como pioneiros na busca do conceito de cultura organizacional (Trice & Beyer, 1993), procurando entender as organizações em termos de cultura. As suas primeiras experiências, na década de 1930, tiveram início durante a última fase de estudo de Hawthorne, na *Western Electric Company*⁴ (McCollom, 1994). Mayo admitia que Warner poderia adequar os métodos da antropologia, por ele utilizados, para desvendar a estrutura social e o sistema de crenças nas sociedades tribais, na comunidade organizacional da *Western Electric*. Por outro lado, Warner constatou que as culturas dos grupos de trabalho afetavam o comportamento e a produtividade do colaborador em ambiente profissional. Através de observações e entrevistas, Warner conseguiu detetar e descrever três diferentes tipos de relações interpessoais que ocorriam na organização: técnicas, sociais e ideológicas. Esta última relação dizia respeito à cultura dos colaboradores, às suas crenças partilhadas e à perceção do próprio ambiente de trabalho. No início da década de 1950, alguns estudos e pesquisas foram fundamentais, pois possibilitaram entendermos a cultura organizacional como a conhecemos hoje. Um dos principais estudos, levado a cabo por Joan Woodward, em 1953, e com base em alguns investigadores (Motta & de Vasconcelos, 2006), indagou aspetos relativos aos níveis de autoridade, quantidade e métodos de comunicação, amplitude de controlo e divisão de funções. No estudo detetaram uma grande variedade em cada um dos temas investigados. Dois investigadores relevantes à época, Tom Burns e George Stalker, analisaram os arranjos estruturais (Morgan & Goldschmidt, 2002). Uma noção retirada dos estudos da época é que as exigências do ambiente moldam a organização. Embora Hofstede tivesse uma postura mais contingencialista da administração (Carbone, 2000), a abordagem consistia, de acordo com Dorfman no livro *Handbook for International Management Research* (Punnett, 1996), em identificar

⁴ A Western Electric Company foi uma empresa Americana do ramo da engenharia elétrica, fundada em 1872 (*Western Electric Company Inc. | American company | Britannica, 2020*).

e medir padrões de comportamento e ações de liderança que colaborassem numa elevada produtividade e moral dos colaboradores. Desta forma, o foco centra-se naquilo que os líderes fazem e não naquilo que os líderes são. Outros estudiosos seguiam uma abordagem mais prescritiva, típica nas Teorias do Desenvolvimento Organizacional, em que através da aplicação de normas e prescrições de uma cultura, as organizações atingiriam o sucesso (Ouchi, 1982).

No ano de 1982, Edgar Schein lançou o livro *Organizational Culture and Leadership*. A obra relatou, com elevado nível de detalhe, a importância da cultura organizacional e o papel da liderança na formação desta (Schein, 1982). Henry Mintzberg, no ano de 1983, publicou o livro *Power in Around Organizations*, destacando as organizações missionárias como sendo aquelas que eram dotadas de culturas ricas em valores organizacionais e que promoviam a excelência nas suas operações (Henry Mintzberg, 1983).

No final da década de 70, a definição de cultura organizacional é, também, uma configuração única de normas, valores, crenças e comportamentos que caracterizam a maneira como os grupos e indivíduos combinam para realizar as coisas (Mileti et al., 1976). Os valores organizacionais são mais do que apenas um elemento da cultura organizacional, eles constituem o núcleo à volta do qual todos os restantes elementos da cultura organizacional evoluem. Deste modo, uma das maiores influências na forma como são conduzidos os negócios e o trabalho nas organizações prendem-se com os valores (Gordon & DiTomaso, 1992); caracterizados como sendo invisíveis para os integrantes das organizações, mas com forte impacto sobre as suas conceções e ações⁵.

No início dos anos 80, Schein (1982) definiu o conceito de cultura organizacional como:

um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinando a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1982, p. 59).

O conceito de Schein reflete, também, que a cultura é coletiva, uma vez que é partilhada por um grupo de indivíduos, em que o comportamento surge da vida prática e em comum à medida que vão surgindo novos desafios na organização. O pensamento de Schein revela, ainda, que a cultura é fortemente representada pelos valores que são aprendidos em conjunto, partilhados e percecionados como sendo os corretos à medida que a organização concretiza com sucesso os

⁵ A temática dos Valores Organizacionais será abordada no ponto [O Papel dos Valores na Cultura Organizacional](#)

seus objetivos (Schein, 2001). Nesta abordagem, Schein indica que os valores componentes do núcleo da cultura organizacional são muitas vezes desconhecidos pelos membros organizacionais, dificuldade esta que não proporciona que a cultura seja devidamente decifrada.

(...) a cultura organizacional pode ser explicada como um sistema desenvolvido e enraizado de valores que, quando devidamente bem geridos, desperta os membros da organização para gerarem mais esforço, mais criatividade e melhor desempenho organizacional (H. Mintzberg et al., 2003, p. 84).

De acordo com Gareth Morgan (2002), a cultura organizacional é representada por níveis e pode ser comparada a um icebergue, com a parte externa, a mais visível do exterior, a menor parte da cultura organizacional e a parte abaixo da linha de água a que representa os valores compartilhados (Morgan & Goldschmidt, 2002). Desta forma, a cultura organizacional, tal como um icebergue, pode ser refletida em dois níveis: (1) no nível submerso e menos visível pelo exterior, e neste nível a cultura é constituída por um conjunto de valores, partilhados pelos indivíduos que compõem um grupo e que persistem no tempo, mesmo que os elementos do grupo se alterem; (2) acima do nível da linha de água, onde a cultura representa o comportamento padrão existente, com os novos elementos da cultura organizacional a serem incentivados a seguir (Kotter, 2008).

Na conceção de Andrew Pettigrew (1989), a cultura organizacional é um fenómeno que existe numa diversidade de níveis distintos. Este refere que “no nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz os seus negócios”(Pettigrew, 1989, p. 146).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Fons Trompenaars compara a cultura organizacional a uma cebola, com várias camadas, pelo que, para entender determinada cultura, é necessário descascar uma camada de cada vez (Trompenaars & Hampden-Turner, 2011). Segundo os autores, nos níveis externos da cebola cultural estão os aspetos visíveis da cultura. Os valores simbolizam as camadas internas e são mais difíceis de reconhecer.

Outro autor que recorre à mesma metáfora da cebola para ilustrar os níveis da cultura organizacional é Geert Hofstede. Segundo Hofstede, os símbolos, os heróis e os rituais situam-se nas camadas superficiais da cebola, sendo que os valores simbolizam o núcleo - ver figura 1 (Hofstede et al., 2010).

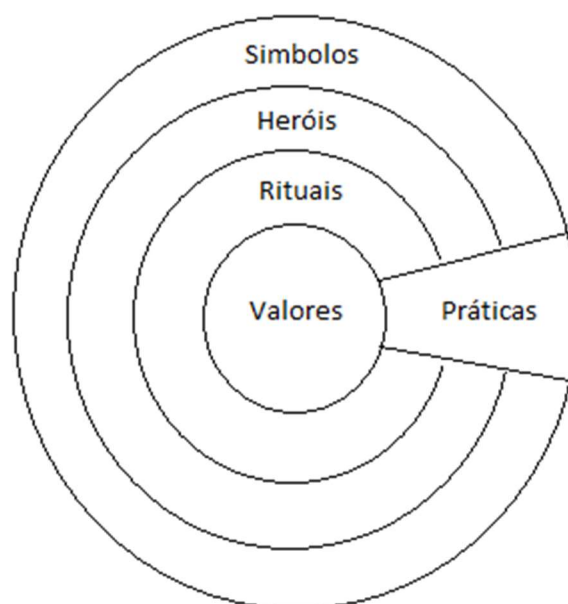


Figura 2 - A "Cebola": Manifestação Da Cultura Nos Diferentes Níveis De Profundidade, Autor: Geer Hofstede (2010).

Neste contexto, a cultura organizacional pode ser explicada como “o padrão dos valores e crenças partilhadas, que ajudam o indivíduo a compreender o funcionamento organizacional em assim, fornece-lhe normas para o seu comportamento na organização” (Deshpande & Webster, 1989, p. 5). Coincide com a estrutura mais profunda nas organizações, estabelecida pelos valores partilhados pelos membros da organização (Denison, 1993).

Desta forma, a cultura organizacional é fundamental porque dá estabilidade à organização e aos seus membros, proporciona ordem e suporte para a progressão das atividades e determina um paradigma de como as pessoas se relacionam, entre elas e com a organização (Schneider, 1994). Dentro da definição de cultura organizacional, existem alguns significados em comum mais frequentemente utilizados (Schein, 2001), de que são exemplo: os costumes; os valores⁶; as crenças e modo de agir.

Na gestão empresarial de alto desempenho é essencial conhecer a cultura organizacional, é importante ter em conta o perfil cultural, pois é um forte influenciador da estratégia, dos objetivos estratégicos assim como da forma de gestão e do comportamento dos colaboradores da organização (Schein, 2009). Segundo Schein, “se quisermos tornar uma organização mais

⁶ Atendendo ao estudo desta pesquisa, abordaremos o conceito de valores no ponto [O Papel dos Valores na Cultura Organizacional](#)

eficiente e eficaz, deveremos entender o papel da cultura na vida organizacional”(Schein, 2009, p. 19).

Em suma, a cultura organizacional pode ser classificada como um modelo referencial no qual todos os membros da organização se podem auxiliar para que, em determinadas situações, estejam devidamente posicionados. Numa organização, quando a maior parte dos membros organizacionais se comportam de acordo com a cultura dominante, é possível verificar o que se pode denominar por identidade organizacional, o que distingue uma organização em relação às outras. Um dos aspectos de distinção prende-se com o papel que o conceito de inovação colhe no contexto organizacional. Por isso, segue-se uma breve contextualização do conceito inovação na cultura organizacional.

3.1 A Inovação na Cultura Organizacional

A temática da inovação prossegue com destaque dentro do âmbito organizacional, ocorreram, nos últimos anos, estudos para entender e estudar as relações existentes entre os diversos campos, com a inovação, tais como: a investigação de Tidd *et al.* (2005) que aborda as causas e consequências das inovações; o estudo de Damanpour e Schneider (2006) que procura entender o cenário da inovação; e a investigação de Crespi e Zuniga (2012) que procura avaliar a relação da inovação com a produtividade e competitividade.

Com vista a perceber a inovação nas organizações, um grupo de investigadores de uma universidade em Minnesota desenvolveu um estudo sobre esta temática (A. H. Van de Ven *et al.*, 2000). A finalidade desse estudo, era analisar o processo das inovações nos Estados Unidos da América, para além de um contributo de melhoria na capacidade de gestão e empreendedorismo dos responsáveis pelas políticas de inovação, nas organizações. Os resultados obtidos, por este grupo de investigadores, foram mencionados em vários artigos e livros, o foco principal do estudo, com base no seu estudo empírico, foi todo o processo de inovação: como nasce; como se desenvolve; como cresce; e como termina. O modelo denomina-se por Minnesota Innovation Survey – MIS (Falce, 2015).

Segundo Falce (2015), a possibilidade que advém da utilização do modelo MIS nas organizações, é uma análise a todo o processo de inovação resultante de um produto ou processo. As organizações que procuram uma melhor percepção do processo de inovação, em contextos adversos como os de crise económica, tentam entender as suas competências face ao desafio de inovar.

A promoção da inovação nas organizações é uma forma de trazer fatores determinantes à visão estratégica para a tomada de decisões, que os líderes encontram, devido ao alto nível de complexidade envolvido, de acordo com Medeiros (2018).

Na concepção de Van de Ven *et al.*, (2000), a natureza da inovação não pode ser aleatória, uma vez que existem variáveis chave que podem ser entendidas internamente na organização, sendo este um processo que não é controlado por elas. Segundo os autores, a inovação pode ser compreendida sabendo à partida que, empiricamente, os resultados são dinâmicos e não lineares, no seu processo. No modelo MIS, utilizado por Van de Ven *et al.* (2000), são abordados cinco fatores que podem esclarecer o processo de inovação, sendo eles os seguintes: o conceito criativo da inovação (a ideia); os resultados; as pessoas; as transações e o contexto.

No decorrer dos estudos de Van de Ven *et al.* (2008), na empresa 3M foram encontrados 6 princípios responsáveis pela criação de um ecossistema de inovação interno:

- Visão – a organização declara como prioridade a inovação e abertura a novas formas para se reinventar;
- Estar à frente – a organização identifica novos produtos ou serviços, antes da necessidade dos seus clientes;
- Meta de crescimento – a organização procura a melhoria contínua e um crescimento constante;
- Empoderamento – Uma boa gestão de recursos humanos, contratação de bons profissionais, boas condições de trabalho e premiação;
- Comunicação – Eficiente gestão de comunicação e do conhecimento;
- Reconhecimento e Premiação – Destaque ao reconhecimento e premiação, e não apenas monetário dos seus colaboradores.

Van de Ven *et al.* (2008) afirma que os colaboradores são a principal alavanca de inovação nas organizações. Destacando a importância do trabalho em equipa, equilibrado entre inovadores, facilitadores e criadores.

Nos estudos organizacionais, a utilização do modelo MIS (A. H. Van de Ven *et al.*, 2000) permite conhecer os fatores motivacionais ao desenvolvimento de processos de inovação (De Carvalho & Netto Machado, 2013). A viabilidade da utilização do modelo - MIS, de Van de Ven (2000) permitiu reconhecer o conhecimento sobre a inovação e fatores internos favoráveis às empresas, como por exemplo, a liderança e a comunicação pelos colaboradores, num estudo sobre a perceção do processo de inovação em empresas, desenvolvido por Falce (2015).

O modelo MIS é constituído por questões abertas e fechadas para que seja possível entender o processo de inovação nas organizações, com as dimensões sugeridas por Van de Ven *et al.* (2000). A primeira parte do modelo MIS contempla as questões sobre as características sociodemográficas; a segunda parte do modelo contém questões sobre a inovação, incluindo as dimensões apresentadas anteriormente: pessoas; processo; contexto e resultados; a terceira parte estima as relações externas da organização.

Os autores Machado e Carvalho (2013) corroboram a ideia de que o modelo MIS é um dos métodos de diagnosticar falhas no processo de inovação, sendo relevante não apenas para

organizações como para ações governamentais. Numa pesquisa liderada pelos autores foi testada uma nova metodologia, na qual o modelo original foi readaptado e reduzido em 65 questões, sem afetar o resultado e a eficácia do MIS. Na percepção de Machado e Carvalho (2013), esta nova versão do modelo MIS permitiu a minimização de problemas assim como uma análise mais simples e objetiva. O instrumento, adaptado do modelo MIS, utilizado na investigação de Machado e Carvalho (2013) serviu para que fosse possível entender o grau de percepção dos colaboradores sobre o processo de inovação. As dimensões da investigação foram: o grau com que os colaboradores entendem a inovação; dinâmicas da liderança bem definidas e claras; homologação das regras e o detalhe para a execução de tarefas; a percepção de influência na definição dos objetivos da organização; liberdade para manifestar dúvidas; aprendizagem estimulada pela liderança; grau de influência das equipas de inovação sobre as restantes equipas; percepção de eficiência na relação com outros grupos de inovação e percepção da ausência de barreiras para o desenvolvimento da inovação na organização.

Por outro lado, Scarpin e Machado (2015) investigaram o impacto da cultura organizacional no ambiente de inovação, através da utilização do modelo MIS, para aferir as dimensões existentes com a cultura. Nos resultados obtidos, salientam-se seis dimensões da inovação com relação à cultura organizacional: liderança, recursos, processos, relação interna e externa, e resultados. Este resultado atesta a possibilidade do modelo MIS em ajudar a entender a cultura da organização e a sua relação com a inovação em ambiente organizacional.

Feitas estas asserções, segue-se o capítulo onde se propõe dissertar sobre a temática dos valores.

CAPÍTULO II – [OS VALORES ENQUANTO ELEMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL]

O presente capítulo é composto por uma breve exposição sobre o papel dos valores organizacionais na cultura organizacional, culminando numa breve contextualização da importância e percepção dos valores organizacionais e a sua relação com o compromisso organizacional.

4. O Papel dos Valores na Cultura Organizacional

Enquanto conceito sociopsicológico, os valores têm sido utilizados com sucesso por aproximadamente todas as matérias das ciências sociais e da gestão, e têm sido estabelecidos como normas organizacionais populares e duradouras sobre a ambição pessoal e social dos modos de conduta (Klenke, 2005). Os valores são o pilar para o desenvolvimento de condutas que mais se adaptam às necessidades dos grupos, nos quais diferentes valores têm níveis de importância distintos para cada um dos indivíduos (Klenke, 2005). Assim sendo, os valores têm uma qualidade geral e que se aplica em diversos níveis, desde nações, a grupos e indivíduos. Deste modo, os valores estão presentes em redes organizadas e servem como linha orientadora, delimitando, por exemplo, comportamentos que podem ser socialmente aceites.

Neste contexto, é importante efetuar uma distinção entre valores individuais e valores organizacionais. Os valores individuais são pessoais. Estes são formulados mediante aquilo que foi o passado pessoal do indivíduo, e são oriundos da sua educação, dos ambientes vivenciados e da sua própria personalidade. Os valores organizacionais simbolizam os valores compartilhados entre os membros da organização. Os valores organizacionais podem espelhar os costumes organizacionais e, na maior parte dos casos ou em todos, mostram o que as pessoas acreditam que a organização é, o que ambicionam que a organização fosse, ou o que ambicionariam que os acionistas confiassem no que a organização poderia ser (Kabanoff & Daly, 2002).

Neste trabalho, o foco é a temática dos valores no âmbito organizacional. Uma temática cada vez mais pertinente num contexto em que as organizações, que foram à procura de novos mercados internacionalizando-se, viram-se obrigadas a compreender as diferentes culturas dos países e das organizações (Pucik et al., 2017). E nestas circunstâncias, os valores organizacionais têm um papel preponderante, por serem os elementos fundamentais da cultura organizacional, manifestação daquilo que é partilhado ou não pelos colaboradores da organização. Esta é uma das razões para que diversos autores apontem para a importância do estudo e da investigação dos valores organizacionais (e.g. Álvaro Tamayo, 1998; Deal & Kennedy, 1983; Mottaz, 1988; Triandis, 1994).

Segundo Schein, os valores orientam o comportamento dos membros da organização. Esses mesmos valores são entendidos, percebidos e até apropriados pelos membros, inclusive ao ponto de inconscientemente serem considerados naturais (Schein, 2001).

Os valores, enquanto elemento da cultura organizacional, são conceitos extremamente importantes que servem para entender e antecipar as respostas afetivas e até a performance

individual nas organizações. Nessa perspectiva, os valores quando compartilhados entre todos os membros da organização constituem a base da cultura organizacional⁷ (Kabanoff & Daly, 2002).

Apesar de existirem algumas definições daquilo que são os valores organizacionais, existem algumas características em comum dentro do mesmo conceito (Klenke, 2005). Segundo Klenke (2005), algumas das propriedades conceituais dos valores organizacionais são as seguintes:

- São construções eminentes implicadas na avaliação de atividades ou resultados;
- São de caráter mais geral do que particular;
- Podem ser empregues em diversos níveis;
- São duráveis e superam situações específicas;
- Fundamentam o bom senso para a conduta individual;
- São a base de desenvolvimento dos comportamentos que se adequam à necessidade do grupo.

Os valores organizacionais, ultimamente, têm sido tema de foco e estudo de diversas disciplinas (Michailova & Hutchings, 2006). Alguns antropólogos realçam os valores organizacionais como sendo o núcleo da cultura. Os psicólogos investigaram os valores como sendo determinantes do comportamento dos indivíduos. Os sociólogos evidenciaram a sua essência regulamentar e peculiaridade de serem partilhados pela sociedade e pelos membros das organizações. Tanto a literatura organizacional como, especialmente, a comportamental salientaram a importância dos valores como uma base para os elementos das organizações interpretarem o ambiente interno e externo à sua volta, e agirem em conformidade a esse ambiente.

Uma outra definição de valores organizacionais define-os “como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa” (A. Tamayo et al., 2000, p. 293). Sendo assim, os valores organizacionais são tidos como influenciadores substanciais em reações comportamentais dos elementos das organizações (Meglino & Ravlin, 1998). Os valores organizacionais são a linha de orientação na vida da organização, apesar de nem sempre estarem explícitos, tão claramente como as regras e regulamentos estão para os membros da organização, estes também não possuem uma força imperativa tão óbvia. Os valores, fundamentam a essência da cultura e são os valores compartilhados que definem a característica basilar da organização, no fundo são aquilo que diferencia uma organização das outras (Burnes, 2009; Deal & Kennedy, 1983).

Schwartz (1994) mostra duas vertentes para o estudo dos valores organizacionais: (1) através de documentos oficiais da organização ou pelos discursos dos líderes da organização; e (2) através da percepção que os colaboradores têm sobre os valores que orientam o dia-a-dia da organização. Na teoria apresentada por Schwartz (1994), o autor parte do princípio que os valores manifestam

⁷ Este conceito foi abordado no ponto [Cultura Organizacional: Contributos para uma definição](#)

os limites motivacionais do indivíduo. Foram identificados dez tipos motivacionais de valores, em estudos transculturais, sendo eles: estimulação, realização, hedonismo, poder, autodireção, benevolência, universalismo, segurança, tradição e conformidade. Este modelo apresentado por Schwartz é baseado na dinâmica das relações de conflito e congruência entre os tipos motivacionais de valores. A contiguidade de tipos motivacionais demonstra analogias entre eles, e o afastamento revela a incompatibilidade das motivações implícitas (Schwartz, 1994). Partindo dessas relações surgem duas dimensões bipolares: a **primeira** contesta os valores de abertura à mudança (estimulação e autodeterminação) aos de conservação (conformidade, tradição e segurança); a **segunda** confronta os valores de autopromoção (realização e poder) aos de autotranscendência (benevolência e universalismo); hedonismo pode situar-se em autopromoção ou abertura à mudança. Os valores de ordem superior são constituídos pelos polos destas duas dimensões, como mostra a figura 3.

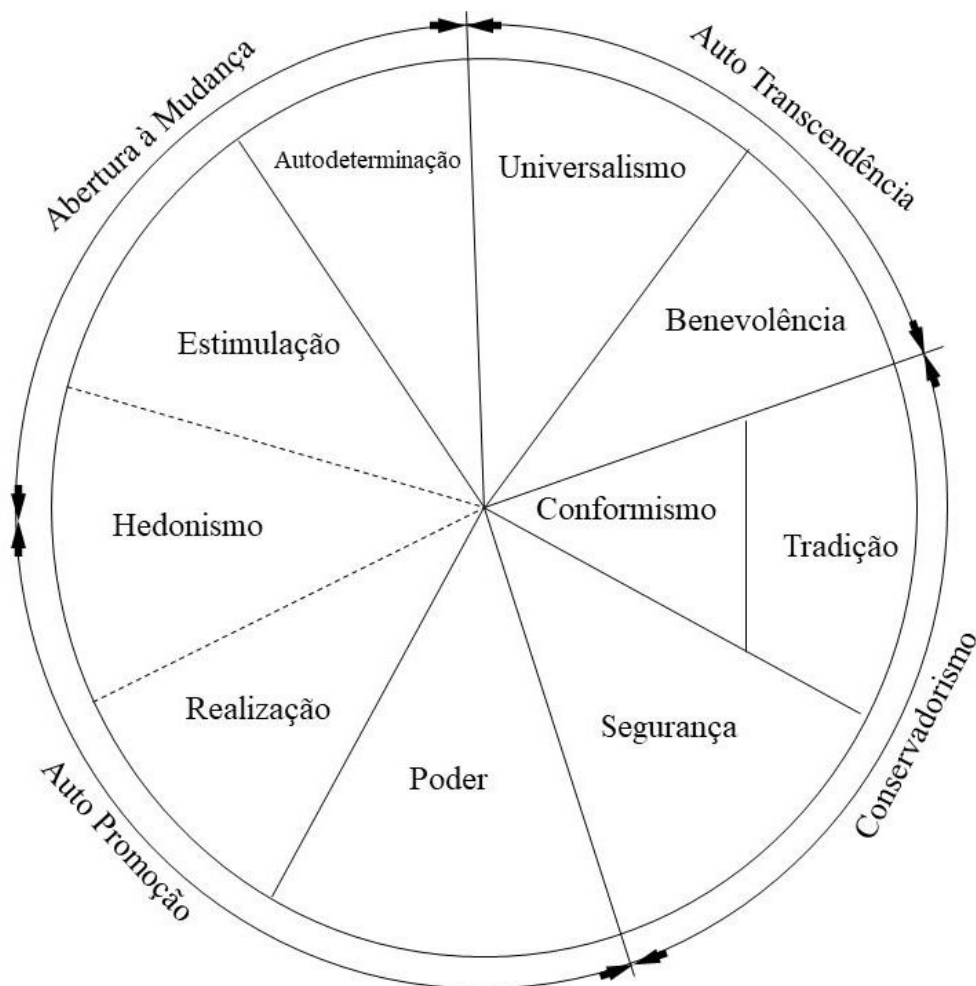


Figura 3 - Modelo Teórico Das Relações Entre Tipos De Valores Motivacionais, Autor: Schwartz (1994)

Por outro lado, Tamayo (2005) defende uma relação motivacional entre os valores pessoais e organizacionais, quando se menciona dois conjuntos diferenciados de valores que expressam

motivações idênticas do colaborador e da organização. As motivações base do indivíduo (estimulação, hedonismo, autodireção, poder, tradição, realização, conformidade, segurança, universalismo e benevolência) deparam com o seu semelhante nas organizações, no entanto pela forma de meta organizacional.

No entanto, e devido à multiplicidade dos valores que existem nas organizações, estes são estruturados à volta de poucas motivações. Sendo assim, Tamayo (2000) classifica os valores organizacionais em seis tipos motivacionais, e define-os em três dimensões bipolares: autonomia *versus* conservadorismo; hierarquia *versus* igualitarismo; domínio *versus* harmonia, ver figura 4.

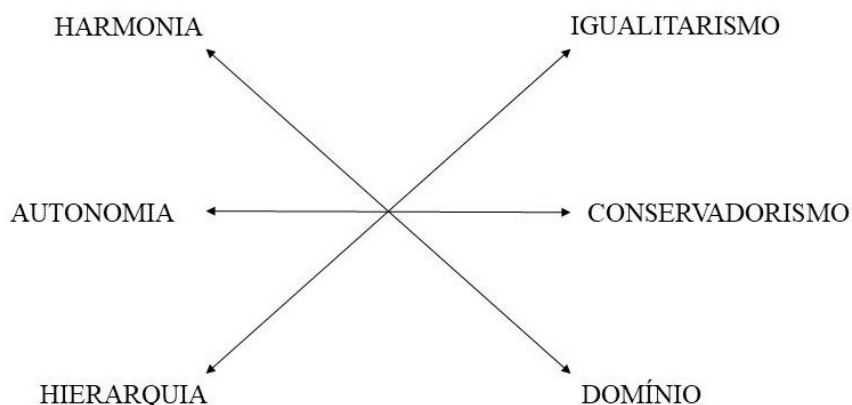


Figura 4 - Estrutura Teórica Dos Valores Organizacionais, Autor: A. Tamayo et al. (2000)

Na dimensão **Autonomia versus Conservadorismo** as relações entre o colaborador e o grupo formado pelas organizações são um dos desafios que a própria organização tem de enfrentar. As organizações podem apresentar soluções que se definem pelo conservadorismo e autonomia. Algumas organizações optam por realçar os interesses de grupo, nessas os valores que caracterizam os benefícios do grupo aludem à obrigação da preservação de usos e costumes, hierarquias de poder, etc. Deste modo, a organização assegura a manutenção do status quo, e inibe determinados comportamentos que possam perturbar as normas e tradições da empresa. Por outro lado, e no oposto desta dimensão, encontram-se valores com alguma importância nas organizações que entendem o colaborador como uma entidade autónoma, com recursos para seguir os próprios objetivos e interesses sempre em harmonia com as suas metas e com as normas, tradições e costumes da organização. Por norma, nestas organizações dá-se prioridade à criatividade individual e valorizam a responsabilidade de cada indivíduo (A. Tamayo et al., 2000).

Podem ser identificados dois tipos de autonomia: 1) a autonomia intelectual, centrado nos valores da autodeterminação, a criatividade e a curiosidade, dá ao indivíduo o direito de seguir, dentro da organização, as suas linhas de orientação intelectuais; 2) o individualismo afetivo que realça os valores da estimulação e hedonismo e permite ao indivíduo o lugar para usar a sua experiência afetiva. Nas organizações que favorecem os valores associados ao conservadorismo, a

criatividade e iniciativa do colaborador não saem favorecidas uma vez que predominam as tradições e os costumes, assim como as estratégias que fizeram parte da organização anteriormente. As organizações que favorecem os valores associados à autonomia apostam na inovação e na criatividade do colaborador, na prototipagem de novas soluções, nas novas formas de pensar e de agir, e nas novas formas de trabalhar (A. Tamayo et al., 2000).

A dimensão **Hierarquia versus Igualitarismo**, sendo uma organização um sistema estruturado que define o seu sistema social, enfrenta nessa estruturação um problema sobre se deve definir as funções a executar entre cada departamento ou entre cada individuo da organização. As soluções atribuídas a este problema existente em diversas organizações e vão da hierarquia ao igualitarismo. O primeiro núcleo distingue a hierarquia de forma a garantir o compromisso dos elementos da organização com a missão. Os valores culturais associados à hierarquia são por exemplo: o poder social, a autoridade, a fiscalização, a supervisão e a influência, destacam a licitude da definição e divisão hierárquica dos recursos e de figuras sociais dentro da organização (A. Tamayo et al., 2000).

No lado oposto desta dimensão, podemos encontrar a opção igualitária, que procura evidenciar uma preocupação com o bem-estar dos elementos da organização e da organização como um todo. Esta seleção impõe um número muito limitado de níveis hierárquicos e implica uma gestão mais participativa pelos elementos da organização. Cada elemento é tido como responsável e qualificado para a sua função na empresa. Como exemplo de valores culturais neste tipo de estrutura temos a igualdade, a equidade, a responsabilidade e a justiça social (A. Tamayo et al., 2000).

No que concerne à dimensão **Harmonia versus Domínio** salienta-se, desde logo, que as organizações enquanto parte integrante de um determinado contexto geográfico, social, económico, e político têm as suas características e concorrentes bem definidos. A coexistência com outras organizações no mesmo mercado obriga-as a uma definição específica de relacionamento, com o seu meio social e físico. As organizações, de forma a manterem o domínio quer seja dos materiais, da tecnologia, do mercado e do saber-fazer na sua área de atuação, situam-se no polo do domínio, em que os valores culturais referentes a este são o domínio do ambiente social e físico que saem reforçados através da autoafirmação da organização, assegurada pela promoção de esforços diretos para obtenção de controlo e exploração do meio onde se encontra com vista à satisfação dos interesses da organização e domínio do mercado. Por outro lado, no polo contrário desta dimensão, estão situados os valores que realçam a harmonia com a natureza e com a concorrência, como exemplo de valores culturais são a cooperação, a proteção da natureza e a integração interorganizacional. As organizações nas quais são predominantes os valores de harmonia expressam a vontade de uma inserção harmoniosa no meio ambiente e, através dessa harmonia, procuram o desenvolvimento e o sucesso, e promovem a paz, a tolerância, a ecologia e a cooperação (A. Tamayo et al., 2000).

Com base teórica nas três dimensões apresentadas, Álvaro Tamayo (2000) parte para a construção do Inventário de Valores Organizacionais (IVO). Para a conceção do IVO, os autores

(A. Tamayo et al., 2000) basearam-se na teoria de valores culturais de Schwartz (1999), descrita anteriormente. A construção do IVO advém de uma escala fatorial constituída por 38 valores organizacionais repartidos em cinco fatores, escala desenvolvida por Gondim e Tamayo (1996). Os autores obtiveram os valores para a escala através de uma recolha realizada a 113 colaboradores de cinco empresas, públicas e privadas (A. Tamayo & Gondim, 1996). Nesta recolha, os investigadores obtiveram mais de meio milhar de sugestões de valores, muitas delas semelhantes. Após a análise de conteúdo, Gondim e Tamayo (1996) consideraram uma amostra de 48 valores, de uma lista final, como sendo representativa dos valores organizacionais. Por outro lado, e segundo a investigação de Schwartz (1999), é demonstrado que os valores pessoais podem ser observados no nível individual e cultural. O autor afirma, também, que as dimensões culturais dos valores exprimem os problemas base descobertos pelas sociedades para normalizar a atividade humana. Com base neste pressuposto, o IVO pode ser utilizado em investigação, em diagnósticos a organizações, e em investigações à cultura organizacional nas empresas (A. Tamayo et al., 2000).

Conforme demonstrado anteriormente na figura 4, os seis tipos motivacionais do IVO, avaliam acima de tudo os valores compartilhados que manifestam as crenças sobre tudo o que é bom, correto e desejável numa empresa. O IVO permite a possibilidade de concretizar a avaliação em cada um dos seis tipos motivacionais em dois níveis distintos: o dos valores reais e o dos valores desejados. Relativamente a estas duas expressões, os valores reais são aqueles que, na perceção dos colaboradores, são realmente praticados na organização e à força que eles têm no dia-a-dia da organização. Os valores desejados expressam o grau de importância que os colaboradores gostariam que fosse atribuído a cada um dos valores incluídos no IVO (A. Tamayo et al., 2000). Assim, o IVO permite uma avaliação das prioridades axiológicas reais e desejadas da organização, com a vantagem de ser possível estabelecer um índice de satisfação ou insatisfação dos colaboradores em cada um dos seis tipos motivacionais descritos anteriormente (A. Tamayo et al., 2000).

Por outro lado, Áurea de Fátima Oliveira (2014) desenvolveu um instrumento que avalia a confiança do colaborador na organização⁸. Segundo a definição da autora, a confiança do colaborador na organização é definida como: “as crenças a respeito de padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder económico da organização e sua capacidade de reconhecer o desempenho do colaborador, tanto financeira como profissionalmente.” (Oliveira, 2014, p. 4). Oliveira (2014, p. 5) recorre à teoria⁹ proposta por Schwartz (1999) para a construção da Escala de Confiança do Empregado na Organização - ECEO.

⁸ Este modelo serviu de base à construção do instrumento de recolha de dados como se verá na parte empírica deste trabalho.

⁹ Figura 3 - Modelo teórico das relações entre tipos de valores motivacionais (Schwartz,(1999)

Conforme referido, anteriormente, nesta dissertação, o modelo proposto por Schwartz (1999) é baseado nas relações de conformidade e antagonismo entre os tipos de valores motivacionais: realização, poder, estimulação, hedonismo, universalismo, autodireção, tradição, benevolência, segurança e conformidade. Os instrumentos de avaliação dos valores pessoais e organizacionais têm como base a teoria de valores de Schwartz (1994) uma vez que é baseada no modelo motivacional, e confere ao instrumento de Oliveira (2014) uma melhor consistência teórica.

De acordo com Matias Siqueira¹⁰ (2008), a Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO) tem como objetivo quantificar a confiança do colaborador na organização em que trabalha. O instrumento é composto por cinco dimensões: promoção do crescimento do colaborador; solidez organizacional; normas relativas à demissão de colaboradores; reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos.

A construção deste instrumento teve duas etapas: 1) estudo qualitativo; 2) construção da Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO). A primeira etapa o estudo consistiu na realização de entrevistas a 10 colaboradores de organizações diferentes e a colaboradores de vários níveis hierárquicos. Este estudo qualitativo teve como objetivo entender as crenças dos colaboradores, relacionadas com a confiança, e desta forma obter conhecimentos empíricos que pudessem ser associados aos da literatura. Em simultâneo, foi distribuído um questionário aberto com as mesmas questões das entrevistas, ao qual responderam 156 colaboradores. Os dados conseguidos foram tratados através de análise de conteúdo, na qual foram identificadas cinco categorias: credibilidade da comunicação organizacional; padrões éticos; reconhecimento organizacional; normas organizacionais e solidez da organização (Siqueira, 2008).

A segunda etapa teve como desígnio a construção da escala, seguindo os processos psicométricos. Os itens foram compostos a partir das cinco categorias, apresentadas na primeira etapa, e avaliados por um grupo de oito juízes (cinco estudantes de pós-graduação e por três professores de psicologia). A análise semântica foi realizada com um grupo de oito colaboradores de uma organização com diferentes níveis de escolaridade. Cada um respondeu individualmente ao questionário, sendo que posteriormente reuniu-se com o investigador para analisar a clareza e a compreensão de cada um dos itens, de forma a proceder à correção de uns e eliminação de outros. Deste processo, foi elaborada uma versão final, contendo 69 itens, a qual foi aplicada para o estudo de validação, no qual participaram 523 colaboradores de organizações públicas e privadas. Para assinalarem as suas respostas, os intervenientes indicaram a sua opção numa escala de Lickert de cinco pontos (1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = nem concordo nem discordo; 4 = concordo; 5 = concordo totalmente) na qual revelaram a concordância ou discordância dos itens apresentados (Matias Siqueira, 2008). A proporcionalidade entre o número

¹⁰ Mirlene Maria Matias Siqueira - autora do livro “Medidas do Comportamento Organizacional”, uma obra desenvolvida em conjunto com 19 especialistas em psicologia organizacional, que aborda conceitos de perceção individual sobre cultura organizacional e alguns instrumentos de medição com boa fundamentação.

de itens (69) e o número de sujeitos (523) é de 7,5. De acordo com Pasquali (1999, pp. 37–72), para responder à questão do tamanho da amostra, são suficientes entre cinco e 10 sujeitos por item. Após esta avaliação, verificou-se a correspondência entre os itens elaborados e as categorias que passaram a representar (Matias Siqueira, 2008).

Ainda de acordo com Matias Siqueira (2008), o estudo de validação deixa concluir que a Escala de Confiança do Empregado na Organização - ECEO é composta por 47 itens, representativos de cinco dimensões: promoção do crescimento do colaborador; solidez organizacional; normas relativas à demissão de colaboradores; reconhecimento financeiro organizacional; e padrões éticos.

Recupera-se o pensamento de Oliveira (2014) por mostrar que os estudos existentes sobre valores pessoais e organizacionais têm sido alargados. Segundo a autora, existem algumas investigações que confirmaram o impacto dos valores organizacionais e da confiança do colaborador na organização e no seu bem-estar, entre os quais destaca os seguintes: a harmonia entre os valores pessoais, os valores organizacionais e a qualidade de vida no trabalho (Franco, 2008); o impacto dos valores organizacionais e pessoais no comprometimento com a organização (Fernandes & Ferreira, 2009); a influência dos valores organizacionais sobre os estilos de gestão em pequenas empresas (Gosendo & Torres, 2010); o impacto dos valores organizacionais no stress ocupacional no ensino médio (Canova & Porto, 2010); a influência dos valores no desempenho de agências bancárias (Melo & Domenico, 2012); o impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho (Bedani, 2012); e as prioridades axiológicas do líder autêntico (Sobral & Gimba, 2012).

Feitas estas elucubrações, segue-se a dissertação sobre a importância e percepção dos valores organizacionais.

4.1 Breve contextualização da Importância e Percepção dos Valores

Organizacionais e a sua relação com o Compromisso Organizacional

A construção de ambientes de trabalho, onde se manifestam fortemente os valores organizacionais partilhados, são uma forma de abordagem que facilita a consagração e melhor integração individual, assim como um forte compromisso do colaborador com a organização – pelo que os valores partilhados têm sido, ao longo dos anos, reconhecido por autores que estudam a área dos recursos humanos¹¹ (McDonald & Gandz, 1991).

¹¹ Esta dissertação não tem como objeto uma reflexão sobre o conceito de recursos humanos, no entanto McDonald e Gandz (1991) referem que uma das áreas responsáveis pela integração entre cada colaborador e a

Drucker (1995) compreendeu que o tema dos valores organizacionais tornou-se fundamental nas organizações mais recentes, principalmente por causa de dois fatores. O primeiro fator está relacionado com a lealdade dos colaboradores à organização, ou seja, do seu compromisso e motivação; com Drucker (1995) a considerar este ponto como essencial às novas formas organizacionais, nas quais o colaborador é mais autónomo e especialista. O segundo fator prende-se com a coordenação e fiscalização destes colaboradores no seio de estruturas organizacionais descentralizadas.

Seguindo o mesmo pensamento, o autor refere que os colaboradores são valorizados pelo seu contributo e não pela submissão a uma liderança. Ou seja, a coordenação e a fiscalização, ao contrário de serem feitos através da autoridade, são feitas através da transmissão dos valores organizacionais. Por outras palavras, as organizações precisam de colaboradores responsáveis que tomem decisões autonomamente, o que significa que os colaboradores precisam de ser controlados através de valores organizacionais que devem ser partilhados por todos os membros da organização (Drucker, 1995).

A mesma visão é suplementada por Galbraith e Lawler III (1993). Galbraith e Lawler III afirmam que as atividades de controlo são cada vez mais desempenhadas pelos membros das equipas paralelamente à flexibilidade existente nas organizações; ou seja, os colaboradores, enquanto membros de uma equipa, controlam-se reciprocamente a partir do momento em que têm objetivos em comum, fazendo com que muitos lugares de chefia sejam descartados.

No pensamento de Tamayo e Gondim (1996), os valores sendo partilhados por todos ou quase todos os membros da organização são considerados como um elemento integrador.

Assim, ao estudar os valores é mais importante reconhecer as convergências do que as divergências, de forma que seja possível medir a importância que os elementos da organização dão aos valores organizacionais. Mais se acrescenta que a coincidência na perceção dos valores da organização entre todos ou pela maior parte dos elementos da organização, ou seja às convergências, dá-se o nome de valores partilhados (Siqueira & Vieira, 2012).

Por sua vez, Schwartz (1994) afirma que os valores foram definidos como desejáveis, temporários mediante o objetivo, com vários níveis de importância e que servem como linha de orientação na vida das pessoas. Os valores são o guia do comportamento (Rokeach, 1973), incluindo o comportamento no local de trabalho (Schwartz, 1999). De acordo com a observação de Jennifer Dose (1997, p. 225), “muito do tempo da vida das pessoas é passado em ambiente de trabalho, onde os valores são particularmente significativos e importantes”.

natureza estratégica da sua organização é a dos Recursos Humanos. Sobre a temática dos recursos humanos ver por exemplo: Flávio de Toledo (1975), os Recursos Humanos são o ramo de especialização das ciências empresariais, que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração dos colaboradores no contexto da organização e o aumento da sua produtividade.

Refere-se, outrossim, que alguns estudos sobre valores são focados na forma como os indivíduos, os grupos, as organizações e as culturas diferem em relação aos valores que as sustentam e como essas diferenças afetam o compromisso organizacional (Abbott et al., 2005).

Parte II - ESTUDO EMPÍRICO

“Como a intenção do texto é basicamente a de produzir um leitor-modelo capaz de fazer conjeturas sobre ele, a iniciativa do leitor-modelo consiste em imaginar um autor modelo que não é empírico e que, no fim, coincide com a intenção do texto” (Eco, 1993, p. 75).

CAPÍTULO III – [ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO]

Neste capítulo é apresentado o problema de investigação, os objetivos e hipóteses da investigação, é abordado o desenho da investigação e a sua estratégia metodológica e operacionalização, assim como os métodos estatísticos utilizados na análise de dados.

5. Problema de investigação

Nos tempos atuais, o sector do retalho tem sido confrontado com desafios globais, económicos, ambientais e políticos. Estes desafios tornaram o sector do retalho num dos mais dinâmicos, quer a nível de produto, quer ao nível dos serviços. O fenómeno da globalização obrigou as organizações a evoluírem no sentido de corresponderem às expetativas dos seus clientes, uma vez que os consumidores são cada vez mais exigentes com as organizações, fazendo um escrutínio assertivo entre o que comunicam e o que fazem. Esta globalização também levou as organizações a olharem para dentro de si mesmas, para a forma e conteúdo que transmitem aos seus colaboradores, para definição da cultura organizacional e, também, para a pertinência dos valores¹² (Álvaro Tamayo, 1998; Deal & Kennedy, 1983; Kabanoff & Daly, 2002; Klenke, 2005; Mottaz, 1988; Oliveira, 2014; Schein, 2009; Schwartz, 1999; A. Tamayo & Gondim, 1996; Triandis, 1994), pois os valores organizacionais formam o núcleo da cultura organizacional, uma vez que o sistema de valores é o reflexo da “programação mental”, uma vez que integram a centralidade da cultura (Hofstede, 2010).

Atenta a todas estas transformações, desde 2018 que a Auchan Retail Portugal (ARP) tem vivido uma transformação cultural, que consistiu na mudança de paradigma no que concerne à missão e aos valores organizacionais - esta pesquisa centra-se nos valores - e nesse contexto a questão dos valores torna-se pertinente, pois são uma parte integrante da cultura de uma organização, sendo que vários autores os defendem como essenciais à cultura organizacional (Deal & Kennedy, 1983; Mottaz, 1988; Á. Tamayo, 2005; Triandis, 1994). Assim, a ARP definiu os valores abertura, confiança e excelência dotando-lhes de uma índole, de uma estratégia própria e intrínseca à organização. Este desafio obriga a que todos os seus colaboradores percecionem e compartilhem os valores de acordo com a orientação estratégica delineada.

Tendo em conta as alterações na ARP, entendeu-se relevante estudar, avaliar a perceção dos colaboradores no que concerne aos valores abertura, confiança e excelência definidos pela empresa. Um estudo que se entende singular, dado que todas estas alterações são pensadas, implementadas pela empresa, também com o intuito de ser singular no mercado em que atua.

¹² Sobre a temática dos Valores consultar o ponto [O Papel dos Valores na Cultura Organizacional](#)

6. Objetivos e Hipóteses da Investigação

Um trabalho científico almeja encontrar resposta a uma questão, objetivos previamente formulados ou testar uma ou mais hipóteses. De seguida serão apresentados os objetivos - principal e específicos - desta investigação, e as hipóteses formuladas de acordo com a revisão de literatura apresentada no enquadramento teórico.

6.1 Objetivos

A escolha para o tema desta investigação, e segundo Eco (1995), deve corresponder ao gosto do investigador. A mudança organizacional que ocorre na organização, com a qual o mestrando colabora, foi determinante na escolha da temática desta dissertação, assim como a facilidade e rapidez na administração do inquérito por questionário e recolha de dados, na área do Grande Porto, sustentaram essa decisão.

O objetivo, numa investigação, define um enunciado que declara a necessidade de variáveis, população alvo e linha de orientação da investigação, designando, naturalmente, qual é a intenção do investigador no decorrer da investigação (Freixo, 2012). Assim, este trabalho de investigação tem como principal objetivo aferir a perceção dos valores confiança, abertura e excelência pelos colaboradores, nas cinco lojas da ARP na região do Grande Porto.

No conjunto dos objetivos estabeleceu-se uma diferenciação entre o objetivo principal e os objetivos específicos, uma vez que, de acordo com Sousa (2011), tanto uns como outros possibilitam o acesso progressivo ao resultado final.

Como objetivos específicos definiram-se os seguintes:

- Avaliar se existem diferenças entre a perceção das três dimensões de valores da empresa nas cinco lojas da empresa na região do grande Porto – confiança, abertura, excelência;
- Identificar se existem diferenças de perceção, das três dimensões de valores, entre as 5 lojas da empresa na região do grande Porto – confiança, abertura, excelência.

Conforme referido no enquadramento teórico, Schwartz (1994) mostra duas vertentes para o estudo dos valores organizacionais: (1) através de documentos oficiais da organização ou pelos discursos dos líderes da organização; e (2) através da perceção que os colaboradores têm sobre os valores que orientam o dia-a-dia da organização. Esta dissertação, para o estudo dos valores organizacionais, segue a segunda vertente apresentada por Schwartz (1994)

6.2 Hipóteses em investigação

De acordo com Sousa (2011), o papel das hipóteses numa investigação é dar uma resposta prévia ao problema apresentado, e, normalmente, é desenvolvido em linha com os estudos anteriormente realizados e relacionados com a temática. Segundo Hill e Hill (2002), a hipótese deverá fundamentar o estudo desenvolvido na parte empírica da investigação.

Nesta dissertação existem três hipóteses em investigação, sendo que a hipótese 1 é o objetivo principal e as hipóteses 2 e 3 são os objetivos específicos. As hipóteses partem da revisão de literatura, designadamente, de acordo com autores Falce (2015), Oliveira (2014) ou D. M. Siqueira & Vieira (2012) que corroboram que os valores organizacionais são percebidos pelos colaboradores.

Então, para cada uma das hipóteses, são demonstrados de seguida o H0 e H1 das hipóteses.

Hipótese 1: Espera-se a perceção dos valores da empresa, pelos colaboradores.

H0 – Há perceção dos valores da empresa.

H1 – Não se prova que há perceção dos valores da empresa.

Hipótese 2: Esperam-se diferenças entre a perceção das três dimensões de valores da empresa, pelos colaboradores.

H0 – Há diferenças entre a perceção das três dimensões de valores da empresa.

H1 – Não se prova que há diferenças entre a perceção das três dimensões de valores da empresa.

Hipótese 3: Esperam-se diferenças de perceção, das três dimensões de valores da empresa, pelos colaboradores, entre as 5 lojas.

H0 – Há diferenças de perceção, das três dimensões de valores da empresa, entre as lojas.

H1 – Não se prova que há diferenças de perceção, das três dimensões de valores da empresa, entre as lojas.

7. Desenho da Investigação: Estudo de Caso exploratório

Atendendo ao objetivo desta investigação - aferir a perceção dos valores confiança, abertura, excelência pelos colaboradores das cinco lojas localizadas na região do Grande Porto, da Auchan Retail Portugal, atendeu-se que o método mais adequado a ser considerado era o estudo de caso. O estudo de caso tem na sua base um estudo delimitado e que pode abranger, por exemplo, o estudo de um individuo, de um grupo de sujeitos, estudo de uma organização ou de um país (Vergara, 2005; Prodanov & Freitas, 2013). Um estudo de caso pode ser do tipo causal ou explanatório, descritivo ou exploratório. O exploratório foi a opção que se considerou mais adequado ao tipo de investigação que percorre cinco componentes pesquisa: 1) questões do estudo; 2) proposições, se houver; 3) unidade(s) de análise; 4) lógica que une os dados às proposições; 5) critérios para se interpretar as constatações (Yin, 2003, p. 42). A questão de investigação formulada procura recolher dados que permitam aferir a perceção dos colaboradores em relação aos valores veiculados pela organização onde trabalham. As proposições foram substituídas pelos objetivos que vão permitir orientar na recolha de dados. A unidade de análise é uma empresa do setor privado e que será alvo na apresentação no ponto [Unidade de Análise](#). Em relação ao ponto 4, subentende-se o instrumento da recolha de dados e que neste trabalho trata-se de um inquérito por questionário; este permitirá uma análise quantitativa dos dados e será alvo de apresentação no ponto [Análise Descritiva](#). Os critérios para se interpretar as constatações aludem aos métodos de tratamento e análise dos dados, alvo de uma apresentação no ponto [Métodos Estatísticos Utilizados na análise dos dados](#).

Na figura 5 pode-se ler as etapas da metodologia: 1) Revisão de literatura; 2) Questionário; 3) Recolha de respostas na Auchan Retail Portugal; 4) Análise dos dados recolhidos e 5) Análise dos resultados.



Figura 5 - Etapas da Metodologia, Fonte: Elaboração própria

Atendendo ao que se pretende estudar, entendeu-se que a abordagem quantitativa e o instrumento inquérito por questionário seriam adequados à pesquisa. O inquérito por questionário é um instrumento de medição que traduz os objetivos da investigação, através de variáveis

mensuráveis, e permite a organização, normalização e controlo de dados para que a informação pesquisada possa ser recolhida com rigor (Fortin, 2009)

Segundo os autores do livro “Research Methods for Business Students”(Saunders et al., 2009), na construção de questionários é permitido ao investigador a opção de construir, reformular ou adotar as questões de outros questionários (Saunders et al., 2009). A revisão de literatura não evidenciou um questionário que desse resposta aos objetivos desta dissertação, pelo que se seguiu o caminho da construção de um questionário¹³. Esta construção foi realizada a partir de dois estudos identificados na revisão de literatura: Escala de Confiança do Empregado na Organização - ECEO (Oliveira, 2014); Minnesota Innovation Survey - MIS (A. H. Van de Ven et al., 2000).

7.1 Unidade de Análise

A investigação em estudo ocorre na Auchan Retail Portugal (ARP), uma organização que tem a sua atividade centrada na grande distribuição e venda a retalho. Recentemente esta organização definiu novas orientações estratégicas no que diz respeito à cultura organizacional. A ARP tem na sua origem a Auchan Holding. A Auchan Holding é uma organização de origem francesa, de cariz familiar e olha para o crescimento orgânico como primordial para a expansão nas operações, implementando um crescimento internacional progressivo e controlado, posicionando-se firmemente nos países onde opera, como se pode ver na Figura 6. A Auchan Holding é detentora de duas empresas: a Auchan Retail, empresa da grande distribuição que está presente em 14 países, posicionada como o 11º grupo alimentar no Mundo e é atualmente o 35º empregador mundial; e a Ceetrus, empresa do ramo imobiliário atualmente presente em 10 países. Todas as políticas da organização estão orientadas para uma visão internacional, sempre com o cliente como foco principal das respetivas estratégias.

¹³ Descrição da metodologia de construção do questionário no ponto [Inquérito por Questionário](#)



Figura 6 - Países Onde A Auchan Retail Está Presente. Fonte:Auchan-Retail.com (2020)

Em Portugal, a Auchan Retail Portugal (ARP) desenvolve a sua atividade em duas áreas, tal como no país de origem: o retalho alimentar, através da insígnia Auchan; e o imobiliário através da insígnia Ceetrus. O estudo que se pretende realizar foca-se na Auchan Retail Portugal, mais concretamente em cinco lojas do Grande Porto como se verá mais à frente. A Auchan Retail Portugal (ARP) está no sector do retalho há 55 anos, é uma organização que tem acompanhado as evoluções globais de um mundo em constante mudança, e que procura ir ao encontro do consumidor, que hoje é omnicanal; ou seja, aposta na inovação e procura criar experiências de compras personalizadas, combinando o conhecimento adquirido ao longo da sua existência nas lojas físicas, com as vantagens do competitivo comércio digital.

Auchan Retail Portugal, ao nível de lojas no retalho, conta com 24 hipermercados, 10 supermercados, 29 lojas de ultra-proximidade¹⁴ e 29 postos de abastecimento de combustível¹⁵ (www.auchan-retail.pt, 2020). A ARP agrupa as suas lojas em nove grupos, designados por zona de vida: Norte; Grande Porto; Beira Litoral; Beira Interior; Lisboa Norte; Lisboa Central; Lisboa Litoral; Margem Sul Tejo e Algarve – ver figura 7. Cada uma destas zonas de vida tem como objetivo principal adequar a oferta à região na qual se insere, por exemplo, através de produtos de fornecedores locais, promovendo a região e parcerias locais. No entanto, toda a estratégia e ações são pensadas e definidas internamente de modo a atender ao ambiente singular que se quer desenhar para a instituição e que a distinguirá de outras do mesmo ramo; e são difundidas a nível internacional quer no que concerne ao público externo, quer aos colaboradores.

¹⁴ Lojas de ultra-proximidade: lojas com área comercial inferior a 1000 m² (www.auchan-retail.pt, 2020)

¹⁵ Informação obtida no *website* da organização Auchan Retail, (www.auchan-retail.pt, 2020)



Figura 7 - Zonas de Vida Auchan Retail Portugal, Fonte: ARP, Documento Interno (2020)

O estudo centrou-se na zona de vida do Grande Porto, que suporta cinco lojas do Grande Porto do grupo Auchan Retail Portugal: Matosinhos, Maia, Gaia, Gondomar e Canidelo, nas cinco lojas trabalham 910 colaboradores, sendo que, nesta zona de vida a ARP tem como público-alvo a população residente na região geográfica do grande Porto (Figura 8). Esta decisão foi apoiada em critérios que Umberto Eco (2007) entende serem válidos, pertinentes e que devem ser tidos em linha de consideração quando se realiza uma investigação, designadamente da natureza deste trabalho: limitação de tempo, geográfica e gosto do investigador - o investigador é colaborador neste espaço geográfico facilitando o acesso aos participantes.

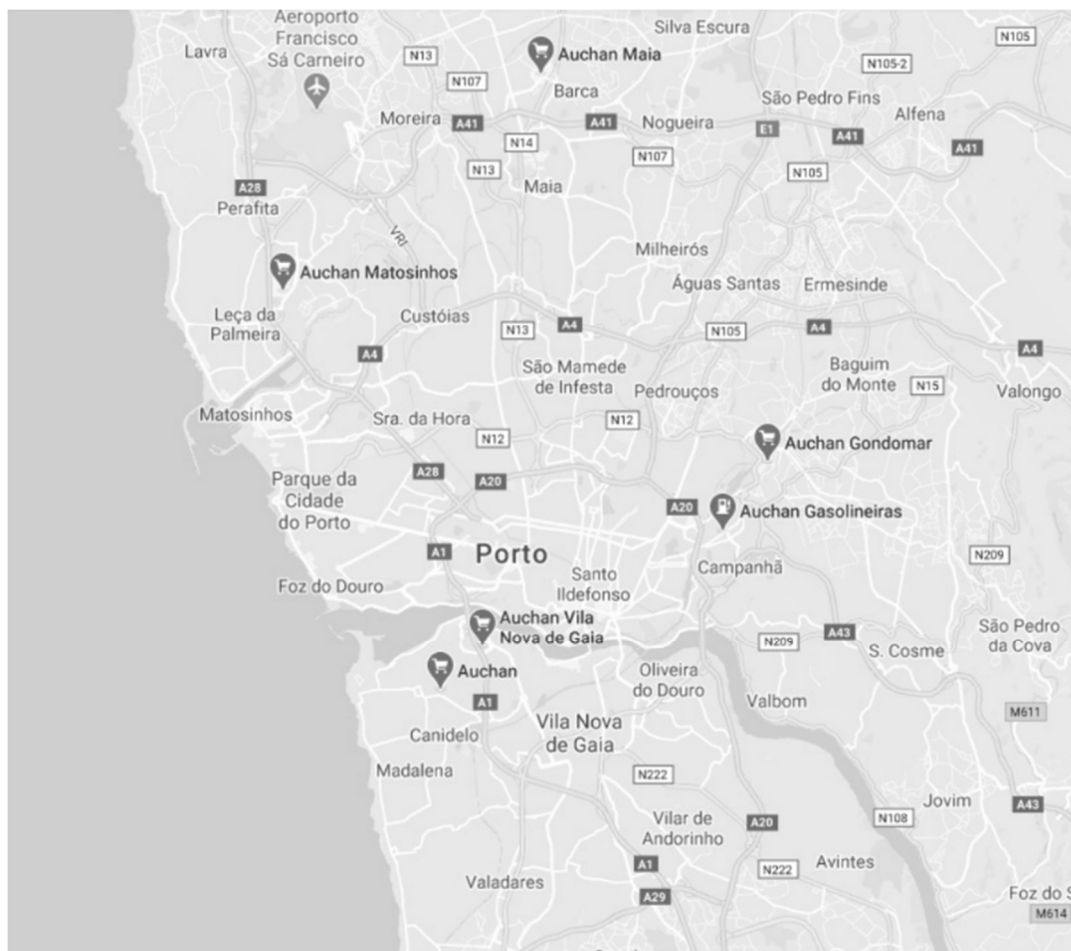


Figura 8 - Localização Das 5 Lojas Da Zona De Vida Do Grande Porto, Fonte: Google Maps¹⁶(2020)

A ARP tem como razão de ser¹⁷ a seguinte visão: “Queremos mudar a vida de 8 mil milhões de habitantes até 2025”. Com a adoção de práticas sustentáveis que permita aos seus parceiros viver um melhor dia-a-dia individualmente e também em sociedade, todos esperam que a ARP esteja implicada neste compromisso. A ARP pretende ser um exemplo demonstrando em todas as suas vertentes, sejam elas comerciais ou humanas o seu envolvimento. Por isso, direcionou, também, a sua estratégia para a militância do Bom, do São e do Local, procurando a qualidade nos seus produtos exclusivos, pela oferta selecionada e pelos preços *discount* aliados à excelência da experiência cliente. Através da inovação e dos serviços personalizados procuram simplificar a vida diária e, através disso, mudar a vida aos clientes em todo o mundo, e diariamente. A relação humana, o bem-estar e a paixão no serviço são o centro das ações na ARP¹⁸ (www.auchan-retail.pt, 2020).

¹⁶ Informação obtida no website (Google Maps, 2020)

¹⁷ A Visão da Auchan Retail Portugal (www.auchan-retail.pt, 2020)

¹⁸ Informação obtida no website da organização Auchan Retail (www.auchan-retail.pt, 2020)

A Auchan Retail dá, também, especial cuidado às suas equipas, colocando-as no centro das ações para que todos os colaboradores partilhem a mesma visão, cultura e valores¹⁹. Toda esta linha de atuação é pensada a nível internacional pela empresa mãe (Auchan Retail) e operacionalizada nos países onde atua, designadamente em cada loja do grupo. Neste contexto, em 2017, a Auchan Retail redefiniu a nível global uma nova estratégia que implicou uma mudança na cultura da organização, designadamente ao nível dos valores. Essa mudança passou a dotar a organização com os valores Confiança, Abertura e Excelência – ver tabela 1. Estes valores foram estrategicamente pensados e definidos internamente, para irem ao encontro da política de comunicação e cultura da organização com as partes interessadas, para que estes valores sejam uma característica única, singular e inequívoca de que se trata dos valores da Auchan Retail, afastando qualquer semelhança ou comparação com outra organização concorrente. A Auchan Retail define os seus valores organizacionais de acordo com o que é apresentado na tabela 1.

Tabela 1 - Valores da Auchan Retail Portugal Fonte: *www.auchan-retail.pt*, (2020) Adaptação

Valor Organizacional da Auchan Retail	Descrição do Valor Organizacional definição da Auchan Retail
Confiança	“É a chave para uma colaboração eficaz benévola e portadora de sentido, para todos. Num mundo em constante evolução, a confiança leva-nos a construir, todos os dias, relações ricas e duradouras.”
Abertura	“É um estado de espírito que faz toda a diferença e torna a mudança possível. Curiosidade, entusiasmo, capacidade de se questionar para reinventar o comércio de amanhã, aquele que irá mudar a vida dos 8 mil milhões de habitantes do planeta.”
Excelência	“Exigência para consigo e para com os outros. Paixão pelo produto, pelos serviços,

¹⁹ O conceito de cultura foi abordado no ponto [Cultura Organizacional: Contributos para uma definição](#) e o de Valores no ponto [O Papel dos Valores na Cultura Organizacional](#) do enquadramento teórico desta dissertação. O conceito de visão não se revelou pertinente para o estudo que se entende realizar; para saber mais consultar literatura, por exemplo, dos seguintes autores Drucker e Kotter (1995; 2008).

	pela relação. A excelência guia-nos: não nos contentamos em fazer melhor, temos a ambição de oferecer o melhor a cada um e a todos.”
--	--

7.2 População-alvo e amostra

Como referido anteriormente, os dados são recolhidos na zona de vida do Grande Porto. Este agrupamento de lojas conta com cinco lojas situadas nas localidades de Matosinhos Maia, Gaia, Gondomar e Canidelo. Assim, o Universo das cinco lojas do Grande Porto é constituído por uma população de 910 colaboradores, sendo que responderam ao questionário 182, resultando numa amostra constituída por 182 elementos, logo $n=182$.

Para a determinação da amostra o inquérito por questionário foi administrado a uma população de 910 elementos. Os dados da amostra apresentam uma distribuição simétrica, sinal que é sugestivo de uma boa representação da população estudada (Júnior, 2009). Júnior refere, ainda, que outro indicador da verificação da simetria na distribuição da amostra é a confirmação da seguinte regra: o desvio padrão é menor que a metade da média, regra que se verifica ²⁰.

7.3 Estratégia metodológica e operacionalização

A metodologia utilizada nesta investigação é a metodologia quantitativa, cujo instrumento utilizado para a recolha de dados foi um inquérito por questionário, construído a partir de outros instrumentos já referidos nesta dissertação. O instrumento, após elaborado, foi testado e posteriormente administrado na ARP. De seguida será feita a descrição da construção do questionário.

7.3.1 Inquérito por Questionário

O questionário permite recolher um conjunto de dados junto de um elevado número de indivíduos, de forma anónima, sem influência do investigador. E simultaneamente, o questionário permite

²⁰ A regra referida pelo autor Júnior (2009) é verificada na tabela 9, no ponto [Escala de Perceção dos Valores da Empresa](#)

numerosas análises com recurso a software como o Excel e o SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) e a métodos de natureza estatísticas (Quivy & Campenhoudt, 2008; Vilelas, 2009). Uma das grandes desvantagens prende-se com os custos associados à aplicação de um questionário, mas esta foi superada ao recorrer-se à utilização de ferramentas digitais. De seguida descreve-se como o questionário foi criado, a estética, os conteúdos abordados e como foi aplicado.

7.3.2 Construção do questionário

O questionário foi elaborado tendo como base os objetivos que norteiam a investigação e a revisão de literatura. O questionário está dividido em duas partes:

- A primeira parte procura recolher os dados que permitem identificar e caracterizar os participantes do estudo, considerando para isso as seguintes variáveis sociodemográficas: faixa etária; sexo; nível de ensino; situação profissional, tempo na empresa e loja na qual trabalha. As perguntas eram fechadas e de única resposta;
- A segunda parte pretende recolher dados para analisar a perceção dos colaboradores em relação a três valores: confiança, abertura e excelência. Para isso, recorreu-se à escala de *Likert* de cinco pontos, variando de 1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Não concordo, Nem discordo; 4= Concordo; 5= Concordo Totalmente; sendo que, a afirmação oito vê a escala de medida invertida, em virtude de esta ser formulada na negativa. Todas as respostas eram de preenchimento obrigatório. A totalidade das respostas às frases permitiam validar ou não validar as hipóteses.

No contexto em que se enquadra esta investigação, alguns instrumentos foram utilizados para ligar os valores da empresa em estudo com os instrumentos encontrados, e tendo em conta que para a construção de questionários é permitido ao investigador a opção de construir, reformular ou adotar as questões de outros questionários (Saunders et al., 2009). Uma vez que não foi encontrado um questionário que desse resposta aos objetivos desta dissertação, foi construído um questionário com base nos seguintes instrumentos, mencionados no enquadramento teórico e validados pelos estudos dos seus autores:

- Escala de Confiança do Empregado na Organização - ECEO (Oliveira, 2014)²¹;
- Minnesota Innovation Survey - MIS (A. H. Van de Ven et al., 2000)²².

Como referido anteriormente, na construção de questionários é permitido ao investigador a opção de construir, reformular ou adotar as questões de outros questionários (Saunders et al., 2009). Na

²¹ Instrumento referido no capítulo [Os Valores enquanto elemento da Cultura Organizacional](#)

²² Instrumento referido no capítulo [A Ligação entre Valores e Compromisso Organizacional](#)

construção do questionário optou-se por utilizar itens dos dois instrumentos, como se pode identificar na tabela 2, Fator 1 – Componentes Éticos, é composta por itens reformulados do instrumento Escala de Confiança do Empregado na Organização - ECEO (Oliveira, 2014).

Tabela 2 – Fator 1: Componentes Éticos Fonte: Elaboração Própria

Fator 1 – Componentes Éticos

Refere-se aos princípios éticos tais como a verdade, lealdade, honestidade, transparência da organização na divulgação de informações, responsabilidade, respeito e manutenção de compromissos, assim como a boa vontade e disposição em considerar os interesses e bem comum dos colaboradores.

Itens referentes aos componentes éticos:

- 7. Há sinceridade na relação que a Auchan tem com os colaboradores.
 - 10. Os interesses pessoais/profissionais dos seus colaboradores são protegidos pela organização.
 - 13. Reconhece-se a boa vontade da organização em alcançar objetivos que trazem benefícios para todos os colaboradores.
 - 16. A Auchan revela dedicação e empenho em relação aos seus colaboradores.
 - 19. A Auchan contribui para o bem-estar dos seus colaboradores.
-

De seguida, na tabela 3, apresenta-se o Fator 2 – Componente Inovação, é composta por itens reformulados do instrumento Minnesota Innovation Survey – MIS (A. H. Van de Ven et al., 2000).

Tabela 3 – Fator 2: Componente Inovação Fonte: Elaboração Própria

Fator 2 – Componente Inovação

Refere-se à aversão ao risco, à procura de novas ideias e conceitos, ao compromisso e abertura dos líderes à inovação e ao compromisso e abertura dos colaboradores com a inovação.

Itens referentes à componente inovação:

- 8. A promoção na carreira na empresa é prejudicada quando um colaborador tenta fazer algo de novo, mas falha.
- 11. Os colaboradores que arriscam são valorizados pela organização, mesmo que às vezes cometam erros.

14. Na Auchan dá-se prioridade à aprendizagem e aplicação de novas ideias/conceitos.
17. No que toca à inovação, os colaboradores são encorajados pelos seus líderes a terem iniciativas inovadoras.
20. Os colaboradores comprometidos em inovar, tem em conta as suas responsabilidades individuais enquanto inovadores.

Por fim, na tabela 4, surge o Fator 3 – Competência Organizacional, é composta por itens reformulados do instrumento Escala de Confiança do Empregado na Organização – ECEO (Oliveira, 2014).

Tabela 4 – Fator 3: Competência Organizacional Fonte: Elaboração Própria

Fator 3 – Competência Organizacional

Refere-se à crença do colaborador no que diz respeito ao domínio técnico e tecnológico, à estabilidade e sustentabilidade financeira da organização.

Itens referentes à competência organizacional:

9. A Auchan adere às novas tecnologias obtendo bons resultados face à concorrência.
12. No ramo de atuação a Auchan é mais forte do que a concorrência.
15. A Auchan diferencia-se no mercado pela qualidade dos seus serviços/produtos.
18. A Auchan trabalha melhor do que os seus concorrentes.
21. A Auchan manifesta competência no seu sector de atuação.

De seguida, na tabela 5, são apresentados os fatores, o instrumento utilizado na construção dos itens, os valores da ARP, os itens e o número de itens.

Tabela 5 - Itens Associados Aos Fatores Fonte: Elaboração Própria.

Fatores	Instrumento	Valores	Itens	Nº de itens
---------	-------------	---------	-------	-------------

Componente Ético	Escala de Confiança do Empregado na Organização – ECEO (Oliveira, 2014)	Confiança	7,10,13,16,19	5
Componente Inovação	Minnesota Innovation Survey - MIS (A. H. Van de Ven et al., 2000)	Abertura	8*,11,14,17,20	5
Competência Organizacional	Escala de Confiança do Empregado na Organização – ECEO (Oliveira, 2014)	Excelência	9,12,15,18,21	5

NOTA: * o valor da escala de resposta deverá ser invertido

7.3.3 Pré-testes

Após a construção do questionário, passou-se à etapa do pré-teste. Para a concretização do pré-teste do questionário, foi solicitado a duas dezenas de indivíduos desde o ensino básico, ao ensino secundário, e também a licenciados nas mais diversas áreas, desde: psicologia, recursos humanos, comunicação empresarial, marketing e gestão, e sem qualquer vínculo à empresa, e que individualmente respondessem ao questionário. Para que, posteriormente com o investigador, munidos de sentido crítico, apontassem as dificuldades encontradas ao nível da semântica e sintaxe, para que, fossem corrigidos os itens e o questionário final se mostrasse de fácil entendimento, abrangente e acessível linguisticamente ao público-alvo (Hill & Hill, 2002).

Hill e Hill referem, ainda, a utilidade de mostrar as perguntas a algumas pessoas, os mais semelhante possível às que irá responder ao questionário, de forma a recolher um comentário sobre a clareza das questões do questionário (Hill & Hill, 1998). Esta etapa permitiu melhorias significativas, apesar de não ter sido indicado nenhum problema ao instrumento. Foram, no entanto, sugeridas alterações à construção frásica para que este ficasse mais claro e não exprimisse qualquer tipo de ambiguidade; as sugestões foram todas seguidas permitindo melhoramentos com a definição de uma versão final que se julga ser a ideal. Após este estudo preliminar, e verificada a sua compreensibilidade, o inquérito por questionário foi administrado na

ARP, por meio da operacionalização referida, mais adiante, no ponto [Administração do questionário e recolha de dados](#).

7.3.4 Matriz de Análise

Como foi referido anteriormente, o questionário é composto por dois grupos: grupo referente aos dados sociodemográficos; grupo sobre a perceção dos valores. No seu todo, o questionário apresentava 21 perguntas.

Com o grupo referente aos dados sociodemográficos procurou-se recolher dados capazes de identificar e caracterizar os participantes no estudo, designadamente a faixa etária; sexo; nível de ensino concluído; situação profissional; tempo na empresa; loja na qual trabalha;

Relativamente segundo grupo - perceção dos valores -, o investigador, e com base na revisão de literatura, elaborou uma a matriz de análise onde se encontra a relação de cada item com das dimensões (componente ético, componente inovação, competência organizacional) associadas aos valores culturais da Auchan Retail Portugal: confiança; abertura; excelência – ver tabela 6.

Tabela 6 - Matriz De Análise, Elaboração Própria

DIMENSÕES	ITEM
Componente Ético – Valor Confiança	<p>7. Há sinceridade na relação que a Auchan tem com os colaboradores</p> <p>10. Os interesses pessoais dos seus colaboradores são protegidos pela organização</p> <p>13. Há boa vontade da organização em alcançar objetivos que trazem benefícios para todos os colaboradores</p> <p>16. A Auchan revela dedicação e empenho em relação aos seus colaboradores</p> <p>19. A Auchan contribui para o bem-estar dos seus colaboradores</p>
Componente Inovação – Valor Abertura	<p>R8. A promoção na carreira é prejudicada quando um colaborador tenta fazer algo de novo, mas falha</p> <p>11. Os colaboradores que arriscam são valorizados pela organização, mesmo que às vezes cometam erros</p> <p>14. Na Auchan dá-se prioridade à aprendizagem e aplicação de novas ideias/conceitos</p>

	<p>17. No que toca à inovação, os colaboradores são encorajados pelos seus líderes a terem iniciativas inovadoras</p> <p>20. A Auchan tem uma política de formação de colaboradores, orientada para a inovação</p>
<p>Competência Organizacional – Valor Excelência</p>	<p>9. A Auchan adere às novas tecnologias obtendo bons resultados face à concorrência</p> <p>12. No ramo de atuação, a Auchan é mais forte do que a concorrência</p> <p>15. A Auchan diferencia-se no mercado pela qualidade dos seus serviços/produtos</p> <p>18. A Auchan trabalha melhor do que os seus concorrentes</p> <p>21. A Auchan manifesta competência no seu sector de atuação</p>

Para quantificar a resposta de cada item, a escala utilizada é a escala de Likert de 5 pontos variando de “Discordo totalmente” (1) a “Concordo totalmente” (5), sendo que, a afirmação oito vê a escala de medida invertida, em virtude de esta ser formulada na negativa.

7.3.5 Administração do questionário e recolha de dados

O projeto da dissertação foi, previamente, apresentado aos líderes da área do Grande Porto para solicitar a autorização para a recolha de dados, e não colocaram problemas na sua administração. Os colaboradores responderam livremente, sem imposição, sendo que o questionário esteve disponível através dos meios oficiais da ARP, e através dos quais já estão habituados a receber este tipo de solicitações, e que, por esse motivo, já existe um entendimento por parte dos colaboradores, que a participação é voluntária e o seu anonimato está protegido. O questionário foi inserido na plataforma Google Forms²³. A divulgação e promoção do questionário decorreu nos meios digitais da empresa, através de e-mail e de publicações na rede social interna, disponível através da aplicação Google Currents²⁴. A disponibilização do questionário ocorreu no período do mês de junho de 2020, e a recolha de respostas durante o mesmo intervalo de tempo.

²³ Google Forms (*Formulários do Google – criar e analisar inquéritos, gratuitamente.*, 2020)

²⁴ Google Currents (*Currents: Have Meaningful Discussions at Work | G Suite*, 2020)

7.4 Métodos Estatísticos Utilizados na análise dos dados

Os dados recolhidos com inquérito por questionário junto dos colaboradores das cinco lojas do Grande Porto da Auchan Retail foram tratados com recurso ao programa SPSS - Statistical Package for the Social Science, versão 26 e analisados estatisticamente, designadamente através dos seguintes métodos: Estatística Descritiva; Análise de Consistência Interna de Escalas; Intervalos de Confiança; Teste t de Student para Amostras Emparelhadas; teste ANOVA. Estes métodos serão brevemente descritos de seguida.

7.4.1 Estatística Descritiva

Em termos de estatística descritiva apresentam-se, no capítulo seguinte, para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas. As variáveis qualitativas e quantitativas, medidas em escala de Likert, foram analisadas através das categorias, de concordância e discordância apresentadas com o cálculo de algumas estatísticas relevantes, abordados por Guimarães e Sarsfield Cabral (2010), como:

- A média (para as questões numa escala de 1 a 5, um valor superior a 3 é superior ao ponto intermédio da escala),
- O desvio padrão que representa a dispersão absoluta,
- O coeficiente de variação que ilustra a dispersão relativa,
- Os valores mínimos e máximos observados,
- E gráficos ilustrativos dos valores médios das respostas às várias questões.

7.4.2 Análise de Consistência Interna de Escalas

A análise de consistência interna permite estudar as propriedades de escalas de medida e a partir das questões que as integram (Anastasi, 1990; DeVellis, 1991). O Alfa de Cronbach é o modelo mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas, medindo a forma como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão (Hill & Hill, 2002). Um valor do coeficiente de consistência interna medido pelo Alfa de Cronbach superior a 0,80 é considerado adequado, de acordo com Muñiz (2003), Muñiz *et al.*(2005) e Nunnally (1978).

7.4.3 Intervalos de Confiança

Os intervalos de confiança são um instrumento da inferência estatística, que permitem inferir sobre os intervalos de valores que se observam para a população, a partir de dados da amostra; e, também, averiguar se diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população (Guimarães & Sarsfield Cabral, 2010). Os intervalos de confiança são determinados com um grau de confiança de 95%. Ao valor de 95% para o grau de confiança está associado um valor complementar de 5%, que é um valor de referência utilizado nas Ciências Sociais para testar hipóteses, significa que estabelecemos a inferência com uma probabilidade de erro inferior a 5%. Para as variáveis quantitativas, apresentam-se os valores médios e o limite inferior (LI) e limite superior (LS) do intervalo de confiança (IC), com um grau de confiança de 95%. Estes dados permitem concluir sobre os intervalos de valores que se observam para a população:

- Se um valor estiver contido no intervalo de confiança, significa que não podemos considerar que o valor médio da variável seja diferente desse valor;
- Se um valor não estiver contido no intervalo de confiança, significa que podemos considerar que o valor médio da variável é diferente desse valor.

Estas conclusões são estabelecidas para um nível de significância de 5%, tal como todos os testes de hipóteses utilizados nas Ciências Sociais. No SPSS²⁵ os Intervalos de Confiança (IC) são calculados tendo por base a dimensão da amostra e uma população infinita, logo são os IC máximos (com maior amplitude) possíveis que podem ser obtidos para um grau de confiança de 95%. Com uma qualquer população de dimensão inferior à de uma população infinita os IC terão sempre uma amplitude inferior, logo, está garantido o grau de confiança e 95%.

7.4.4 Teste t de Student para Amostras Emparelhadas

Os testes estatísticos servem para averiguar se as diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população. O valor de 5% é um valor de referência utilizado nas Ciências Sociais para testar hipóteses, significa que estabelecemos a inferência com uma probabilidade de erro inferior a 5%. A utilização do teste paramétrico t de Student para amostras emparelhadas é abordada por Maroco (2011, pp. 363 – 367), podendo ser utilizado quando a amostra em estudo é de grande dimensão, o que sucede para o caso em análise, para avaliar as diferenças entre duas variáveis, medidas para os mesmos elementos da amostra, que coloca as hipóteses:

- H_0 : A média dos valores das duas variáveis é igual.

²⁵ Statistical Package for the Social Sciences

- H_1 : A média dos valores das duas variáveis é diferente.

Quando o valor de prova é superior a 5%, não se rejeita a hipótese nula, ou seja, não há diferenças estatisticamente significativas entre as duas variáveis; caso contrário, quando o valor de prova é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese nula e aceita-se a hipótese alternativa, ou seja, existem diferenças estatisticamente significativas entre as duas variáveis.

7.4.5 Teste ANOVA

A utilização do teste paramétrico ANOVA é abordada por Maroco (2011, pp. 205–257) e a análise dos pressupostos que permitem escolher entre a utilização de testes paramétricos ou não paramétricos pode ser encontrada em Maroco (2011, pp. 185–195).

Para realizar o estudo da relação entre uma escala e uma variável quantitativa utiliza-se a ANOVA, pois, os grupos em estudo podem ser considerados de grande dimensão ($N > 30$) ou quando tal não sucede (que é o caso da loja de Canidelo²⁶) verifica-se o pressuposto da normalidade. O teste ANOVA coloca as seguintes hipóteses:

- H_0 : As médias das dimensões da escala são iguais para todas as lojas.
- H_1 : As médias das dimensões da escala apresentam diferenças entre as lojas.

Quando o valor de prova da ANOVA é inferior a 5%, rejeita-se a hipótese de que as médias das dimensões da escala sejam iguais para as várias categorias das variáveis qualitativas. Quando é superior a 5%, não se rejeita a hipótese nula.

Quando os grupos das amostras em estudo são grandes, a distribuição tende para a normalidade. De acordo com Murteira et al. (2008), para amostras com mais de 30 elementos em cada um dos grupos em estudo, a violação do pressuposto da normalidade não põe em causa as conclusões (Gravetter & Wallnau, 2004, p. 302; Stevens, 2002, p. 242). Sempre que a dimensão da amostra estiver nestas condições, não será necessário verificar os pressupostos e podem aplicar-se os testes paramétricos, uma vez que são mais robustos que os não paramétricos, caso contrário, terá que ser verificado o pressuposto da normalidade para aplicar estes testes.

Feitas estas considerações, nos próximos pontos são apresentados e analisados os dados, seguindo-se a discussão dos dados.

²⁶A loja de Canidelo é uma loja que faz parte deste estudo, referida no ponto [Unidade de Análise](#)

CAPÍTULO IV – [APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS]

Neste capítulo será apresentada a análise descritiva, na qual se enquadram os dados sociodemográficos, a escala de percepção dos valores da empresa, a análise de consistência interna da escala e a construção e análise descritiva da escala. Serão também apresentadas neste capítulo, as hipóteses em investigação.

8. Análise Descritiva

De seguida será exposta a descrição dos dados, que tem como objetivo principal condensar uma série de valores da mesma natureza, com recurso a um conjunto de técnicas e ferramentas: gráficos; tabelas; estatísticas de variabilidade e de tendência central que permitem obter uma visão global dos dados desta investigação (Mancuso et al., 2018).

8.1 Dados Sociodemográficos

Seguem-se os dados sociodemográficos, apresentados pela ordem atribuída no questionário.

8.1.1 Faixa Etária

Na amostra, 22 elementos têm menos de 30 anos (12,1%), 49 elementos têm 31 – 40 anos (26,9%), 87 elementos têm 41 - 50 anos (47,8%) e 24 elementos 51 - 60 anos (13,2%) – ver tabela 7.

8.1.2 Sexo

Na amostra, 39 elementos são do sexo Masculino (21,4%) e os restantes 143 elementos são do sexo Feminino (78,6%) - ver tabela 7.

8.1.3 Nível de ensino concluído

Na amostra, 12 elementos têm Ensino Básico (6,6%), 101 elementos têm Ensino Secundário (55,5%), 24 elementos têm Curso Técnico-profissional (13,2%), 35 elementos têm Licenciatura (19,2%) e 10 elementos têm Mestrado (5,5%) - ver tabela 7.

8.1.4 Situação profissional

Na amostra, 137 elementos são “Colaborador Efetivo” (75,3%), 34 elementos são “colaborador Líder - Responsável Mercado” (18,7%), 4 elementos são “Colaborador a Contrato” (2,2%), 4 elementos são “Colaborador Líder - Coordenador/ Resp.RH/ Resp. Performance” (2,2%), 2 elementos são “Colaborador Líder – Diretor” (1,1%) e 1 elemento é “Colaborador em Estágio” (0,5%) - ver tabela 7.

8.1.5 Tempo na Empresa

Na amostra, 22 elementos têm até 5 anos de Tempo na Empresa (12,1%), 3 elementos têm 6 a 10 anos (1,6%), 36 elementos têm 11 a 15 anos (19,8%) e 121 elementos têm acima de 15 anos (66,5%) ver tabela 7.

8.1.6 Loja na qual trabalha

Na amostra, 52 elementos trabalham na loja de Gaia (28,6%), 52 elementos trabalham na de Gondomar (28,6%), 37 elementos trabalham na da Maia (20,3%), 32 elementos trabalham na de Matosinhos (17,6%) e 9 elementos trabalham na de Canidelo (4,9%).

Em suma, pode-se afirmar que predominante o perfil dos colaboradores que responderam ao questionário caracteriza-se da seguinte forma: maior parte dos colaboradores tem entre 41 e 50 anos; cerca de 78% são mulheres; 55% tem o ensino secundário; cerca de 75% são colaboradores efetivos, 66% estão na empresa há mais de 15 anos - ver tabela 7.

Tabela 7 - Tabela De Frequências: Resumo Dos Dados Sociodemográficos, N=182: Fonte: Elaboração Própria

		N	%
1. Faixa Etária	Menos de 30 anos	22	12,1
	31 – 40	49	26,9
	41 – 50	87	47,8
	51 – 60	24	13,2
2. Sexo	Masculino	39	21,4
	Feminino	143	78,6
3. Nível de Ensino Concluído	Ensino Básico	12	6,6
	Ensino Secundário	101	55,5
	Curso Técnico-profissional	24	13,2
	Licenciatura	35	19,2
	Mestrado	10	5,5
4. Situação Profissional	Colaborador em Estágio	1	,5
	Colaborador a Contrato	4	2,2
	Colaborador Efetivo	137	75,3
	Colaborador Líder - Responsável Mercado	34	18,7
	Colaborador Líder - Coordenador/ Resp.RH/ Resp. Performance	4	2,2
	Colaborador Líder – Diretor	2	1,1
5. Tempo na Empresa	Até 5 anos	22	12,1
	6 a 10 anos	3	1,6

	11 a 15 anos	36	19,8
	Acima de 15 anos	121	66,5
6. Loja na qual trabalha	Gaia	52	28,6
	Matosinhos	32	17,6
	Maia	37	20,3
	Gondomar	52	28,6
	Canidelo	9	4,9
Total		182	100,0

8.2 Escala de Percepção dos Valores da Empresa

A escala é ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”) entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”. É constituída por 15 itens, os quais se organizam em 3 dimensões. Na tabela 8 é apresentada a tabela de frequências dos itens da escala de percepção dos valores ²⁷ da empresa: Confiança; Abertura; Excelência²⁸.

Tabela 8 - Tabela De Frequências: Itens Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, N=182: Fonte: Elaboração Própria

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
7. Há sinceridade na relação que a Auchan tem com os colaboradores	1	,5%	18	9,9%	52	28,6%	94	51,6%	17	9,3%
8. A promoção na carreira é prejudicada quando um colaborador tenta fazer algo de novo, mas falha	19	10,4%	43	23,6%	71	39,0%	45	24,7%	4	2,2%
9. A Auchan adere às novas tecnologias obtendo bons resultados face à concorrência	3	1,6%	22	12,1%	42	23,1%	93	51,1%	22	12,1%
10. Os interesses pessoais dos seus colaboradores são protegidos pela organização	2	1,1%	21	11,5%	58	31,9%	89	48,9%	12	6,6%
11. Os colaboradores que arriscam são valorizados pela organização, mesmo que às vezes cometam erros	5	2,7%	31	17,0%	69	37,9%	67	36,8%	10	5,5%
12. No ramo de atuação, a Auchan é mais forte do que a concorrência	5	2,7%	53	29,1%	72	39,6%	45	24,7%	7	3,8%
13. Há boa vontade da organização em alcançar	1	,5%	14	7,7%	42	23,1%	109	59,9%	16	8,8%

²⁷ Sobre o conceito de valor, ver o ponto [O Papel dos Valores na Cultura Organizacional](#)

²⁸ Sobre a definição que a empresa atribui aos valores Confiança, Abertura, Excelência, ver a tabela 1, no ponto [Unidade de Análise](#)

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
objetivos que trazem benefícios para todos os colaboradores										
14. Na Auchan dá-se prioridade à aprendizagem e aplicação de novas ideias/conceitos			19	10,4%	40	22,0%	108	59,3%	15	8,2%
15. A Auchan diferencia-se no mercado pela qualidade dos seus serviços/produtos	2	1,1%	8	4,4%	44	24,2%	110	60,4%	18	9,9%
16. A Auchan revela dedicação e empenho em relação aos seus colaboradores	2	1,1%	23	12,6%	57	31,3%	86	47,3%	14	7,7%
17. No que toca à inovação, os colaboradores são encorajados pelos seus líderes a terem iniciativas inovadoras	5	2,7%	23	12,6%	50	27,5%	88	48,4%	16	8,8%
18. A Auchan trabalha melhor do que os seus concorrentes	1	,5%	21	11,5%	102	56,0%	50	27,5%	8	4,4%
19. A Auchan contribui para o bem-estar dos seus colaboradores	2	1,1%	12	6,6%	49	26,9%	102	56,0%	17	9,3%
20. A Auchan tem uma política de formação de colaboradores, orientada para a inovação	1	,5%	23	12,6%	39	21,4%	99	54,4%	20	11,0%
21. A Auchan manifesta competência no seu sector de atuação	1	,5%	7	3,8%	42	23,1%	116	63,7%	16	8,8%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Para cada uma das dimensões da escala, os seus valores foram determinados a partir do cálculo da média das respostas aos itens que as constituem, como se pode observar na tabela 9.

Tabela 9 - Estatísticas: Itens Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria

	N	Média	Desvio	Coef.	Mínimo	Máximo
			Padrão	Variação		
7. Há sinceridade na relação que a Auchan tem com os colaboradores	182	3,59	0,81	23%	1	5
8. A promoção na carreira é prejudicada quando um colaborador tenta fazer algo de novo, mas falha	182	2,85	0,99	35%	1	5
9. A Auchan adere às novas tecnologias obtendo bons resultados face à concorrência	182	3,60	0,91	25%	1	5
10. Os interesses pessoais dos seus colaboradores são protegidos pela organização	182	3,48	0,83	24%	1	5
11. Os colaboradores que arriscam são valorizados pela organização, mesmo que às vezes cometam erros	182	3,25	0,90	28%	1	5

12. No ramo de atuação, a Auchan é mais forte do que a concorrência	182	2,98	0,90	30%	1	5
13. Há boa vontade da organização em alcançar objetivos que trazem benefícios para todos os colaboradores	182	3,69	0,76	21%	1	5
14. Na Auchan dá-se prioridade à aprendizagem e aplicação de novas ideias/conceitos	182	3,65	0,78	21%	2	5
15. A Auchan diferencia-se no mercado pela qualidade dos seus serviços/produtos	182	3,74	0,74	20%	1	5
16. A Auchan revela dedicação e empenho em relação aos seus colaboradores	182	3,48	0,85	24%	1	5
17. No que toca à inovação, os colaboradores são encorajados pelos seus líderes a terem iniciativas inovadoras	182	3,48	0,92	26%	1	5
18. A Auchan trabalha melhor do que os seus concorrentes	182	3,24	0,73	23%	1	5
19. A Auchan contribui para o bem-estar dos seus colaboradores	182	3,66	0,78	21%	1	5
20. A Auchan tem uma política de formação de colaboradores, orientada para a inovação	182	3,63	0,86	24%	1	5
21. A Auchan manifesta competência no seu sector de atuação	182	3,76	0,68	18%	1	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida:

1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo, nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Como se pode observar na figura 9, os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a concordância é superior para “21. A Auchan manifesta competência no seu sector de atuação” (M=3,76) e “15. A Auchan diferencia-se no mercado pela qualidade dos seus serviços/produtos” (M=3,74), seguidos de “13. Há boa vontade da organização em alcançar objetivos que trazem benefícios para todos os colaboradores” (M=3,69), “19. A Auchan contribui para o bem-estar dos seus colaboradores” (M=3,66), “14. Na Auchan dá-se prioridade à aprendizagem e aplicação de novas ideias/conceitos” (M=3,65), “20. A Auchan tem uma política de formação de colaboradores, orientada para a inovação” (M=3,63), “9. A Auchan adere às novas tecnologias obtendo bons resultados face à concorrência” (M=3,60) e “7. Há sinceridade na relação que a Auchan tem com os colaboradores” (M=3,59), depois de “10. Os interesses pessoais dos seus colaboradores são protegidos pela organização” (M=3,48), “16. A Auchan revela dedicação e empenho em relação aos seus colaboradores” (M=3,48) e “17. No que toca à inovação, os colaboradores são encorajados pelos seus líderes a terem iniciativas inovadoras” (M=3,48), seguidos de “11. Os colaboradores que arriscam são valorizados pela organização, mesmo que às vezes cometam erros” (M=3,25) e “18. A Auchan trabalha melhor do que os seus concorrentes” (M=3,24), tendo estes itens uma concordância superior ao ponto intermédio da

escala de medida; a concordância baixa para “12. No ramo de atuação, a Auchan é mais forte do que a concorrência” (M=2,98), com um valor próximo do ponto intermédio da escala de medida; sendo a concordância inferior para “8. A promoção na carreira é prejudicada quando um colaborador tenta fazer algo de novo, mas falha” (M=2,85), com um valor inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

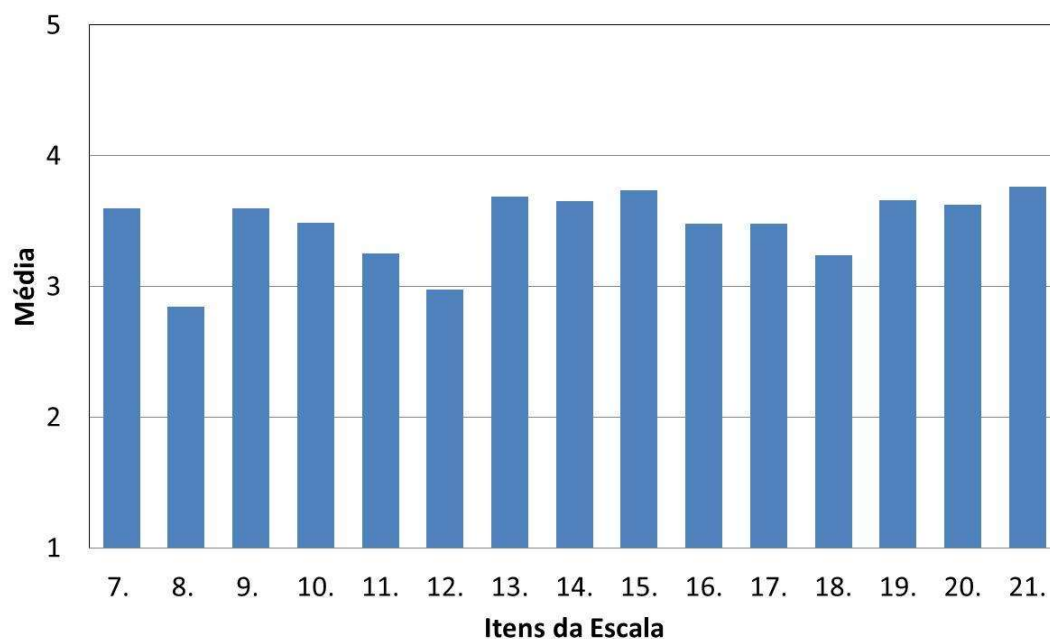


Figura 9 - Gráfico De Médias: Itens Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria

Em resumo, a concordância é superior no item “21. A Auchan manifesta competência no seu sector de atuação” (M=3,76), e inferior no item “8. A promoção na carreira é prejudicada quando um colaborador tenta fazer algo de novo, mas falha” (M=2,85).

8.3 Análise de Consistência Interna da Escala

Na tabela 6 é exposta a representação das dimensões avaliadas no instrumento²⁹.

Tabela 10 - Tabela: Dimensões Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria

²⁹ Explicado anteriormente na metodologia no ponto [Estratégia metodológica e operacionalização](#)

DIMENSÕES	ITENS
Componente Ético – Valor Confiança	7. Há sinceridade na relação que a Auchan tem com os colaboradores
	10. Os interesses pessoais dos seus colaboradores são protegidos pela organização
	13. Há boa vontade da organização em alcançar objetivos que trazem benefícios para todos os colaboradores
	16. A Auchan revela dedicação e empenho em relação aos seus colaboradores
	19. A Auchan contribui para o bem-estar dos seus colaboradores
Componente Inovação – Valor Abertura	R8. A promoção na carreira é prejudicada quando um colaborador tenta fazer algo de novo, mas falha
	11. Os colaboradores que arriscam são valorizados pela organização, mesmo que às vezes cometam erros
	14. Na Auchan dá-se prioridade à aprendizagem e aplicação de novas ideias/conceitos
	17. No que toca à inovação, os colaboradores são encorajados pelos seus líderes a terem iniciativas inovadoras
	20. A Auchan tem uma política de formação de colaboradores, orientada para a inovação
Competência Organizacional – Valor Excelência	9. A Auchan adere às novas tecnologias obtendo bons resultados face à concorrência
	12. No ramo de atuação, a Auchan é mais forte do que a concorrência
	15. A Auchan diferencia-se no mercado pela qualidade dos seus serviços/produtos
	18. A Auchan trabalha melhor do que os seus concorrentes
	21. A Auchan manifesta competência no seu sector de atuação

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 - ver tabela 11 - pelo que podemos considerar que as cinco variáveis medem de forma adequada uma única dimensão: o Componente Ético - Valor Confiança.

Tabela 11 - Estatísticas De Consistência Interna: Componente Ético - Valor Confiança, Fonte: Elaboração Própria

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,881	5

Os testes adicionais - ver tabela 12 - indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado.

Tabela 12 - Correlação Item-Total E Efeito Da Eliminação De Cada Item: Componente Ético - Valor Confiança, N=182, Fonte: Elaboração Própria

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
7. Há sinceridade na relação que a Auchan tem com os colaboradores	,700	,859
10. Os interesses pessoais dos seus colaboradores são protegidos pela organização	,701	,858
13. Há boa vontade da organização em alcançar objetivos que trazem benefícios para todos os colaboradores	,729	,852
16. A Auchan revela dedicação e empenho em relação aos seus colaboradores	,769	,842
19. A Auchan contribui para o bem-estar dos seus colaboradores	,676	,864

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80, como mostra na tabela 13, pelo que podemos considerar que as cinco variáveis medem de forma adequada uma única dimensão: o Componente Ético - Valor Confiança.

Tabela 13 - Estatísticas De Consistência Interna: Componente Inovação - Valor Abertura, Fonte: Elaboração Própria

Alfa de Cronbach	N de Itens

0,804	5
-------	---

Os testes adicionais da tabela 14 indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, embora o item R8 contribua para que o valor do Alfa não seja mais elevado.

Tabela 14 - Correlação Item-Total E Efeito Da Eliminação De Cada Item: Componente Inovação - Valor Abertura, N=182, Fonte: Elaboração Própria

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
R8. A promoção na carreira é prejudicada quando um colaborador tenta fazer algo de novo, mas falha	,406	,828
11. Os colaboradores que arriscam são valorizados pela organização, mesmo que às vezes cometam erros	,681	,737
14. Na Auchan dá-se prioridade à aprendizagem e aplicação de novas ideias/conceitos	,699	,738
17. No que toca à inovação, os colaboradores são encorajados pelos seus líderes a terem iniciativas inovadoras	,657	,744
20. A Auchan tem uma política de formação de colaboradores, orientada para a inovação	,546	,779

R - Em virtude de a afirmação ser formulada pela negativa, a escala de medida é invertida

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 (tabela 15), pelo que podemos considerar que as cinco variáveis medem de forma adequada uma única dimensão: o Componente Ético - Valor Confiança.

Tabela 15 - Estatísticas de Consistência Interna: Competência Organizacional - Valor Excelência, Fonte: Elaboração Própria

Alfa de Cronbach	N de Itens
0,809	5

Os testes adicionais, da tabela 16, indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com a escala, nem que contribuam para que o valor do Alfa seja mais elevado.

Tabela 16 - Correlação Item-Total E Efeito Da Eliminação De Cada Item: Competência Organizacional - Valor Excelência, Fonte: Elaboração Própria

	Correlação Item-Total Corrigida	Alfa de Cronbach sem o item
9. A Auchan adere às novas tecnologias obtendo bons resultados face à concorrência	,545	,792
12. No ramo de atuação, a Auchan é mais forte do que a concorrência	,621	,765
15. A Auchan diferencia-se no mercado pela qualidade dos seus serviços/produtos	,652	,756
18. A Auchan trabalha melhor do que os seus concorrentes	,685	,747
21. A Auchan manifesta competência no seu sector de atuação	,508	,796

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 para todas as dimensões, pelo que podemos considerar os dados adequados como unidimensionais para todas as dimensões, além disso a correlação dos itens com a escala é sempre superior ao valor mínimo desejável de 0,4, ver tabela 17.

Tabela 17 - Estatísticas De Consistência Interna Da Escala De Perceção Dos Valores Da Empresa (Resumo), N=182, Fonte: Elaboração Própria

	Alfa de Cronbach	N Itens	Correlação Item-Total Corrigida
Componente Ético - Valor Confiança	0,881	5	0,676-0,769
Componente Inovação - Valor Abertura	0,804	5	0,406-0,699
Competência Organizacional - Valor Excelência	0,809	5	0,545-0,685

Em suma, e com base nos dados apresentados na tabela 17, de acordo com as recomendações, dos autores Pestana e Gageiro (2014), de teste à adequação e satisfatoriedade do modelo alfa, sejam utilizando os seguintes critérios: índices alfa > 0,80 são considerados desejáveis; índices > 0,70 são considerados recomendados; índices alfa > 0,60 devem ser aceites unicamente para uso em pesquisa. No enquadramento desta investigação, pode afirmar-se que a análise de consistência interna é satisfatória, uma vez que se verificam resultados superiores a 0,60.

8.4 Construção e Análise Descritiva da Escala

Para cada uma das dimensões da escala, como mostra a tabela 18, os seus valores foram determinados a partir do cálculo da média das respostas aos itens que as constituem.

Tabela 18 - Estatísticas: Dimensões Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
Componente Ético - Valor Confiança	182	3,58	0,66	19%	1,6	5
Componente Inovação - Valor Abertura	182	3,43	0,67	19%	1,6	5
Competência Organizacional - Valor Excelência	182	3,46	0,60	17%	1,6	5

Podemos verificar, a partir da tabela 18 referente à estatística das dimensões da escala de percepção dos valores da empresa; e do gráfico de médias das dimensões da escala de percepção dos valores da empresa na figura 10; e no diagrama das dimensões da escala de percepção dos valores da empresa na figura 11, que a dimensão “Componente Ético - Valor Confiança” apresenta um valor médio ligeiramente superior (M=3,58) em comparação com as dimensões “Competência Organizacional - Valor Excelência” (M=3,46) e “Componente Inovação - Valor Abertura” (M=3,43), cujo valor médio é semelhante, tendo todas as dimensões um valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida.

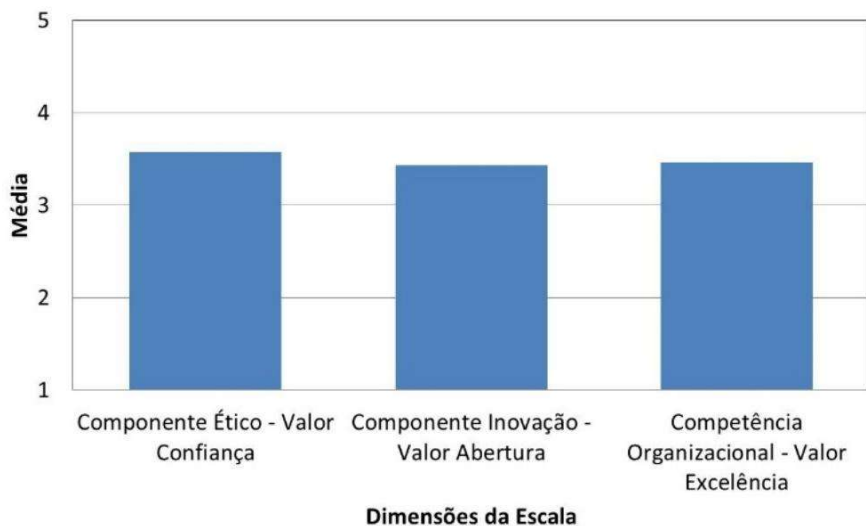


Figura 10 - Gráfico De Médias: Dimensões Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria

De acordo com os dados, fica indiciado neste estudo que a dimensão “Componente Ético – Valor Confiança” é a dimensão com maior percepção, pelos colaboradores, e que o “Componente Inovação - Valor Abertura” a dimensão com menor percepção, pelos colaboradores, no entanto todas as dimensões com uma percepção acima do valor médio da escala.

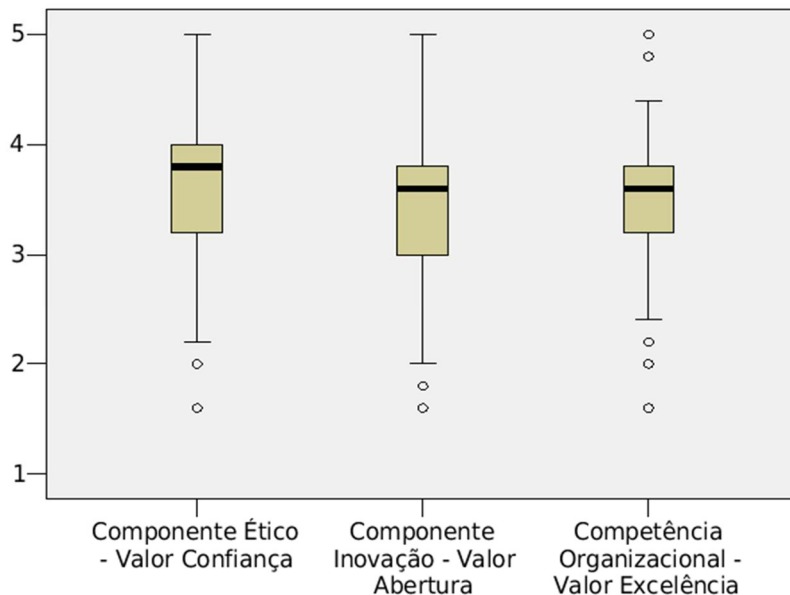


Figura 11 - Diagrama Tipo Caixa: Dimensões Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, N=182, Fonte: Elaboração Própria

9. Hipóteses

De seguida, os resultados aferidos em cada uma das três hipóteses em investigação:

- Hipótese 1 - Verifica-se a perceção dos valores da empresa;
- Hipótese 2 - Existem diferenças entre a perceção das três dimensões de valores da empresa;
- Hipótese 3 – Existem diferenças de perceção, das três dimensões de valores da empresa entre as lojas;

As hipóteses foram anteriormente apresentadas no ponto [Hipóteses em investigação](#).

9.1 Hipótese 1 - Verifica-se a Perceção dos Valores da Empresa

Apresentam-se, na tabela 19, os intervalos de confiança (IC) para a média das dimensões da escala de perceção dos valores da empresa.

Tabela 19 - IC a 95% Para A Média Das Dimensões Da Escala De Perceção Dos Valores Da Empresa, Fonte: Elaboração Própria

	IC a 95%		
	Média	LI	LS
Componente Ético - Valor Confiança	3,58	3,48	3,68
Componente Inovação - Valor Abertura	3,43	3,34	3,53
Competência Organizacional - Valor Excelência	3,46	3,37	3,55

Por exemplo, comparando a “Componente Ético - Valor Confiança” com um IC a 95% de [3,48; 3,68] com o valor intermédio da escala de medida (“3”) verifica-se que o valor não está incluído no IC e conclui-se que o valor da dimensão é superior ao ponto intermédio da escala.

Podemos verificar, de acordo com a figura 12, que todas as dimensões apresentam valor significativamente superior ao ponto intermédio da escala, indiciando que se verifica a hipótese de que existe perceção dos valores da empresa, pelos colaboradores para todas as dimensões; ou seja, de acordo com o referido na revisão de literatura pelos autores Siqueira e Vieira (2012), há

coincidência na percepção dos valores da organização entre todos, ou pela maior parte dos elementos da organização, dá-se o nome de valores compartilhados.

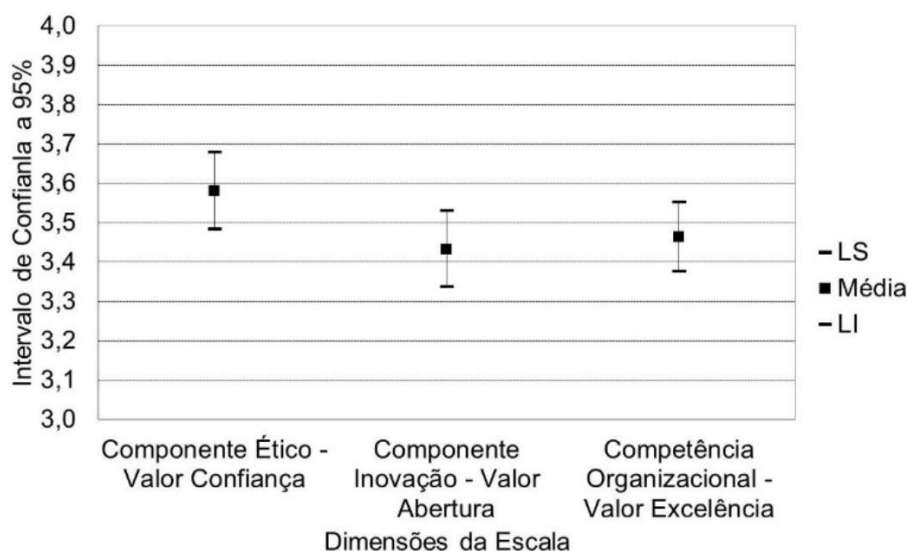


Figura 12 - IC a 95% Para A Média Das Dimensões Da Escala De Percepção Dos Valores Da Empresa, Fonte: Elaboração Própria

9.2 Hipótese 2 - Existem diferenças entre a percepção das três dimensões de valores da empresa

Na tabela 20 apresentam-se a estatística descritiva e Teste t para amostras emparelhadas: Comparação entre as três dimensões de valores da empresa.

Tabela 20 - Estatística Descritiva Para Amostras Emparelhadas: Comparação Entre As Três Dimensões De Valores Da Empresa, N=182: Fonte: Elaboração Própria

	N	Média	Desvio Padrão
Componente Ético - Valor Confiança	182	3,58	0,66
Componente Inovação - Valor Abertura	182	3,43	0,67
Competência Organizacional - Valor Excelência	182	3,46	0,60

De acordo com os dados revelados na tabela 21, o valor de prova é inferior a 5% para a comparação entre a dimensão “Componente Ético - Valor Confiança” e a dimensão “Componente Inovação - Valor Abertura”, e entre a dimensão “Componente Ético - Valor Confiança” e a dimensão “Competência Organizacional - Valor Excelência”, entre as quais existem diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 21 - Teste t Para Amostras Emparelhadas: Comparação Entre As Três Dimensões De Valores Da Empresa, Fonte: Elaboração Própria

	Média	Desvio padrão	IC a 95%		t	gl	P
			LI	LS			
Componente Ético - Valor Confiança - Componente Inovação - Valor Abertura	0,147	0,472	0,078	0,216	4,206	18 1	** 0,000
Componente Ético - Valor Confiança - Competência Organizacional - Valor Excelência	0,118	0,563	0,035	0,200	2,820	18 1	** 0,005
Componente Inovação - Valor Abertura - Competência Organizacional - Valor Excelência	-0,030	0,567	-0,113	0,053	-,706	18 1	0,481

IC – Intervalo de Confiança

LI – Limite Inferior

LS – Limite Superior

** p<0,01

O valor de prova é superior a 5% para a comparação entre a dimensão “Componente Inovação - Valor Abertura” e a dimensão “Competência Organizacional - Valor Excelência”, entre as quais não existem diferenças estatisticamente significativas.

Conforme a figura 13, o valor médio da dimensão “Componente Ético - Valor Confiança” (M=3,58) é superior ao valor médio da dimensão “Componente Inovação - Valor Abertura” (M=3,43), sendo as diferenças estatisticamente significativas ($t_{181}=4,206$, $p<0,001$); o valor médio da dimensão “Componente Ético - Valor Confiança” (M=3,58) é superior ao valor médio da dimensão “Competência Organizacional - Valor Excelência” (M=3,46), sendo as diferenças estatisticamente significativas ($t_{181}=2,820$, $p=0,005$).

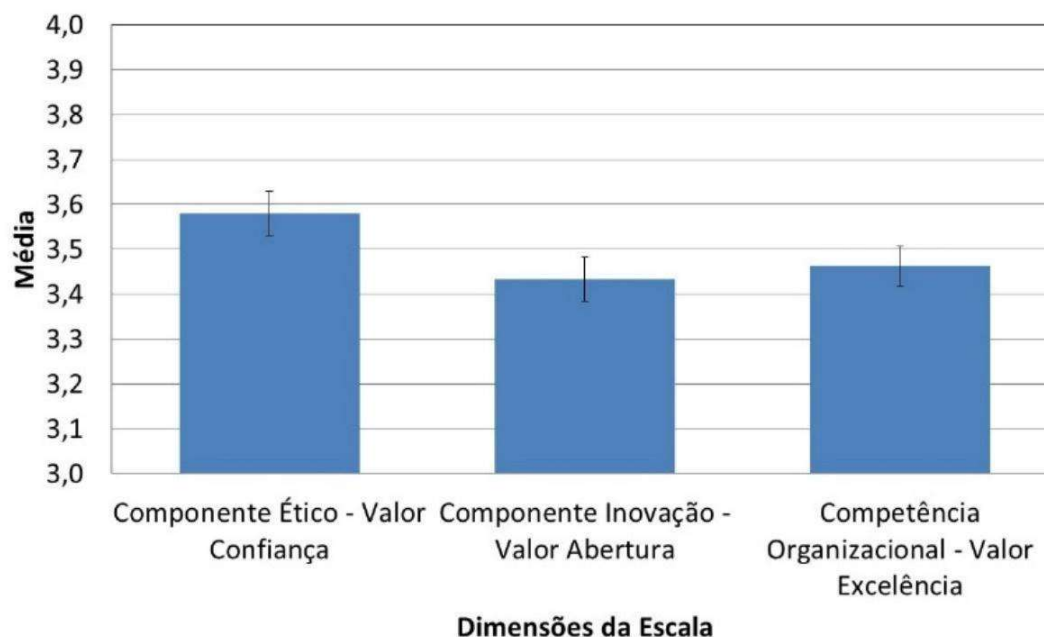


Figura 13 - Gráfico de médias: Comparação Entre As Médias Das Três Dimensões De Valores Da Empresa, Com A Representação Do Erro Padrão, Fonte: Elaboração Própria

Na amostra, o valor médio da dimensão “Componente Inovação - Valor Abertura” ($M=3,43$) é inferior ao valor médio da dimensão “Competência Organizacional - Valor Excelência” ($M=3,46$), mas as diferenças não são significativas ($t_{181}=-0,706$, $p=0,481$).

Portanto, os resultados indiciam que se verifica a hipótese de que existem diferenças entre as três dimensões de valores da empresa, em que a percepção da dimensão “Componente Ético - Valor Confiança” é significativamente superior às outras duas dimensões “Componente Inovação - Valor Abertura” e “Competência Organizacional - Valor Excelência”, entre as quais não existem diferenças significativas. Reforçando que, o “Componente Ético – Valor Confiança” é mais bem percebido do que os restantes.

9.3 Hipótese 3 - Existem diferenças de percepção das três dimensões de valores da empresa, entre as cinco lojas

Na tabela 22, a estatística descritiva e testes ANOVA, onde se observam as relações entre as três dimensões de valores da empresa, e a loja.

Tabela 22 - Estatística Descritiva e Testes ANOVA: Relações Entre As Três Dimensões De Valores Da Empresa, E A Loja, Fonte: Elaboração Própria

		N	Média	Desvio padrão	F	p
Componente Ético - Valor Confiança	Gaia	52	3,69	,630	1,134	0,342
	Matosinhos	32	3,53	,751		
	Maia	37	3,56	,712		
	Gondomar	52	3,58	,635		
	Canidelo	9	3,20	,424		
Componente Inovação - Valor Abertura	Gaia	52	3,52	,589	1,478	0,211
	Matosinhos	32	3,42	,684		
	Maia	37	3,49	,646		
	Gondomar	52	3,40	,754		
	Canidelo	9	2,96	,488		
Competência Organizacional - Valor Excelência	Gaia	52	3,45	,535	0,623	0,646
	Matosinhos	32	3,53	,628		
	Maia	37	3,43	,619		
	Gondomar	52	3,50	,655		
	Canidelo	9	3,20	,490		

Como se pode ver na figura 14, na amostra, o valor médio da dimensão “Componente Ético - Valor Confiança” é superior para Gaia (M=3,69), seguido de Gondomar (M=3,58), Maia (M=3,56) e Matosinhos (M=3,53), e inferior para Canidelo (M=3,20), mas as diferenças observadas não são estatisticamente significativas ($F_{4,177}=1,134$, $p=0,342$).

Na amostra, o valor médio da dimensão “Componente Inovação - Valor Abertura” é superior para Gaia (M=3,52) e Maia (M=3,49), seguidos de Matosinhos (M=3,42) e Gondomar (M=3,40), e inferior para Canidelo (M=2,96), mas as diferenças observadas não são estatisticamente significativas ($F_{4,177}=1,478$, $p=0,211$).

Na amostra, o valor médio da dimensão “Competência Organizacional - Valor Excelência” é superior para Matosinhos (M=3,53) e Gondomar (M=3,50), seguidos de Gaia (M=3,45) e Maia (M=3,43), e inferior para Canidelo (M=3,20), mas as diferenças observadas não são estatisticamente significativas ($F_{4,177}=0,623$, $p=0,646$).

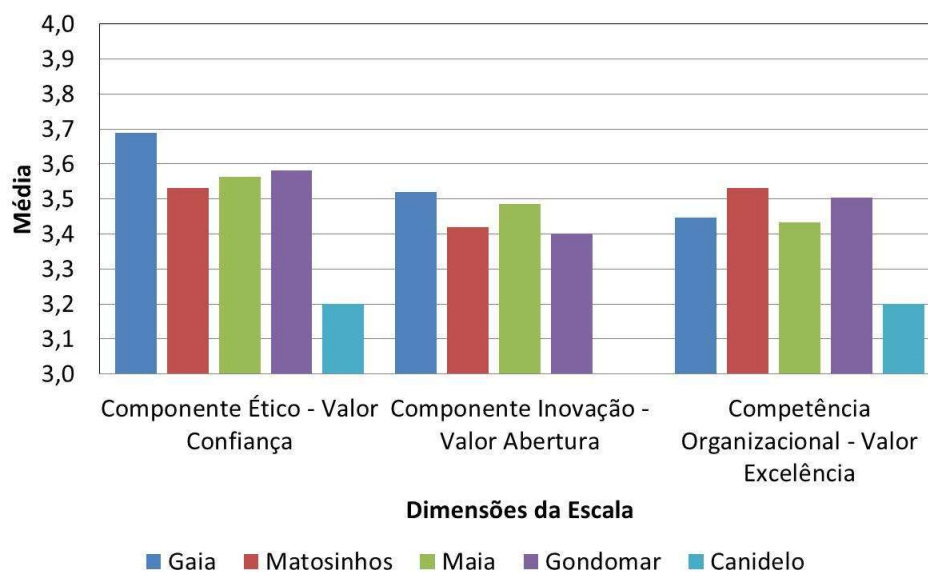


Figura 14 - Gráfico De Médias: Relações Entre As Três Dimensões De Valores Da Empresa, E A Loja, Fonte: Elaboração Própria

Portanto, os resultados indicam que não se verifica a hipótese de que existem diferenças de percepção, das três dimensões de valores da empresa, entre as lojas. Os resultados corroboram as afirmações dos autores Siqueira e Vieira (2012), relativamente à coincidência na percepção dos valores da organização entre todos, ou pela maior parte dos elementos da organização, ou seja, os valores são compartilhados por todos os colaboradores das cinco lojas em estudo.

CAPÍTULO V – [CONCLUSÃO]

11. Discussão dos dados

A Auchan Retail Portugal (ARP), no seguimento da transformação cultural que se vive no momento atual, optou por adotar valores organizacionais – confiança, abertura e excelência - na sua linha de orientação estratégica, em todos os países onde opera. Como já referido nesta dissertação, esses valores foram estrategicamente pensados e definidos internamente, com o intuito de ir ao encontro da política de comunicação e cultura da organização com as partes interessadas, de forma a que estes valores sejam entendidos como uma característica única, singular e inequívoca de que se trata dos valores da Auchan Retail, afastando qualquer semelhança ou comparação com outra organização concorrente. Uma linha de ação que em certa medida corrobora o pensamento de Gordon & Tomaso (1992) quando afirma que os valores organizacionais são mais do que apenas um elemento da cultura organizacional, eles constituem o núcleo à volta do qual todos os restantes elementos da cultura organizacional evoluem. Deste modo, uma das maiores influências na forma como são conduzidos os negócios e o trabalho nas organizações prendem-se com os valores.

E no que concerne ao estudo dos valores organizacionais, Schwartz (1994) mostra duas vertentes: (1) através de documentos oficiais da organização ou pelos discursos dos líderes da organização; e (2) através da perceção que os colaboradores têm sobre os valores que orientam o dia-a-dia da organização. Nesta dissertação, foi seguida a segunda vertente, tendo a metodologia de investigação prosseguido através da construção de um inquérito por questionário, sendo este questionário, como demonstrado anteriormente no ponto [Construção do questionário](#), elaborado, especificamente, para ser respondido pelos colaboradores da ARP, uma vez que para a singularidade dos valores culturais da organização não foram encontrados questionários que fossem capazes de cumprir com os objetivos que norteiam esta pesquisa e, também, que fossem ao encontro dos três valores culturais proposto pela unidade de análise em estudo.

Por outro lado, Schein entende que a cultura é fortemente representada pelos valores que são aprendidos em conjunto, partilhados e percecionados como sendo os corretos à medida que a organização concretiza com sucesso os seus objetivos (Schein, 2001). Nesta abordagem, Schein indica que os valores componentes do núcleo da cultura organizacional são muitas vezes desconhecidos pelos membros organizacionais, dificuldade esta que não proporciona que a cultura seja devidamente decifrada. A afirmação referida por Schein, não se verifica no resultado dos dados analisados, uma vez que os colaboradores conhecem as componentes da cultura organizacional, nomeadamente os valores culturais: Confiança, Abertura, Excelência, ficando assim verificada a Hipótese 1: “Espera-se a perceção dos valores da empresa, pelos colaboradores”, verifica-se a H0 – “Há perceção dos valores da empresa”.

Nos estudos desenvolvidos por Tamayo et al. (2000), referidos nesta dissertação no ponto [O Papel dos Valores na Cultura Organizacional](#), foram apresentadas dimensões bipolares, no

entanto esta dicotomia não é clara na ARP, podendo a organização posicionar-se no ponto médio das dimensões. Por exemplo, na dimensão *Autonomia versus Conservadorismo* algumas organizações optam por realçar os interesses de grupo, nessas os valores que caracterizam os benefícios do grupo aludem à obrigação da preservação de usos e costumes ou hierarquias de poder. Esta situação é corroborada, de acordo com o estudo de Tamayo (2000), uma vez que os resultados indiciam o conhecimento dos valores culturais da ARP, pelos colaboradores, ou seja, está presente o conservadorismo uma vez que a organização alude à obrigação de usos e costumes, nos quais se incluem os valores culturais (Hofstede et al., 2010). Por outro lado, e no oposto desta dimensão, encontram-se valores com alguma importância nas organizações que entendem o colaborador como uma entidade autónoma, com recursos para seguir os próprios objetivos e interesses sempre em harmonia com as suas metas e com as normas, tradições e costumes da organização. Por norma, nestas organizações dá-se prioridade à criatividade individual e valoriza-se a responsabilidade de cada indivíduo (A. Tamayo et al., 2000) e esta afirmação não é possível de ser confirmada nos dados. No entanto, podem ser identificados dois tipos de autonomia: a autonomia intelectual, centrado nos valores da autodeterminação, a criatividade e a curiosidade, dá ao indivíduo o direito de seguir, dentro da organização, as suas linhas de orientação intelectuais; o individualismo afetivo que realça os valores da estimulação e hedonismo e permite ao indivíduo o lugar para usar a sua experiência afetiva. Uma parte da escala de perceção de valores da empresa, desenvolvida nesta dissertação, contempla itens extraídos, e posteriormente reformulados, do Minnesota Innovation Survey – MIS (A. H. Van de Ven et al., 2000). Este estudo, como referido na revisão de literatura, teve como finalidade reconhecer o conhecimento sobre a inovação e fatores internos favoráveis às empresas, como por exemplo, a liderança e a comunicação pelos colaboradores, num estudo sobre a perceção do processo de inovação em empresas, desenvolvido por Falce (2015); nos dados apresentados, é corroborada a ideia que na ARP também está presente a autonomia.

Quanto à dimensão *Hierarquia versus Igualitarismo*, sendo uma organização um sistema estruturado que define o seu sistema social, enfrenta nessa estruturação um problema, sobre se deve definir as funções a executar, as relações entre cada departamento e entre cada indivíduo da organização. As soluções atribuídas a este problema, existente em diversas organizações, vão da hierarquia ao igualitarismo. O primeiro núcleo distingue a hierarquia de forma a garantir o compromisso dos elementos da organização com a missão. Os valores culturais associados à hierarquia, tais como: o poder social, a autoridade, a fiscalização, a supervisão e a influência destacam a licitude da definição e divisão hierárquica dos recursos e de figuras sociais dentro da organização (A. Tamayo et al., 2000). No caso da ARP, a organização é orientada pela hierarquia, uma vez que nos dados obtidos, ficou provado que os valores culturais são percecionados pelos colaboradores da empresa nas cinco lojas, conforme os resultados obtidos na validação das hipóteses, que será esclarecida mais abaixo nesta discussão de resultados.

Quanto à temática sobre os valores organizacionais, a revisão da literatura mostrou que Drucker (1995) compreendeu que o tema tornou-se fundamental nas organizações mais recentes,

principalmente por causa de dois fatores. O primeiro fator está relacionado com a lealdade dos colaboradores à organização, ou seja, do seu compromisso e motivação. Drucker (1995) considera este ponto essencial às novas formas organizacionais, nas quais o colaborador é mais autónomo e especialista. Uma vez que nos dados é possível verificar a perceção dos valores, de acordo com a validação das hipóteses colocadas que corroboram com a perceção dos valores, compreende-se que a afirmação de Drucker é verificada na ARP. O segundo fator está relacionado com a coordenação e fiscalização destes colaboradores no seio de estruturas organizacionais descentralizadas; mais uma vez, e de acordo com os dados encontrados nas cinco lojas, corrobora-se a afirmação de Drucker, sobre o segundo fator. Por outras palavras, as organizações precisam de colaboradores responsáveis que tomem decisões autonomamente, o que significa que os colaboradores precisam de ser controlados através de valores organizacionais que devem ser partilhados por todos os membros da organização (Drucker, 1995). Na ARP, e mediante os dados anteriormente apresentados, confirma-se que os colaboradores são orientados pelos valores, sendo que estes são partilhados pelos membros da organização. A mesma visão é complementada pelos autores Galbraith e Lawler III (1993), ao afirmarem que as atividades de controlo são cada vez mais desempenhadas pelos membros das equipas paralelamente à flexibilidade existente nas organizações; ou seja, os colaboradores, enquanto membros de uma equipa, controlam-se reciprocamente a partir do momento em que tem objetivos em comum.

De acordo com Tamayo e Gondim (1996), os valores sendo compartilhados por todos ou quase todos os membros da organização são considerados como um elemento integrador. Ao estudar os valores é mais importante reconhecer as convergências do que as divergências, de forma que seja possível medir a importância que os elementos da organização dão aos valores organizacionais. A coincidência na perceção dos valores da organização entre todos ou pela maior parte dos elementos da organização, ou seja às convergências, dá-se o nome de valores compartilhados (Siqueira & Vieira, 2012). Tais factos são indiciados na análise de resultados, mais concretamente na escala das dimensões da perceção de valores da empresa em que a dimensão “Componente Ético - Valor Confiança” apresenta um valor médio ligeiramente superior (M=3,58) em comparação com as dimensões “Competência Organizacional - Valor Excelência” (M=3,46) e “Componente Inovação - Valor Abertura” (M=3,43), cujo valor médio é semelhante, tendo todas as dimensões um valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida. Os dados indiciam que a dimensão “Componente Ético – Valor Confiança” é a dimensão com maior perceção, pelos colaboradores, e que o “Componente Inovação - Valor Abertura” é a dimensão com menor perceção pelos colaboradores. No entanto, todas as dimensões referidas (“Competência Organizacional - Valor Excelência”; “Componente Inovação - Valor Abertura”; “Componente Ético – Valor Confiança”) obtiveram um valor acima do valor médio da escala, ou seja, maior perceção pelos colaboradores. No caso da Hipótese 2: “Esperam-se diferenças entre a perceção das três dimensões de valores da empresa, pelos colaboradores”, embora com ligeiras diferenças entre as médias das três dimensões, fica indiciada a H0 – “Há diferenças entre a perceção das três dimensões de valores da empresa”.

Relativamente à Hipótese 3: “Esperam-se diferenças de percepção, das três dimensões de valores da empresa, entre as 5 lojas”, nos dados obtidos na amostra, o valor médio da dimensão “Componente Ético - Valor Confiança” é superior para Gaia (M=3,69), seguido de Gondomar (M=3,58), Maia (M=3,56) e Matosinhos (M=3,53), e inferior para Canidelo (M=3,20), mas as diferenças observadas não são estatisticamente significativas ($F_{4,177}=1,134$, $p=0,342$). Na amostra, o valor médio da dimensão “Componente Inovação - Valor Abertura” é superior para Gaia (M=3,52) e Maia (M=3,49), seguidos de Matosinhos (M=3,42) e Gondomar (M=3,40), e inferior para Canidelo (M=2,96); mas as diferenças observadas não são estatisticamente significativas ($F_{4,177}=1,478$, $p=0,211$). Na amostra, o valor médio da dimensão “Competência Organizacional - Valor Excelência” é superior para Matosinhos (M=3,53) e Gondomar (M=3,50), seguidos de Gaia (M=3,45) e Maia (M=3,43), e inferior para Canidelo (M=3,20); mas as diferenças observadas não são estatisticamente significativas ($F_{4,177}=0,623$, $p=0,646$). Estes resultados corroboram as afirmações dos autores Siqueira e Vieira (2012) relativamente à coincidência na percepção dos valores da organização entre todos, ou pela maior parte dos elementos da organização; ou seja, há indícios que os valores são compartilhados por todos os colaboradores das cinco lojas em estudo. Podemos, por fim, os resultados indiciam a verificação de H1 – “Não se prova que há diferenças de percepção, das três dimensões de valores da empresa, entre as lojas”.

Em resumo, nesta dissertação e com os dados obtidos, as hipóteses indiciam o seguinte:

- Hipótese 1: “Espera-se a percepção dos valores da empresa, pelos colaboradores”
 - H0 – “Há percepção dos valores da empresa”.
- Hipótese 2: “Esperam-se diferenças entre a percepção das três dimensões de valores da empresa, pelos colaboradores”
 - H0 – “Há diferenças entre a percepção das três dimensões de valores da empresa”.
- Hipótese 3: “Esperam-se diferenças de percepção, das três dimensões de valores da empresa, pelos colaboradores, entre as 5 lojas”
 - H1 – “Não se prova que há diferenças de percepção, das três dimensões de valores da empresa, entre as lojas”.

12. Conclusão, Impactos, Limitações e Recomendações para Futuras Investigações

Esta dissertação surgiu com o objetivo de aferir a percepção dos valores confiança, abertura, excelência na Auchan Retail Portugal, por parte dos colaboradores; ou seja, elucidar sobre a percepção de valores compartilhados (Siqueira & Vieira, 2012), durante o processo de transformação cultural que se vive atualmente na organização.

A literatura existente na área da comunicação empresarial oferece um vasto conjunto de instrumentos para a aferição de valores culturais nas organizações. No entanto, no leque dos instrumentos disponíveis não se identificaram com a particularidade de avaliar os valores declarados e definidos pela organização, como linha de orientação estratégica e cultural. Por outro lado, nos diversos estudos que abordam a temática dos valores culturais, não se identificaram trabalhos que abordem em particular os valores definidos pela ARP, designadamente na forma como estes são descritos pela organização.

Desta forma, esta dissertação contribuiu para a compreensão da percepção dos valores da empresa pelos colaboradores, dela resultou a construção de um instrumento específico, apresentado nesta dissertação, que auxiliou a obter uma resposta ao objetivo desta dissertação. Para a construção do instrumento de medição recorreu-se a dois instrumentos o ECEO – Escala de Confiança do Empregado na Organização (Oliveira, 2014) e ao MIS – Minnesota Innovation Survey (A. H. Van de Ven et al., 2000).

Em resumo, a análise estatística resultante do questionário administrado nas cinco lojas da região do Grande Porto, revela que: a maior parte dos colaboradores tem entre 41 e 50 anos; cerca de 78% são mulheres; 55% tem o ensino secundário; cerca de 75% são colaboradores efetivos e 66% estão na empresa há mais de 15 anos.

Os resultados obtidos revelam que os colaboradores, da região do Grande Porto, percecionam os valores da empresa, sendo que percecionam melhor o valor Confiança ($M=3,58$) e menos o valor Abertura ($M=3,43$), sendo que o valor Excelência está ligeiramente acima ($M=3,46$) do valor Abertura. No entanto, todos os valores são reconhecidos pelos colaboradores, obtendo um valor médio superior ao intermédio da escala de medida. Relativamente à de diferença de percepção das três dimensões de valores da empresa, entre as lojas, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas.

É possível concluir que, relativamente às hipóteses testadas, os resultados indiciam que há percepção dos valores da empresa, existem diferenças entre a percepção das três dimensões de valores da empresa e não se prova que há diferenças de percepção das três dimensões de valores, entre as cinco lojas.

Da mesma forma, é possível concluir, também, que, o instrumento desenvolvido para esta investigação, a escala de perceção de valores da empresa, é um instrumento singular e robusto, que permitiu comprovar as hipóteses colocadas no âmbito deste estudo efetuado na Auchan Retail Portugal.

12.1 Impactos

Como impacto desta investigação, espera-se a consolidação da cultura organizacional com a transformação cultural em curso, de modo a que os valores culturais Confiança, Abertura e Excelência sejam compartilhados por todas as partes interessadas.

12.2 Limitações

Um das limitações deste estudo foram de índole geográfica e o período para a recolha das respostas ao questionário, sendo que estas limitações devem ser tidas em consideração face à amostra obtida. No entanto, relativamente à proporcionalidade sugerida por Pasqualli (1999, pp. 37 – 72), entre o número de itens (21) e o número de sujeitos (182), o valor resultante (8,6) é entre 5 e 10, ou seja, é suficiente para responder à questão da amostra.

12.3 Recomendações para futuras investigações

Seria certamente interessante que a investigação pudesse ser desenvolvida dentro de mesma linha de orientação e da revisão de literatura, quer a nível regional em outras zonas de vida da Auchan Retail Portugal, quer a nível nacional e até ao nível internacional na Auchan Holding, sendo que o desenvolvimento desses estudos será prosseguido, pelo mestrando, brevemente em Doutoramento.

Como pistas futuras de investigação, será submetido um artigo científico indexado à SCOPUS (2020), de forma a contribuir para o debate sobre a temática dos valores organizacionais e da sua perceção junto da comunidade científica, fomentando a investigação em organizações e contribuindo com o desenvolvimento de conhecimento científico na área das ciências empresariais.

Referências Bibliográficas

- Abbott, G. N., White, F. A., & Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(4), 531–551. <https://doi.org/10.1348/096317905X26174>
- Álvaro Tamayo. (1998). Valores organizacionais: Sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração, 3*, 56–63.
- Anastasi, A. (1990). *Psychological testing*. McMillan.
- Bauman, Z. (2004). Culture and Management. *Parallax, 10*(2), 63–72. <https://doi.org/10.1080/1353464042000208521>
- Bedani, M. (2012). Organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. *São Paulo, 13*(3), 27.
- Bond, M. H. (1997). Adding value to the cross-cultural study of organizational behavior: Reculer pour mieux sauter. Em *New perspectives on international industrial/ organizational psychology* (pp. 256–275). The New Lexington Press/Jossey-Bass Publishers.
- Burnes, B. (2009). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics* (5th ed). Prentice Hall/Financial Times.
- Canova, K. R., & Porto, J. B. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: Um estudo com professores de ensino médio. *SÃO PAULO, 11*(5), 28.
- Carbone, P. P. (2000). *Cultura organizacional do setor público brasileiro: Desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura*. 5.
- Crespi, G., & Zuniga, P. (2012). Innovation and Productivity: Evidence from Six Latin American Countries. *World Development, 40*(2), 273–290. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2011.07.010>
- Currents: Have Meaningful Discussions at Work | G Suite.* (2020). <https://gsuite.google.com/products/currents/>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers¹. *British Journal of Management, 17*(3), 215–236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>

- De Carvalho, L. C., & Netto Machado, D. D. P. (2013). Ambiente de Inovação: Estudo comparativo entre três unidades de uma organização do setor Metal-Mecânico. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2(1), 47. <https://doi.org/10.14211/regepe.v2i1.52>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. *Business Horizons*, 26(2), 82-85. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90092-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90092-7)
- Denison, D. R. (1993). What is the difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Proceedings*, 1993(1), 207-211. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1993.10316760>
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3. <https://doi.org/10.2307/1251521>
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale Development. Theory and applications*. Sage Publications.
- Dose, J. J. (1997). Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(3), 219-240. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00645.x>
- Drucker. (1993). *Post-capitalist society*. Butterworth-Heinemann.
- Drucker. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. Truman Talley Books/Dutton.
- Eco, U. (1993). *Lector In Fabula*. ESTUDOS.
- Eco, U. (1995). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. Ed. Presença.
- Eco, U. (2007). *Como se faz uma Tese em Ciências Humanas* (13a ed.). Editorial Presença. https://www.academia.edu/11361770/Como_se_faz_uma_tese_Umberto_Eco_Livro_completo
- Falce, J. L. L. (2015). *Minnesota Innovation Survey (MIS): Estudo da Percepção do processo de Inovação em Empresas de Minas Gerais*. 26.
- Fernandes, H. de A., & Ferreira, M. C. (2009). O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF*, 14(3), 341-354. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712009000300010>
- Formulários do Google - criar e analisar inquéritos, gratuitamente.* (2020). <https://www.google.com/forms/about/>

- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*.
https://www.researchgate.net/publication/308970609_Fundamentos_e_etapas_do_processo_de_investigacao
- Franco, M. A. (2008). *CONGRUÊNCIA ENTRE VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS E SUA CORRELAÇÃO COM A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO*: 212.
- Freixo, J. V. (2012). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (4ª). Instituto Piaget.
<http://bibliografia.bnportugal.gov.pt/bnp/bnp.exe/registo?1864154>
- Galbraith, J. R., & Lawler III, E. E. (1993). *Organizing for the future—The new logic for managing complex organizations*. Jossey-Bass.
<https://archive.org/stream/organizingforfut00galb#mode/2up>
- Google Maps. (2020). Google Maps. <https://www.google.pt/maps/@41.385984,-8.7687168,14z>
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). PREDICTING CORPORATE PERFORMANCE FROM ORGANIZATIONAL CULTURE. *Journal of Management Studies*, 29(6), 783–798.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>
- Gosendo, E. E. M., & Torres, C. V. (2010). Influência dos valores organizacionais sobre estilos de gerenciamento em empresas de pequeno porte. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 20(45), 29–38.
<https://doi.org/10.1590/S0103-863X2010000100005>
- Gravetter, F., & Wallnau, L. (2004). *Statistics for the Behavioral Sciences* [6th ed.]. *Brockport Bookshelf*.
<https://digitalcommons.brockport.edu/bookshelf/151>
- Guimarães, R. C., & Sarsfield Cabral, J. A. (2010). *Estatística* (2ª). Verlag Dashöfer.
- Hill, M., & Hill, A. (1998). *A Construção de um Questionário*. DINÂMIA'CET-IUL.
<https://doi.org/10.7749/dinamiacet-iul.wp.1998.11>
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª). Sílabo.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind; intercultural cooperation and its importance for survival* (Rev. and expanded 3. ed). McGraw-Hill.
- Júnior, C. A. M. (2009). *QUESTÕES EM BIOESTATÍSTICA: O TAMANHO DA AMOSTRA*. 1(1), 3.
- Kabanoff, B., & Daly, J. (2002). Espoused Values of Organisations. *Australian Journal of Management*, 27(1_suppl), 89–104. <https://doi.org/10.1177/031289620202701S10>

- Klenke, K. (2005). Corporate values as multi-level, multi-domain antecedents of leader behaviors. *International Journal of Manpower*, 26(1), 50–66. <https://doi.org/10.1108/01437720510587271>
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate Culture and Performance*. Simon and Schuster.
- Kunsch, M. (2002). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Summus.
- Kunsch, M. (2006). *Comunicação organizacional*: 19.
- Kunsch, M. (2018). Strategic communication in contemporary organizations. *Media & Jornalismo*, 18(33), 13–24. https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1
- Laraia, R.B. (2003). *Cultura: Um conceito antropológico*. Jorge Zahar.
- Littlejohn, S. W. (1988). *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Guanabara S.A.
- Machado, D. D. P. N., & Carvalho, L. C. de. (2013). Ambiente favorável ao desenvolvimento de inovações: Proposição de um modelo de análise organizacional. *Revista de Administração*, 48(3), 592–607. <https://doi.org/10.5700/rausp1108>
- Mancuso, A. C. B., Castro, S. M. de J., Guimarães, L. S. P., Leotti, V. B., Hirakata, V. N., & Camey, S. A. (2018). Estatística descritiva: Perguntas que você sempre quis fazer, mas nunca teve coragem. *Clinical & Biomedical Research*, 38(4), 414–418. <https://doi.org/10.4322/2357-9730.89242>
- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics (5ª)*. Edições ReportNumber.
- Matias Siqueira, M. M. (2008). *Medidas Do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. artmed.
- McCullom, M. (1994). The Cultures of Work OrganizationsThe Cultures of Work Organizations, by TriceHarrison M. and BeyerJanice M.. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993. *Academy of Management Review*, 19(4), 836–839. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190224>
- McDonald, P., & Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30(2), 217–236. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930300205>
- Medeiros, H. P. de, E.L. dos S. Castro, Pedrosa, W. R. S., Florentino, D. R. de M., Gurgel, J. L. M., Hékis, H. R., Valentim, R. A. de M., Neto, C. L. de B. G., Rêgo, A. C. M., & Araújo-Filho, I. (2018). *Minnesota Innovation Survey at the Brazilian Hospital Services Company*. 13.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389. <https://doi.org/10.1177/014920639802400304>

- Melo, W. F. de, & Domenico, S. M. R. de. (2012). A influência dos valores organizacionais no desempenho de agências bancárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 137–156. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000100009>
- Michailova, S., & Hutchings, K. (2006). National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russia. *Journal of Management Studies*, 43(3), 383–405. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00595.x>
- Mileti, D. S., Eldridge, J. E. T., & Crombie, A. D. (1976). A Sociology of Organizations. *Contemporary Sociology*, 5(6), 784. <https://doi.org/10.2307/2063128>
- Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., & Quinn, J. B. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Pearson Education. <https://books.google.pt/books?id=YVhdhNEi-pwC>
- Mintzberg, Henry. (1983). Henry Mintzberg: Power In and Around Organizations 1983, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 700 pages. *Organization Studies*, 5(4), 377–378. <https://doi.org/10.1177/017084068400500419>
- Morgan, G., & Goldschmidt, G. G. (2002). *Imagens da organização edição executiva*. Atlas.
- Motta, F. C. P., & de Vasconcelos, I. F. G. (2006). *Teoria geral da administração*. Pioneira Thomson Learning. <https://books.google.pt/books?id=QwPSGAAACAAJ>
- Mottaz, C. J. (1988, Junho 1). Determinants of Organizational Commitment—Clifford J. Mottaz, 1988. *Human Relations*, 467–482.
- Muñiz, J. (2003). *Teoria clássica de los tests*. Pirâmide.
- Muñiz, J., Fidalgo, A. M., García-Cueto, E., Martínez, R. J., & Moreno, R. (2005). *Análisis de los ítems*. La Muralla; 2005.
- Murteira, B. J. F. (2008). *Introdução à Estatística (2ª)*. Mc Graw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*.
- Oliveira, Á. de F. (2014). *Employee confidence in the organization: Impact of personal and organizational values*. 17.
- Ouchi, W. (1982). *Teoria Z: como emp. Podem enfrentar desafio japones*. Nobel. <https://books.google.pt/books?id=KmHVezQVwIEC>
- Pasqualli, L. (1999). *Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração Testes referentes a construto: Teoria e modelo de construção*. LabPAM-IBAAP.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de dados para Ciências Sociais—A complementaridade do SPSS* (4.ª Ed. Rev. e corrigida). Edições Sílabo.
- Pettigrew, A. M. (1989). A cultura das organizações. *Centro para a Estratégia e Mudança Organizacional*, 145–153.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico* (2a ed.). Universidade Feevale. <http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>
- Pucik, V., Evans, P. A. L., Björkman, I., & Morris, S. (2017). *The global challenge: International human resource management* (Third Edition). Business Press.
- Punnett, B. J. (Ed.). (1996). *Handbook for international management research*. Blackwell.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. van. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Rabaça, C. A., & Barbosa, G. (2001). *Dicionário de comunicação* (8a Edição). Elsevier.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed). Prentice Hall.
- Scarpin, M. R. S., & Machado, D. D. P. N. (2015). O IMPACTO DA CULTURA SOBRE AMBIENTE PROPÍCIO AO DESENVOLVIMENTO DE INOVAÇÕES. *Review of Administration and Innovation - RAI*, 12(1), 148. <https://doi.org/10.11606/rai.v12i1.100320>
- Schein, E. H. (1982). *Organizational Culture and Leadership* (3ª). Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. José Olympio. <https://books.google.pt/books?id=SmEoAAAACAAJ>
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Wiley. <https://books.google.pt/books?id=LkYRFu05W-AC>
- Schneider, W. E. (1994). *The reengineering alternative: A plan for making your current culture work*. Irwin Professional Pub. <https://books.google.pt/books?id=8P4JAQAAMAAJ>
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>
- Schwartz, S. H. (1999). *A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work*. 25.
- Scopus. (2020). <https://www.scopus.com/home.uri>

- Siqueira, D. M., & Vieira, A. M. (2012). *Valores Organizacionais: Percepção e legitimação*. 24.
- Sobral, F. J. B. de A., & Gimba, R. de F. (2012, Janeiro 16). As prioridades axiológicas do líder autêntico: Um estudo sobre valores e liderança. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(3), 96–121.
- Sousa, M. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha*.
- Stevens, J. (2002). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Tamayo, Á. (2005). VALORES ORGANIZACIONAIS E COMPROMETIMENTO AFETIVO. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 24, 192–213.
- Tamayo, A., & Gondim, M. das G. C. (1996, Junho). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 62–72.
- Tamayo, A., Mendes, A. M., & Paz, M. das G. T. da. (2000). Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 5(2), 289–315. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2000000200002>
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. *Technovation*, 18(5), 369–370. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(98\)80033-3](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(98)80033-3)
- Toledo, F. de. (1975). Administração de pessoal (desenvolvimento de recursos humanos). *Revista de Administração de Empresas*, 15(3), 74–75. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901975000300010>
- Triandis, H. C. (1994). Cross-cultural industrial and organizational psychology. Em *Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 4, 2nd ed* (pp. 103–172). Consulting Psychologists Press.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of work organizations*. Prentice Hall.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2. ed., reprint. with corr). Brealey.
- Tylor, E. B. (1920). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. London: Murray.
<http://archive.org/details/primitiveculture01tylouoft>
- Van de Ven, A. H., Angle, H. L., & Poole, M. S. (Eds.). (2000). *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*. Oxford University Press.
- Van de Ven, A. V., Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. (2008). The Innovation Journey. *Oxford University Press*, 28.

Vergara, S. C. (2005). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 87.

Vilelas, J. (2009). *INVESTIGACAO: O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO*. SILABO.

Western Electric Company Inc. | American company | Britannica. (2020).

<https://www.britannica.com/topic/Western-Electric-Company-Inc>

Www.auchan-retail.pt. (2020). Auchan Retail Portugal. <https://www.auchan-retail.pt/quem-somos/>

Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso*. Bookman.

Apêndices

Apêndice I – [Questionário]

QUESTIONÁRIO

Chamo-me Ricardo Duarte, sou colaborador da Auchan, e neste momento estou a fazer o Mestrado em Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas, no Instituto Superior de Administração e Contabilidade do Porto (ISCAP).

A dissertação de mestrado que estou a realizar procura estudar a perceção que os colaboradores têm dos valores da empresa.

Os dados de identificação pessoal servem apenas para tratamento estatístico, e todas as informações nele contido serão tratadas com a devida confidencialidade.

O tempo estimado no preenchimento deste questionário é de aproximadamente 6 minutos. Muito obrigado pela sua colaboração, sem a sua participação não conseguiria realizar o meu trabalho.

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. Faixa Etária

- Menos de 30 anos
- 31 - 40
- 41 - 50
- 51 - 60
- 61 – 70

2. Sexo

- Masculino
- Feminino

3. Nível de Ensino concluído

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Curso Técnico-profissional
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4. Situação Profissional

- Colaborador em Estágio
- Colaborador a Contrato
- Colaborador Efetivo
- Colaborador Quadro - Responsável Mercado
- Colaborador Quadro - Coordenador
- Colaborador Quadro – Diretor
- Outra

5. Tempo na Empresa

- Até 5 anos
 6 a 10 anos
 11 a 15 anos
 Acima de 15 anos

6. Loja na qual trabalha

- Gaia
 Matosinhos
 Maia
 Gondomar
 Canidelo

Cada frase procura mostrar aspetos da organização Auchan. A resposta que der a cada frase deve refletir o que pensa da organização de forma geral e não da área em que trabalha.

Escolha a opção que melhor representa a sua opinião, sendo:

1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3= Não concordo, Nem discordo; 4= Concordo; 5= Concordo Totalmente.

Todas as questões são obrigatórias.

Posto isto, tendo presente a organização no seu todo, considera que:

7. Há sinceridade na relação que a Auchan tem com os colaboradores.	1	2	3	4	5
8. A promoção na carreira na empresa é prejudicada quando um colaborador tenta fazer algo de novo, mas falha.	1	2	3	4	5
9. A Auchan adere às novas tecnologias obtendo bons resultados face à concorrência.	1	2	3	4	5
10. Os interesses pessoais/profissionais dos seus colaboradores são protegidos pela organização.	1	2	3	4	5
11. Os colaboradores que arriscam são valorizados pela organização, mesmo que às vezes cometam erros.	1	2	3	4	5
12. No ramo de atuação a Auchan é mais forte do que a concorrência.	1	2	3	4	5
13. Reconhece-se a boa vontade da organização em alcançar objetivos que trazem benefícios para todos os colaboradores.	1	2	3	4	5
14. Na Auchan dá-se prioridade à aprendizagem e aplicação de novas ideias/conceitos.	1	2	3	4	5
15. A Auchan diferencia-se no mercado pela qualidade dos seus serviços/produtos.	1	2	3	4	5

16. A Auchan revela dedicação e empenho em relação aos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
17. No que toca à inovação, os colaboradores são encorajados pelos seus líderes a terem iniciativas inovadoras.	1	2	3	4	5
18. A Auchan trabalha melhor do que os seus concorrentes.	1	2	3	4	5
19. A Auchan contribui para o bem-estar dos seus colaboradores.	1	2	3	4	5
20. Os colaboradores comprometidos em inovar, tem em conta as suas responsabilidades individuais enquanto inovadores.	1	2	3	4	5
21. A Auchan manifesta competência no seu sector de atuação.	1	2	3	4	5

Apêndice II – [Tabelas Individuais de Dados Sociodemográficos]

Questão 1. Faixa Etária

Na amostra, 22 elementos têm menos de 30 anos (12,1%), 49 elementos têm 31 – 40 anos (26,9%), 87 elementos têm 41 - 50 anos (47,8%) e 24 elementos têm 51 - 60 anos (13,2%).

	Frequência	Percentagem
Menos de 30 anos	22	12,1
31 – 40	49	26,9
41 – 50	87	47,8
51 – 60	24	13,2
Total	182	100,0

Tabela - Tabela de frequências: 1. Faixa Etária

Questão 2. Sexo

Na amostra, 39 elementos são do sexo Masculino (21,4%) e os restantes 143 elementos são do sexo Feminino (78,6%).

	Frequência	Percentagem
Masculino	39	21,4
Feminino	143	78,6
Total	182	100,0

Tabela - Tabela de frequências: 2. Sexo

Questão 3. Nível de Ensino concluído

Na amostra, 12 elementos têm Ensino Básico (6,6%), 101 elementos têm Ensino Secundário (55,5%), 24 elementos têm Curso Técnico-profissional (13,2%), 35 elementos têm Licenciatura (19,2%) e 10 elementos têm Mestrado (5,5%).

	Frequência	Porcentagem
Ensino Básico	12	6,6
Ensino Secundário	101	55,5
Curso Técnico-profissional	24	13,2
Licenciatura	35	19,2
Mestrado	10	5,5
Total	182	100,0

Tabela - Tabela de frequências: 3. Nível de Ensino Concluído

Questão 4. Situação Profissional

Na amostra, 137 elementos são “Colaborador Efetivo” (75,3%), 34 elementos são “colaborador Líder - Responsável Mercado” (18,7%), 4 elementos são “Colaborador a Contrato” (2,2%), 4 elementos são “Colaborador Líder - Coordenador/ Resp.RH/ Resp. Performance” (2,2%), 2 elementos são “Colaborador Líder – Diretor” (1,1%) e 1 elemento é “Colaborador em Estágio” (0,5%).

	Frequência	Porcentagem
Colaborador em Estágio	1	,5
Colaborador a Contrato	4	2,2
Colaborador Efetivo	137	75,3
Colaborador Líder - Responsável Mercado	34	18,7
Colaborador Líder - Coordenador/ Resp.RH/ Resp. Performance	4	2,2
Colaborador Líder – Diretor	2	1,1
Total	182	100,0

Tabela - Tabela de frequências: 4. Situação Profissional

Questão 5. Tempo na Empresa

Na amostra, 22 elementos têm até 5 anos de Tempo na Empresa (12,1%), 3 elementos têm 6 a 10 anos (1,6%), 36 elementos têm 11 a 15 anos (19,8%) e 121 elementos têm acima de 15 anos (66,5%).

	Frequência	Percentagem
Até 5 anos	22	12,1
6 a 10 anos	3	1,6
11 a 15 anos	36	19,8
Acima de 15 anos	121	66,5
Total	182	100,0

Tabela - Tabela de frequências: 5. Tempo na Empresa

Questão 6. Loja na qual trabalha

Na amostra, 52 elementos trabalham na loja de Gaia (28,6%), 52 elementos trabalham na de Gondomar (28,6%), 37 elementos trabalham na da Maia (20,3%), 32 elementos trabalham na de Matosinhos (17,6%) e 9 elementos trabalham na de Canidelo (4,9%).

	Frequência	Percentagem
Gaia	52	28,6
Matosinhos	32	17,6
Maia	37	20,3
Gondomar	52	28,6
Canidelo	9	4,9
Total	182	100,0

Tabela - Tabela de frequências: 6. Loja na qual trabalha