

Tiago André Rodrigues Vilas Boas

A Visão Interna da Responsabilidade Social e da Inovação - Estudo de Caso da Auchan  
Portugal Hipermercados, S.A.

Universidade Fernando Pessoa  
Porto 2013

---

Tiago André Rodrigues Vilas Boas

A Visão Interna da Responsabilidade Social e da Inovação - Estudo de Caso da Auchan  
Portugal Hipermercados, S.A.

Universidade Fernando Pessoa  
Porto 2013

---

© 2013

Tiago André Rodrigues Vilas Boas  
TODOS OS DIREITOS RESERVADOS

---

Tiago André Rodrigues Vilas Boas

A Visão Interna da Responsabilidade Social e da Inovação - Estudo de Caso da Auchan Portugal Hipermercados, S.A.

Tese apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte integrante dos requisitos para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais, sob orientação da Prof. Doutora Manuela Coutinho e co-orientação do Prof. Doutor Gastão Sousa.

---

## **RESUMO**

**TIAGO ANDRÉ RODRIGUES VILAS BOAS: A Visão Interna da Responsabilidade Social e da Inovação - Estudo de Caso da Auchan Portugal Hipermercados, S.A.**  
(Sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Coutinho e co-orientação do Prof. Doutor Gastão Sousa)

A responsabilidade social e a inovação são dois dos temas mais estudados actualmente, existindo um consenso generalizado sobre o seu impacto positivo nas actividades das empresas e seus stakeholders.

O objectivo da presente investigação é criar um modelo que permita perceber como a responsabilidade social e a inovação são percebidas a partir do interior da empresa e consequentemente, desenvolver um instrumento de medida da importância que os gestores concedem à responsabilidade social e à inovação na sua implementação.

Resulta ainda um segundo instrumento, que permite avaliar como os colaboradores entendem as práticas de inovação e responsabilidade social da empresa.

A organização que serve de base a este estudo é a Auchan Portugal Hipermercados SA (APH), que na altura do estudo possuía 36 gestores de topo, tendo respondido ao inquérito um total de 34 indivíduos.

No caso dos colaboradores o universo era composto por 8200 indivíduos, tendo sido calculada uma amostra de 909 indivíduos e obtida uma recolha final 923 inquéritos.

Os resultados obtidos sugerem que existem factores que influenciam a percepção dos colaboradores e gestores de topo da APH, sobre a inovação e a responsabilidade social. Conforme podemos verificar pelos dados obtidos, as percepções de gestores de topo e colaboradores são estatisticamente diferentes, praticamente em todas as dimensões estudadas, com excepção às dimensões Coordenação e Integração e Certificação do Projecto de Responsabilidade Social.

Em complemento, podemos afirmar que entre os colaboradores desta organização a antiguidade, genericamente, não é um elemento diferenciador e que a posição hierárquica que os colaboradores de base ocupam é parcialmente diferenciadora.

## **ABSTRACT**

**TIAGO ANDRÉ RODRIGUES VILAS BOAS: Internal View of Social Responsibility and Innovation – Case Study of Auchan Portugal Hipermercados, S.A.**

(Under the orientation of Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Coutinho and co-orientation of Prof. Doutor Gastão Sousa)

Social responsibility and innovation are two of the most currently studied topics, with an extensive consensus about their positive impact on the activities of companies and their stakeholders.

The purpose of this research is to create a model that allows understanding how social responsibility and innovation are perceived from inside the company and consequently developed an instrument to measure the importance that managers give to social responsibility and innovation in its implementation.

A second instrument was developed and designed, to measure how bottom employees understand innovation practices and corporate social responsibility.

The organization that provides the base for this study is Auchan Hypermarkets Portugal SA (APH), which at the time of the study had 36 top managers and responded to the survey, a total of 34 individuals.

The employers universe was composed by 8200 individuals and had been calculated a sample of 909 individuals. The final collection achieves 923 surveys.

The results suggest that exist factors that influence the perception of employees and top managers of APH, about innovation and social responsibility.

As can be seen from the collected data, the perceptions of top managers and employees are statistically different in practically all dimensions studied, except the dimensions Coordination and Integration and Certification of Social Responsibility Project.

In addition, we can say that among the employees of this organization, antiquity generally is not a differentiator factor and the hierarchical position that this base employees occupy in the company is partially differentiated.

## **RÉSUMÉ**

**TIAGO ANDRÉ RODRIGUES VILAS BOAS: La Vision Interne de la Responsabilité Sociale et l'Innovation: Étude de Cas Auchan Portugal Hipermercados, S.A.**

(Sous la supervision du Prof. Dr. Manuela Coutinho et co- supervision du Prof. Dr.

Gastão Sousa)

La responsabilité sociale et l'innovation sont deux des sujets les plus étudiés actuellement, il est très répandu consensus sur leur impact positif sur les activités des entreprises et leurs parties prenantes.

Le but de cette recherche est de créer un modèle qui permet de réaliser à quel point la responsabilité sociale et l'innovation sont perçues au sein de la société et par conséquent de développer un instrument de mesure de l'importance que les dirigeants accordent à la responsabilité sociale et l'innovation dans sa mise en œuvre.

Il s'ensuit également un second instrument, conçu pour mesurer la façon dont les employés comprennent les pratiques d'innovation et la responsabilité sociale des entreprises.

L'organisation qui fournit la base de cette étude est l' Auchan Portugal Hypermarchés SA (APH), qui à l'époque de l'étude comptait 36 cadres supérieurs, ayant répondu à l'enquête un total de 34 personnes.

Dans le cas des collaborateurs l'univers était constitué par 8200 personnes ayant été calculé un échantillon de 909 individus et obtenu un recouvrement final 923 enquêtes.

Les résultats suggèrent qu'il existe des facteurs qui influencent la perception des employés et des cadres supérieurs des soins de santé primaires, de l'innovation et la responsabilité sociale. Comme on peut le voir d'après les données, les perceptions des cadres supérieurs et les employés sont statistiquement différentes dans pratiquement toutes les dimensions étudiées, à l'exception des dimensions Coordination et de l'Intégration et de Certification Projet de Responsabilité Sociale.

En outre, nous pouvons dire que parmi les employés de cette organisation, l'antiquité, généralement, n'est pas un facteur de différenciation et que la position hiérarchique que les employés de base occupent est partiellement différenciée.

## **DEDICATÓRIA**

“Se te dedicares, vais vencer de certeza”

*Um Amigo*

## **AGRADECIMENTOS**

Pese embora uma investigação de doutoramento ser um trabalho solitário, no sentido de ser um caminho que temos de palmilhar de forma individual, este processo contou com uma colaboração, consciente e inconsciente, de inúmeros familiares, colegas e amigos.

Deixo aqui, em primeiro lugar, um forte agradecimento aos meus Pais, que tanto fizeram para que hoje eu me tornasse em alguém capaz de erguer uma empreitada que jamais pensaria conseguir concluir.

Dentro da APH, tenho de agradecer inevitavelmente ao Major Silvestre Machado, à Dr.<sup>a</sup> Clara Costa e ao Dr. Jorge Filipe por me terem aberto as portas e tornarem exequível a recolha do enorme manancial de informação obtido. Tenho de deixar um palavra de agradecimento particular à Joana Santos, que foi inexcedível na ajuda e na recolha dos inquéritos necessários. Ainda na APH gostaria de deixar um sincero agradecimento a todos aqueles que participaram nos grupos de trabalho e nas conversas informais que permitiram sustentar o desenvolvimento dos instrumentos de medida utilizados e ao Henrique Silva que foi excepcional na ajuda concedida.

Ao Dr. Orlando Pereira da Universidade do Minho e ao Dr. Francisco Araújo da Associação Comercial e Industrial dos Arcos de Valdevez e Ponte da Barca, agradeço a disponibilidade e os contributos recebidos.

Uma palavra especial à Prof.<sup>a</sup> Doutora Manuela Coutinho e ao Prof. Dr. Gastão Sousa, por terem aceitado o desafio e me terem ajudado a não desistir neste árduo caminho percorrido, tornando esta caminhada menos “solitária”.

Por último, uma palavra amiga à minha esposa que sempre me serviu de apoio e que sempre me ajudou nas diferentes “aventuras” em que me vou metendo. A ela o meu muito obrigado por me ter “libertado” em tantos momentos, tendo assim disponibilidade para escrever e construir esta tese. Queria ainda agradecer aos meus dois pequenotes, que, de forma inconsciente, me deram força para realizar este projecto.

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	4
1.1 - O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUAS DIMENSÕES .....	4
1.2 - DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	6
1.3 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	10
1.4 - OS MODELOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DE CARROLL .....	14
1.5 - INSTRUMENTOS DE MEDIDA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	18
1.6 - A IMPORTÂNCIA DOS GESTORES NA RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	22
1.7 - A RESPONSABILIDADE SOCIAL EM PORTUGAL.....	26
1.8 - A RESPONSABILIDADE SOCIAL E A INOVAÇÃO.....	28
A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE INOVAÇÃO.....	31
1.9 - O CONCEITO DA INOVAÇÃO.....	31
1.10 - A TEORIA SCHUMPETERIANA.....	34
1.11 - OS MODELOS DA INOVAÇÃO .....	35
1.12 - QUEM CONSTRÓI A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	40
1.13 - OS MODELOS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	44
1.14 - PAPEL DOS GESTORES NA INOVAÇÃO .....	50
1.15 - A INOVAÇÃO EM PORTUGAL.....	51
CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO.....	53
2.1 - DESENHO DA INVESTIGAÇÃO.....	53
2.2 - OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO .....	56
2.3 - O OBSERVADOR PARTICIPANTE.....	57
2.4 - INSTRUMENTOS DE MEDIDA .....	58
2.5 - MODO DE ADMINISTRAÇÃO .....	76
2.6 - POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	78

2.7	- ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA – RESINOV - IN .....	80
2.8	- ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA – RESINOV – IN TOP .....	84
2.9	- PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS .....	87
2.10	- ANÁLISE DAS FREQUÊNCIAS.....	87
2.10.1	- INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	88
2.10.2	- INOVAÇÃO NOS ÚLTIMOS SEIS ANOS .....	92
2.10.3	- PROJECTO RESPONSABILIDADE SOCIAL - RELACIONAMENTO COM <i>STAKEHOLDERS</i> .....	92
2.10.4	- PROJECTO RESPONSABILIDADE SOCIAL - CERTIFICAÇÃO DO PROJECTO ...	94
2.11	- ANÁLISE EM COMPONENTES PRINCIPAIS .....	97
2.12	- TÉCNICAS DE FIABILIDADE E VALIDADE UTILIZADAS .....	98
2.13	- FIABILIDADE E VALIDADE DA ESCALA RESINOV -IN.....	102
2.14	- FIABILIDADE E VALIDADE DA ESCALA RESINOV – IN TOP .....	112
2.15	- MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO .....	117
2.16	- HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .....	118
CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....		119
3.1	- RESULTADOS PARA A HIPÓTESE H1: A CATEGORIA PROFISSIONAL É UM ELEMENTO COM UMA INFLUÊNCIA DIFERENCIADORA NA PERCEPÇÃO SOBRE O SIGNIFICADO DAS DIFERENTES DIMENSÕES.....	119
3.2	- RESULTADOS PARA A HIPÓTESE H2: A POSIÇÃO HIERÁRQUICA DOS COLABORADORES É UM ELEMENTO COM UMA INFLUÊNCIA DIFERENCIADORA NA PERCEPÇÃO SOBRE O SIGNIFICADO DAS DIFERENTES DIMENSÕES.....	121
3.3	- RESULTADOS PARA A HIPÓTESE H3: A ANTIGUIDADE DOS COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO, É UM ELEMENTO COM UMA INFLUÊNCIA DIFERENCIADORA NA PERCEPÇÃO SOBRE O SIGNIFICADO DAS DIFERENTES DIMENSÕES.....	123
CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS .....		125
4.1	- LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	126
4.2	- SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	127
BIBLIOGRAFIA.....		128
ÍNDICE DE ANEXOS .....		139

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: A Empresa e as suas Relações..	7
Figura 2: As dimensões da responsabilidade social.....	8
Figura 3: Modelo tridimensional da responsabilidade social. ....	14
Figura 4: Pirâmide da responsabilidade social .....	15
Figura 5: Modelo dos três domínios. ....	16
Figura 6: Temas da sociedade e dos negócios e os três conceitos básicos. ....	17
Figura 7: Factores que influenciam a percepção da responsabilidade social.....	23
Figura 8: Processo de evolução da responsabilidade social.....	29
Figura 9: Modelo de 1ª Geração.....	36
Figura 10: Modelo Interactivo de Inovação.....	37
Figura 11: Modelo Integrado da Inovação.....	38
Figura 12: Modelo de Rede e Sistemas de Integração.....	39
Figura 13: Modelo interactivo.....	43
Figura 14: Desenho de investigação.....	55
Figura 15: Desenvolvimento dos instrumentos de recolha de dados.....	60
Figura 16: Processo de alteração das dimensões.....	62
Figura 17: Conceito RESINOV – IN e RESINOV – IN TOP.....	65
Figura 18: Distribuição da amostra RESINOV – IN por género.....	80
Figura 19: Distribuição da amostra RESINOV - IN por idade.....	81
Figura 20: Distribuição da amostra RESINOV - IN por habilitações literárias.....	81
Figura 21: Distribuição da amostra RESINOV - IN por área de trabalho.....	82
Figura 22: Distribuição da amostra RESINOV - IN por posição hierárquica.....	82
Figura 23: Distribuição da amostra RESINOV - IN por tempo na empresa.....	83
Figura 24: Distribuição da amostra RESINOV - IN por local de trabalho.....	83
Figura 25: Distribuição da amostra RESINOV - IN TOP por género.....	84
Figura 26: Distribuição da amostra RESINOV - IN TOP por idade.....	84
Figura 27: Distribuição da amostra RESINOV - IN TOP por habilitações literárias.....	85
Figura 28: Distribuição da amostra RESINOV - IN TOP por tempo na empresa.....	85
Figura 29: Distribuição da amostra RESINOV - IN TOP por local de trabalho.....	86
Figura 30: Modelo Conceptual de Investigação.....	117
Figura 31: Tendência para a média das dimensões por tempo na empresa.....	124

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Dimensões da responsabilidade social das empresas.....	9
Tabela 2: Instrumentos normativos da responsabilidade social.....	19
Tabela 3: Melhor empresa para trabalhar em Portugal.....	26
Tabela 4: Evolução do conceito de inovação .....	32
Tabela 5: As cinco gerações dos modelos de inovação .....	35
Tabela 6: Tabela resumo dos modelos da inovação organizacional. ....	49
Tabela 7: Investigações contribuintes por dimensão. ....	61
Tabela 8: Questões relativas à dimensão inovação organizacional .....	66
Tabela 9: Questões relativas à dimensão inovação nos últimos seis anos.....	67
Tabela 10: Questões relativas à dimensão aprendizagem contínua .....	67
Tabela 11: Questões relativas à dimensão orientação estratégica.....	68
Tabela 12: Questões relativas à dimensão orientação cliente interno.....	68
Tabela 13: Questões relativas à dimensão informação e comunicação interna .....	69
Tabela 14: Questões relativas à dimensão práticas de liderança .....	70
Tabela 15: Questões relativas à dimensão coordenação e integração.....	70
Tabela 16: Questões relativas à dimensão confiança organizacional .....	71
Tabela 17: Questões relativas à dimensão condições de trabalho .....	72
Tabela 18: Questões relativas à dimensão desenvolvimento de competências.....	72
Tabela 19: Questões relativas à dimensão projecto responsabilidade social – relacionamento com <i>stakeholders</i> .....	73
Tabela 20: Questões relativas à dimensão projecto responsabilidade social – certificação do projecto de responsabilidade social .....	74
Tabela 21: Questões relativas à dimensão ambiente organizacional .....	75
Tabela 22: Taxas de resposta dos questionários .....	77
Tabela 23: Número e distribuição da população .....	78
Tabela 24: Número e distribuição da amostra RESINOV - IN .....	80
Tabela 25: Frequência das respostas na questão 1.....	88
Tabela 26: Frequência das respostas na questão 6.....	88
Tabela 27: Frequência das respostas na questão 7.....	89
Tabela 28: Frequência das respostas na questão 10.....	89
Tabela 29: Frequência das respostas na questão 14.....	89
Tabela 30: Frequência das respostas na questão 18.....	90

Tabela 31: Frequência das respostas na questão 30.....	90
Tabela 32: Frequência das respostas na questão 37.....	90
Tabela 33: Frequência das respostas na questão 46.....	91
Tabela 34: Frequência das respostas na questão 50.....	91
Tabela 35: Frequência das respostas na questão 51.....	91
Tabela 36: Frequência das respostas na questão 4.....	92
Tabela 37: Frequência das respostas na questão 70.....	92
Tabela 38: Frequência das respostas na questão 26.....	93
Tabela 39: Frequência das respostas na questão 29.....	93
Tabela 40: Frequência das respostas na questão 40.....	93
Tabela 41: Frequência das respostas na questão 49.....	93
Tabela 42: Frequência das respostas na questão 66.....	94
Tabela 43: Frequência das respostas na questão 75.....	94
Tabela 44: Frequência das respostas na questão 15.....	94
Tabela 45: Frequência das respostas na questão 24.....	95
Tabela 46: Frequência das respostas na questão 31.....	95
Tabela 47: Frequência das respostas na questão 47.....	95
Tabela 48: Frequência das respostas na questão 58.....	96
Tabela 49: Frequência das respostas na questão 59.....	96
Tabela 50: Frequência das respostas na questão 65.....	96
Tabela 51: Frequência das respostas na questão 71.....	97
Tabela 52: Frequência das respostas na questão 74.....	97
Tabela 53: Critérios para a fiabilidade e validade das dimensões em estudo .....	99
Tabela 54: Enquadramento nas dimensões das questões propostas pela organização .....	99
Tabela 55: Recodificação e enquadramento das questões propostas pela organização (RESINOV – IN).....	100
Tabela 56: Recodificação e enquadramento das questões propostas pela organização (RESINOV - IN TOP).....	101
Tabela 57: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão inovação organizacional .....	103
Tabela 58: Resultados de fiabilidade e validade para as dimensões inovação organizacional e inovação nos últimos seis anos .....	104
Tabela 59: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão aprendizagem contínua .....	104
Tabela 60: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão orientação estratégica .....	105
Tabela 61: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão orientação para o mercado interno.....	105
Tabela 62: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão informação e comunicação interna. ...	106
Tabela 63: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão práticas de liderança. ....	106
Tabela 64: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão coordenação e integração. ....	107
Tabela 65: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão Confiança Organizacional .....	107
Tabela 66: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão condições de trabalho .....	108
Tabela 67: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão Desenvolvimento de Competências... ..	108
Tabela 68: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão projecto responsabilidade social. ....	109

Tabela 69: Resultados de fiabilidade e validade para as dimensões relacionamento com <i>stakeholders</i> e certificação do projecto de responsabilidade social.....	110
Tabela 70: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão ambiente organizacional.....	111
Tabela 71: Resultados de fiabilidade para a dimensão inovação organizacional .....	112
Tabela 72: Resultados de fiabilidade para a dimensão aprendizagem contínua .....	112
Tabela 73: Resultados de fiabilidade para a dimensão orientação estratégica.....	113
Tabela 74: Resultados de fiabilidade para a dimensão orientação para o cliente interno.....	113
Tabela 75: Resultados de fiabilidade para a dimensão informação e comunicação interna. ....	113
Tabela 76: Resultados de fiabilidade para a dimensão práticas de liderança .....	114
Tabela 77: Resultados de fiabilidade para a dimensão coordenação e integração.....	114
Tabela 78: Resultados de fiabilidade para a dimensão confiança organizacional .....	115
Tabela 79: Resultados de fiabilidade para a dimensão condições de trabalho .....	115
Tabela 80: Resultados de fiabilidade para a dimensão desenvolvimento de competências.....	115
Tabela 81: Resultados de fiabilidade para a dimensão projecto responsabilidade social .....	116
Tabela 82: Resultados de fiabilidade para a dimensão ambiente organizacional .....	116
Tabela 83: Resultados das médias (M), desvios padrão (DP) e Teste-T para a comparação das dimensões encontradas por escala.....	119
Tabela 84: Resultados das médias (M), desvios padrão (DP) e Teste-T para a comparação das dimensões encontradas por posição hierárquica: Quadro e Não Quadro. ....	121
Tabela 85: Resultados das médias (M), desvios padrão (DP) e Teste-F (ANOVA) para a comparação das dimensões encontradas por tempo na empresa.....	123

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AA – Accountability

ACP – Análise em Componentes Principais

APH – Auchan Portugal Hipermercados

CIS – Community Innovation Survey

COM – Comissão

DOPA – Direcção de Operações do Pão de Açúcar

DP – Desvio Padrão

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

ISO – International Organization for Standardization

KMO – Kraisser, Meyer, Olkin

M - Média

NP – Norma Portuguesa

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONG's – Organizações Não Governamentais

PDCA – Plan, Do, Check, Adjust

PRESOR – Perceived, Role of Ethics and Social Responsibility

SA – Social Accountability

VER – Valor, Equilíbrio, Responsabilização

## INTRODUÇÃO

A inovação e a responsabilidade social são actividades empresariais voluntárias que, através das suas práticas podem causar um benefício para várias partes, permitindo ao mesmo tempo, que a empresa prospere.

A adopção de um conjunto de práticas numa organização conduz certamente à dignificação dos colaboradores, construindo assim as percepções que estes têm sobre a sua empresa.

Considerando que os colaboradores constituem um grupo de interesse prioritário, muito importante para o sucesso geral das empresas, existem evidências de que a inovação e a responsabilidade social nas organizações, influencia as atitudes e os comportamentos deste grupo.

Neto e Froes (1999) sugerem que estes factores imprimem uma renovada energia nos colaboradores decorrente da oportunidade de aprendizagem natural de novas atitudes e de clarificação de novos valores de trabalho e vida.

A presente investigação integra-se numa linha de procura de entendimento sobre a forma como colaboradores e gestores de topo de uma determinada empresa, percebem as práticas de inovação e responsabilidade social, tentando perceber a perspectiva de quem faz acontecer novos desempenhos, novos recursos e novos resultados numa organização.

A investigação poderia ter sido orientada para outras áreas já estudadas, dentro do campo de investigação escolhido, como a inovação no produto ou a ética empresarial. Contudo o nosso objectivo foi procurar compreender como os processos ligados à inovação e à responsabilidade social são percebidos no seio da organização, confrontando a percepção dos colaboradores de base com a dos gestores de topo, que são quem implementa as medidas na empresa.

A escolha do tema de estudo surgiu da ausência de referências bibliográficas que delimitassem o tema de investigação e ainda do facto do autor viver o mundo do trabalho e pretender fazer o cruzamento com as questões académicas, procurando compreender assim como se dá forma e conteúdo a alguns conceitos. Este encontro assume-se como um aspecto intencional neste trabalho.

Este cruzamento entre o caminho profissional e o caminho académico foi efectivamente influenciador do modelo empregue na investigação. Para isso foi necessário um constante vaivém entre a teoria e a prática, com um contínuo olhar no desempenho e

funcionamento da empresa, enquanto fenómeno sociológico, garantindo o rigor científico que se exige.

O propósito deste estudo, como referido anteriormente, é o de medir como a responsabilidade e a inovação são percebidas no interior de uma organização e tentar compreender se estes factores podem contribuir para o desenvolvimento da empresa.

Para estabelecer e compreender as percepções dos grupos estudados, foram criados dois instrumentos de medida, semelhantes entre si e que nos permitem confrontar a opinião de ambos os grupos sobre o mesmo tema.

A inexistência de escalas que permitissem medir estes factores constitui outro dos principais objectivos desta investigação.

A criação destas escalas, bem como os processos de validação e análise de fiabilidade executados, pretendem permitir a criação de um referencial de trabalho para futuras investigações.

Embora conscientes da importância e relevância da inovação nas práticas de responsabilidade social das empresas, os gestores de topo não dispõem de instrumentos fiáveis para analisar a percepção dos colaboradores em relação a essas práticas e o impacto da sua implementação na empresa. Este facto produz uma diminuição do impacto que estas práticas podem ter no sucesso da empresa. Crossan e Apaydin (2010) defendem que só conhecendo as suas práticas é que os gestores podem ter uma perspectiva mais holística.

Partindo desta intenção, inicialmente foi realizada a identificação, recolha e tratamento da literatura relevante para a investigação.

Após identificada a problemática subjacente a esta tese, foi proposto um modelo conceptual que servisse de suporte ao desenvolvimento do estudo.

Seguindo este desenho de investigação, colocou-se o problema na obtenção dos dados e quais os melhores métodos para recolha dos mesmos. Considerou-se neste campo que a melhor opção seria realizar a recolha da informação de forma a ser representativa da totalidade da organização estudada e discutiram-se quais os melhores métodos para garantir a confidencialidade das respostas.

Com a recolha dos dados, a escolha das técnicas estatísticas a utilizar foram um aspecto relevante, tendo em conta a quantidade de dados obtidos.

Considerando a quantidade de dimensões de análise, optámos por técnicas de análise multivariada, permitindo assim a análise de diversos itens de forma conjunta.

A presente tese está dividida em cinco partes:

Na primeira é feito um enquadramento da investigação apresentando o propósito do estudo.

Numa segunda parte, é feita a revisão da literatura que serve de realce ao presente trabalho, apresentando de forma mais detalhada o tema da responsabilidade social e da inovação, assim como aspectos que influenciam estas temáticas.

Na terceira parte, apresenta-se o estudo empírico, começando por se definir o desenho da investigação, os objectivos desta, assim como a formulação do problema da investigação. Neste capítulo discute-se o papel do observador participante, devido ao facto de o investigador ser colaborador da organização que serve de objecto de estudo.

Importa realçar que este aspecto poderá ser visto como uma dificuldade, contudo encaramo-lo como um elemento facilitador pois permite perceber como tudo flui e permite analisar subtilezas que, de outra forma, não seriam passíveis de análise, combinando várias técnicas, nomeadamente a análise de documentos e utilização de questionários, procurando assim enquadrar os dados obtidos.

Apresenta-se ainda neste capítulo todo o processo de desenho dos instrumentos de medida, a população e a amostra, bem como os procedimentos estatísticos utilizados.

De seguida é feita a análise e discussão dos resultados obtidos, confrontando com as hipóteses formuladas.

No último capítulo retiram-se as conclusões da investigação e são identificadas as limitações e sugestões para estudos futuros.

Importa ainda fazer uma nota neste capítulo introdutório, sobre o facto de a tese estar escrita de acordo com o antigo acordo ortográfico, já que este era o que vigorava no início do processo de doutoramento.

## **CAPITULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Actualmente assistimos a um aumento de iniciativas em torno dos conceitos de responsabilidade social e inovação.

Autores como Crossan e Apaydin (2010) e Singhapakdi et al (2001) defendem que hoje as empresas pioneiras assumem estes conceitos como necessários para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Iniciaremos a investigação pela revisão dos principais temas discutidos no contexto da responsabilidade social

A responsabilidade social é um conceito que é reconhecido como um influenciador positivo de um negócio e seus *stakeholders*.

Apesar de existir uma enorme quantidade de trabalhos e investigações no campo da responsabilidade social, não é fácil medir este item a partir do interior da organização, pela escassez de trabalhos publicados com o tratamento desta visão.

#### **1.1 - O CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUAS DIMENSÕES**

O conceito da responsabilidade social, apesar de actualmente estar presente no quotidiano das empresas, não está suficientemente consolidado existindo diferentes definições do mesmo. Conforme refere Mendes (2009), este é um conceito que está em constante mutação uma vez que acompanha as tendências das organizações e as interpelações que a sociedade vai tendo e que vão acrescentando substância ao conceito. Por uma questão de simplicidade, a definição da responsabilidade social adoptada para este trabalho de investigação é aquela apresentada pelo Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, COM (2011), que define a responsabilidade social como a integração voluntária das preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas.

A responsabilidade social, de acordo com o Livro Verde, COM (2011), pressupõe a existência de duas dimensões, para que possa ser posta em prática. Essas dimensões são a dimensão interna e a dimensão externa.

De uma forma resumida, podemos dizer que a dimensão interna está orientada para os trabalhadores e o investimento no capital humano, na saúde, na segurança, na gestão da mudança, nas práticas de gestão de recursos naturais, entre outros. Esta dimensão visa contribuir para o aumento da produtividade e a competitividade das organizações.

A dimensão externa passa além das barreiras das empresas e envolve toda a comunidade local assim como todos os interessados na organização.

## **1.2 - DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Apresenta-se agora, segundo COM (2011), de uma forma mais detalhada uma análise das duas dimensões da responsabilidade social, segundo o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias.

A dimensão interna implica práticas socialmente responsáveis destinadas aos colaboradores, descrevendo-se a seguir os itens que compõem esta dimensão.

Gestão de recursos humanos – a educação e a formação são áreas importantes nas organizações que se preocupam e investem nos seus recursos humanos como peças de uma economia de sucesso. Medidas como a responsabilização dos colaboradores, melhor informação e formação dentro da empresa, um melhor equilíbrio entre a vida profissional e familiar, a igualdade de oportunidades e a adopção de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa podem permitir uma gestão de recursos humanos adequada e responsável. É um dever da empresa proporcionar qualidade de vida aos seus colaboradores, rejeitando práticas de exploração e de precariedade laboral.

Saúde e segurança no trabalho – os colaboradores devem ser vistos como um dos mais importantes activos das empresas. Neste sentido, deve ser proporcionado um ambiente de trabalho limpo e seguro motivando desta forma os colaboradores para melhoria do seu rendimento. Devem ser respeitados os critérios legislativos vigentes nestas áreas, existindo empresas que procuram promover estes temas no exterior usando produtos e serviços de outros organismos, como entidades certificadoras, como elementos de publicidade.

Adaptação da mudança – actualmente e tendo em conta que o mundo está em constante mudança, as empresas encontram-se obrigadas a promover mudanças na sua estrutura. Muitas destas mudanças passam pela diminuição dos recursos humanos. Assim, as organizações devem envolver os colaboradores nos processos de mudança, evitando a desmotivação, deslealdade e perda de produtividade.

Impacto ambiental – esta área tem como objectivo minimizar o impacto ambiental gerado pelos processos de fabrico e distribuição dos bens e serviços. As empresas devem promover um ambiente limpo e saudável, desenvolvendo os postos de trabalho com recurso a tecnologias menos poluentes.

A dimensão externa transpõe as barreiras das empresas e procura envolver todos os trabalhadores, accionistas e aqueles que são interessados na organização conforme representa a Figura 1.



Figura 1: A Empresa e as suas Relações. Fonte: elaboração própria.

Os itens que compõem a dimensão externa da responsabilidade social de uma empresa são apresentados a seguir.

Comunidade local: a interacção com as comunidades locais é importante na medida em que ajuda o crescimento da sociedade, conseguindo produzir benefícios e prosperidade no meio envolvente. Esta interacção pode ser conseguida através de acções como apoio a causas locais, inclusão de pessoas com dificuldades, criação de estruturas de apoio às famílias, entre outras.

Direitos humanos – são um aspecto essencial dentro da responsabilidade social das empresas. Tendo em conta os grupos vulneráveis devem ser garantidos os direitos civis, políticos, económicos, sociais, culturais e a igualdade de oportunidades. Os códigos de conduta adoptados pelas empresas surgem neste âmbito, procurando salvaguardar as condições de trabalho, os direitos humanos e os aspectos ambientais.

Preocupações ambientais – hoje é fundamental tornar compatível o bom desempenho económico com a eficiência ambiental. As empresas são responsáveis por atenuar os impactos da sua actividade e promover uma recuperação ambiental.

Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores – as empresas devem criar parcerias capazes de gerar expectativas, preços justos e entregar os seus produtos e serviços com fiabilidade e qualidade. As empresas de maior dimensão devem garantir o apoio a

organizações de menor dimensão, assim como apresentar e comunicar os relatórios das suas actividades.

De uma forma sumária, podemos representar as dimensões da responsabilidade social conforme a figura seguinte:

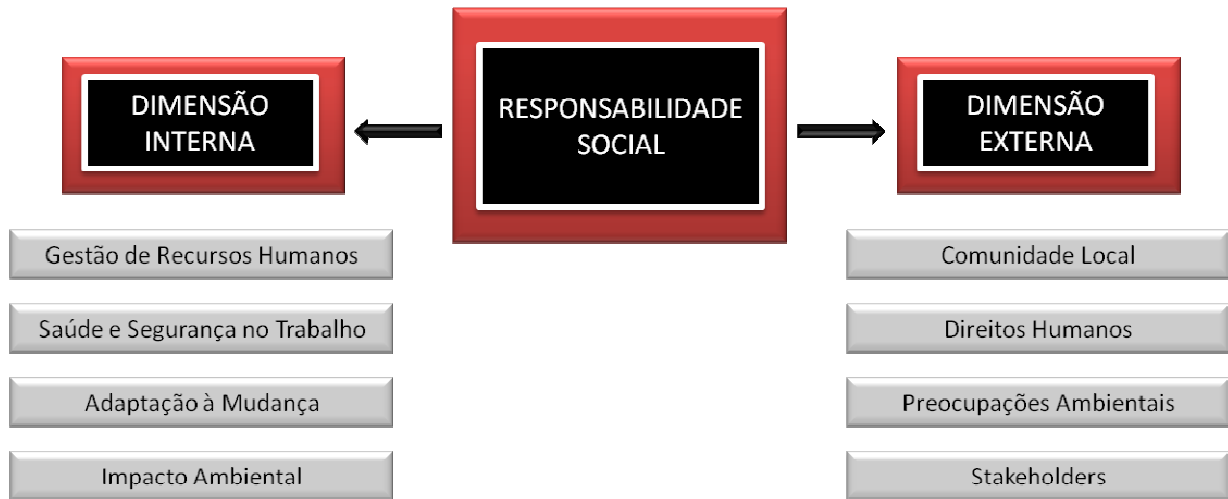


Figura 2: As dimensões da responsabilidade social. Fonte: elaboração própria.

Na Tabela 1 são apresentadas as dimensões anteriormente abordadas e alguns itens que compõem as mesmas.

Dimensões Internas	Dimensões Externas
<p><b>Gestão de Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilização dos trabalhadores</li> <li>• Melhor informação interna</li> <li>• Aprendizagem ao longo da vida</li> <li>• Equilíbrio entre vida profissional e familiar</li> <li>• Igualdade de género</li> <li>• Recrutamento não discriminatório</li> <li>• Participação nos lucros e no capital</li> </ul>	<p><b>Comunidade Local:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração ao nível do emprego, remunerações e benefícios</li> <li>• Controlo dos níveis de salubridade e prosperidade</li> <li>• Interacção com o meio físico e ambiental</li> <li>• Disponibilização de meios humanos e técnicos</li> </ul>
<p><b>Saúde e Segurança no Trabalho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação das medidas legislativas</li> <li>• Cultura de prevenção dos riscos</li> <li>• Quantificação, documentação e divulgação das boas práticas</li> <li>• Certificação de produtos, serviços, sistemas de</li> </ul>	<p><b>Direitos Humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito pelas normas laborais, ambientais e dos direitos humanos</li> <li>• Adopção de códigos de conduta de condições de trabalho, direitos humanos, aspectos ambientais, fornecedores e subcontratados</li> </ul>

<p>contratação de acordo com os requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de segurança e saúde no trabalho nas adjudicações aos diversos fornecedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação do impacto da actividade nos direitos humanos e na comunidade local</li> <li>• Promoção das normas laborais na organização e nos subcontratados</li> <li>• Diálogo e troca de informação entre os órgãos de gestão e os trabalhadores e a comunidade local</li> </ul>
<p><b>Adaptação da Mudança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução das despesas e aumento da produtividade</li> <li>• Motivação, lealdade e produtividade do trabalho</li> <li>• Identificação dos riscos, previsão de custos</li> <li>• Execução de planos de contingência</li> <li>• Formação profissional suplementar</li> <li>• Modernização dos sistemas de produção</li> <li>• Definição de procedimentos e parcerias</li> <li>• Inserção profissional dentro e fora da empresa</li> </ul>	<p><b>Preocupações Ambientais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho ambiental</li> <li>• Incrementos ao nível ambiental capazes de contribuir para o desenvolvimento sustentável</li> </ul>
<p><b>Impacto Ambiental</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução da exploração dos recursos</li> <li>• Redução das emissões poluentes</li> <li>• Redução da produção de resíduos</li> <li>• Redução de gastos energéticos</li> <li>• Valorização dos resíduos</li> <li>• Monitorização dos custos ambientais da matéria-prima</li> </ul>	<p><b>Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com empresas</li> <li>• Responsabilização social dos clientes, fornecedores e subcontratados</li> <li>• Envolvimento no capital de risco de empresas inovadoras</li> <li>• Fornecimento ético, eficiente e ecológico de produtos e serviços</li> </ul>

Tabela 1: Dimensões da responsabilidade social das empresas – Fonte: COM (2011).

### **1.3 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Desde o início da segunda metade do século XX que o tema da responsabilidade social tem vindo a ganhar destaque no meio académico e empresarial. Segundo Turker (2009), a responsabilidade social é um dos conceitos mais proeminentes na literatura visto ser um conceito recente, ainda em construção e que se constitui como uma nova área de conhecimento do mundo empresarial

O histórico das definições deste tema está caracterizado por uma certa imprecisão temporal, contudo estima-se que Bowen (1953) terá sido o responsável pela introdução desta temática. O autor define responsabilidade social como a obrigação dos administradores das empresas em adoptar orientações, tomar decisões e seguir linhas de acção que estejam de acordo com os objectivos e os valores de cada sociedade.

No início dos anos sessenta, dois autores destacaram-se na abordagem deste tema. Nesta década as principais linhas orientadoras dos debates eram sobre o verdadeiro significado da responsabilidade social e quais seriam as responsabilidades das empresas.

Davis (1960) defende que nesta temática as empresas apenas devem responder às questões económicas, técnicas e legais sempre com ganhos económicos associados. Este autor defende ainda que a responsabilidade social está intimamente associada ao poder e à forma como a empresa usa esse poder consoante a sua influência na sociedade vai aumentando.

Friedman (1962) criou controvérsia ao discordar da definição de Bowen, referindo que a responsabilidade social das empresas seria aquela que procura corresponder com as expectativas dos accionistas, maximizando os proveitos destes. Com este autor teve início a chamada visão económica clássica que coloca em causa a responsabilidade social das empresas alegando que os governos dos países democráticos são quem deve tratar dos temas sociais.

Este mesmo autor limita o conceito da maximização dos proveitos através da responsabilidade social, referindo que devem ser usados todos os recursos geradores de lucros respeitando as regras.

Com o início da década de setenta do século XX, a responsabilidade social passa a fazer parte da gestão estratégica das empresas, nascendo a visão socioeconómica da responsabilidade social. As empresas passam a ter um papel mais amplo do que o de obtenção de lucros e criação de empregos, transformando-se em projectos estratégicos da sociedade. Passa a existir uma preocupação com a imagem que a sociedade tem da

organização, do cumprimento das obrigações sociais e da capacidade de melhoria das condições de vida.

Segundo Davis (1973), a responsabilidade social diz respeito às respostas das empresas para além do aspecto económico, técnico ou legal, enfatizando que a responsabilidade social começa onde a legislação acaba.

Pela primeira vez aparecem os conceitos de sensibilidade social (*corporate social responsiveness*) e de performance em responsabilidade social (*corporate social performance*).

Com o modelo de três níveis criado por Sethi (1975), o conceito clássico da responsabilidade social é fragmentado de acordo com os vários comportamentos das organizações. Os três níveis apresentados são a obrigação legal (resposta às imposições legais e dos mercados), a responsabilidade social (ser congruente com as normas da sociedade) e por último a sensibilidade social (adaptar, antecipar e prevenir).

A medição do desempenho organizacional nesta área é introduzida por Bowman e Haire (1975). Estes investigadores estabeleceram um conjunto de dimensões de análise, capazes de medir a responsabilidade social através dos relatórios anuais das empresas. As dimensões de análise eram compostas por responsabilidade corporativa (*corporate responsibility*), responsabilidade social (*social responsibility*), acções sociais (*social actions*), serviço público (*public service*), cidadania corporativa (*corporate citizenship*), responsabilidade pública (*public responsibility*) e sensibilidade social (*social responsiveness*).

No final dos anos setenta aparece ainda o modelo conceptual tridimensional da performance corporativa criado por Carroll (1979) e que limita a responsabilidade social a quatro elementos: económicos, legais, éticos e filantrópicos.

A década de oitenta é caracterizada pela aproximação da responsabilidade social à estratégia das empresas.

Carroll (1999) identifica este período como aquele em que os académicos começaram a defender que os fins socialmente responsáveis das empresas devem também ser fins lucrativos. Esta orientação cria a noção de que a responsabilidade e a rentabilidade complementam-se, devendo as empresas procurar na responsabilidade social uma oportunidade de negócio.

Nesta década aparece a teoria dos *stakeholders* criada por Freeman (1984). Este investigador sistematiza o paradigma da responsabilidade social, a sua dependência dos

*stakeholders* e a influência que estes exercem nas organizações. Para este autor os responsáveis das organizações passam a gerir um conjunto de interesses legítimos dos diversos *stakeholders* que, segundo Donaldson e Preston (1995), se definem como qualquer pessoa ou grupo com interesses legítimos em matéria processual e/ou material da actividade empresarial.

A literatura dos anos noventa do século passado não alarga a definição do conceito de responsabilidade social, mas utiliza este mesmo conceito para fazer aparecer novos temas complementares.

Um dos grandes contributos desta década foi dado por Wood (1991), que melhorou o modelo proposto por Carroll, na década de setenta, e apresentou num contexto mais alargado o conceito de responsabilidade social. Esta autora enfatizou os resultados e a performance das organizações, identificou a análise do meio envolvente, a gestão dos *stakeholders* e a gestão dos assuntos sociais como os principais processos da responsabilidade social a ter em conta.

Carroll (1991) criou a pirâmide da responsabilidade social das empresas, com as responsabilidades económicas na base e as responsabilidades filantrópicas no topo, dando a ideia de que as empresas, enquanto projectos da sociedade, devem construir uma perspectiva de missão e compromisso social, ultrapassando desta forma o conceito funcional. Compõem ainda esta pirâmide as responsabilidades legais e as responsabilidades éticas.

No dealbar do século XXI, com o desenvolvimento dos negócios a uma escala global, o tema da responsabilidade social ganha uma maior visibilidade.

Em dois mil e um a Comissão Europeia lança o Livro Verde para a promoção da responsabilidade social corporativa e as Nações Unidas criam um pacto sobre os direitos humanos, trabalho e ambiente.

Porter e Kramer (2002) analisaram as vantagens que podem ter as empresas que adoptem critérios da responsabilidade social. Estes autores defendem que entre a filantropia e o negócio pode existir uma convergência de interesses que se revele positivo quer para o negócio quer para o benefício social.

Grande parte das discussões académicas centram-se nos modelos anteriores e na sua reformulação, sendo disso exemplo o contributo dado por Schwartz e Carroll (2003) que transformam os anteriores modelos de Carrol, sugerindo um novo modelo assente em três áreas de responsabilidade, nomeadamente económicas, legais e éticas.

Partindo desta perspectiva, surge a necessidade de compreender de forma mais detalhado os modelos de Carroll, já que apesar de existirem diferentes abordagens à responsabilidade social, este investigador tem impulsionado a evolução teórica deste tema, sendo um dos autores mais citados, justificando por isso uma reflexão sobre o seu trabalho.

Este autor assume também um papel fundamental na construção das escalas utilizadas nesta investigação, nomeadamente com um forte contributo ao nível da elaboração das questões associadas às duas dimensões do projecto de responsabilidade social.

### 1.4 - OS MODELOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DE CARROLL

O primeiro autor a criar um modelo capaz de definir o conceito de responsabilidade social foi Carroll, através do modelo conceptual tridimensional da performance corporativa. Para este autor as quatro categorias da responsabilidade social (económica, legal, ética e filantrópica) estavam ligadas às questões sociais envolvidas e à filosofia da sensibilidade social, conforme se pode verificar através da Figura 3.

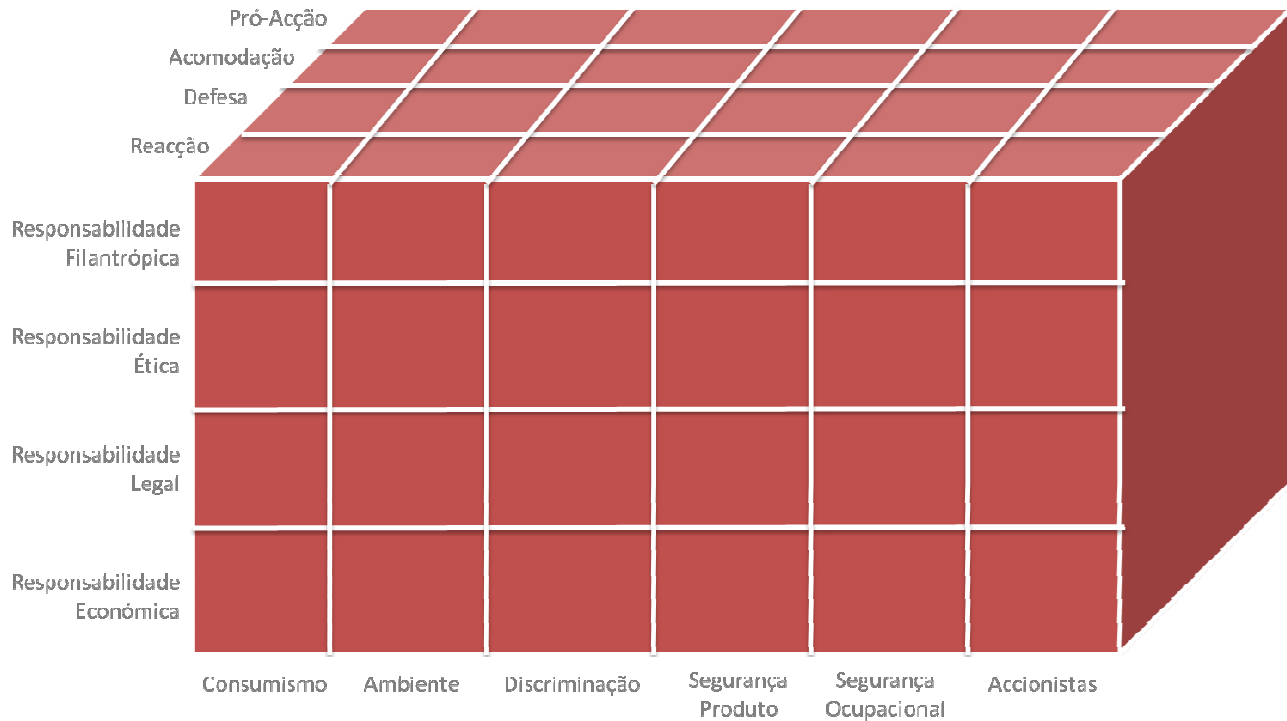


Figura 3: Modelo tridimensional da responsabilidade social - Fonte: Carroll (1979).

No seguimento do trabalho anteriormente desenvolvido, Carroll cria um modelo conceptual que combina a teoria dos *stakeholders* com o seu modelo tridimensional. Conforme a Figura 4, surge assim uma pirâmide composta por quatro níveis que tem, na base de todas as responsabilidades, a responsabilidade económica.

A responsabilidade económica e a responsabilidade legal representam a componente tangível da função das empresas na sociedade, enquanto que por outro lado, as responsabilidades éticas representam a componente intangível.

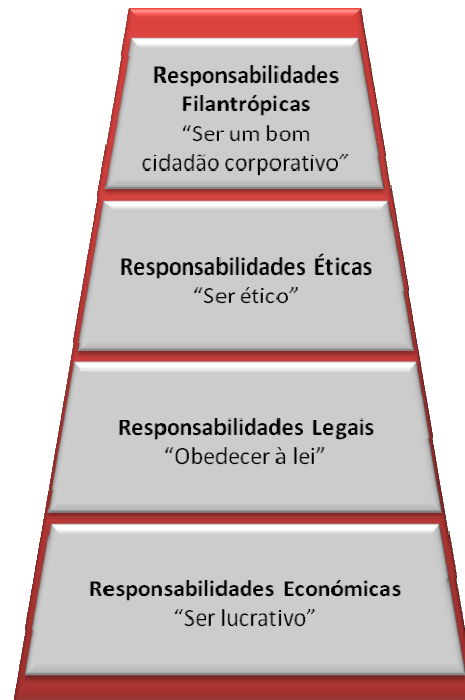


Figura 4: Pirâmide da responsabilidade social – Fonte: Carroll (1991).

As responsabilidades filantrópicas desempenham a componente de missão social das empresas para além da função e do compromisso para com o desenvolvimento da sociedade e do ser humano.

As principais limitações deste modelo conceptual estão relacionadas com questões como o facto de a sua forma piramidal dar uma ideia de que as diferentes responsabilidades estão organizadas segundo uma ordem hierárquica e que aquelas que estão no topo são as mais importantes. Outra limitação identificada prende-se com a presença da filantropia como área autónoma no modelo, sendo que se considera que iniciativas neste campo geralmente são de cariz voluntário e como tal não devem ser consideradas uma responsabilidade.

Tendo em conta as limitações do modelo piramidal de Carrol, Schwartz e Carroll (2003) desenvolvem o modelo de três domínios da responsabilidade social.

Estes autores adoptam um diagrama de *Venn*, onde estão assentes três domínios: económico, legal e ético.

O domínio económico é composto por actividades que têm um impacto económico favorável para a empresa, quer seja directo ou indirecto. São exemplo dessas actividades aquelas que visam o aumento das vendas ou aquelas que visam melhorar a moral dos colaboradores ou favorecer a imagem da empresa.

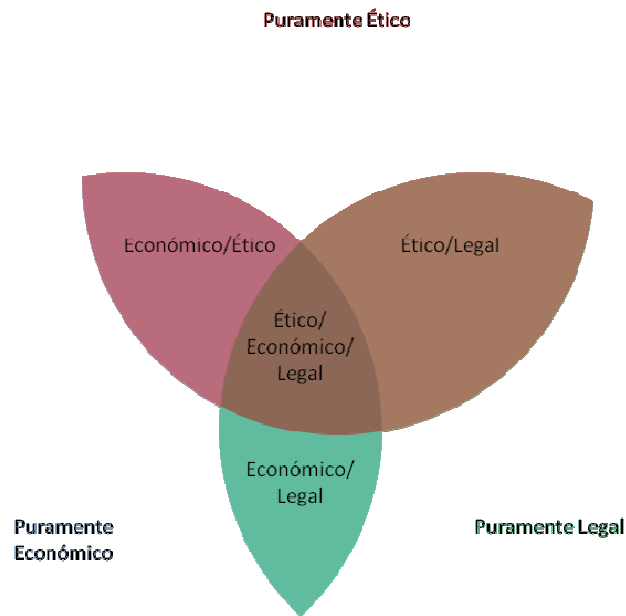


Figura 5: Modelo dos três domínios – Fonte: Schwartz e Carroll (2003).

O domínio legal diz respeito à receptividade da empresa às expectativas da sociedade expressas na lei. Este domínio é composto por três categorias, a saber: cumprimento da lei, evitamento do litígio civil e antecipação das mudanças legais.

Por último, o domínio ético está relacionado com a responsabilidade ética das organizações de acordo com o esperado pelos diferentes *stakeholders*. Neste domínio estão incluídos três padrões éticos como o convencional, o consequencialista e o deontológico.

Mais recentemente, Schwartz e Carroll criam um modelo que procura unificar um conjunto de tópicos independentes. Estes tópicos são a responsabilidade social das empresas, a ética nos negócios, a gestão dos *stakeholders*, a sustentabilidade e a cidadania empresarial.

Este modelo, conforme se pode verificar na Figura 6, está representado sobre um modelo VER (valor, equilíbrio, responsabilização).

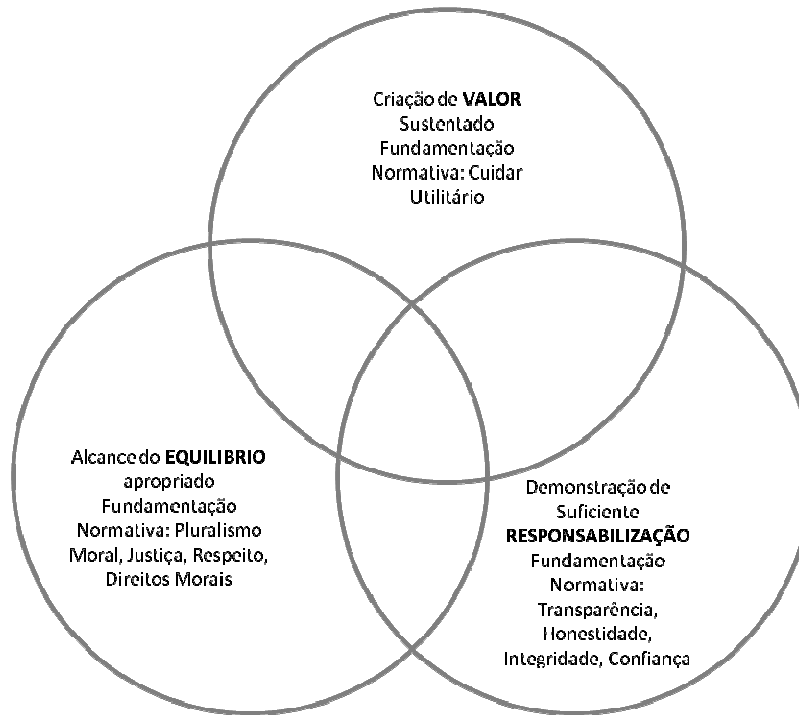


Figura 6: Temas da sociedade e dos negócios e os três conceitos básicos – Fonte: Schwartz e Carroll (2008).

O valor está relacionado com as obrigações das empresas na criação de benefícios para a sociedade, decorrentes das suas actividades.

O equilíbrio diz respeito à conjugação dos interesses dos stakeholders e não stakeholders, por exemplo no campo ambiental.

A responsabilização está ligada à perspectiva de prestação de contas à sociedade.

## 1.5 - INSTRUMENTOS DE MEDIDA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Com o crescente aumento da visibilidade da responsabilidade social, vários têm sido os instrumentos que apareceram para permitir comparar as empresas e os sectores de actividade.

Os instrumentos usados são os códigos, os relatórios, os sistemas de gestão, as normas, entre outros.

Centrando-nos nas normas para a avaliação das empresas, as mais conhecidas são apresentadas na tabela a seguir.

<b>Instrumento Normativo</b>	<b>Requisitos/Princípios</b>
<b>SA 8000</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabalho infantil</li><li>• Trabalho forçado</li><li>• Saúde e segurança no trabalho</li><li>• Liberdade de associação e direito à negociação colectiva</li><li>• Discriminação</li><li>• Práticas disciplinares</li><li>• Horário de trabalho</li><li>• Remuneração</li><li>• Sistema de gestão</li></ul>
<b>AA 1000</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inclusão</li><li>• Relevância</li><li>• Responsabilidade</li></ul>
<b>ISO 26000</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidade</li><li>• Transparência</li><li>• Comportamento ético</li><li>• Respeito pelos interesses das partes interessadas</li><li>• Respeito pelo cumprimento das leis</li><li>• Respeito pelas normas internacionais</li><li>• Respeito pelos direitos humanos</li></ul>

**NP4469-1:2008**

- Cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação colectiva e dos regulamentos aplicáveis
  - Respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente
  - Adopção do princípio da precaução
  - Reconhecimento do direito das partes interessadas em serem ouvidas e o dever de reagir por parte da organização
  - Reconhecimento dos aspectos da responsabilidade social directos e indirectos da organização, tendo em conta o ciclo de vida dos seus produtos
  - Privilégio à prevenção da poluição na origem
  - Actuação transparente, partilha de informação e comportamento aberto
  - Responsabilização pelas acções e omissões da organização e prestação de contas pela conduta face às legítimas expectativas das partes interessadas
  - Integração dos aspectos da responsabilidade social nos sistemas de gestão da organização e no seu processo de tomada de decisão
  - Não regressão
- 

Tabela 2: Instrumentos normativos da responsabilidade social. Fonte: elaboração própria.

A norma SA 8000 é a primeira norma auditável a nível mundial. Esta norma criada em 1997 pela Social Accountability Internacional, está construída sobre doze convenções da Organização Internacional do Trabalho e nas declarações das Nações Unidas para os direitos dos homens e da criança.

Esta norma desenvolvida segundo os conceitos do International Organization for Standardization (ISO) utiliza os princípios gerais desta instituição, ou seja, acções preventivas e correctivas, melhoria contínua, auditorias internas e externas e por último, um sistema baseado na documentação. Segundo Gomes (2009) a certificação de acordo com esta norma revela que os bens e serviços da empresa foram produzidos respeitando um conjunto de valores éticos e socialmente responsáveis, ao longo de todo o processo produtivo. É importante realçar que parte dos requisitos referem-se aos trabalhadores e às condições de trabalho.

A norma AA 1000 foi publicada em 1999 pelo Institute of Social and Ethical Accountability. O objectivo desta norma é o de criar um padrão voluntário que oriente

as empresas no seu relacionamento com todas as partes interessadas, assim como no desenvolvimento e desempenho das empresas na área social, ambiental e económica.

Os três princípios estão assentes em cinco fases por que as empresas devem passar para melhorarem o seu desempenho de forma contínua. As fases são: planeamento, avaliação, auditoria e comunicação, impregnação e compromisso com as partes interessadas.

A ISO 26000 é o referencial internacional mais recente tendo sido publicado em 2010. Tem como principal objectivo criar um entendimento comum da responsabilidade social a nível mundial.

Além dos princípios e das orientações referidas no quadro acima, enuncia sete temas que as empresas devem considerar nas suas decisões e actividades. Estes temas são: governança organizacional; direitos Humanos; práticas trabalhistas; meio ambiente; práticas leais de operação; questões relativas ao consumidor; envolvimento com a comunidade.

Esta é uma norma guia com recomendações e não uma norma de requisitos passível de certificação. As empresas que entendam utilizá-la podem sempre recorrer a uma avaliação externa que reconheça a implementação da norma ou então a empresa deve emitir uma auto-declaração de compromisso.

A norma NP 4469-1:2008 foi desenvolvida pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial, no quadro de desenvolvimento da ISO 26000, sendo pedido aos países que criassem uma resposta de acordo com a sua realidade, passando assim a existir localmente instrumentos de implementação da responsabilidade social.

Esta norma assenta num sistema de gestão baseado no ciclo PDCA (plan, do, check e adjust), que é comum a muitos referenciais normativos, permitindo desta forma a sua integração e certificação.

Os requisitos desta norma, segundo Mendes (2009) são genéricos e aplicam-se a todas as organizações independentemente do seu tipo, dimensão ou personalidade jurídica.

Por último e tendo em conta a apresentação dos diferentes referenciais normativos, importa referir que seguir estes mesmos referenciais pode trazer benefícios para a própria organização, nomeadamente:

- Poupança de recursos financeiros porque são incorporados os requisitos de ambiente e segurança;
- Confiança nos fornecedores;

- Menores conflitos com ONG's, comunidades locais, trabalhadores e seus representantes, entidades públicas, órgãos governamentais, entre outros;
- Reforço das relações entre clientes e fornecedores pelas suas actuações socialmente responsáveis, evitando processos judiciais e promovendo a cooperação;
- Melhoria no acesso ao mercado de capitais e a financiamento, visto que estes recorrem cada vez mais a listas de verificação de carácter social e ambiental para avaliarem os riscos do investimento;
- Maior penetração em novos mercados pela quantidade crescente de consumidores a preocupar-se com a aquisição de produtos social e ambientalmente responsáveis;
- Maior produtividade, elevados níveis de criatividade e menor absentismo pela criação de um melhor ambiente de trabalho;
- Redução de custos com acidentes e doenças, através de sistemas preventivos relacionados com a higiene, saúde e segurança no trabalho;
- Reforço do desempenho individual e organizacional, pelo incremento das políticas de formação;
- Redução dos níveis de stress e absentismo dos colaboradores, através de políticas de conciliação da vida familiar e profissional;
- Atracção e retenção dos colaboradores mais talentosos;
- Gestão ambientalmente mais responsável, reduzindo a utilização e os custos dos recursos naturais;
- Melhoria da reputação e da imagem

O entendimento sobre o funcionamento destes documentos normativos assume-se como essencial neste trabalho, uma vez que as escalas de recolha de opinião utilizadas na presente investigação procuram compreender se o processo de certificação da instituição analisada é reconhecido como uma mais-valia.

## **1.6 - A IMPORTÂNCIA DOS GESTORES NA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Barron Hilton, gestor da cadeia de hotéis Hilton, citado por Watson (1991), refere que o principal objectivo da sua organização é ser reconhecida como a melhor cadeia de hotéis de cinco estrelas do mundo. Para conseguir esse feito é necessário que o gestor tenha a capacidade de melhorar, permitindo que a empresa cresça assim como crescerem os benefícios dos accionistas, dos clientes e dos colaboradores. Barron Hilton ressalva que isto só é possível se o gestor colocar as pessoas em primeiro lugar, depois os produtos/serviços e por último os lucros. Segundo este gestor, todo e qualquer responsável por uma organização não se deve esquecer de que se não tiver as pessoas nos seus lugares a trabalhar de uma forma realizada e o consequente produto/serviço que estas geram, nunca pode falar de lucros ou benefícios.

Segundo Quazi (2003), dentro da responsabilidade social corporativa o papel dos gestores é de extrema importância. Não é possível falar das responsabilidades corporativas, sem falar das responsabilidades dos gestores, que muitas vezes estão dispostos a sacrificar os objectivos e interesses das empresas em prol das acções de responsabilidade social.

Godos-Díez et al (2011) referem que nos nossos dias, o perfil de um gestor varia entre um modelo de agente e um modelo de mordomo, ou seja, entre aquele perfil energético e oportunista mais preocupado em implementar acções que maximizem os interesses da empresa e aquele perfil que defende valores morais, que vai mais além do benefício da empresa e que está inclinado em agir em prol do interesse colectivo.

Davis et al (1997) desenvolveram um estudo sobre os factores que influenciam o estilo de gestão dos responsáveis das empresas. Estes autores referem que os diferentes tipos de gestão estão relacionados com factores psicossociais e factores situacionais.

Os factores psicossociais dizem respeito às características pessoais de cada gestor, tal como motivação para o trabalho, identificação com a organização e o uso do poder.

Os factores situacionais demonstram a percepção dos gestores sobre certas características da organização tal como a filosofia de gestão e a cultura organizacional.

Podemos ver através da Figura 7, de uma forma esquematizada, alguns dos factores que influenciam a forma como os gestores percebem a responsabilidade social.

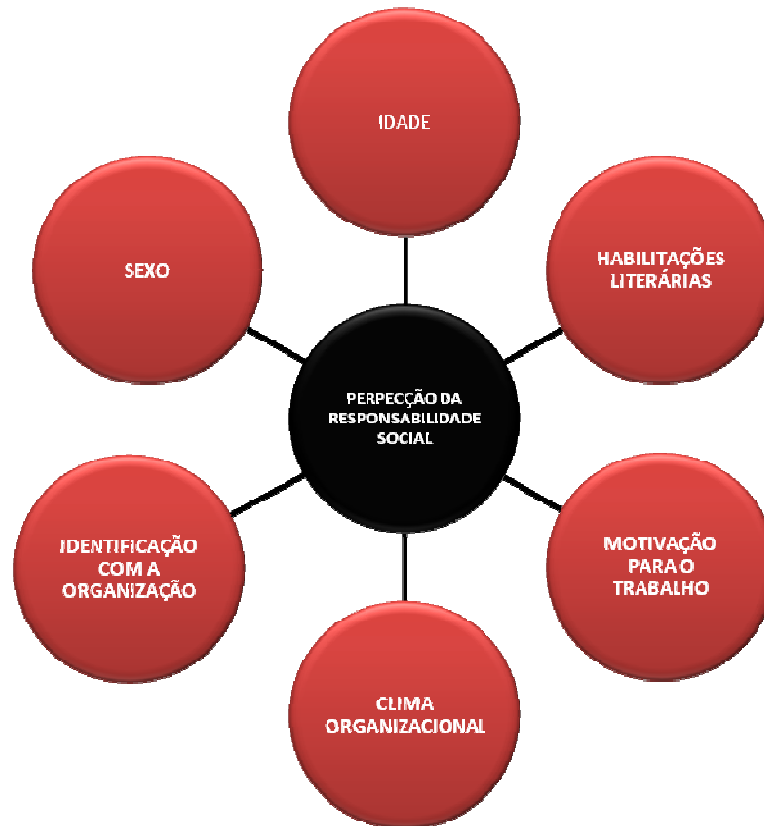


Figura 7: Factores que influenciam a percepção da responsabilidade social. Fonte: elaboração própria.

Os actos da responsabilidade social corporativa são diferentes dos outros investimentos feitos pela empresa, devido à sua ligação ao ambiente social e ao relacionamento com os *stakeholders* (Barnett, 2007). Se um gestor com um determinado perfil está então orientado para o relacionamento com os *stakeholders* é mais provável que a sua percepção sobre a responsabilidade social seja mais positiva.

Nas empresas que abandonaram o conceito de Milton Friedman, apresentado anteriormente e que seguiram no caminho do papel socioeconómico da organização, de acordo com MacNaughton (1976), o processo de gestão da responsabilidade social numa empresa passa por três fases.

A primeira fase pode ser caracterizada pelo deslumbramento do gestor e o início da transmissão das suas mais recentes convicções.

Muitas das vezes nesta fase apenas existem contribuições avulsas para o programa da responsabilidade social corporativa. Normalmente encontramos aqui algumas acções esporádicas de envolvimento em projectos comunitários, alguns investimentos de alto risco com um baixo retorno e onde não existe nenhuma ligação aos trabalhadores de

base da empresa, ficando o conceito da responsabilidade social apenas ligado ao topo da hierarquia.

Na segunda fase para ajudar a gerir todos os processos da responsabilidade social, o gestor cria um departamento ou área dentro da estrutura da sua empresa capaz de desenvolver programas, definir problemas, identificar o que é preciso fazer e estabelecer prioridades.

A terceira fase pode ser chamada de institucionalização. É nesta fase que a responsabilidade social é levada a todos os níveis da organização, são traçados objectivos para todas as unidades, são alocados recursos, as pessoas são formadas, os procedimentos são implementados e a performance da responsabilidade social corporativa é avaliada.

Ainda segundo este autor, a responsabilidade social não será como muitos dos modelos conceptuais de gestão que passam com os anos. Holmes (1976) acredita que os gestores não irão abandonar a responsabilidade social, por ser uma questão de sobrevivência num mercado competitivo, apesar de afirmar que muitos dos orçamentos estão a ficar mais apertados e a ser cuidadosamente geridos.

Vários são os investigadores como Abouzeid e Weaver (1978), Singhapakdi et al. (1996), Godos-Díez et al. (2011) e Rego et al. (2006) que estão de acordo quanto à necessidade de estudar como os gestores percebem a responsabilidade social, como estes entendem a definição do conceito e sobretudo como estes potenciam a responsabilidade social nas suas organizações.

Uma das escalas mais utilizadas para analisar essa percepção é a escala PRESOR (*Perceived Role of Ethics and Social Responsibility*), criada por Singhapakdi et al (1995).

A escala PRESOR, assim como diferentes versões desta têm sido largamente utilizadas. Vários são os autores que a usaram, nomeadamente Singhapakdi et al. (2001) que procuraram medir a importância da ética e da responsabilidade social em profissionais do marketing, Shafer et al. (2007) que procuraram medir as diferenças na percepção da responsabilidade social entre os gestores da China e dos Estados Unidos, Obalola (2008) que procurou medir a percepção da responsabilidade e da ética na indústria dos seguros, Simmons et al. (2009) que procuraram medir os efeitos na ética negocial dos futuros licenciados de Hong Kong e Godos-Díez et al. (2011) que procuraram medir a importância dos gestores nas práticas da responsabilidade social das empresas.

Esta escala consiste em dezasseis itens que ligam a ética e o comportamento socialmente responsável a diferentes aspectos da eficácia organizacional.

Estes itens estão agrupados em duas perspectivas distintas, uma focalizada na perspectiva dos accionistas e a outra focalizada na perspectiva dos *stakeholders*.

As respostas dos indivíduos estudados são dadas através de uma escala de Likert de sete pontos.

Uma das principais limitações desta escala, identificada por exemplo por autores como Godos-Díez et al. (2011) está relacionada com o efeito da deseabilidade social identificado por Marlow e Crowne (1961), ou seja com o facto de muitos sujeitos da pesquisa basearem a sua resposta no que percebem como resposta socialmente valorizada.

Tendo em conta as limitações de alguns instrumentos existentes, assumimos na presente investigação, como eixo fundamental analisar certas dimensões tais como a aprendizagem contínua dos colaboradores, a orientação existente para o cliente interno, o desenvolvimento de competências, entre outras, que são capazes de transmitir a preocupação dos gestores em conseguir colaboradores mais realizados e potenciar assim a actividade da organização.

## 1.7 - A RESPONSABILIDADE SOCIAL EM PORTUGAL

Segundo Rego et al. (2006), no que diz respeito à responsabilidade social, Portugal atrasou-se em relação aos restantes países industrializados, contudo actualmente é um tema que tem alcançado notoriedade na sociedade.

Apesar de podermos encontrar referências nacionais a vários temas e preocupações da responsabilidade social na segunda metade do século XX, foi com a chegada do milénio que esta temática ganhou força (Gomes, 2009).

Desde o ano de dois mil que várias publicações nacionais passam a atribuir anualmente galardões a empresas socialmente responsáveis e que são consideradas como as melhores empresas para trabalhar em Portugal.

Um dos galardões mais conhecidos é o galardão atribuído pelo *Great Place to Work Institute*. Este galardão é atribuído com base num estudo feito através de inquérito aos colaboradores da cada empresa concorrente, onde é pedida a opinião sobre diversos temas que vão deste a relação com a chefia até à responsabilidade social.

	1º CLASSIFICADO	2º CLASSIFICADO	3º CLASSIFICADO
<b>2000</b>	Microsoft	Hp	Compaq
<b>2001</b>	Xerox	Tnt	Bp
<b>2002</b>	Dhl	Bristol Meyers Squibb	Accenture
<b>2003</b>			
<b>2004</b>	Bp	Mafre	Dhl
<b>2005</b>	Microsoft	Bp	Mafre
<b>2006</b>	Amgen	Microsoft	MAFRE
<b>2007</b>	Cushman & Wakefield	Microsoft	Amgen
<b>2008</b>	Microsoft	Cushman & Wakefield	Dynargie
<b>2009</b>	Microsoft	Cisco	Liberty Seguros
<b>2010</b>	Microsoft	Cisco	Liberty Seguros
<b>2011</b>	Cisco	Microsoft	Everis Portugal

Tabela 3: Melhor empresa para trabalhar em Portugal – Fonte: Great Place to Work Institute (2011).

Vários autores como Pinto (2004) ou Rego et al. (2006) defendem que em termos nacionais o grande salto nesta temática ocorreu em dois mil e três, após vários acontecimentos: apareceram novas organizações nacionais ligadas à responsabilidade social, o Conselho Económico e Social emitiu o parecer de iniciativa sobre responsabilidade social nas empresas, realizaram-se vários eventos sobre este tema em que alguns deles tiveram grande assistência, a Nova Delta tornou-se a primeira empresa em Portugal a obter uma certificação nesta área e apareceram várias empresas a publicar relatórios anuais de responsabilidade social.

Nesta primeira década vários têm sido os estudos e inquéritos realizados sobre este tema.

Multivária (2004) apresentou um estudo sobre as percepções da responsabilidade social em Portugal. Segundo este estudo a responsabilidade social é tratada por diferentes entidades conforme a área de especialidade. Os sindicatos por exemplo conhecem bastante bem este tema, mostrando um grande envolvimento no mesmo. Os consumidores só alteram o seu comportamento quando assumem que determinado tema é importante. Este estudo sublinha ainda que é um tema que assume relevância nas grandes empresas, não sendo contudo abordado de forma contínua e em poucos casos é partilhado com a sociedade.

Segundo um estudo realizado pelo IAPMEI (2005) sobre o diagnóstico de práticas de responsabilidade social nas pequenas e médias empresas, a maioria dos entrevistados acha que a responsabilidade social deve ser implementada em toda a empresa ao mesmo tempo. Este estudo refere ainda que apesar de muitas empresas terem implementadas medidas que visam proteger a saúde, segurança e higiene dos trabalhadores, não existe uma estratégia devidamente estruturada neste âmbito e que as medidas são aplicadas de modo avulso.

Actualmente, as principais tendências para Portugal sobre este tema apontam para que a responsabilidade social alcance maior importância. Rego et al. (2006) defende que o movimento tenderá a migrar das multinacionais e dos grandes grupos económicos para as pequenas e médias empresas.

É expectável ainda que o número de empresas certificadas de acordo com as normas internacionais registe um aumento substancial.

## **1.8 - A RESPONSABILIDADE SOCIAL E A INOVAÇÃO**

Recentemente temos testemunhado um aumento de iniciativas em torno do conceito de responsabilidade social. Têm surgido, em termos mundiais, vários programas de protecção do ambiente, desenvolvimento de produtos amigos do ambiente, ajudas às comunidades locais onde as organizações estão inseridas e o emergir das chamadas economias sustentáveis.

Tem-se discutido que nas práticas da responsabilidade social podem ser utilizados factores ambientais ou sociais de sustentabilidade para criar novas formas de trabalho, novos produtos, serviços, processos e até mesmo espaços no mercado (Little, 2006). Muitas das vezes é possível utilizar a inovação para transferir para outras organizações, através da cadeia de fornecimento, preocupações e iniciativas inseridas na responsabilidade social de uma organização.

As empresas pioneiras integram a responsabilidade social nas suas actividades, muitas das vezes através do encaminhamento de esforços para a investigação e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores do ponto de vista social (Schwab, 2008).

A interligação entre a responsabilidade social e a inovação pode conduzir as empresas a uma inovação social corporativa, capaz de utilizar as questões sociais como um laboratório de identificação de necessidades não satisfeitas e o desenvolvimento de soluções que levem ao aparecimento de novos mercados (Kanter, 1999).

Muitas das empresas estão focalizadas na responsabilidade social como mecanismo de redução de riscos e custos operacionais e não como um mecanismo catalisador da inovação.

Blake (2006), conforme a Figura 8, defende que a responsabilidade social é um processo evolutivo, no qual as organizações inicialmente adoptam uma atitude protectora e caminham com o tempo para uma fase inovadora.

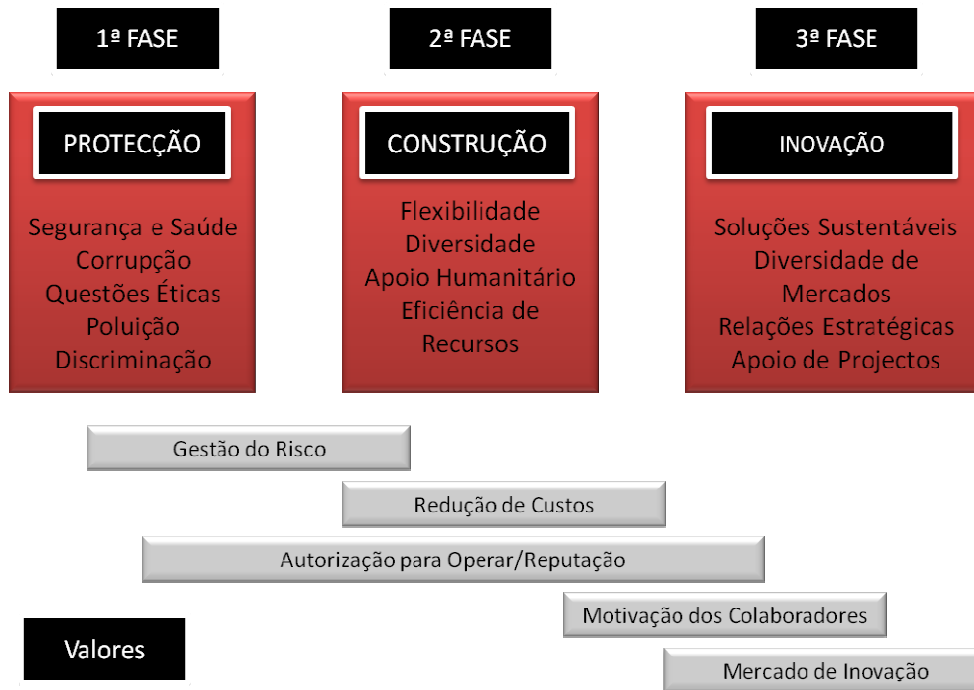


Figura 8: Processo de evolução da responsabilidade social. Fonte: Blake (2006).

Na fase protectora as empresas estão muito focalizadas em garantir o cumprimento dos requisitos legais e demais exigências. Questões como a segurança, saúde, corrupção, preocupações éticas, discriminação são geridas ao pormenor e com uma preocupação constante. Existe uma preocupação com a gestão do risco, o que leva a um revisitar regular dos requisitos legais.

Numa segunda fase as organizações evoluem para a construção de uma genuína reputação ética através da flexibilização do trabalho, diversidade nos fornecedores e na força de trabalho, desenvolvimento de acções de apoio humanitário, gestão eficiente dos recursos naturais e preocupação com as questões ambientais. As organizações, em troca, caminham para uma redução dos custos operacionais e melhoram a sua reputação.

A inovação é o que está no topo das fases evolutivas da responsabilidade social. Nesta última fase a responsabilidade passa a ser um estímulo para inovar, uma ajuda para apoiar novos projectos, desenvolver novas formas de obter rendimentos e desenvolver parcerias estratégicas capazes de aumentar os benefícios da sociedade.

As empresas, com a experiência acumulada, buscam o desenvolvimento de novos conceitos e produtos que, depois de comunicados aos seus *stakeholders*, tendem a encontrar clientes com as mesmas necessidades e preocupações.

Nesta última fase do processo evolutivo, a reputação das organizações continua a ser reforçada, quer pelos clientes quer pelos colaboradores, que obtêm assim uma maior motivação pelo facto de se sentirem orgulhosos da organização na qual estão inseridos. Tendo em conta os factores motivacionais e de orgulho apresentados por Blake (2006), entendemos que é fundamental nesta investigação compreender como os aspectos relacionados com a orientação estratégica, a informação e comunicação interna, a confiança organizacional influenciam os colaboradores da organização em estudo.

## **A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE INOVAÇÃO**

As últimas décadas estão profundamente marcadas por mudanças aceleradas nos modos de produzir e nas relações sociais que as acompanharam. A capacidade inovadora de um país não depende simplesmente de factores económicos, de investir em novas tecnologias, nem dos seus dirigentes para accionar medidas adequadas. Depende da estrutura social, cultural e política na optimização e na aplicação produtiva dos seus recursos disponíveis (Piteira, 2010).

A inovação assume-se hoje como um condutor estratégico para as organizações da nossa sociedade, sendo um factor determinante na sobrevivência e no sucesso das mesmas, podendo ser concebida como um mecanismo de auto-perpetuação (Grossman e Helpman, 1992).

Segundo Peters (1988) a única constante destes novos tempos é a mudança, levando tal como refere Fonseca (1998), ao aparecimento do paradoxo da inovação, isto é, a sobrevivência e o sucesso das organizações está dependente da inovação fazendo com que esta questão seja um factor de selecção e distinção.

### **1.9 - O CONCEITO DA INOVAÇÃO**

A palavra “inovação” significa fazer alguma coisa nova. Este fazer alguma coisa nova não está circunscrito às questões tecnológicas, abrangendo também os aspectos sociais, culturais e organizacionais.

Schumpeter (1934) apresenta um dos primeiros contributos para o desenvolvimento académico do conceito da inovação. A introdução de um novo produto no mercado tem de ter obrigatoriamente um significado diferenciador dos restantes produtos. Esta diferença implica a adopção de novas técnicas de produção ou abertura de novos mercados, contudo tem de existir implícito um conceito de valor que transforme o produto em algo inovador.

Este autor incluiu na sua definição de inovação não só inovações técnicas, mas também inovações organizacionais e de marketing (Freeman e Soete, 1997).

No momento em que se define inovação é importante ter presente que existem várias fontes que potenciam o aparecimento das inovações. Em algumas áreas são os utilizadores que desenvolvem as inovações. Em outras situações são os fornecedores dos componentes que estão relacionados com a inovação, que desenvolvem o conceito

inovador. Por último existem ainda situações em que a sabedoria convencional que sustenta o fabricante é a fonte de inovação propriamente dita (Hippel, 1988).

Apresenta-se de seguida uma tabela com várias definições de inovação que foram criadas por vários autores ao longo dos tempos. Um denominador comum a todas as definições do conceito é o facto de existir a preocupação com a finalidade do elemento inovador.

DEFINIÇÃO	AUTOR
O estudo do processo de inovação implica avaliar o grau de envolvimento de diversas áreas funcionais da empresa.	Lorsch e Lawrence (1967)
Adopção de meios ou fins que sejam novidade para a unidade organizacional que os adopta	Downs e Mohr (1976)
Processo de criação, desenvolvimento e implementação de novas ideias.	Damanpour e Evan (1984)
A renovação e alargamento da gama de produtos e de serviços. A inovação é ainda o estabelecimento de novos métodos de produção, fornecimento e distribuição. Pode ser ainda definida como a introdução de novas alterações na gestão, organização do trabalho, nas condições dos trabalhadores e nas capacidades dos mesmos.	COM 688 (1995)
O processo de inovação é definido por ideias, resultados, pessoas, transacções e contextos. Uma jornada de inovação é definida como o desenvolvimento e a implementação de novas ideias para atingir resultados desejáveis, por pessoas que estão ligadas umas às outras por transacções (relacionamentos), em contexto de mudança institucional e organizacional.	Ven et al (1999)

Tabela 4: Evolução do conceito de inovação. Fonte: elaboração própria.

De acordo com o Manual de Oslo concebido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2005), a inovação divide-se em quatro tipos: inovação de produto, inovação de processos, inovação organizacional e inovação de marketing.

- Inovação de produto – este tipo de inovação está ligada à introdução de um bem ou serviço totalmente novo ou a aperfeiçoamentos importantes de produtos já existentes.

Para inovar nos produtos pode-se utilizar novos conhecimentos, tecnologias ou assumir combinações diferentes de tecnologias já existentes.

Um factor importante neste tipo de inovação diz respeito à concepção, pois mudanças na concepção que não influem uma mudança significativa das características do produto ou serviço não podem ser consideradas inovações.

- Inovação de processos – representa a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou então de mudanças significativas em técnicas, equipamentos ou tecnologias. Maioritariamente este tipo de inovação procura a redução de custos. Enquanto que nos métodos de produção se abordam técnicas, equipamentos ou outros meios que permitam melhorar a produção de bens e serviços, nos métodos da distribuição a preocupação está em como fornecer, alocar ou entregar os produtos.

- Inovação Organizacional – diz respeito à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa. Este tipo de inovação está focalizado para a melhoria do desempenho através da redução dos custos administrativos, procurando estimular a satisfação no trabalho e por consequência o aumento da produtividade.

Quando comparamos a inovação organizacional com outras mudanças organizacionais, a distinção é assegurada pelo facto de existir a implementação de um método organizacional que nunca foi anteriormente usado e que assenta nas decisões estratégicas tomadas pelos gestores. As inovações deste tipo podem passar pela implementação de práticas que permitam a partilha de conhecimento dentro da empresa e que permitam o desenvolvimento dos colaboradores quer na sua educação quer na formação para o desempenho das suas funções.

Inovar na organização do local de trabalho diz respeito à implementação de novos métodos que permitam distribuir responsabilidades e poder de decisão aos colaboradores procurando encorajar o contributo de novas ideias.

- Inovação de marketing – diz respeito à implementação de um novo método de marketing, incluindo mudanças na concepção do produto, no seu posicionamento e na sua promoção. Entenda-se por inovação nesta área aquela que procura atender as necessidades dos consumidores com o objectivo de aumentar as vendas.

Na presente investigação será dada uma maior visibilidade à análise de questões associadas à inovação de processos e à inovação organizacional.

## **1.10 - A TEORIA SCHUMPETERIANA**

Joseph Schumpeter introduz no início do século XX o conceito de inovação. É inevitável abordar o contributo deste economista para falarmos de inovação.

Schumpeter teve uma influência determinante nas teorias da inovação, pois este defendia que o desenvolvimento económico era determinado pela inovação através de um processo em que novas tecnologias substituíam as anteriores dando assim lugar a uma destruição criativa (Sousa, 2010).

Procurando romper com a lógica de equilíbrio e maximização da economia e não concordando com o papel exógeno atribuído à tecnologia enquanto processo de desenvolvimento, Schumpeter aborda a inovação como elemento essencial para o desenvolvimento económico e para a criação de valor. A criação de mais-valias é conseguida através dos novos conhecimentos e da busca pelo diferente. Numa economia em que a única certeza é o incerto, a única fonte segura de obter vantagem competitiva é através do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995).

A pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos gera obviamente inovações, mas melhora acima de tudo a capacidade de a organização identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente que a rodeia (Cohen e Levinthal, 1990).

Muito antes de os autores anteriormente referidos abordarem as questões do conhecimento e o aparecimento de novas realidades, Schumpeter procurou vincar uma diferenciação clara do conceito de invenção e de inovação. Definiu invenção como uma representação de ideias capaz de servir como um novo modelo para concepção de um dispositivo, produto, processo ou sistema. Para Schumpeter uma inovação concretiza-se quando existe uma transacção comercial. Fica subjacente à sua obra que uma invenção não se transforma necessariamente numa inovação.

Marcante ainda, na obra deste autor, é a preocupação de dar ao empresário inovador uma imagem de destaque. O empresário inovador é definido, segundo este autor, como aquele que é capaz de empreender um novo negócio, independentemente de a quem pertence o capital investido, gerar inovações tecnológicas, conceber novos mercados, superar a concorrência e sobretudo ser bem sucedido assumindo sempre o risco da sua empreitada.

Enquanto que um gestor é aquele que assume primordialmente a função operacional de gerir por exemplo técnicas de produção já conhecidas, o empreendedor schumpeteriano

procura satisfazer a sua necessidade de realização, procurando de forma incessante oportunidades para a criação de mais valor ainda não obtido por qualquer outro agente.

### 1.11 - OS MODELOS DA INOVAÇÃO

Nos últimos trinta anos, tem existido uma proliferação de modelos da inovação e que se têm tornado cada vez mais complexos. Um dos principais contributos dos países industrializados é o de cada vez mais a inovação se direccionar para o processo de gestão da inovação e para o processo de tomada de decisões (Hobday, 2005).

Os diferentes académicos que intervêm na área da inovação têm procurado criar modelos que incluam diversas variáveis, tais como características pessoais, estruturais (focalizadas no produto) e sistémicas.

Actualmente podemos organizar os diferentes modelos que foram surgindo, sobretudo a partir do fim da segunda guerra mundial, em cinco gerações, tal como é apresentado na seguinte tabela:

GERAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
1ª Geração - Technology Push	Modelos lineares simples. A novidade tecnológica é a força que gera a inovação.
2ª Geração - Market Pull	Modelos lineares simples. Este modelo reconhece a importância do mercado e dos consumidores
3ª Geração - Modelos Interactivos	Modelos sequenciais e interactivos. Ênfase na integração da investigação e desenvolvimento do marketing
4ª Geração - Modelos Integrados	Modelo de inovação aberto. Desenvolvimento paralelo através da integração de equipas de desenvolvimento. Forte ligação aos principais clientes.
5ª Geração - Modelos de Rede e Sistemas de Integração	Modelo de inovação aberto. Desenvolvimento paralelo suportado por informação tecnológica. Uso de modelos e simulação de investigação e desenvolvimento. Focalização na qualidade e em outros factores que não o preço.

Tabela 5: As cinco gerações dos modelos de inovação – Fonte: Rothwell (1994).

De acordo com Rothwell (1994) e antes de iniciarmos uma análise mais aprofundada sobre cada uma das diferentes gerações, importa ressaltar o seguinte:

- A evolução de uma geração para outra não implica a substituição dos modelos anteriores. Muitos dos modelos funcionam lado a lado existindo a possibilidade de, em determinados momentos, se fundirem.
- Cada modelo é uma representação de um processo, apresentado de uma maneira simplificada, que raramente existe numa forma pura.
- Por vezes a criação duma nova geração está assente na percepção do que constitui uma boa prática e não na existência de um progresso propriamente dito.
- O modelo mais apropriado varia de sector para sector, assim como entre diferentes categorias de inovação.
- O processo de inovação que ocorre dentro das empresas está sujeito a muitos factores, nomeadamente ao avanço tecnológico.

#### 1.11.1 - MODELOS DE 1ª GERAÇÃO - TECHNOLOGY PUSH E MODELOS DE 2ª GERAÇÃO - MARKET PULL

As duas primeiras gerações de modelos para a inovação eram baseadas em modelos lineares. Estes modelos assentavam numa lógica de que a inovação seguia um fluxo linear e contínuo, estando baseados num padrão meramente operacional da actividade de inovação.

Conforme é possível ver através da Figura 9, a primeira geração de modelos assumia que a descoberta científica precedia e “empurrava” a inovação através de uma sequência de etapas que terminaria na introdução no mercado de novos produtos ou processos comercializáveis.



Figura 9: Modelo de 1ª Geração. Fonte: Rothwell (1992).

A segunda geração de modelos da inovação, apesar de ser uma sequência linear, tinha como principal diferença a inversão do sentido da cadeia, começando a realçar as necessidades do mercado como as grandes responsáveis por influenciar e direccionar os processos de inovação.



### 1.11.3 – MODELOS DE 4ª GERAÇÃO - MODELOS INTEGRADOS

Os modelos de quarta geração rompem com a forma linear das gerações anteriores ao mesmo tempo que deixam também de manter uma forma sequencial.

Estes modelos surgem como base dos processos de inovação na indústria automóvel japonesa, passando a existir um modelo de funcionamento integrado entre os diferentes departamentos, assim como a sobreposição funcional em alguns processos, conforme se pode verificar através da Figura 11.

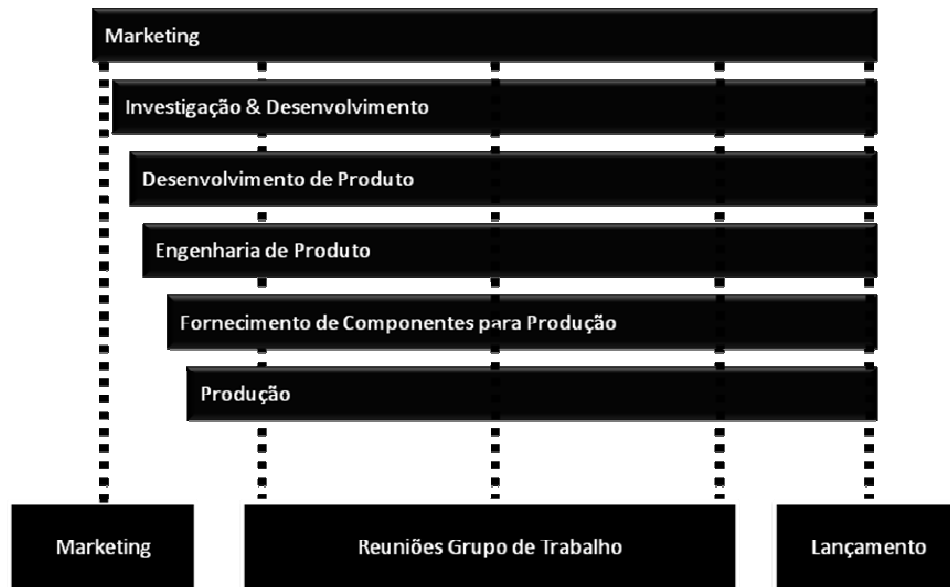


Figura 11: Modelo Integrado da Inovação. Fonte: Rothwell (1993).

Estes modelos tentaram capturar um grau elevado de integração funcional dentro das empresas, bem como o seu envolvimento nas actividades externas de outras entidades, incluindo fornecedores, clientes, universidades, entre outras.

### 1.11.4 – MODELOS DE 5ª GERAÇÃO - MODELOS DE REDE E SISTEMAS DE INTEGRAÇÃO

Os modelos de quinta geração, Figura 12, destacam o factor aprendizagem que ocorre entre empresas e dentro destas como um elemento essencial da inovação.

Para estes modelos a inovação é conseguida através de um processo de ligação em rede das organizações. Esta rede aparece através das alianças corporativas, fusões, consórcios, entre outros.



Figura 12: Modelo de Rede e Sistemas de Integração. Fonte: Trott (1998).

As organizações aprendem a focalizar e a direccionar os seus esforços não só na origem do conhecimento mas também na forma como explorar a inovação a partir do seu interior.

Assim, existe associado aos modelos de 4ª e 5ª geração um conceito de desenvolvimento através da integração de equipas de colaboradores, fazendo com que estes sejam a locomotiva que faz avançar os processos de inovação e ao mesmo tempo reforçando o papel que estes têm dentro das organizações.

## **1.12 - QUEM CONSTRÓI A INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalhar, aprender e inovar são elementos que estão intimamente ligados à actividade humana nas organizações. A prática do trabalho é geralmente vista como algo conservador e resistente à mudança, assim como aprender é muitas das vezes visto como algo oposto ao trabalho. A inovação é vista como a necessária imposição de mudança entre o trabalho e o aprender (Brown e Duguid, 1991).

Assumindo-se que a inovação é um factor determinante no sucesso das organizações, estas necessitam de desenvolver constantemente produtos e serviços inovadores e de renovar muitas das vezes a forma como operam, tendo por base a capacidade inovadora dos seus colaboradores e sem esquecer que estes, nas suas transacções com a empresa, tendem a aproveitar as oportunidades com maior interesse (Williamson, 1975).

Este potencial inovador da força de trabalho está relacionado com a capacidade de retenção de gestores e colaboradores criativos, assim como proporcionar um ambiente onde cada um se sinta interessado em contribuir para o sucesso da empresa (McAdam e McClelland, 2002)

A última versão do Manual de Oslo faz uma revisão do conceito de inovação, passando a incluir as inovações não tecnológicas, nomeadamente a inovação organizacional e a inovação no marketing.

Ao falarmos de inovação organizacional estamos a falar de um tipo de inovação que ocorre no interior das organizações e que possui um carácter ambíguo dado o seu extenso significado.

Na literatura que se dedica às organizações, quando se fala da inovação organizacional faz-se referência a três grandes áreas (Lam, 2004):

- à inovação propriamente dita;
- aos diferentes tipos de inovação nas organizações;
- às mudanças na estrutura das organizações.

A inovação organizacional é aquela que procura encontrar novos desenhos organizacionais, transformando as estruturas internas da organização mudando os limites entre a organização e o seu meio. A União Europeia, através do Livro Verde sobre a Inovação apresenta a inovação organizacional como o mecanismo que promove as interacções internas das empresas, entre estruturas, unidades ou colaboradores e as redes a que a empresa se associa na sua envolvência.

Exemplos de inovações organizacionais podem ser a introdução de mudanças na estrutura organizativa, implementação de técnicas avançadas de gestão, mudanças e/ou novas orientações estratégicas da organização.

O Manual de Oslo apresenta a inovação organizacional assente em três pontos de vista:

- Prática nos negócios - é a implementação de novos métodos de organização de rotinas e procedimentos para orientar o trabalho;
- Inovação na organização dos postos de trabalho - concepção de novos métodos de distribuição de responsabilidades, divisão do trabalho, linhas de autoridade, entre outros;
- Novos métodos organizacionais nas relações externas - novas formas de uso das relações institucionais com organismos públicos ou privados.

A inovação organizacional pode implicar a necessidade de mudanças organizacionais que podem estar relacionadas com as seguintes variáveis:

- Mudança na composição - mobilidade das pessoas dentro da organização, recrutamento, promoção ou despedimento de recursos da empresa;
- Mudança na estrutura: - alteração na organização das estruturas de gestão, podendo levar à centralização ou descentralização das tomadas de decisão, sistemas de monitorização e controlo, entre outros;
- Mudança das funções: - estratégias da organização, metas e visão;
- Mudança dos limites: - fusões, aquisições, eliminação de unidades de funcionamento, alianças estratégicas, entre outros;
- Mudança nas relações entre as unidades: - aumentar ou diminuir os recursos das unidades organizacionais, formas de comunicação, entre outros;
- Mudança na actuação: - efectivação do cumprimento das metas definidas, eficiência dos custos, satisfação dos envolvidos como forma de potenciar a qualidade do ambiente de trabalho;
- Mudança no ambiente externo: - potenciado por carência, abundância, turbulência, indeterminação, complexidade e diversidade da envolvência à organização.

### 1.12.1 - A CULTURA ORGANIZACIONAL E A INOVAÇÃO

As organizações são constituídas por indivíduos que possuem formas de pensar, agir e vivenciar experiências que contribuem para a forma como cada um trabalha.

Cultura organizacional é definida como um conjunto complexo de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a forma como a empresa conduz os seus negócios (Barney, 1986).

Uma cultura organizacional forte incita à partilha de valores que asseguram que todas as pessoas da organização estão alinhadas (Robbins, 1989).

A cultura organizacional assenta em pressupostos aprendidos pelo grupo, capazes de permitir uma adaptação, quer interna quer externa da organização, levando esta a actuar de uma forma muito própria. É neste aspecto relacionado com a actuação colectiva que surge a inovação.

A cultura organizacional pode levar à mudança de estratégias, estrutura, procedimentos e até à forma como os elementos de uma organização se comportam. Esta mudança cultural pode ser aproveitada para reforçar uma melhoria da organização e ajudar a uma transformação de valores e crenças.

Parece existir um consenso de que a cultura é um elemento importante na inovação embora seja difícil mudar a cultura organizacional (Tucker, 2002).

A cultura organizacional e a inovação podem ter um impacto no desempenho da organização e na sua melhoria, levando a mudanças da estrutura social, através do aparecimento de novas regras, novas estruturas e novos procedimentos do sistema interno. Alguns exemplos dessas mudanças são a implementação de ideias de reestruturação, poupança nos custos, melhorias dos mecanismos de comunicação, novas tecnologias e processos de produção, novas estruturas organizacionais e novos programas para os recursos humanos.

Tal como refere Tucker (2002), é necessário lembrar que a forma como se inova define o que se inova. Não são apenas as diferenças relacionadas com os processos, a organização, a liderança, a avaliação de desempenho ou os incentivos que distinguem as organizações inovadoras das restantes, mas a grande diferença provém da cultura destas. Martins e Terblance (2000) apresentam o modelo interactivo que ajuda a compreender a relação existente entre a cultura organizacional e a sua influência na inovação.

Para este modelo a organização é um sistema aberto que está em constante interacção através dos seus subsistemas.



Figura 13: Modelo interactivo. Fonte: Martins e Terblance (2000) e Trott (1998).

Para estes autores são cinco as dimensões fundamentais que impulsionam a inovação nas organizações, sendo elas a estratégia, a estrutura, os mecanismos de suporte, o comportamento que fomenta a inovação e por último a comunicação.

A estratégia está assente nos aspectos que focalizam e orientam a actividade da organização promovendo o desenvolvimento da inovação.

A estrutura implica promover um enquadramento nos processos organizacionais que conduza a uma mudança bem sucedida, à cooperação interdepartamental e ao alcançar de objectivos de forma automática e inovadora dentro dos limites estabelecidos.

Os mecanismos de suporte estão ligados à forma de recompensa que acaba por espelhar a imagem dos valores e objectivos assumidos pela organização, assim como o comportamento dos seus recursos humanos.

O comportamento que fomenta a inovação leva por exemplo a que a organização tolere os erros e os veja como mecanismos de aprendizagem. Os riscos e a experimentação devem ser encorajados aproveitando os momentos de fracasso para aprender e promover novos caminhos.

A comunicação deve ser aberta, clara, alargada e geradora de confiança. Esta comunicação deve estar orientada para o interior e para o exterior permitindo uma relação com todos os interessados na organização.

### 1.13 - OS MODELOS DE INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

No contexto das ciências sociais têm sido várias as investigações que têm conduzido à construção dos diferentes modelos da inovação organizacional.

Na origem da construção dos diferentes modelos, está a tentativa de identificar porque é que determinadas organizações são mais inovadoras do que outras e quais as causas que proporcionam os ambientes organizacionais dinâmicos (Cunha e Verhallen, 1998).

Existem então identificados na literatura cinco modelos de inovação organizacional, sendo estes: os modelos idiossincráticos/individuais, os estratégicos/estruturais, os decisoriais, os de difusão/adopção e os integrativos.

- Modelos Idiossincráticos/Individuais – estes modelos compreendem a inovação da perspectiva dos indivíduos envolvidos. A criatividade individual é vista como um elemento essencial para o processo de inovação.

Campbell (1960), usando uma perspectiva darwiniana, desenvolveu o modelo evolucionário da criatividade defendendo que a criatividade e a inovação resultam de mecanismos de variação e de selecção.

As soluções criativas são o resultado das múltiplas respostas para cada um dos problemas que as organizações enfrentam. A aprendizagem da tentativa/erro estimula o aparecimento das soluções para os problemas, sendo apenas mantidas as melhores ideias.

Em termos práticos este modelo sugere que as organizações são mais criativas quando atingem elevados níveis de variação e retenção das soluções.

Amabile (1988) desenvolveu o modelo das três componentes que assenta em cinco etapas capazes de transformar uma ideia/problema numa inovação. Essas cinco etapas são: apresentação, preparação, geração de ideias, validação das ideias e avaliação dos resultados.

A evolução neste percurso de cinco etapas depende de três componentes individuais: motivação intrínseca para atingir a tarefa, aptidões individuais e aptidões criativas.

A autora deste modelo defende que é necessário que as organizações potenciem um ambiente que conceda liberdade e autonomia aos colaboradores, um forte clima de confiança e líderes com um espírito receptivo/aberto a novas ideias.

Staw (1990) desenvolveu um modelo onde o ciclo da inovação é dividido numa série de etapas, organizadas segundo uma ordem capaz de fornecer à organização os mecanismos necessários para esta adaptar as inovações aos benefícios pretendidos pelos

mercados. Os mecanismos são a variação e a retenção selectiva. Estes mecanismos compreendem cinco fases, nomeadamente a apresentação do problema, a geração da ideia, a construção de sinergias, o desenvolvimento do projecto e a implementação.

Este modelo evolutivo funciona como um funil onde é relevante a presença de quatro determinantes (motivação para inovar, condições organizacionais que favoreçam a inovação, protecção contra o domínio de práticas relevantes e a execução destas práticas) onde a quantidade da informação que entra é largamente superior ao resultado da inovação gerada.

- Modelos Estratégicos/Estruturais – este tipo de modelos dão destaque às características das organizações e tendem a considerar a inovação como um processo dependente do contexto organizacional que pode ser um potencial facilitador mas ao mesmo tempo um constrangimento, tendo em conta a estratégia organizacional e a estrutura que enquadra o processo inovador.

Burns e Stalker (1961) criaram o modelo orgânico que defende que as organizações que pretendem inovar devem adoptar estruturas orgânicas. Estas estruturas, ao serem orientadas para a inovação, possuem uma maior capacidade para estimular e aceitar novas ideias, promover parcerias entre departamentos, descentralizar decisões e substituir o controlo pelo comprometimento.

Daft (1978) criou o modelo da perspectiva dos dois núcleos. Este modelo está assente no postulado de que todas as organizações desenvolvem dois núcleos: o administrativo e o técnico. Segundo o autor as inovações técnicas tomam um caminho diferente das inovações administrativas dentro da mesma organização.

O núcleo administrativo está mais vocacionado para estabelecer o funcionamento da estrutura e as actividades de coordenação, enquanto que o núcleo técnico serve para a transformação dos inputs. Estruturas mecanizadas tendem a desenvolver-se quando as organizações são dominadas pela necessidade de introduzirem inovações administrativas, implementando os processos do topo para a base.

As estruturas orgânicas, pelo contrário, tendem a implementar inovações técnicas da base para o topo já que muitas das vezes as ideias surgem na base da organização e vão subindo até ao topo da organização.

Miles e Snow (1978) assumem que a estratégia adoptada é determinante para a existência da inovação. Segundo os autores, as organizações, para resolverem o seu ciclo

adaptativo, devem alinhar os seguintes problemas internos: o problema empresarial, o problema administrativo e o problema técnico.

A forma como as organizações olham para estes problemas determina as estratégias que estas usam e que podem ser prospectoras, defensivas, analisadoras ou reactivas. As organizações ao adoptarem estratégias diferentes sobre os mercados resultam em perfis inovadores diferentes.

Kanter (1988) desenvolveu o chamado modelo integrativo em que as organizações tendem a desenvolver um paradigma de gestão que muitas das vezes é utilizado pelos trabalhadores. Segundo este modelo os indivíduos são vistos como o potencial gerador da inovação.

Os processos de inovação têm por base o contexto estrutural e político da organização, onde as diferentes forças lutam pelas suas ideias.

- Modelos Decisionais – Este tipo de modelos analisa as inovações como processos de decisão que envolvem os indivíduos num contexto específico da organização.

Segundo estes modelos, os indivíduos que compõem o processo de inovação carregam consigo um conjunto de objectivos que estão intimamente ligados aos objectivos da organização. Consequentemente as decisões inovadoras são políticas e racionais e estão ligadas ao processo estrutural.

Cohen et al. (1972) propuseram um modelo capaz de desligar os problemas, as soluções, as oportunidades de escolha e os participantes no processo de tomada de decisão, fazendo com que este processo não siga uma regra pré-determinada e sequencial. Segundo os autores deste modelo, os elementos principais de um processo de tomada de decisão combinam-se de uma forma mais ou menos independente, fazendo com que enquanto alguém vê uma oportunidade numa coisa simples, outros apresentem problemas e soluções.

Mintzberg et al. (1976) apresentaram um modelo que apesar de ter sido desenvolvido para o estudo do planeamento estratégico, facilmente se adapta ao estudo da inovação.

Os modelos padronizados do processo de decisão podem ser usados para explicar o processo de decisão na inovação, contudo a natureza desestruturada da inovação torna difícil a possibilidade de desenvolver as inovações segundo um processo limpo, com um conjunto de passos que tenham início na geração da ideia e terminem na difusão da inovação.

Estes autores desenvolveram um modelo apoiado em doze passos que terminam em sete tipos de configurações de decisão.

As organizações, para ajudarem os indivíduos a tomar decisões, têm obrigatoriamente de perceber como é que estes decidem, fazendo com que o sucesso ou insucesso de uma inovação esteja assente nos processos de tomada de decisão.

- Modelos de Difusão/Adopção – este tipo de modelos analisam sobretudo a forma como é feito o processo de difusão da inovação e a sua adopção.

Rogers (1983) apresenta um modelo clássico dividindo as várias fases do processo de inovação. Segundo este autor, a inovação prolonga-se ao longo do tempo através de uma sequência básica de três etapas (início, continuação e fim de uma ideia) com a difusão/adopção dos seus potenciais utilizadores.

Partindo do modelo de Rogers, Van de Ven (1993) concluiu que a inovação não seguia uma sequência linear e que inclusive existia uma complexa mistura de processos ao longo do tempo, já que eram vários os intervenientes, as intenções e os caminhos propostos.

A inovação está sujeita a um conjunto de processos simultaneamente técnico, cognitivo, social, político, estrutural e económico. A contextualização da inovação requer que se analise estes processos segundo uma perspectiva integrada, que provavelmente poderá parecer menos linear e arrumada, mas que estará mais próxima da realidade.

O modelo proposto por este autor enquadra-se mais no desenvolvimento de inovações radicais, contudo a sua grande contribuição está relacionada com uma visão mais realista e menos elegante da conceptualização da inovação organizacional como um processo emergente.

- Modelos Integrativos – Scott e Bruce (1994) apresentaram o que chamaram de determinantes do comportamento inovador. Este comportamento é definido pelo grau com que os indivíduos geram ideias criativas, fomentam e comemoram as ideias dos outros, desenvolvendo planos para a implementação de novas ideias.

Este modelo mostra que o comportamento inovador depende de factores como a existência de um clima organizacional que potencia a inovação, a qualidade da relação gestor/colaborador, a expectativa que o colaborador tem sobre o gestor, a qualidade da relação do grupo e os estilos de cada um para solucionar os problemas emergentes.

O modelo apresentado por Glynn (1996) cruza as dimensões organizacionais com as individuais, sendo a inovação explicada através da inteligência organizacional e a inteligência individual.

A inteligência organizacional depende da agregação das inteligências individuais, do cruzamento dos processos de difusão e da distribuição que surge dos processos de interacção.

A inteligência individual tende a ser inovadora quando está relacionada com o domínio específico da actividade, quando os indivíduos têm uma elevada motivação intrínseca e quando os problemas e as circunstâncias são novas.

Por último, importa referir que a inteligência organizacional tende a resultar em inovação quando a organização está fortemente orientada para a inovação, não existem constrangimentos, os problemas e as circunstâncias são novas, existem suficientes recursos e uma elevada capacidade de aprendizagem.

Ford (1996) concebeu o modelo de acção criativa que alia a investigação psicológica da criatividade com a investigação na inovação da sociologia organizacional.

O modelo estabelece a ligação entre três sistemas que interagem entre si, nomeadamente as pessoas que estão inseridas num determinado contexto, o contexto propriamente dito e o domínio que são as regras e as práticas convencionadas capazes de influenciar o comportamento inovador. Desta forma os indivíduos ao tomarem conhecimento do que é válido tendem a aferir as suas próprias inovações ajustando-as ao seu comportamento no contexto.

Vários são os contributos dos modelos apresentados para a actual investigação, já que estes realçam como o paradigma da gestão actual, a capacidade de se desenvolver o potencial inovador dos indivíduos, assenta nos processos de tomada de decisão. Estes modelos destacam ainda a qualidade da relação que os gestores constroem com os seus colaboradores.

Deste modo torna-se imperativo compreender o papel dos gestores na inovação.

Como forma de resumo apresenta-se a seguir a Tabela 6 com a síntese dos modelos apresentados anteriormente e com as ideias chave de cada um.

Modelo	Ideia Chave	Autor
<b>Modelos Individuais</b>		
Evolucionista da Criatividade	A criatividade resulta de mecanismos de variação e selecção.	Campbell (1960)
Três Componentes	A inovação individual e organizacional é explicada mediante factores disposicionais e situacionais.	Amabile (1988)
<b>Modelos Estratégicos/Estruturais</b>		
Orgânico	As organizações que procuram inovar deverão adoptar estruturas orgânicas.	Burns e Stalker (1961)
Determinante Estratégico	A vontade e a capacidade para uma organização inovar são determinadas pela estratégia adoptada.	Miles e Snow (1978)
Integrativo	Os indivíduos são potenciais geradores de inovação desde que para isso lhes sejam facultadas condições organizacionais adequadas.	Kanter (1988)
<b>Modelos Decisionais</b>		
Caixote do Lixo	Os principais elementos das decisões organizacionais combinam-se de modo mais ou menos integrado, de forma emparelhada mas anárquica.	Cohen et al. (1972)
Decisões Estruturadas	A maior parte das decisões são tomadas sob condições de ambiguidade e atravessadas por interferências e lutas políticas.	Mintzberg et al. (1976)
<b>Modelos de Difusão/Adopção</b>		
Difusão das Inovações	A inovação é sucessão linear e sequencial.	Rogers (1983)
Difusão Organizacional	A inovação é um processo probabilístico, desarrumado, complexo e interdependente.	Van de Ven (1993)
<b>Modelos Integrativos</b>		
Determinantes do Comportamento Inovador	O comportamento inovador dos indivíduos é explicado através da combinação de variáveis de diferentes níveis: individuais, grupais e de liderança.	Scott e Bruce (1994)
Inteligência Individual e Organizacional	Cruza variáveis de nível individual e organizacional.	Glynn (1996)
Ação Criativa em Múltiplos Domínios Sociais	Articulação da investigação psicológica da criatividade com a investigação da inovação da sociologia organizacional e pela teoria das organizações.	Ford (1996)

Tabela 6: Tabela resumo dos modelos da inovação organizacional – Fonte: Cunha et al (2003).

### **1.14 - PAPEL DOS GESTORES NA INOVAÇÃO**

Como foi referido anteriormente, os gestores são peças fundamentais nos modelos anteriormente apresentados, facilitando e potenciando a inovação. As inovações que ocorrem nos modelos de gestão podem ser consideradas melhorias significativas nas práticas de gestão. O gestor actualmente tem a necessidade de encontrar soluções criativas para os problemas que enfrenta nas diferentes áreas da empresa.

A inovação, entre outros factores, depende de gestores audaciosos capazes de assumir os riscos e de transformar projectos em empresas.

Os gestores têm a tarefa imperiosa de interpretar correctamente a situação do mercado, sobretudo em termos daquilo que o torna instável, para poder então projectar um sistema de gestão adequado (Burns e Stalker, 1994).

Os gestores de qualquer empresa têm geralmente muito claro quais são os objectivos táticos e estratégicos da sua organização, assim como os pontos fortes, as tecnologias, os procedimentos e outros atributos da sua organização.

O conhecimento e tratamento realista das motivações e desenvolvimento das competências das pessoas que compõem uma organização é tradicionalmente um assunto enigmático para uma boa parte dos gestores e por isso uma área privilegiada para a melhoria organizacional e a sua inovação (Bejerano e Fernández, 2006).

O gestor que fomenta a inovação é alguém capaz de realizar novas disposições, mobilizar os meios necessários e iniciar algo novo, promovendo uma economia dinâmica, competitiva e geradora de novas oportunidades.

Pessoas criativas podem comprometer-se com o trabalho e com a organização se a gestão de topo valorizar o seu trabalho e as suas ideias (Sousa e Monteiro, 2010).

De acordo com Harter et al (2003) os colaboradores, quando empenhados, têm uma maior capacidade para produzir ideias, são mais receptivos a novas ideias e tendem a sugerir novas formas de melhoria do trabalho e dos processos do negócio.

Vários profissionais da gestão da inovação têm mostrado as suas orientações e preocupações em identificar e explorar as determinações para o sucesso da inovação.

Keegan e Turner (2002) apresentam a gestão da inovação como um importante passo para o projecto organizacional da organização. Uma boa combinação entre ideias inovadoras e as práticas de gestão da inovação são a chave para a manutenção a longo termo da inovação organizacional (Ahmed, 1998). A gestão da inovação é um método

administrativo, que fornece à organização de uma forma subjacente a capacidade de encorajar e facilitar o desenvolvimento de ideias inovadoras na organização.

As inovações são desenvolvidas e geridas de forma singular por cada organização, não existindo um meio absoluto para gerir a inovação uma vez que esta depende de circunstâncias específicas de cada entidade, fazendo com que não seja possível a aplicação de um modelo universal. A gestão da inovação não está relacionada com a excepcionalidade dos indivíduos, mas sim com as práticas de gestão inovadoras que potenciam os indivíduos comuns (Souitaris, 2003).

Teece (2009) defende que os gestores devem possuir um conjunto de capacidades dinâmicas, que não são apenas úteis para adaptar o negócio ao seu ecossistema, mas também para delinear estratégias capazes de aumentar a performance da empresa e escapar à perda dos lucros.

### **1.15 - A INOVAÇÃO EM PORTUGAL**

Apesar da importância dada à inovação como força motriz das sociedades modernas, ainda são despendidos poucos recursos na recolha de indicadores de inovação, em comparação com indicadores económicos tradicionais (Ventura, 2008).

Estes indicadores são limitados e na grande maioria das situações apenas reflectem alguns dos diferentes processos da inovação.

No presente estudo decidiu-se utilizar os resultados de dois instrumentos europeus, como forma de sustentação do estado da inovação em Portugal.

Estes instrumentos são o *Community Innovation Survey* e o *European Innovation Scoreboard*.

O primeiro apresenta dados específicos da influência da política europeia de inovação permitindo compreender o comportamento dos processos e actividades de inovação em Portugal, ao nível do produto, do processo e da inovação organizacional e de marketing, bem como dos seus condicionantes, consequências e potencialidades (Gama e Fernandes, 2008).

O segundo analisa os vinte e sete países da Europa segundo vinte e quatro indicadores, agregados por oito categorias, sendo elas recursos humanos, sistemas de investigação abertos e atractivos, recursos financeiros e infra-estruturas, investimento das empresas, parcerias e empresas, patentes, empresas inovadoras e efeitos económicos.

O quarto *Community Innovation Survey* (CIS-4) mostra que, apesar de revelar baixos níveis de inovação, Portugal tem apresentado uma tendência crescente, salientando contudo que as empresas portuguesas apresentam uma baixa apetência para actividades de inovação.

Os resultados mostram por exemplo que a percentagem de empresas inovadoras com alguma forma de cooperação no âmbito da inovação, situa-se à volta dos 20%, dando uma imagem de que as empresas nacionais inovadoras possuem pouca apetência para partilhar riscos, custos e conhecimentos com outras entidades.

Segundo Gama e Fernandes (2008) e tendo em conta a actual situação económica do país, o investimento em inovação torna-se ainda mais importante uma vez que a um nível elevado de inovação está associado um maior crescimento económico.

O *European Innovation Scoreboard* coloca Portugal na décima quinta posição, entre os países europeus, no que diz respeito à inovação, sendo a Suécia o país europeu mais inovador.

Este ranking considera que Portugal é um inovador moderado e que é um dos países que menos benefícios económicos tem, tendo em conta os avanços em termos de inovação. Portugal no que diz respeito aos efeitos económicos com inovação ocupa a vigésima terceira posição do ranking.

Portugal destaca-se pela positiva no que diz respeito ao nível dos novos doutorados por cada mil habitantes, em que o país atinge o terceiro valor mais elevado e na inovação organizacional e marketing, onde ocupa o oitavo lugar.

## **CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO**

Este estudo enquadra-se num paradigma que associa a responsabilidade social das empresas à inovação, partindo do princípio que estes dois fenómenos sociais estão em constante desenvolvimento e assentes numa perspectiva interligada da realidade.

O desenvolvimento de um determinado fenómeno, segundo um contexto social específico e os conhecimentos que os indivíduos possuem, são importantes no momento de compreender como os diferentes actores de uma organização assumem a responsabilidade social como factor inovador.

Neste processo os colaboradores e os gestores de topo são elementos fundamentais para compreender as práticas utilizadas em contexto organizacional.

Uma análise da literatura demonstra que a responsabilidade social e a inovação são temáticas importantes no desenvolvimento das organizações. Contudo a associação da responsabilidade social à inovação organizativa ainda não está num estado de desenvolvimento consolidado.

Desta forma, um dos objectivos principais deste estudo, é contribuir para o desenvolvimento desta temática assente num desenvolvimento teórico e empírico.

### **2.1 - DESENHO DA INVESTIGAÇÃO**

O desenho da investigação consiste na sequência lógica e ordenada das várias fases do processo de investigação (Sousa, 2010). Este desenho serve para obter respostas válidas às questões de investigação, permitindo controlar potenciais fontes de desvio que possam influenciar o resultado do estudo.

Os principais tipos de desenho de investigação, resumem-se a experimentais ou semi-experimentais, estudos de campo correlacionais, estudos de caso e investigação-acção (Tharenou et al., 2007).

Nesta investigação o tipo de desenho escolhido foi o estudo de caso, uma vez que se pretende analisar, de forma detalhada, a realidade de uma organização em que procuramos compreender, explorar e descrever os complexos acontecimentos que ocorrem na organização entre os diferentes factores da responsabilidade social e da inovação. Importa reforçar que muitos dos factores analisados são próprios da organização em estudo e que quando analisados do exterior podem não fazer sentido.

Segundo Yin (2003), o estudo de caso assume-se como a metodologia mais adequada quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos que analisa e quando o foco da investigação se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos num contexto da vida real.

Como principal ponto crítico da escolha deste método é a impossibilidade de generalizar os dados obtidos a outras organizações.

Esta investigação desenvolveu-se no cenário proposto fruto de o investigador ser colaborador da entidade, onde exerce funções de chefia e pela inexistência de estudos empíricos, que relacionem a responsabilidade social com a inovação, criando assim a necessidade de entender o fenómeno da sua interligação. Importa ainda realçar que no enquadramento desta pesquisa o investigador investiu na aplicação dos instrumentos de medida, num exercício permanente de observar a organização de fora.

Neste processo de investigação procurámos cumprir as quatro fases sugeridas por Fortin et al (2009), começando com a fase conceptual que consiste na elaboração de conceitos e recolha de informação sobre determinados temas.

A segunda diz respeito à planificação da investigação segundo determinados elementos metodológicos que definem o processo de investigação e que permitem garantir a credibilidade do processo de recolha e análise dos dados, da validade das conclusões e a possibilidade de enquadrar os resultados no contexto (Coutinho, 2009).

A terceira fase é a fase empírica onde é feita a recolha e análise dos dados. Nesta fase é posto em prática o plano de investigação concebido na fase anterior permitindo organizar e recolher os dados.

A última fase diz respeito à interpretação e difusão dos dados. Aqui são interpretados os resultados levando a uma construção de modelos e esquemas que orientem as ligações entre as teorias e as metodologias existentes. Após esta interpretação, os resultados devem ser colocados a exame público.

Esta investigação, em termos metodológicos, é predominantemente quantitativa pois traduz-se num processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis.

Fortin et al (2009) referem que o método quantitativo apoia-se na convicção de que os seres humanos são compostos por partes que podem ser medidas e controladas, nomeadamente as suas características fisiológicas, psicológicas e sociais.

Uma abordagem quantitativa permite decompor os elementos e identificar as relações que existem entre os mesmos.

Tomando como guia o paradigma experimental, o modelo quantitativo evidencia-se por formular hipóteses prévias e técnicas de verificação sistemática, na procura das explicações causais para os fenómenos estudados. Este modelo tenta conhecer e controlar as variáveis, eliminando factores de confusão e preocupando-se com a viabilidade e fiabilidade a fim de produzir generalizações teóricas. Na utilização de métodos estatísticos, a pesquisa quantitativa tem como objectivo trazer à luz dados, indicadores e tendências observáveis, gerando medidas fiáveis, generalizáveis e sem desvios (Deslandes e Assis, 2002).

A presente investigação segue o desenho apresentado abaixo.

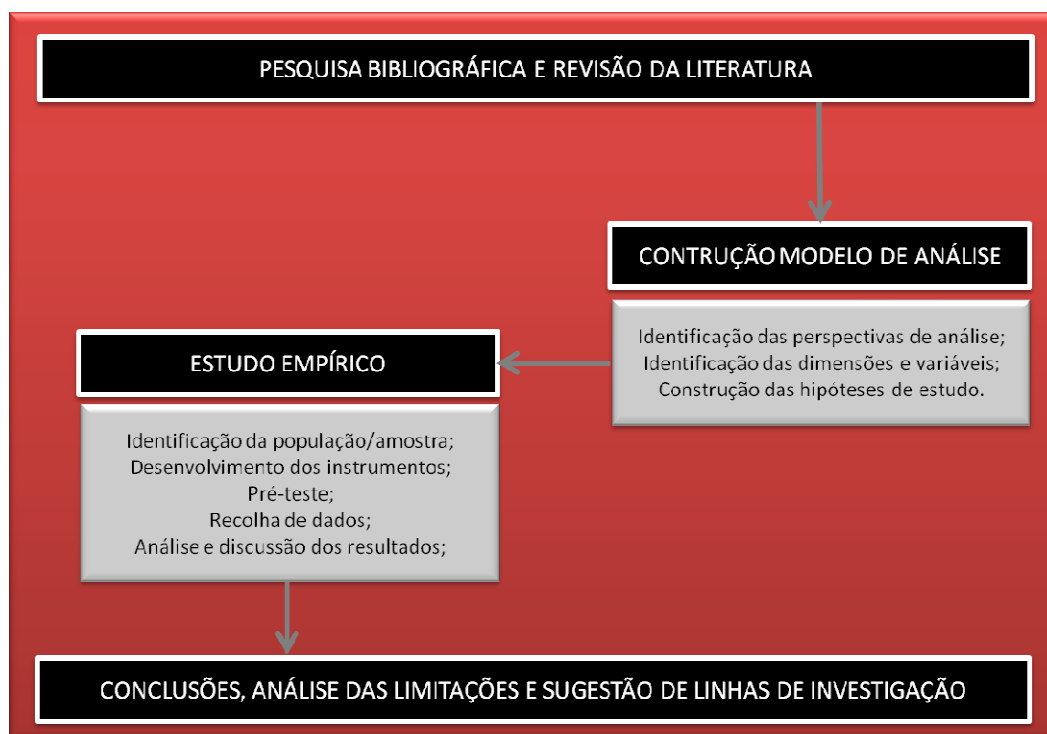


Figura 14: Desenho de investigação. Fonte: elaboração própria.

A pesquisa foi conduzida em ambiente natural, sem manipulação das variáveis e os dados foram obtidos apenas num determinado momento, não existindo recolha dos mesmos dados em diferentes períodos.

Para a sua obtenção foram utilizados dois questionários, que permitiram a recolha de informação junto de duas populações do universo de estudo.

A opção pelo uso de questionários, passa pelo custo relativamente baixo na obtenção dos dados e por permitir, num curto espaço de tempo, obter um leque alargado de

informação. Importa ainda realçar que a utilização destes instrumentos deve-se também ao facto de o investigador estar inserido no seio da organização tendo assim uma maior facilidade de acesso às amostras.

## **2.2 - OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO**

O presente estudo permite ajudar a esclarecer as relações existentes entre a responsabilidade social e a inovação na organização vistas a partir do interior das organizações, assim como entre as diferentes variáveis em estudo e sugerir possíveis relações de causa/efeito.

Esta investigação procura contribuir para o desenvolvimento do conhecimento teórico das temáticas da responsabilidade social e da inovação, através de:

- Identificação e estudo de conceitos associados à responsabilidade social e à inovação, com base em diferentes autores;
- Identificação de conceitos associados à responsabilidade social das empresas e à inovação e sua percepção por parte dos colaboradores e gestores de topo;
- Identificação e análise das diferenças de percepção entre os colaboradores e os gestores de topo;
- Identificação dos principais factores que influenciam a percepção da responsabilidade social e da inovação organizacional;
- Identificação das práticas da organização estudada no âmbito da responsabilidade social e a inovação organizacional e a sua relação com os colaboradores e gestores de topo;
- Elaboração de uma metodologia para analisar a relação entre a responsabilidade social da organização e os possíveis efeitos no desempenho dos colaboradores e gestores de topo;
- Elaboração de instrumentos de medida para compreensão das temáticas estudadas.

Apesar de o presente trabalho de investigação consistir no estudo de uma determinada organização e por esse motivo, não ser possível a extrapolação para outras organizações, permite contribuir para:

- A definição de estratégias com vista à melhoria das condições de trabalho e produtividade dos trabalhadores;

- A criação de instrumentos de percepção dos trabalhadores e gestores de topo sobre as temáticas da responsabilidade social corporativa e inovação organizacional;
- O estudo da promoção da responsabilidade social e da inovação em contextos organizacionais similares;
- O estudo dos factores que promovem ou inibem as praticas de responsabilidade social e inovação nas organizações;
- O estudo e compreensão das diferenças de comportamento dos indivíduos com níveis hierárquicos diferentes;

Dada a necessidade da identificação do problema, que está na origem desta investigação, a questão central é: “Existem factores que influenciam a percepção dos colaboradores e gestores de topo da Auchan Portugal Hipermercados, SA (APH), acerca da responsabilidade social e da inovação?”

### **2.3 - O OBSERVADOR PARTICIPANTE**

Segundo Evertson e Green, (1986), a observação é encarada como um conjunto de utensílios de recolha de dados e um processo de tomada de decisão.

Pretende-se que a observação permita a um investigador descobrir como algo efectivamente funciona ou ocorre.

Numa observação participante o investigador deve avaliar de acordo com as suas necessidades e o seu universo de estudo, quais as técnicas mais adequadas e ao mesmo tempo mais vantajosas e fiáveis à sua investigação.

De acordo com Boutin et al (2008), a observação participante permite ao investigador compreender o mundo social a partir do interior, pois partilha a condição humana dos indivíduos que observa. Estes autores referem ainda que esta condição permite recolher dados a que um observador exterior não teria acesso.

A observação participante pode dividir-se em três fases (Spradley, 1980):

- Descritiva – fornecendo ao observador linhas de orientação para a sua investigação, permitindo compreender a complexidade do campo de estudo e possíveis questões de pesquisa.
- Focal – Limitando os processos e problemas de uma forma progressiva, para que estes sejam mais pertinentes para a investigação.

- Selectiva – Surge no final da recolha de dados e procura encontrar evidências e exemplos para as práticas e processos descobertos.

Na presente investigação a observação participante foi uma estratégia combinada com outras técnicas de investigação, nomeadamente a análise de documentos e utilização de questionários, procurando assim enquadrar os dados obtidos.

A observação participante pode apresentar problemas dada a modalidade participativa. Estes problemas podem levar a reflexões sobre as técnicas utilizadas, a concepção do método, até à questão de como se articulam estes factores, na construção de novos conhecimentos.

Ainda segundo Boutin et al. (2008), a inserção do investigador no seu meio de investigação exige algumas preocupações, para evitar o mais possível as perturbações que possam advir da sua presença.

As principais vantagens deste método, segundo Yin (2003), dizem respeito à cobertura contextual dos factos, ao acesso a grupos e factos que seriam inacessíveis à pesquisa científica, à percepção da realidade do ponto de vista interno procurando obter um retrato mais fiel e por último a capacidade de manipular eventos menores que não seriam perceptíveis a um investigador externo.

Como desvantagens, assumimos o facto de poderem existir falhas ou desvios provocados pelo enquadramento do investigador, assim como uma menor habilidade de investigar como elemento externo podendo assumir posições contrárias às boas práticas de investigação.

Por último, importa realçar que para limitar as desvantagens deste método, existiram vários momentos em que se procurou submeter a investigação à avaliação do exterior, procurando uma lógica constante.

## **2.4 - INSTRUMENTOS DE MEDIDA**

Colton e Covert (2007) referem que um instrumento é um mecanismo para medir fenómenos, capaz de obter informação útil para avaliações, tomada de decisões ou simplesmente permitir compreender determinada informação.

Apesar de, nos últimos anos, se terem realizado vários estudos no âmbito das organizações sobre responsabilidade social, nomeadamente por Antolín e Gago (2004), Lopes (2004), Farinha (2009), Coelho et al. (2010), assim como na área da inovação, em especial por Bejerano e Fernández (2006), Cavagnoli (2011) e Cunha e Verhallen,

(1998), é notória uma falta de instrumentos que permitam medir estes dois factores em conjunto e sobretudo orientados para o interior das organizações.

Com a realização desta investigação surgiu a necessidade de desenvolver instrumentos capazes de medir como os colaboradores e os gestores de topo das organizações, que aplicam estratégias focalizadas na responsabilidade social e inovação, percebem os factores que influenciam estas temáticas.

Tendo em conta esta necessidade, desenvolveu-se um modelo conceptual genérico que deu origem a uma lista de itens e à versão inicial do instrumento a utilizar para medir as percepções dos colaboradores, alavancado em estudos dentro dos domínios da presente investigação e capazes de subsidiar o instrumento através de escalas de medida já testadas.

No âmbito da inovação, as investigações que subsidiaram a construção da escala inicial foram desenvolvidas por Patterson et al. (2005), García-Morales et al (2006) e ISCTE Business School (2012).

No âmbito da responsabilidade social, as investigações que contribuíram para a escala inicial foram desenvolvidas por Holmes (1976), Mendes (2009), Moreiras (2010) e Godos-Díez et al. (2011).

Após uma revisão por especialistas, que foi um momento fundamental na construção da tese de investigação, foi feita uma revisão do instrumento e surgiu a necessidade de desenvolver um instrumento vocacionado especificamente para os gestores de topo da organização.

Importa destacar que a revisão realizada pelos especialistas obrigou o investigador a fazer alterações, mesmo estando este dentro da organização, assumindo-se assim como um momento de exercício de dialéctica metodológica.

Com a revisão, surgiu um questionário semelhante ao utilizado para os colaboradores, mas na perspectiva dos gestores, tendo as mesmas dimensões de análise e permitindo desta forma uma confrontação de percepções entre aqueles que são responsáveis pela implementação das políticas e aqueles a quem as políticas se destinam.

Após a utilização de um pré-teste foi feita a revisão das duas escalas e consequente aplicação aos públicos-alvo, tendo sido depois recolhidos e tratados de forma estatística os resultados obtidos.

A Figura 15 sistematiza os passos seguidos no desenvolvimento dos dois instrumentos.

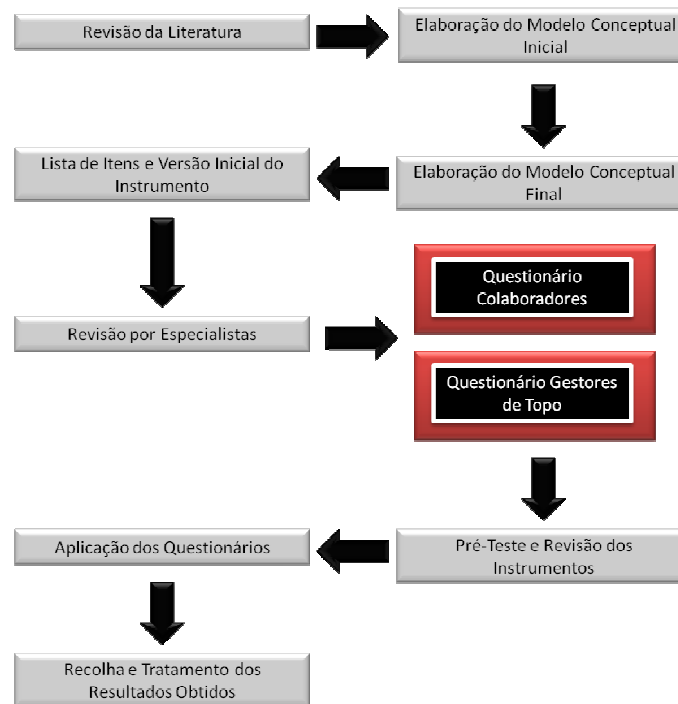


Figura 15: Desenvolvimento dos instrumentos de recolha de dados. Fonte: elaboração própria baseada em Hill e Hill (2002)

Para a construção dos instrumentos utilizados nesta investigação foram respeitadas as cinco características essenciais defendidas por Colton e Covert (2007) para a construção de escalas, sendo elas:

- Uma escala serve para compreender até que ponto determinado atributo está presente num objecto de estudo. Esse atributo é definido por aspectos genéricos que constituem um constructo, ou seja as propriedades que permitam operacionalizar uma medição.
- Os itens têm de ser capazes de criar relações entre si evidenciando a sua associação a um mesmo constructo.
- Cada item deve proporcionar informação a um só constructo e desta forma garantir a sua ligação com aquele que pretende medir.
- Os itens devem ser unidimensionais, contudo no caso de constructos multidimensionais estes devem apresentar elevados valores de correlação.
- Os itens devem ser transformados em valores numéricos, ou seja, os atributos que se pretendem compreender têm de ser mensuráveis.

Assente nas investigações, referidas anteriormente, que contribuiram para a construção dos instrumentos de medida, foram inicialmente definidas as seguintes dimensões, conforme a

Tabela 7.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>INVESTIGAÇÃO CONTRIBUINTE</b>
<b>Inovação Organizacional</b>	García-Morales et al. (2006) e Patterson et al. (2005)
<b>Aprendizagem Contínua</b>	ISCTE Business School (2012)
<b>Orientação Estratégica</b>	ISCTE Business School (2012)
<b>Orientação para o Cliente Interno</b>	ISCTE Business School (2012) e Patterson et al. (2005)
<b>Informação e Comunicação Interna</b>	ISCTE Business School (2012) e Patterson et al. (2005)
<b>Práticas de Liderança</b>	ISCTE Business School (2012) e Patterson et al. (2005)
<b>Coordenação e Integração</b>	ISCTE Business School (2012)
<b>Confiança Organizacional</b>	ISCTE Business School (2012) e García-Morales et al. (2006)
<b>Condições de Trabalho</b>	ISCTE Business School (2012)
<b>Desenvolvimento de Competências</b>	ISCTE Business School (2012)
<b>Projecto Responsabilidade Social</b>	Moreiras (2010); Mendes (2009); Holme (1976) e Godos-Díez et al. (2011)
<b>Ambiente Organizacional</b>	ISCTE Business School (2012); García-Morales et al. (2006) e Patterson et al. (2005)

Tabela 7: Investigações contribuintes por dimensão – Fonte: elaboração própria.

Estas dimensões, após aplicação de testes estatísticos de fiabilidade e validade, sofreram algumas alterações, dando origem a novas dimensões, conforme se pode verificar através da Figura 16 e que se descreve de forma detalhada no capítulo dos procedimentos estatísticos.

Os itens que compõem cada uma das dimensões apresentadas procuram contribuir para o entendimento de como os gestores de topo e os colaboradores percebem a responsabilidade social corporativa e a inovação, comparando a opinião dos dois grupos inquiridos.

Após a construção dos instrumentos, estes foram submetidos à apreciação de dois docentes universitários que actuam na área da inovação e da responsabilidade social, a um especialista em estatística e estudos de mercado, a um gestor de topo de uma associação empresarial com um vasto currículo académico e a dois quadros superiores da empresa em análise.

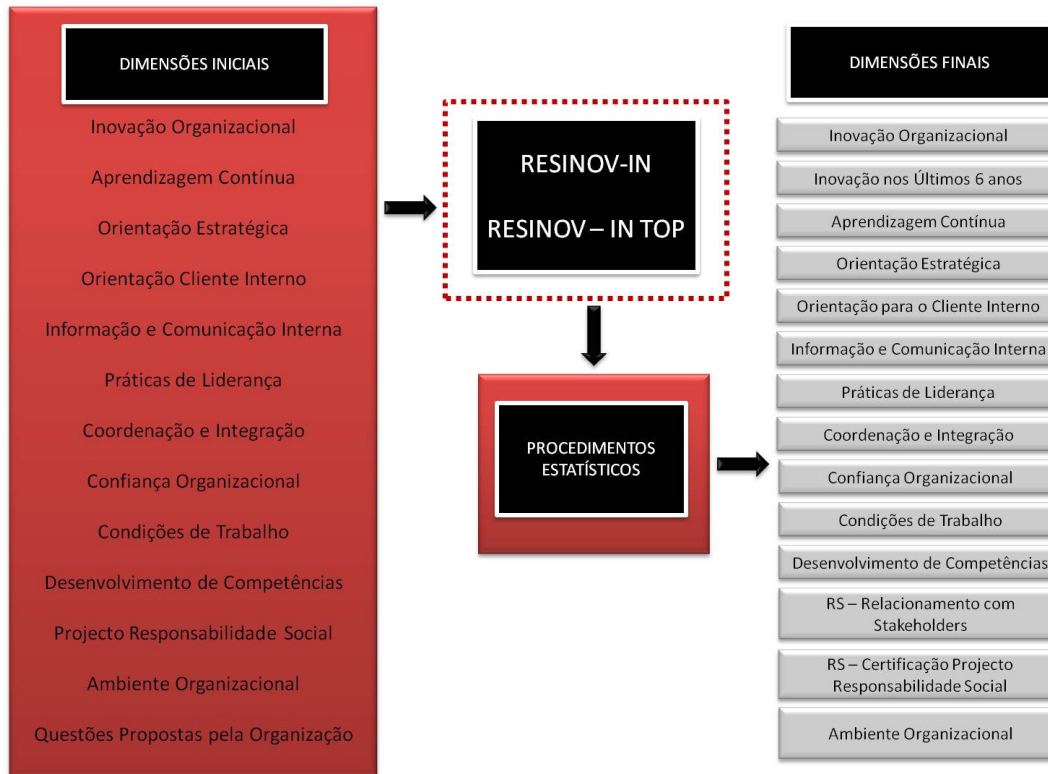


Figura 16: Processo de alteração das dimensões. Fonte: elaboração própria.

Esta recolha de contributos procurou criar mais um momento de exame público na investigação, num exercício constante de pedido de opiniões ao exterior, que serviram para focalizar o investigador pelo facto de estar dentro da organização.

As sugestões e críticas recebidas foram as seguintes:

- Nas questões onde é feita a referência ao período de três anos, passá-lo a seis anos uma vez que a organização em análise foi submetida em 2006 a um processo de certificação em responsabilidade social através da norma SA8000.
- Eliminação de linguagem que pudesse ser considerada ambígua, assim como induzir as respostas à pontuação máxima. Neste sentido foram eliminadas de várias questões palavras como “totalmente”, “em comparação com outros”, “adequadamente”. Contudo foi decidido de forma intencional manter alguma adjectivação dada a heterogeneidade da empresa, a quantidade de colaboradores e a comparação entre a perspectiva de dois grupos.
- Extensão do questionário. Após análise desta sugestão foi decidido manter o número de questões tendo em conta que não era um item consensual entre os

especialistas. O facto de o estudo ser eminentemente quantitativo, a existência de “muitas” questões permite obter matéria suficiente para analisar, obrigando os inquiridos a responder a questões com alguma semelhança e assim a recolhida informação ser mais detalhada.

- Possibilidade de redução da escala de medida, dado ser uma escala de sete valores. A escala de medida utilizada nos instrumentos submetidos à apreciação era uma escala ordinal que seguia o formato de Likert (1932) de sete possibilidades de resposta. Seguindo a sugestão dos especialistas foi decidido usar uma escala de cinco itens permitindo, tal como refere Fowler (2002), agrupar e classificar um maior número de indivíduos no mesmo grupo de resposta e ao mesmo tempo porque, tratando-se de questões que solicitam atitudes, opiniões ou graus de satisfação, cinco possibilidades de resposta são suficientes Hill e Hill (2002).

Foi então realizado um pré-teste através de um “*focus group*”, de modo a aferir o tempo de preenchimento, a clareza e a ambiguidade das questões, assim como a omissão e identificação de outras questões importantes no campo da responsabilidade social e inovação. Para a realização deste “*focus group*”, foi escolhida uma amostra por conveniência, com a presença de 18 colaboradores da unidade da Maia.

A utilização da técnica de “*focus group*”, segundo Morgan (1998), basicamente é utilizada quando queremos ouvir as pessoas e aprender com elas.

O pré-teste do instrumento direccionado aos gestores de topo, foi realizado através da aplicação do questionário ao gestor da unidade onde foi realizado o “*focus group*”.

As questões e sugestões recolhidas no pré-teste foram:

- Necessidade de alterar as questões de definição de perfil de quem preenche o questionário, de forma a garantir o total anonimato. Foi decidido mudar as questões referentes à idade e ao tempo de trabalho na empresa, passando estas questões a ter intervalos, em vez de serem preenchidas com um número. Foi decidido ainda diminuir o número de alternativas no preenchimento dos campos departamento e função, passando a ter apenas as hipóteses de serviços/comercial e de quadro/não quadro.
- Dado que nem todos os colaboradores reconheciam o nome da empresa como Auchan Portugal Hipermercados, SA, foi decidido alterar a denominação para Jumbo/Pão de Açúcar, facilitando assim a identificação da entidade patronal.

- Tendo verificado a dificuldade no preenchimento dos questionários, pela inexistência do cabeçalho com a escala em todas as folhas do questionário, foi decidido acrescentar este elemento.
- Por último foram acrescentadas três novas questões referentes à comunicação interna, aos benefícios da empresa e às práticas de conciliação entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores.

As questões recolhidas foram analisadas e procedeu-se ao melhoramento dos instrumentos, dando origem às versões utilizadas na investigação.

No sentido de facilitar a identificação das escalas de medidas e dada a necessidade de enquadrar os conceitos em termos de modelo conceptual, decidiu-se denominar as escalas de RESINOV – IN (anexo I) e RESINOV – IN TOP (anexo II).

Podemos definir o conceito RESINOV – IN como a percepção da responsabilidade social (RES) e a inovação (INOV) tal como são vistos pelos elementos que estão no interior da organização (IN). No caso dos gestores de topo (TOP), tendo em conta a sua visão particular, foi criada uma escala distinta.

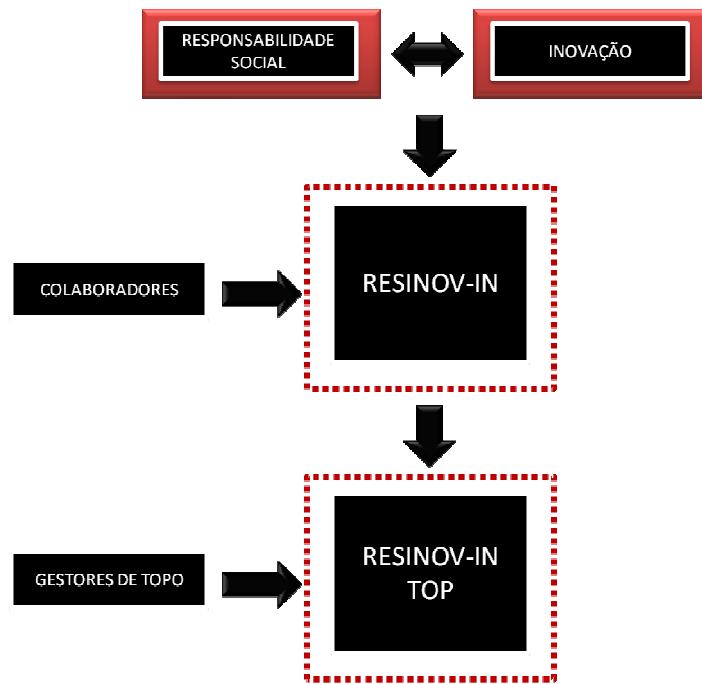


Figura 17: Conceito RESINOV – IN e RESINOV – IN TOP. Fonte: elaboração própria.

Para a recolha dos dados, foram utilizados dois questionários auto-administrados nas diferentes unidades da organização, de acordo com a amostra seleccionada. Com a utilização destes instrumentos, pretendeu-se reunir informações sobre percepções, crenças e opiniões dos indivíduos estudados.

No sentido de facilitar e sintetizar a informação anteriormente explicada, mostra-se de seguida a distribuição final das questões por dimensão na escala RESINOV – IN e RESINOV-IN TOP.

### **Dimensão Inovação Organizacional**

O objectivo desta dimensão é recolher alguns elementos sobre a forma como a organização trabalha a inovação, como é percebido dentro da estrutura da empresa o desenvolvimento destes aspectos e sobretudo entender se as pessoas reconhecem a sua organização como um elemento diferenciador no mercado.

As questões utilizadas foram as seguintes:

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
<b>INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	1	RESINOV - IN TOP	As principais mudanças internas no Jumbo/Pão de Açúcar partem dos colaboradores.
		RESINOV - IN	
	6	RESINOV - IN TOP	Aceito as novas ideias rapidamente.
		RESINOV - IN	No Jumbo/Pão de Açúcar as novas ideias são aceites rapidamente.
	7	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar é frequente transferir-se aquilo que se faz bem numa área para outras áreas.
		RESINOV - IN	
	10	RESINOV - IN TOP	Entre os concorrentes o Jumbo/Pão de Açúcar é mais inovador.
		RESINOV - IN	
	14	RESINOV - IN TOP	Fomento a aquisição de competências necessárias para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.
		RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar fomenta a aquisição de competências necessárias para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.
	18	RESINOV - IN TOP	Estou fortemente empenhado(a) na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.
		RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar está fortemente empenhado na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.
	30	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar é conhecido por influenciar as tendências do mercado.
		RESINOV - IN	
	37	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar inova com base no desenvolvimento do trabalho de equipa e do empenho dos colaboradores.
		RESINOV - IN	
	46	RESINOV - IN TOP	Preocupo-me com a criação de novos desafios e procura de oportunidades.
		RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar preocupa-se com a criação de novos desafios e procura de oportunidades.
	50	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar uma grande parte das mudanças propostas pelos colaboradores é alcançada.
		RESINOV - IN	
51	RESINOV - IN TOP	Sou muito flexível, consigo implementar rapidamente processos para responder aos problemas que surgem.	
	RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar é muito flexível, consegue implementar rapidamente processos para responder aos problemas que surgem.	

Tabela 8: Questões relativas à dimensão inovação organizacional – Fonte: elaboração própria.

### Dimensão Inovação nos Últimos Seis Anos

Esta parte das escalas visa procurar entender se existe algum tipo de relacionamento entre o momento em que a empresa recebeu a certificação em responsabilidade social, no âmbito da norma SA 8000 e os processos de inovação decorrentes desde essa altura.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
INOVAÇÃO NOS ÚLTIMOS 6 ANOS	4	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar nos últimos 6 anos introduziu serviços/produtos novos.
		RESINOV - IN	
	70	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar a forma como as coisas são feitas não mudou muito nos últimos 6 anos.
		RESINOV - IN	

Tabela 9: Questões relativas à dimensão inovação nos últimos seis anos – Fonte: elaboração própria.

### Dimensão Aprendizagem Contínua

Esta dimensão das escalas procura compreender se a empresa proporciona e promove uma aprendizagem contínua a todos os colaboradores. Este aspecto é essencial para o processo de desenvolvimento da inovação na organização.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
APRENDIZAGEM CONTÍNUA	8	RESINOV - IN TOP	As acções de formação inicial, ou de reciclagem, têm sido suficientes.
		RESINOV - IN	
	12	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar, os erros são vistos como uma oportunidade para aprender e melhorar o desempenho.
		RESINOV - IN	
	16	RESINOV - IN TOP	A qualidade da formação corresponde às minhas expectativas.
		RESINOV - IN	
	25	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar as necessidades de formação, ou de reciclagem, são devidamente avaliadas e acompanhadas.
		RESINOV - IN	
	28	RESINOV - IN TOP	Os problemas de adaptação às mudanças no Jumbo/Pão de Açúcar são resolvidos adequadamente.
		RESINOV - IN	
	39	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar investe na formação profissional dos colaboradores.
		RESINOV - IN	
	45	RESINOV - IN TOP	Faço um esforço permanente para fazer com que os erros não se repitam.
		RESINOV - IN	Há um esforço permanente para fazer com que os erros não se repitam.

Tabela 10: Questões relativas à dimensão aprendizagem contínua – Fonte: elaboração própria.

### Dimensão Orientação Estratégica

As questões ligadas a esta dimensão ajudam a compreender se a organização se adapta facilmente ao meio em que está inserida e se é dinâmica na sua orientação, ou seja, se entende o que se passa na sua envolvente e se modifica em função das mudanças que vão acontecendo.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
<b>ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA</b>	34	RESINOV - IN TOP	Sou rápido(a) na resposta quando as mudanças precisam de ser feitas.
		RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar é rápido na resposta quando as mudanças precisam de ser feitas.
	61	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar adapta-se rapidamente às tendências do sector.
		RESINOV - IN	
	76	RESINOV - IN TOP	Estou constantemente à procura de novas oportunidades.
		RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar está constantemente à procura de novas oportunidades.

Tabela 11: Questões relativas à dimensão orientação estratégica – Fonte: elaboração própria.

### Dimensão Orientação Cliente Interno

Esta dimensão procura compreender, através das questões colocadas, se existe uma preocupação com os colaboradores em termos da sua satisfação, da sua participação nas decisões da organização e no desenvolvimento dos produtos e serviços.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
<b>ORIENTAÇÃO CLIENTE INTERNO</b>	2	RESINOV - IN TOP	Eu preocupo-me em assegurar a satisfação dos colaboradores.
		RESINOV - IN	No Jumbo/Pão de Açúcar existe a preocupação em assegurar a satisfação dos colaboradores.
	9	RESINOV - IN TOP	Tenho uma preocupação permanente para melhorar a relação com os colaboradores.
		RESINOV - IN	No Jumbo/Pão de Açúcar existe uma preocupação permanente para melhorar a relação com os colaboradores.
	32	RESINOV - IN TOP	Os interesses dos colaboradores são considerados nas minhas decisões.
		RESINOV - IN	Os interesses dos colaboradores são considerados nas decisões da empresa.
	44	RESINOV - IN TOP	Utilizo o feedback dos colaboradores para melhorar os produtos e serviços da empresa.
		RESINOV - IN	O feedback dos colaboradores é utilizado para melhorar os produtos e serviços da empresa.

Tabela 12: Questões relativas à dimensão orientação cliente interno – Fonte: elaboração própria.

### Dimensão Informação e Comunicação Interna

As questões associadas a esta dimensão permitem compreender de que forma a organização comunica com os seus colaboradores e se é eficaz, avaliando se

determinado tipo de informação é disponibilizada e se a comunicação é fluida entre as várias áreas da empresa.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>QUESTÃO N.º</b>	<b>ESCALA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	21	RESINOV - IN TOP	Disponibilizo regularmente informação sobre a situação económica e financeira.
		RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar disponibiliza regularmente informação sobre a sua situação económica e financeira.
	35	RESINOV - IN TOP	É frequente eu comentar com os colaboradores o que penso do meu trabalho
		RESINOV - IN	É frequente a minha chefia comentar comigo o que pensa do meu trabalho.
	42	RESINOV - IN TOP	A comunicação entre departamentos, serviços e equipas é adequada.
		RESINOV - IN	
	55	RESINOV - IN TOP	Tenho acesso à informação necessária para realizar bem o meu trabalho.
		RESINOV - IN	
	60	RESINOV - IN TOP	A divulgação interna da informação na minha empresa funciona bem.
		RESINOV - IN	
	73	RESINOV - IN TOP	Sou rápido(a) na comunicação sobre os assuntos que afectam a actividade.
		RESINOV - IN	No Jumbo/Pão de Açúcar é rápida a comunicação sobre os assuntos que afectam a minha actividade.
	79	RESINOV - IN TOP	Estou satisfeito(a) com os meios e qualidade de comunicação disponíveis no Jumbo/Pão de Açúcar (ex: reuniões da manhã/secção, jornal Accionista, placards, etc.).
		RESINOV - IN	

Tabela 13: Questões relativas à dimensão informação e comunicação interna – Fonte: elaboração própria.

### **Dimensão Práticas de Liderança**

As questões utilizadas nesta dimensão ajudam a compreender o funcionamento da interligação entre a hierarquia da empresa e os seus colaboradores. Procura-se compreender se a direcção é entendida como uma força impulsionadora e se os colaboradores são motivados a desenvolver as suas competências pelos gestores de topo.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
<b>PRÁTICAS DE LIDERANÇA</b>	13	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar, em geral funciono como uma força de liderança.
		RESINOV - IN	Em geral a direcção funciona como uma força de liderança.
	36	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar, as relações com a hierarquia funcionam adequadamente.
		RESINOV - IN	As relações com a hierarquia funcionam adequadamente.
	38	RESINOV - IN TOP	Tenho uma relação próxima com os colaboradores.
		RESINOV - IN	No Jumbo/Pão de Açúcar a direcção tem uma relação próxima com os colaboradores.
	48	RESINOV - IN TOP	Frequentemente deixo os colaboradores participarem nas decisões sobre o trabalho que desenvolvo.
		RESINOV - IN	Frequentemente participo nas decisões sobre o trabalho que desenvolvo.
	67	RESINOV - IN TOP	Estou constantemente a motivar os colaboradores.
		RESINOV - IN	As chefias estão constantemente a motivar os seus colaboradores.
	69	RESINOV - IN TOP	A tomada de decisão está devidamente descentralizada nas várias áreas.
		RESINOV - IN	

Tabela 14: Questões relativas à dimensão práticas de liderança – Fonte: elaboração própria.

### Dimensão Coordenação e Integração

Através desta dimensão é possível perceber o tipo de relacionamento entre as diferentes áreas do Jumbo/Pão de Açúcar e como funciona a integração entre departamentos.

Permite-nos ainda entender como gestores e colaboradores vêem a organização e se esta é aliciante para trabalhar.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
<b>COORDENAÇÃO E INTEGRAÇÃO</b>	20	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar consegue atrair os profissionais mais competentes.
		RESINOV - IN	
	22	RESINOV - IN TOP	A coordenação de trabalho entre os serviços e as equipas é eficaz.
		RESINOV - IN	
	41	RESINOV - IN TOP	As relações entre os departamentos e serviços são muito burocráticas.
		RESINOV - IN	
	63	RESINOV - IN TOP	Sou eficaz.
		RESINOV - IN	Em geral no Jumbo/Pão de Açúcar as chefias são eficazes.
	72	RESINOV - IN TOP	A actividade dos diversos serviços e equipas está devidamente integrada.
		RESINOV - IN	

Tabela 15: Questões relativas à dimensão coordenação e integração – Fonte: elaboração própria.

### Dimensão Confiança Organizacional

Esta dimensão, através das questões colocadas, permite-nos compreender até que ponto os colaboradores tem confiança nos gestores para gerirem o destino da empresa e de que forma a transmissão dessa confiança é entendida pelos gestores.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
CONFIANÇA ORGANIZACIONAL	11	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar os colaboradores sentem que podem confiar na direcção da empresa.
		RESINOV - IN	
	23	RESINOV - IN TOP	Deposito grande confiança nos colaboradores.
		RESINOV - IN	Em geral as chefias depositam grande confiança nos seus colaboradores.
	27	RESINOV - IN TOP	Tenho confiança suficiente nos colaboradores para defender as suas decisões.
		RESINOV - IN	A minha chefia tem confiança suficiente em mim para defender as minhas decisões.
	43	RESINOV - IN TOP	Os colaboradores têm confiança na minha gestão da empresa.
		RESINOV - IN	Eu tenho confiança na gestão da empresa.
	53	RESINOV - IN TOP	Os colaboradores sentem que sou de confiança para tomar decisões relativamente ao futuro da empresa.
		RESINOV - IN	A direcção do Jumbo/Pão de Açúcar é de confiança para tomar decisões relativamente ao futuro da empresa.
	64	RESINOV - IN TOP	Lido numa base de confiança com os colaboradores sobre as decisões do seu trabalho.
		RESINOV - IN	Quando toma decisões sobre o meu trabalho a minha chefia lida comigo numa base de confiança.

Tabela 16: Questões relativas à dimensão confiança organizacional – Fonte: elaboração própria.

### Dimensão Condições de Trabalho

Esta dimensão é a mais pequena de todas, em número de questões, procurando entender se a empresa disponibiliza os recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho e se esta cumpre com todas as suas obrigações laborais.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
CONDIÇÕES DE TRABALHO	3	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar cumpre com as suas obrigações relativamente às condições de emprego.
		RESINOV - IN	A minha empresa tem cumprido as suas obrigações relativamente às condições de emprego.
	17	RESINOV - IN TOP	Coloco ao dispor dos colaboradores os recursos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho.
		RESINOV - IN	Tenho ao meu dispor os recursos necessários para o desenvolvimento do meu trabalho.

Tabela 17: Questões relativas à dimensão condições de trabalho – Fonte: elaboração própria.

### Dimensão Desenvolvimento de Competências

As questões associadas a esta dimensão facilitam o entendimento sobre a forma como os gestores procuram desenvolver as competências dos seus colaboradores e se estes sentem que fazem parte de um processo permite o seu desenvolvimento enquanto profissionais.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	19	RESINOV - IN TOP	Incentivo os colaboradores a assumir mais responsabilidade nas suas funções.
		RESINOV - IN	A minha chefia incentiva-me a assumir mais responsabilidades na minha função.
	33	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar as pessoas partilham os conhecimentos profissionais entre si.
		RESINOV - IN	
	52	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar a definição da responsabilidade de cada posto de trabalho é clara.
		RESINOV - IN	A definição da responsabilidade de cada posto de trabalho é clara.
	68	RESINOV - IN TOP	Incentivo os colaboradores a partilharem os seus conhecimentos profissionais.
		RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar incentiva os colaboradores a partilharem os seus conhecimentos profissionais.
	77	RESINOV - IN TOP	Não estou interessado(a) em experimentar novas ideias.
		RESINOV - IN	No Jumbo/Pão de Açúcar a direcção não está interessada em experimentar novas ideias.

Tabela 18: Questões relativas à dimensão desenvolvimento de competências – Fonte: elaboração própria.

### **Dimensão Projecto Responsabilidade Social – Relacionamento com Stakeholders**

As questões associadas a esta dimensão permitem compreender, através de gestores e colaboradores, as práticas que a empresa assume na área da responsabilidade social, sobretudo em termos ambientais, de apoio aos mais necessitados, entre outros temas.

<b>DIMENSÃO</b>	<b>QUESTÃO N.º</b>	<b>ESCALA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>PROJECTO RESPONSABILIDADE SOCIAL – RELACIONAMENTO COM STAKEHOLDERS</b>	26	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar contribui para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promove a qualidade de vida dos trabalhadores, das suas famílias e das comunidades locais.
		RESINOV - IN	
	29	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar são tidas em conta as preocupações com a saúde no trabalho.
		RESINOV - IN	
	40	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar cumpre com os deveres e obrigações que tem para com a sociedade.
		RESINOV - IN	
	49	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar os colaboradores com mais necessidades são apoiados.
		RESINOV - IN	
	66	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar são tidas em conta as preocupações com a higiene e segurança no trabalho.
		RESINOV - IN	
	75	RESINOV - IN TOP	No Jumbo/Pão de Açúcar são tidas em conta as preocupações com o meio ambiente.
		RESINOV - IN	

Tabela 19: Questões relativas à dimensão projecto responsabilidade social – relacionamento com *stakeholders* – Fonte: elaboração própria.

### **Dimensão Projecto Responsabilidade Social – Certificação do Projecto de Responsabilidade Social**

Esta dimensão procura dar a conhecer, através da opinião de gestores e de colaboradores, quais os benefícios que a organização obteve com a certificação SA 800. Procura-se entender se o processo de certificação é entendido, a partir do seu interior, como uma vantagem e quais as mais-valias que lhe são reconhecidas.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
<b>PROJECTO RESPONSABILIDADE SOCIAL – CERTIFICAÇÃO DO PROJECTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	15	RESINOV - IN TOP	A certificação em responsabilidade social melhorou a produtividade no Jumbo/Pão de Açúcar
		RESINOV - IN	
	24	RESINOV - IN TOP	A certificação em responsabilidade social contribui para a criação de novos desafios e oportunidades.
		RESINOV - IN	
	31	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos trabalhadores.
		RESINOV - IN	
	47	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém melhores relações com a sociedade e as autoridades locais.
		RESINOV - IN	
	58	RESINOV - IN TOP	A certificação em responsabilidade social aumentou o número de clientes do Jumbo/Pão de Açúcar.
		RESINOV - IN	
	59	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém melhores relações com os fornecedores.
		RESINOV - IN	
	65	RESINOV - IN TOP	O Jumbo/Pão de Açúcar, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém clientes mais fidelizados.
		RESINOV - IN	
71	RESINOV - IN TOP	Comparativamente com outros concorrentes é importante o Jumbo/Pão de Açúcar ser certificado no âmbito da responsabilidade social.	
	RESINOV - IN		
74	RESINOV - IN TOP	A certificação em responsabilidade social tem melhorado a imagem do Jumbo/Pão de Açúcar.	
	RESINOV - IN		

Tabela 20: Questões relativas à dimensão projecto responsabilidade social – certificação do projecto de responsabilidade social – Fonte: elaboração própria.

### **Dimensão Ambiente Organizacional**

Esta dimensão tenta perceber se os benefícios que a empresa proporciona aos seus colaboradores e gestores permitem desenvolver um trabalho de forma salutar, respeitando a fronteira entre os seus interesses e os da organização.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	ESCALA	DESCRIÇÃO
<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>	5	RESINOV - IN TOP	Desenvolvo um trabalho que satisfaz as minhas aspirações pessoais.
		RESINOV - IN	
	54	RESINOV - IN TOP	Contribuo activamente para a felicidade e bem-estar dos outros.
		RESINOV - IN	
	56	RESINOV - IN TOP	Na maioria dos dias, consigo um bom equilíbrio do tempo gasto no trabalho e na minha vida extra trabalho.
		RESINOV - IN	
	57	RESINOV - IN TOP	Estou envolvido e interessado nas minhas actividades diárias.
		RESINOV - IN	
	62	RESINOV - IN TOP	As minhas relações sociais dentro do Jumbo/Pão de Açúcar são recompensadoras.
		RESINOV - IN	
	78	RESINOV - IN TOP	Preocupo-me em promover a conciliação entre a vida profissional e familiar dos colaboradores.
		RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar preocupa-se em promover a conciliação entre a vida profissional e familiar dos colaboradores.
	80	RESINOV - IN TOP	Os benefícios sociais (por ex: 5% desconto, seguro de saúde, Fundação, etc) concedidos pelo Jumbo/Pão de Açúcar contribuem para a qualidade de vida dos colaboradores.
		RESINOV - IN	
81	RESINOV - IN TOP	Reconheço e recompenso o trabalho, dedicação e esforço dos colaboradores.	
	RESINOV - IN	Estou satisfeito(a) com o reconhecimento e com a forma como o Jumbo/Pão de Açúcar recompensa o meu trabalho, dedicação e esforço.	
82	RESINOV - IN TOP	Considerando toda a minha experiência de trabalho, de uma forma geral, estou satisfeito com o Jumbo/Pão de Açúcar	
	RESINOV - IN		

Tabela 21: Questões relativas à dimensão ambiente organizacional – Fonte: elaboração própria.

## **2.5 - MODO DE ADMINISTRAÇÃO**

Segundo Quivy et al. (2008), não existem métodos melhores do que outros para realizar a recolha de dados. Segundo o autor, tudo depende dos objectivos da investigação, do modelo de análise e das características do campo de análise.

O inquérito por questionário é utilizado em investigações em que se pretende obter o conhecimento de uma população, sobre condições e modos de vida, comportamentos, valores ou opiniões.

As principais vantagens da utilização de inquéritos por questionário estão relacionadas com a possibilidade de quantificar uma variedade de dados e proceder a consequentes análises de correlação, assim como permitir satisfazer as exigências relativas à representatividade das amostras.

Como principais desvantagens da utilização deste método de recolha de dados, temos os custos associados ao processo e a superficialidade das respostas, dado que estas estão totalmente balizadas.

As limitações da adopção deste método foram ponderadas no processo de aplicação dos questionários à amostra.

Para a recolha de dados, foi combinado com a Administração da APH, SA que a distribuição e recolha dos questionários seria feita através dos serviços de recursos humanos das diferentes unidades, coordenados pela Direcção de Recursos Humanos – Departamento de Comunicação Interna.

A recolha dos dados referentes às opiniões dos colaboradores e dos gestores de topo decorreu entre os dias 12 e 21 de Novembro de 2012.

No caso dos colaboradores e conforme se pode verificar através da Tabela 22, obteve-se uma taxa de resposta superior à inicialmente prevista, com uma taxa de respostas válidas de 101,5%.

No caso dos gestores de topo, 3 gestores não responderam ao questionário, fazendo com que a taxa de respostas válidas passasse para 91,9%.

	RESINOV - IN		RESINOV - IN	
	Questionários Previstos	Questionários Recolhidos	Questionários Previstos	Questionários Recolhidos
	909	923	37	34
Tx. de Resposta	<b>101,5%</b>		<b>91,9%</b>	

Tabela 22: Taxas de resposta dos questionários – Fonte: elaboração própria.

Para facilitar o processo de entrega e recolha dos questionários RESINOV - IN, foi elaborado um pequeno manual com orientações que se destinava aos responsáveis de recursos humanos das diferentes unidades.

Este manual era constituído por uma breve descrição dos questionários a aplicar, indicações sobre a duração expectável do preenchimento, quais os critérios que deveriam ser assegurados, nomeadamente quanto à proporcionalidade entre quadros e não quadros, assim como por género.

Por último era apresentada qual a quantidade mínima de questionários a recolher em cada unidade.

Após envio prévio dos questionários para as lojas/serviços, cada responsável de recursos humanos escolheu de forma aleatória os colaboradores e entregou-lhes um exemplar do questionário juntamente com um envelope branco, no qual o colaborador deveria colocar e selar o questionário preenchido.

Após preenchimento todos os questionários foram enviados para a Direcção de Recursos Humanos para posterior entrega para tratamento e análise.

Relativamente à escala RESINOV – IN TOP, foi enviado um e-mail no dia 12 de Novembro, através do Departamento de Comunicação Interna, para todos os gestores de topo das lojas/serviços em estudo.

Juntamente com esse e-mail, seguiu em anexo o questionário que deveria ser preenchido e enviado ao cuidado de uma determinada colaboradora do departamento.

No sentido de garantir a confidencialidade dos dados, esta colaboradora, após ter recepcionado todos os questionários, imprimiu-os mesmos e entregou-os para tratamento e análise, ficando o investigador sem saber a quem pertenciam as respostas.

## 2.6 - POPULAÇÃO E AMOSTRA

A organização que serve de base a este estudo é a Auchan Portugal Hipermercados SA. Esta empresa, inserida no mercado da grande distribuição, existe em Portugal desde 1970, contando actualmente com 22 lojas “Jumbo”, 10 lojas “Pão-de-Açúcar”, 1 loja “Jumbo Natureza”, 2 Plataformas Logísticas e 2 unidades de “Serviços de Apoio”.

Para a realização do estudo foram recolhidos dados de duas populações distintas: gestores de topo e colaboradores das lojas Jumbo e Pão de Açúcar.

No caso dos gestores de topo, cujo número total é de 36, procurou-se inquirir a totalidade do universo, com uma recolha final de n=34.

No caso dos colaboradores a situação foi diferente, dado o tamanho do universo, já que esta empresa, com distribuição nacional e certificada em responsabilidade social pela norma SA 8000, tem na sua equipa 8200 (dados actualizados em Julho de 2012) colaboradores, distribuídos de acordo com o quadro seguinte.

Loja	Total	Feminino	Masculino
Alfragide	528	316	212
Almada	673	443	230
Alverca	356	239	117
Amadora	252	154	98
PA Amoreiras	252	154	98
Aveiro	336	226	110
PA Caldas da Rainha	53	46	7
PA Campera	83	62	21
PA Canidelo	82	55	27
Cascais	385	239	146
Castelo Branco	212	145	67
Coimbra	272	155	117
Coina	197	134	63
Logística Azambuja	66	36	30
PA Eiras	115	90	25
Logística Peniche	14	12	2
Famalicão	191	129	62
Faro	376	240	136
PA Faro	49	40	9

Loja	Total	Feminino	Masculino
Figueira da Foz	191	148	43
Gaia	263	190	73
Gondomar	314	200	114
PA Guarda	52	43	9
Guimarães	230	154	76
Jumbo Natureza	11	7	4
PA Lagoa	105	60	45
Maia	359	235	124
Matosinhos	308	215	93
PA Olhão	90	64	26
Portimão	232	143	89
Serviços DOPA	22	9	13
Serviços CENTRAIS	416	212	204
Setúbal	460	317	143
PA S.Tirso	107	74	33
Torres Vedras	189	120	69
Vila Real	150	96	54
Viseu	209	138	71
TOTAL	8200	5340	2860

Tabela 23: Número e distribuição da população – Fonte: Direcção de Recursos Humanos - APH, SA.

Podemos verificar que as lojas de Almada, Alfragide e Setúbal são as instalações com um maior número de colaboradores e representam 20% do universo.

A loja Jumbo Natureza, a Plataforma Logística de Peniche e os Serviços de Apoio DOPA por outro lado são as instalações com menos colaboradores e representam 1,74% do universo.

Assim, foi utilizada a fórmula:

$$n \cong N \times \left( \frac{1}{\left[ 1 + \frac{(N-1) \times V}{P \times Q} \right]} \right)$$

Nesta fórmula, n= número de elementos da amostra, N= número de elementos da população, P= proporção estimada, sendo Q= 1- P e  $V = \left( \frac{d}{Z \times \sqrt{1-p/2}} \right)^2$ , em que Z segue

uma distribuição normal de parâmetros (0,1) e d= precisão absoluta que mede o afastamento em pontos percentuais da real proporção; este valor foi mantido em 5%, já que foi o valor encontrado que optimizava os custos de recolha em relação ao número de inquéritos recolhidos (Hill e Hill, 2002).

Loja	Total	Feminino	Masculino
Alfragide	57	34	23
Almada	73	48	25
Alverca	39	26	13
Amadora	28	17	11
PA Amoreiras	28	17	11
Aveiro	37	25	12
PA Caldas da Rainha	6	5	1
PA Campera	10	7	3
PA Canidelo	9	6	3
Cascais	42	26	16
Castelo Branco	24	16	8
Coimbra	30	17	13
Coina	22	15	7
Logística Azambuja	8	4	4
PA Eiras	13	10	3
Logística Peniche	3	2	1

Loja	Total	Feminino	Masculino
Figueira da Foz	21	16	5
Gaia	29	21	8
Gondomar	35	22	13
PA Guarda	6	5	1
Guimarães	26	17	9
Jumbo Natureza	2	1	1
PA Lagoa	12	7	5
Maia	40	26	14
Matosinhos	34	24	10
PA Olhão	10	7	3
Portimão	26	16	10
Serviços DOPA	3	1	2
Serviços CENTRAIS	45	23	22
Setúbal	50	34	16
PA S.Tirso	12	8	4
Torres Vedras	21	13	8

Famalicão	21	14	7	Vila Real	17	11	6
Faro	41	26	15	Viseu	23	15	8
PA Faro	6	5	1				
				TOTAL	909	587	322

Tabela 24: Número e distribuição da amostra RESINOV - IN – Fonte: elaboração própria.

Nos critérios subjacentes à constituição da amostra foi tida em conta a distribuição representativa por instalação e género. Assim, do universo existente, foi calculada uma amostra de 909 indivíduos distribuídos de acordo com o quadro abaixo, tendo sido obtida uma recolha final n=923.

## 2.7 - ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA – RESINOV - IN

Após análise das frequências de resposta da escala RESINOV - IN, podemos constatar que responderam 923 colaboradores, sendo 364 do sexo masculino e 559 do sexo feminino. Através da Figura 18, podemos verificar que os homens representam 39,4% da amostra e as mulheres 60,6%. Importa referir que esta diferença de proporções não enviesava os resultados uma vez que estamos perante a totalidade do universo.

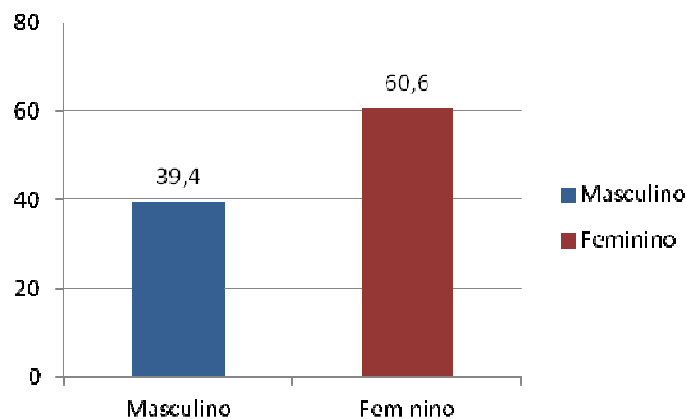


Figura 18: Distribuição da amostra RESINOV – IN por género. Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito às idades, os colaboradores que participaram na investigação têm idades compreendidas maioritariamente entre os 26 e os 35 anos. Conforme podemos verificar na Figura 19, os colaboradores com estas idades representam 50,6% da amostra, seguidos pelos colaboradores com idades entre os 36 e os 45 anos.

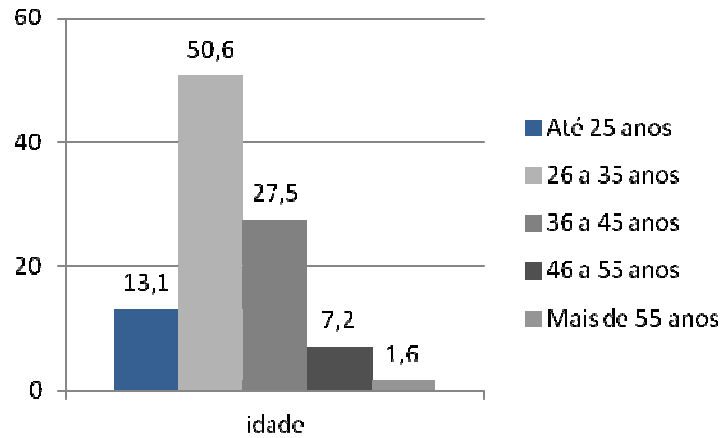


Figura 19: Distribuição da amostra RESINOV - IN por idade. Fonte: elaboração própria.

Os colaboradores mais jovens e com idades até aos 25 anos representam 13,1%, assim como os que têm idade igual ou superior a 46 anos representam 8,8%.

Quanto ao nível de escolaridade, podemos verificar que a grande maioria dos colaboradores em análise tem o ensino secundário, representando 59,9% da amostra.

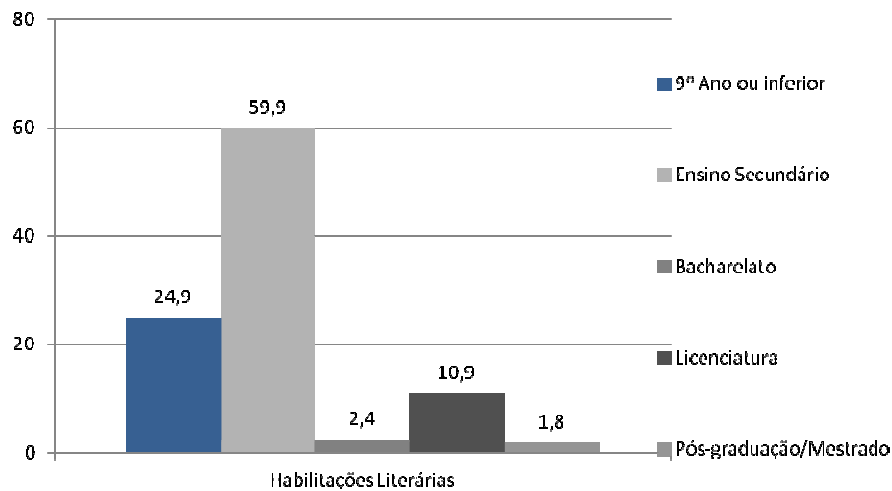


Figura 20: Distribuição da amostra RESINOV - IN por habilitações literárias. Fonte: elaboração própria.

Os colaboradores com menos que o 9º ano de escolaridade representam 24,9% da amostra da investigação, enquanto que os de nível de ensino superior (bacharelato, licenciatura ou pós-graduação/mestrado) representam uma minoria com 15,1%, conforme podemos verificar na Figura 20.

Em termos de área de trabalho a que os colaboradores estão afectos e de acordo com a Figura 21, constatamos que 52% desenvolvem trabalho nos departamentos de serviços e 48% nos departamentos das áreas comerciais.

Esta distribuição não representa um problema, já que a representatividade da amostra estava focalizada no género e no número total de inquiridos.

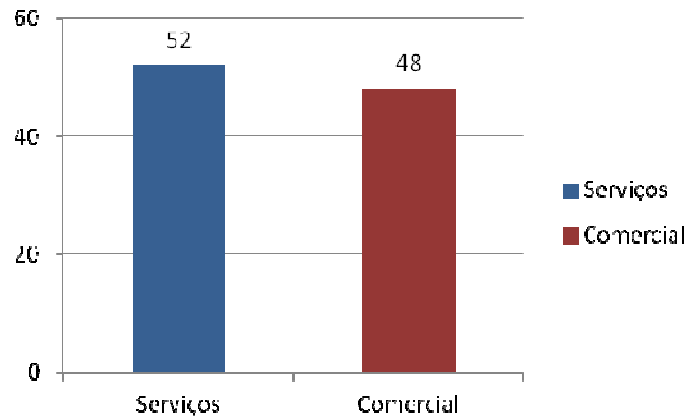


Figura 21: Distribuição da amostra RESINOV - IN por área de trabalho. Fonte: elaboração própria.

Conforme podemos observar através da Figura 22, em termos de posição hierárquica dentro da estrutura não existem grandes diferenças no que diz respeito à distribuição da amostra, comparadas as áreas de trabalho, já que 52,3% dos colaboradores são quadros, ou seja têm, uma posição de chefia intermédia e 47,7% são colaboradores de base.

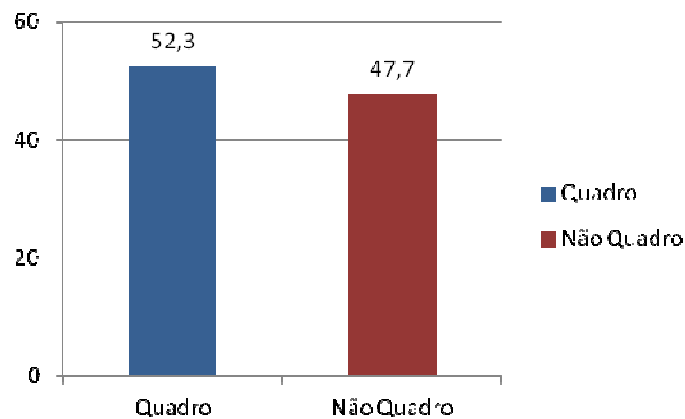


Figura 22: Distribuição da amostra RESINOV - IN por posição hierárquica. Fonte: elaboração própria.

Da análise da amostra, podemos verificar que uma larga maioria de colaboradores trabalha na empresa há pelo menos seis anos, tal como podemos observar na Figura 23, já que representam 52,2% do total de colaboradores inquiridos. Esta questão demonstra que os colaboradores inquiridos, pela quantidade de anos que são trabalhadores da empresa, conhecem fortemente a organização.

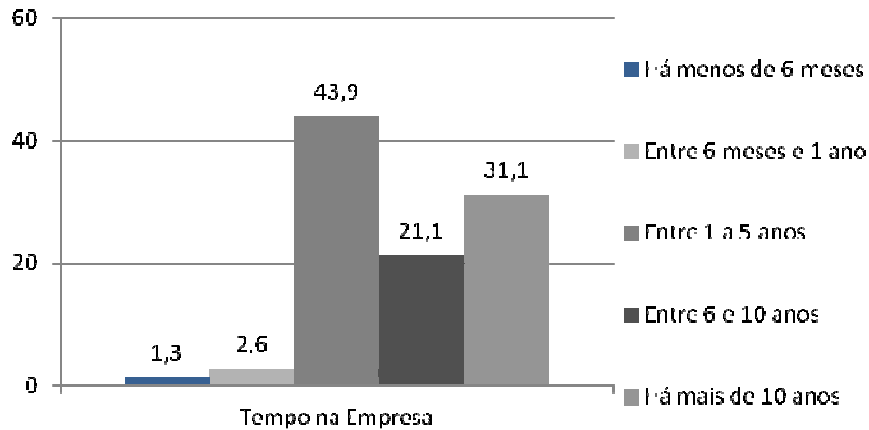


Figura 23: Distribuição da amostra RESINOV - IN por tempo na empresa. Fonte: elaboração própria.

Os colaboradores com menos de um ano de integração na empresa são uma minoria, já que representam apenas 3,9% do total de colaboradores inquiridos.

A grande maioria dos colaboradores que responderam ao questionário estão afectos à estrutura do Jumbo, representando 87% da amostra.

Os restantes colaboradores, tal como podemos observar através da Figura 24, estão distribuídos assim: 9,9% pelo Pão de Açúcar e 3,1% pelos Serviços Centrais/DOPA ou Plataformas Logísticas.

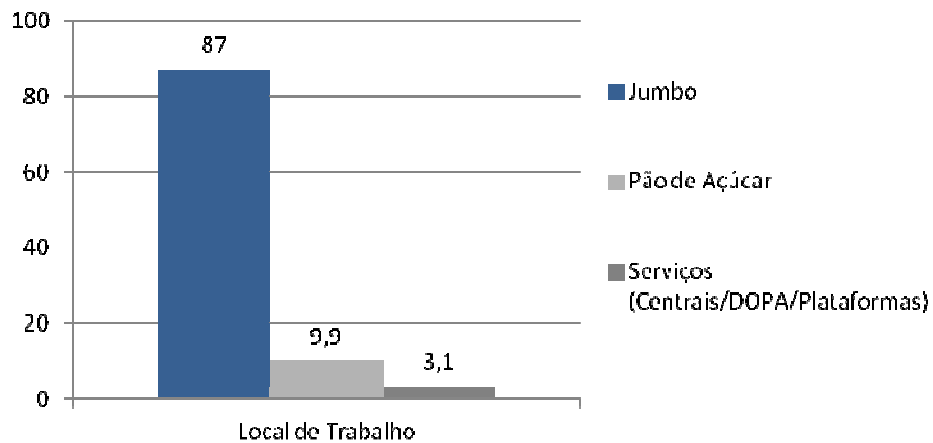


Figura 24: Distribuição da amostra RESINOV - IN por local de trabalho. Fonte: elaboração própria.

## 2.8 - ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA – RESINOV – IN TOP

Para melhor compreender a opinião dos gestores de topo, foi aplicado o instrumento RESINOV – IN TOP a uma amostra de 34 gestores que representa 94,4% do universo.

Dá análise das frequências e no sentido de caracterizarmos esta amostra, podemos verificar que os gestores de topo, na sua grande maioria são homens, já que conforme podemos constatar na Figura 25, estes representam 94,1% dos inquiridos.

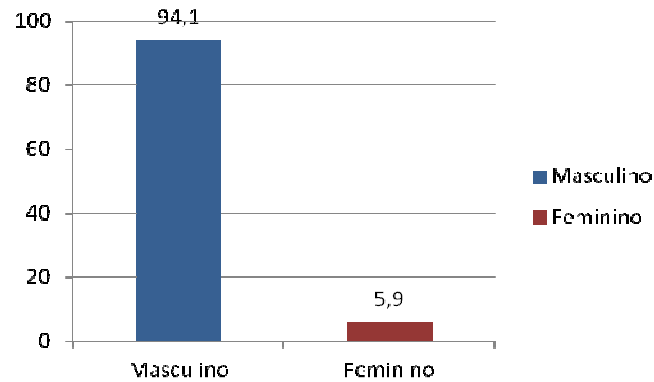


Figura 25: Distribuição da amostra RESINOV - IN TOP por género. Fonte: elaboração própria.

Da análise da amostra, podemos verificar que os gestores de topo têm maioritariamente idades compreendidas entre os 36 e os 45 anos, representando 52,9% da amostra. Os gestores com idades entre os 46 e os 55 anos representam 41,2%.

Os gestores de topo com menos de 35 anos ou com mais de 55 anos são claramente uma minoria, já que representam 2,9% respectivamente, conforme podemos verificar através da Figura 26.

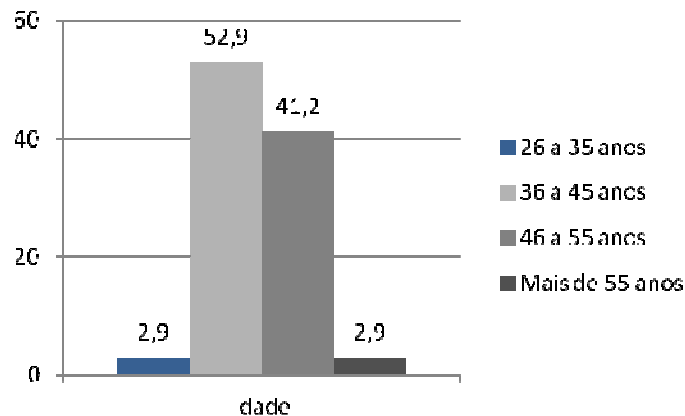


Figura 26: Distribuição da amostra RESINOV - IN TOP por idade. Fonte: elaboração própria.

Em termos de habilitações literárias, verificamos que os gestores de topo da organização, têm maioritariamente formação superior, já que 61,8% têm um bacharelato, licenciatura ou pós-graduação/mestrado.

35,3% destes gestores têm o ensino secundário, conforme verificamos na Figura 27.

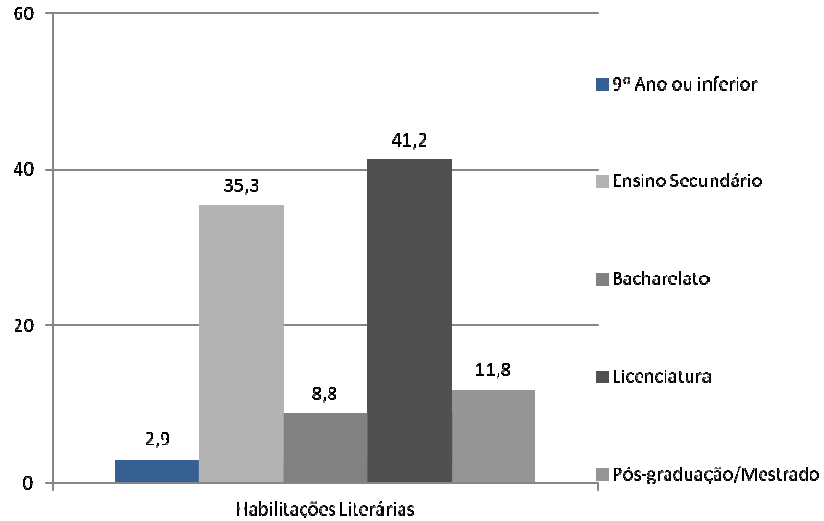


Figura 27: Distribuição da amostra RESINOV - IN TOP por habilitações literárias. Fonte: elaboração própria.

Após análise dos dados referentes ao tempo de empresa, verificámos que não existem gestores de topo com menos de 6 anos na empresa.

A grande maioria dos gestores de topo, tal como podemos observar na figura abaixo, já está na empresa há mais de 10 anos, representando 85,3% da amostra. Esta realidade demonstra a necessidade que a empresa tem, de os seus gestores de topo possuírem uma determinada maturidade organizacional.

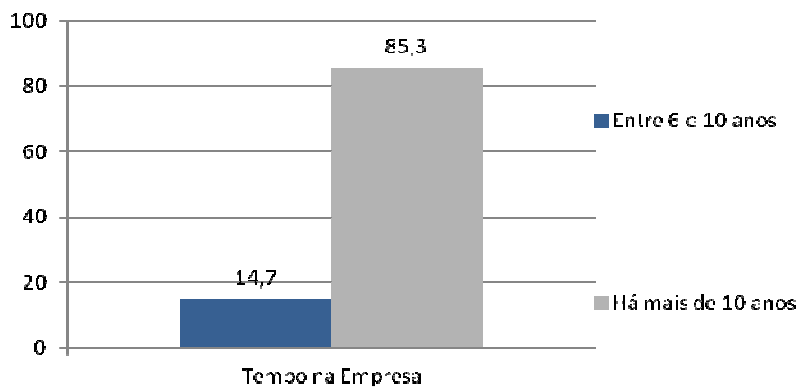


Figura 28: Distribuição da amostra RESINOV - IN TOP por tempo na empresa. Fonte: elaboração própria.

Para finalizar a caracterização da amostra dos gestores de topo, apresentamos os dados relativos ao local de trabalho.

Tal como podemos observar na Figura 29, a grande maioria dos gestores de topo exerce funções nas lojas Jumbo e Pão de Açúcar.

Os gestores que exercem funções nas áreas de serviços representam 11,8% do total da amostra.

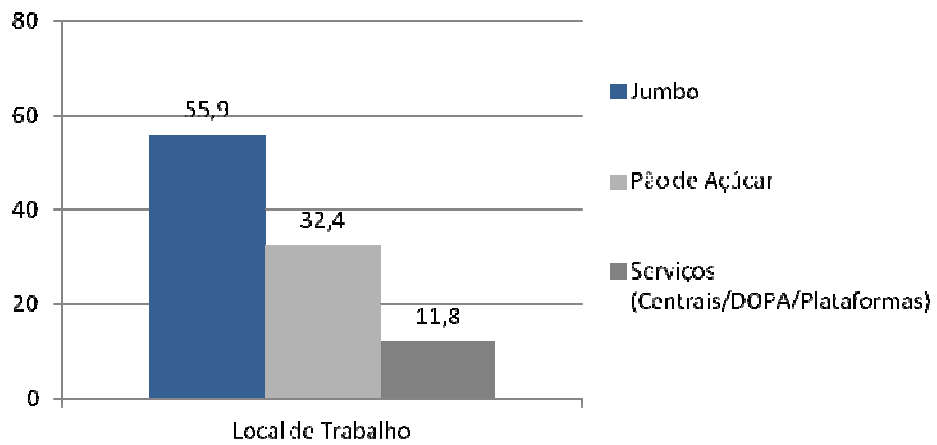


Figura 29: Distribuição da amostra RESINOV - IN TOP por local de trabalho. Fonte: elaboração própria.

## **2.9 - PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS**

Na realização desta investigação foram utilizados procedimentos estatísticos descritivos e de inferência.

Os procedimentos estatísticos descritivos utilizados serviram fundamentalmente para dar visibilidade a dados identificados da amostra em estudo, através da aplicação de medidas de tendência central e de dispersão, médias e desvio padrão.

Nos processos de validação das escalas, nomeadamente da escala RESINOV - IN foram utilizadas técnicas que permitiram verificar a variância, o enquadramento e a consistência interna de cada um dos itens. Os procedimentos utilizados foram a análise factorial exploratória e o coeficiente de alfa de Cronbach.

No caso da escala RESINOV – IN TOP esta validação não foi necessária uma vez que os indivíduos em análise perfaziam praticamente o universo.

Para tratamento dos dados estatísticos foi utilizado o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 20.

Nos pontos seguintes será apresentada uma análise das frequências obtidas nas respostas das escalas RESINOV – IN e RESINOV – IN TOP e uma exposição dos procedimentos estatísticos utilizados para validação das escalas.

## **2.10 - ANÁLISE DAS FREQUÊNCIAS**

Neste capítulo procuramos dar resposta a um dos objectivos da investigação, que está relacionado com a análise das diferenças de percepções entre gestores e os restantes colaboradores da organização, sobre os temas da responsabilidade social e inovação.

No sentido de facilitar a leitura dos dados, os resultados são apresentados em confrontação directa.

Tendo em conta o tamanho das escalas, são apresentados neste capítulo os dados das quatro dimensões ligadas directamente à inovação e responsabilidade social. Os restantes resultados podem ser consultados no anexo correspondente.

### 2.10.1 - INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Um dos dados que sobressai da análise efectuada, transmite a existência de um sentimento generalizado de que as mudanças internas não partem dos colaboradores, já que cerca de 45,6% dos colaboradores discorda desta afirmação, enquanto que 52,9% dos gestores partilha da mesma opinião, conforme se pode verificar na Tabela 25.

IGUAL	As principais mudanças internas no Jumbo/Pão de Açúcar partem dos colaboradores		
	Colaboradores	Gestores	
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	11.7	2.9
	Discordo	33.9	50
	Não Concordo nem Discordo	34.6	23.5
	Concordo	19	23.5
	Concordo Totalmente	0.9	0

Tabela 25: Frequência das respostas na questão 1 – Fonte: elaboração própria.

Conforme verificamos através da Tabela 26, 88.3% dos gestores de topo refere que aceita as novas ideias rapidamente. Contudo, só 34.3% dos colaboradores sente que as novas ideias são aceites de uma forma rápida.

Importa realçar que 24% dos colaboradores percepção que as novas ideias não são aceites rapidamente.

RESINOV - IN	No Jumbo/Pão de Açúcar as novas ideias são aceites rapidamente.		
RESINOV - IN TOP	Aceito as novas ideias rapidamente.		
	Colaboradores	Gestores	
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	3.8	0
	Discordo	20.2	0
	Não Concordo nem Discordo	41.7	11.8
	Concordo	32.3	55.9
	Concordo Totalmente	2	32.4

Tabela 26: Frequência das respostas na questão 6 – Fonte: elaboração própria.

Os dados apresentados na Tabela 27 revelam que a maioria dos gestores (58.8%) assume que no Jumbo/Pão de Açúcar, é frequente transferir-se aquilo que se faz bem numa área para outras.

Existe ainda 20.6% dos gestores que não concorda com esta afirmação.

Quanto aos colaboradores, 60.3% concordam com os gestores. Contudo, o grupo de colaboradores que não concorda com este item é menor do que o grupo de gestores, já que 11.3% dos colaboradores referem que não estão de acordo.

IGUAL	No Jumbo/Pão de Açúcar é frequente transferir-se aquilo que se faz bem numa área para outras áreas.		
	Colaboradores	Gestores	
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	1.6	0
	Discordo	9.7	20.6
	Não Concordo nem Discordo	28.4	20.6
	Concordo	53.8	41.2
	Concordo Totalmente	6.5	17.6

Tabela 27: Frequência das respostas na questão 7 – Fonte: elaboração própria.

Genericamente a opinião entre gestores e colaboradores não difere muito quando comparam o Jumbo/Pão de Açúcar com os restantes concorrentes, em matéria de inovação.

57.6% dos gestores e 47.6% dos colaboradores assumem que o Jumbo/Pão de Açúcar é o mais inovador, entre os concorrentes. 15.2% dos gestores e 21.3% dos colaboradores não estão de acordo.

Importa salientar que existe ainda uma percentagem importante de gestores e colaboradores que não concordam com este facto, nem discordam dele, conforme se pode verificar através da Tabela 28.

IGUAL	Entre os concorrentes o Jumbo/Pão de Açúcar é mais inovador.		
	Colaboradores	Gestores	
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	3.1	0
	Discordo	18.2	15.2
	Não Concordo nem Discordo	31.2	27.3
	Concordo	36.7	36.4
	Concordo Totalmente	10.9	21.2

Tabela 28: Frequência das respostas na questão 10 – Fonte: elaboração própria

A opinião de gestores e colaboradores não difere muito quanto ao fomento da aquisição de competências para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

70.6% dos gestores afirma que fomenta a aquisição de competências e 67.7% dos colaboradores está de acordo.

A percentagem de colaboradores que discorda desta situação é de 9.1%, enquanto que nos gestores, 5.8% afirmam que não fomentam a aquisição de competências necessárias para o desenvolvimento de novos produtos e serviço, de acordo com a Tabela 29.

RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar fomenta a aquisição de competências necessárias para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.		
RESINOV - IN TOP	Fomento a aquisição de competências necessárias para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.		
	Colaboradores	Gestores	
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	1.9	2.9
	Discordo	7.2	2.9
	Não Concordo nem Discordo	23.1	23.5
	Concordo	57.4	44.1
	Concordo Totalmente	10.3	26.5

Tabela 29: Frequência das respostas na questão 14 – Fonte: elaboração própria.

É de destacar que 70.3% dos colaboradores concorda que o Jumbo/Pão de Açúcar está fortemente empenhado na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Este sentimento é muito semelhante ao dos gestores, já que 76.5% dos gestores de topo garante que está fortemente empenhado na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, conforme se pode verificar na Tabela 30.

RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar está fortemente empenhado na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.		
RESINOV - IN TOP	Estou fortemente empenhado(a) na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.		
	Colaboradores	Gestores	
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	0.4	0
	Discordo	3.6	5.9
	Não Concordo nem Discordo	25.7	17.6
	Concordo	58.5	41.2
	Concordo Totalmente	11.8	35.3

Tabela 30: Frequência das respostas na questão 18 – Fonte: elaboração própria.

O sentimento de que o Jumbo/Pão de Açúcar é conhecido por influenciar as tendências do mercado é mais forte por parte dos colaboradores do que dos gestores, já que 61.8% dos colaboradores concorda com a afirmação, comparativamente aos 48.5% de gestores. Importa realçar que 39.4% dos gestores e 28.6% dos colaboradores não concorda nem discorda deste facto.

IGUAL	O Jumbo/Pão de Açúcar é conhecido por influenciar as tendências do mercado.		
	Colaboradores	Gestores	
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	1	0
	Discordo	8.6	12.1
	Não Concordo nem Discordo	28.6	39.4
	Concordo	53.3	42.4
	Concordo Totalmente	8.5	6.1

Tabela 31: Frequência das respostas na questão 30 – Fonte: elaboração própria.

Um aspecto relevante está relacionado com o facto de uma larga maioria dos colaboradores e gestores concordar com a afirmação de que o Jumbo/Pão de Açúcar inova com base no desenvolvimento do trabalho de equipa e empenho dos colaboradores. Importa ainda destacar que 24.2% dos gestores e 27.8% dos colaboradores não concorda nem discorda, conforme a Tabela 32.

IGUAL	O Jumbo/Pão de Açúcar inova com base no desenvolvimento do trabalho de equipa e do empenho dos colaboradores.		
	Colaboradores	Gestores	
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	0.7	0
	Discordo	6.8	6.1
	Não Concordo nem Discordo	27.8	24.2
	Concordo	58.5	45.5
	Concordo Totalmente	6.1	24.2

Tabela 32: Frequência das respostas na questão 37 – Fonte: elaboração própria.

Relativamente à criação de novos desafios e oportunidades as opiniões são ligeiramente diferentes entres os grupos inquiridos, já que 91.2% dos gestores assume que se preocupa com a criação de novos desafios e procura oportunidades e 70.4% dos colaboradores concorda com o facto de o Jumbo/Pão de Açúcar se preocupar com a criação de novos desafios e procura de oportunidades.

RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar preocupa-se com a criação de novos desafios e procura de oportunidades.		
RESINOV - IN TOP	Preocupo-me com a criação de novos desafios e procura de oportunidades.		
AVALIAÇÃO		Colaboradores	Gestores
	Discordo Totalmente	0.9	0
	Discordo	4.5	0
	Não Concordo nem Discordo	24.3	8.8
	Concordo	62.5	55.9
Concordo Totalmente	7.9	35.3	

Tabela 33: Frequência das respostas na questão 46 – Fonte: elaboração própria.

Quanto ao facto de uma grande parte das mudanças propostas pelos colaboradores ser alcançada, a opinião difere entre os dois grupos em análise. 67.7% dos gestores concorda, enquanto que apenas 37.2% dos colaboradores está de acordo.

Um dado relevante está relacionado com uma parte expressiva de colaboradores não concordar nem discordar desta situação, assim como 20.7% dos colaboradores discordar mesmo deste ponto.

IGUAL	No Jumbo/Pão de Açúcar uma grande parte das mudanças propostas pelos colaboradores é alcançada.		
AVALIAÇÃO		Colaboradores	Gestores
	Discordo Totalmente	3.3	0
	Discordo	17.4	11.8
	Não Concordo nem Discordo	42.1	20.6
	Concordo	35.8	61.8
Concordo Totalmente	1.4	5.9	

Tabela 34: Frequência das respostas na questão 50 – Fonte: elaboração própria.

Metade dos colaboradores assume que o Jumbo/Pão de Açúcar é muito flexível e consegue implementar rapidamente processos para responder aos problemas.

Por outro lado, 76.4% dos gestores refere que é bastante flexível e que consegue implementar rapidamente processos para responder aos problemas que surgem.

Importa destacar que 38.1% dos colaboradores e 20.6% dos gestores não concordam nem discordam desta situação.

RESINOV - IN	O Jumbo/Pão de Açúcar é muito flexível, consegue implementar rapidamente processos para responder aos problemas que surgem.		
RESINOV - IN TOP	Sou muito flexível, consigo implementar rapidamente processos para responder aos problemas que surgem.		
AVALIAÇÃO		Colaboradores	Gestores
	Discordo Totalmente	1.5	0
	Discordo	10.5	2.9
	Não Concordo nem Discordo	38.1	20.6
	Concordo	47	67.6
Concordo Totalmente	3	8.8	

Tabela 35: Frequência das respostas na questão 51 – Fonte: elaboração própria.

### 2.10.2 - INOVAÇÃO NOS ÚLTIMOS SEIS ANOS

Quanto ao sentimento de nos últimos seis anos, o Jumbo/Pão de Açúcar ter introduzido bastantes serviços/produtos novos, o sentimento dos colaboradores e dos gestores é bastante semelhante já que 91.4% dos colaboradores e 85.3% dos gestores estão de acordo, conforme a Tabela 36.

IGUAL	O JUMBO/PÃO DE AÇÚCAR nos últimos 6 anos introduziu bastantes serviços/produtos novos.		
		Colaboradores	Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	0.1	0
	Discordo	1.3	0
	Não Concordo nem Discordo	7.2	14.7
	Concordo	61.5	47.1
	Concordo Totalmente	29.9	38.2

Tabela 36: Frequência das respostas na questão 4 – Fonte: elaboração própria.

Quanto à segunda questão que compõe esta dimensão, 79.4% dos gestores afirma que a forma como as coisas são feitas no Jumbo/Pão de Açúcar mudou muito nos últimos seis anos. 48.9% dos colaboradores partilha desta opinião.

Importa referir que 24.3% dos colaboradores e 14.7% dos gestores tem percepção contrária, conforme podemos verificar na Tabela 37.

IGUAL	No Jumbo/Pão de Açúcar a forma como as coisas são feitas não mudou muito nos últimos 6 anos.		
		Colaboradores	Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	13.2	17.6
	Discordo	35.7	61.8
	Não Concordo nem Discordo	26.9	5.9
	Concordo	21.8	14.7
	Concordo Totalmente	2.5	0

Tabela 37: Frequência das respostas na questão 70 – Fonte: elaboração própria.

### 2.10.3 - PROJECTO RESPONSABILIDADE SOCIAL - RELACIONAMENTO COM *STAKEHOLDERS*

De acordo com a Tabela 38, a maioria dos gestores e dos colaboradores está de acordo quanto ao facto do Jumbo/Pão de Açúcar contribuir para o desenvolvimento sustentável, enquanto promove a qualidade de vida dos trabalhadores, das suas famílias e das comunidades locais.

Existe ainda 23.3% de colaboradores que não concorda nem discorda.

IGUAL	O Jumbo/Pão de Açúcar contribui para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promove a qualidade de vida dos trabalhadores, das suas famílias e das comunidades locais.		
		Colaboradores	Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	1.6	0
	Discordo	7.9	2.9
	Não Concordo nem Discordo	23.3	8.8
	Concordo	56	35.3
	Concordo Totalmente	11.2	52.9

Tabela 38: Frequência das respostas na questão 26 – Fonte: elaboração própria.

Relativamente à saúde no trabalho, a grande maioria dos gestores (94.2%) e dos colaboradores (82.9%) reconhece que são tidas em contas estas preocupações no Jumbo/Pão de Açúcar, conforme a Tabela 39.

IGUAL	No Jumbo/Pão de Açúcar são tidas em conta as preocupações com a saúde no trabalho.		
		Colaboradores	Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	1	0
	Discordo	5	0
	Não Concordo nem Discordo	11	5.9
	Concordo	61	61.8
	Concordo Totalmente	21.9	32.4

Tabela 39: Frequência das respostas na questão 29 – Fonte: elaboração própria.

Uma larga maioria dos gestores (97.1%) e dos colaboradores (84.4%) refere que o Jumbo/Pão de Açúcar cumpre com os deveres e obrigações que tem para com a sociedade.

IGUAL	O Jumbo/Pão de Açúcar cumpre com os deveres e obrigações que tem para com a sociedade.		
		Colaboradores	Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	0.9	0
	Discordo	1.8	0
	Não Concordo nem Discordo	12.9	2.9
	Concordo	68.3	47.1
	Concordo Totalmente	16.1	50

Tabela 40: Frequência das respostas na questão 40 – Fonte: elaboração própria.

A generalidade dos gestores (85.3%) e dos colaboradores (76.5%) tem o sentimento de que os trabalhadores da empresa com mais necessidades são apoiados. Importa ainda destacar que 14.7% dos gestores e 17.8% dos colaboradores não concorda nem discorda, conforme a tabela seguinte.

IGUAL	No Jumbo/Pão de Açúcar os colaboradores com mais necessidades são apoiados.		
		Colaboradores	Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	1.4	0
	Discordo	4.2	0
	Não Concordo nem Discordo	17.8	14.7
	Concordo	56.5	26.5
	Concordo Totalmente	20	58.8

Tabela 41: Frequência das respostas na questão 49 – Fonte: elaboração própria.

Quanto às preocupações com a higiene e segurança no trabalho, quer gestores quer colaboradores assumem que no Jumbo/Pão de Açúcar são tidas as preocupações necessárias já que 97.1% dos gestores e 87.5% dos colaboradores estão de acordo com esta afirmação.

IGUAL	No Jumbo/Pão de Açúcar são tidas em conta as preocupações com a higiene e segurança no trabalho.		
	Colaboradores		Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	0.9	0
	Discordo	3.8	0
	Não Concordo nem Discordo	7.8	2.9
	Concordo	61.3	50
	Concordo Totalmente	26.2	47.1

Tabela 42: Frequência das respostas na questão 66 – Fonte: elaboração própria.

Existe um sentimento generalizado de que no Jumbo/Pão de Açúcar são tidas em conta as preocupações com o meio ambiente, já que 97,1% dos gestores e 91.5% dos colaboradores partilham este sentimento.

IGUAL	No Jumbo/Pão de Açúcar são tidas em conta as preocupações com o meio ambiente.		
	Colaboradores		Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	0.2	0
	Discordo	0.5	0
	Não Concordo nem Discordo	7.8	2.9
	Concordo	66.6	50
	Concordo Totalmente	24.9	47.1

Tabela 43: Frequência das respostas na questão 75 – Fonte: elaboração própria.

#### 2.10.4 - PROJECTO RESPONSABILIDADE SOCIAL - CERTIFICAÇÃO DO PROJECTO

Relativamente ao facto de a certificação em responsabilidade social ter melhorado a produtividade, são tantos os gestores que estão de acordo como aqueles que não concordam nem discordam (45.5%).

Entre os colaboradores a opinião é ligeiramente mais favorável já que 60.5% está de acordo e 29.4% não concorda nem discorda, conforme a Tabela 44.

IGUAL	A certificação em responsabilidade social melhorou a produtividade no Jumbo/Pão de Açúcar.		
	Colaboradores		Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	1.8	0
	Discordo	8.3	9.1
	Não Concordo nem Discordo	29.4	45.5
	Concordo	51.7	36.4
	Concordo Totalmente	8.8	9.1

Tabela 44: Frequência das respostas na questão 15 – Fonte: elaboração própria.

81.8% dos gestores assume que a certificação em responsabilidade social contribui para a criação de novos desafios e oportunidades. Do lado dos colaboradores a concordância

não é tão elevada já que apenas 56,5% dos colaboradores assume que tem o mesmo sentimento que os gestores.

IGUAL	A certificação em responsabilidade social contribui para a criação de novos desafios e oportunidades.			
	Colaboradores		Gestores	
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	1.3		0
	Discordo	8.8		3
	Não Concordo nem Discordo	28.5		15.2
	Concordo	48.5		60.6
	Concordo Totalmente	8		21.2

Tabela 45: Frequência das respostas na questão 24 – Fonte: elaboração própria.

A maioria dos gestores (78.7%) e dos colaboradores (55.8%) reconhece que a empresa obtém benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos trabalhadores enquanto empresa certificada em responsabilidade social. Convém também destacar que 33.5% dos colaboradores não concorda nem discorda, conforme podemos verificar através da Tabela 46.

IGUAL	O Jumbo/Pão de Açúcar, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos trabalhadores.			
	Colaboradores		Gestores	
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	1.4		0
	Discordo	9.4		3
	Não Concordo nem Discordo	33.5		18.2
	Concordo	49.3		54.5
	Concordo Totalmente	6.5		24.2

Tabela 46: Frequência das respostas na questão 31 – Fonte: elaboração própria.

A Tabela 47 demonstra-nos que a maioria dos gestores (81.8%) e dos colaboradores (74.4%) reconhece que o Jumbo/Pão de Açúcar obtém, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, melhores relações com a sociedade e as autoridades locais.

IGUAL	O Jumbo/Pão de Açúcar, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém melhores relações com a sociedade e as autoridades locais.			
	Colaboradores		Gestores	
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	0.6		0
	Discordo	2.5		9.1
	Não Concordo nem Discordo	22.5		9.1
	Concordo	63.6		51.5
	Concordo Totalmente	10.8		30.3

Tabela 47: Frequência das respostas na questão 47 – Fonte: elaboração própria.

Entre os colaboradores, 44,5% tem uma opinião mais favorável quanto ao facto de a certificação em responsabilidade social ter aumentado o número de clientes. Contudo, apenas 25,9% dos gestores está de acordo com este facto.

Importa ainda referir que 14.8% dos gestores não sente que a certificação em responsabilidade social tenha contribuído para aumentar o número de clientes.

IGUAL	A certificação em responsabilidade social aumentou o número de clientes do Jumbo/Pão de Açúcar.		
		Colaboradores	Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	2.2	3.7
	Discordo	8.2	11.1
	Não Concordo nem Discordo	45.1	59.3
	Concordo	39.7	11.1
	Concordo Totalmente	4.8	14.8

Tabela 48: Frequência das respostas na questão 58 – Fonte: elaboração própria.

A maioria dos gestores (51.7%) e dos colaboradores (53.4%) reconhece que a empresa obtém melhores relações com os fornecedores enquanto empresa certificada em responsabilidade social. Contudo, outro aspecto a realçar tem a ver com o facto de que 37.9% dos gestores e 41.1% dos colaboradores não concorda nem discorda, conforme podemos verificar através da Tabela 49.

IGUAL	O Jumbo/Pão de Açúcar, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém melhores relações com os fornecedores.		
		Colaboradores	Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	0.6	3.4
	Discordo	4.9	6.9
	Não Concordo nem Discordo	41.1	37.9
	Concordo	48	41.4
	Concordo Totalmente	5.4	10.3

Tabela 49: Frequência das respostas na questão 59 – Fonte: elaboração própria.

Menos de metade dos gestores assume que o Jumbo/Pão de Açúcar obtém clientes mais fidelizados enquanto empresa certificada em responsabilidade social.

44.8% dos gestores e 36.3% dos colaboradores não concorda nem discorda.

IGUAL	O Jumbo/Pão de Açúcar, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém clientes mais fidelizados.		
		Colaboradores	Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	0.8	0
	Discordo	5.9	6.9
	Não Concordo nem Discordo	36.3	44.8
	Concordo	49.5	34.5
	Concordo Totalmente	7.5	13.8

Tabela 50: Frequência das respostas na questão 65 – Fonte: elaboração própria.

Conforme podemos verificar através da Tabela 51, 88.3% dos gestores e 83.3% dos colaboradores concorda com o facto de ser importante o Jumbo/Pão de Açúcar ser certificado em responsabilidade social, quando comparado com os seus concorrentes

IGUAL	Comparativamente com outros concorrentes é importante o Jumbo/Pão de Açúcar ser certificado no âmbito da responsabilidade social.		
		Colaboradores	Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	0.2	0
	Discordo	2.6	0
	Não Concordo nem Discordo	13.9	11.8
	Concordo	59.8	55.9
	Concordo Totalmente	23.5	32.4

Tabela 51: Frequência das respostas na questão 71 – Fonte: elaboração própria.

Maioritariamente os gestores e os colaboradores sentem que a certificação em responsabilidade social tem melhorado a imagem da empresa, contudo 27.3% dos gestores e 24.4% dos colaboradores não concorda nem discorda.

IGUAL	A certificação em responsabilidade social tem melhorado a imagem do Jumbo/Pão de Açúcar.		
		Colaboradores	Gestores
AVALIAÇÃO	Discordo Totalmente	0.5	0
	Discordo	3.8	0
	Não Concordo nem Discordo	24.4	27.3
	Concordo	59.3	42.4
	Concordo Totalmente	12	30.3

Tabela 52: Frequência das respostas na questão 74 – Fonte: elaboração própria.

## 2.11- ANÁLISE EM COMPONENTES PRINCIPAIS

Neste capítulo apenas foi contemplado o questionário RESINOV-IN aplicado aos colaboradores, uma vez que apenas nestes, a amostra é suficientemente elevada (n=923) para aplicação de métodos de análise factorial como é o caso da Análise em Componentes Principais (ACP) (MacCallum et al, 1999).

Não obstante, são apresentados os resultados de fiabilidade do questionário RESINOV-IN TOP aplicado aos gestores de topo, para fundamentar a ligação das questões por dimensão. Uma vez que se trata de uma recolha de magnitude próxima à do universo da população de gestores de topo (n= 34 em 37) não foram realizadas análises inferenciais para este grupo.

Esta etapa encontra-se dividida em três partes.

Numa primeira parte são enquadradas técnicas utilizadas, fiabilidade no caso de ambos os questionários e validade apenas na escala RESINOV-IN, bem como das transformações realizadas aos dados para a execução da análise.

Na segunda parte são apresentados os resultados de fiabilidade e validade para a escala RESINOV-IN.

Na terceira parte são apresentados os resultados relativos à fiabilidade da escala RESINOV-IN TOP.

## 2.12 - TÉCNICAS DE FIABILIDADE E VALIDADE UTILIZADAS

Com a análise em componentes principais pretendeu-se avaliar a qualidade da recolha dos dados, tal como refere Litwin (1995) e Churchill (1979) e simultaneamente validar de forma empírica as dimensões inicialmente definidas em termos conceptuais (Walter (2003), Litwin (1995); Anderson e Gerbing (1988); Carmines e Zeller (1979)).

Cada dimensão foi depurada com base no estudo da sua fiabilidade e da estrutura unidimensional (Jacob (2006); Litwin (1995); Carmines e Zeller (1979); Churchill (1979)).

A fiabilidade é uma medida da consistência interna, determinada pelo cálculo do alfa de *Cronbach* em conjunto com a correlação do *item-to-total*. Na presente investigação considerou-se alfa de *Cronbach* igual a 0.6 como o valor limite. Em relação ao *item-to-total* considerou-se que cada item da escala deve ser igual ou superior a 0.3.

A importância deste parâmetro relaciona-se com o facto de os itens que apresentam uma baixa correlação com o *score* total, contribuírem para uma diminuição do valor de alfa de *Cronbach*.

A validade foi medida através da unidimensionalidade, ou seja, a extensão com que o conjunto dos itens de cada escala reflecte uma única dimensão.

Para tal foram usados os critérios de peso factorial (*loading*) superior a 0,50 e valor mínimo de variância explicada de 50%.

Os *loadings* constituem o peso da questão  $X_i$  na dimensão  $D_j$  e a variância explicada corresponde à percentagem de variabilidade explicada pelas variáveis contidas na respectiva dimensão.

	CRITÉRIOS	PONTOS DE CORTE	CLASSIFICAÇÃO	REFERÊNCIA
		$A \geq 0,9$	EXCELENTE	
		$0,8 \leq A < 0,9$	BOM	Churchill
	CONSISTÊNCIA	$0,7 \leq A < 0,8$	ACEITÁVEL	(1979)
	INTERNA	$0,6 \leq A < 0,7$	QUESTIONÁVEL	Cortina
	(A CRONBACH)	$0,5 \leq A < 0,6$	POBRE	(1993)
FIABILIDADE		$A < 0,5$	INACEITÁVEL	
				Everitt
	CORRELAÇÃO	$P > 0,3$	ACEITÁVEL	(2002)
	ITEM-TOTAL			Field
				(2005)

VALIDADE	ANÁLISE EM COMPONENTES PRINCIPAIS	LOADINGS > 0,50 VARIÂNCIA EXPLICADA > 50%	ACEITÁVEL ACEITÁVEL	Jacob (2006)
----------	-----------------------------------	---	------------------------	-----------------

Tabela 53: Critérios para a fiabilidade e validade das dimensões em estudo – Fonte: elaboração própria.

Antes da aplicação dos métodos referidos, foi realizada uma reconversão das seguintes questões com formulação negativa no questionário RESINOV-IN:

- “As relações entre os departamentos e serviços são muito burocráticas”;
- “No Jumbo/Pão de Açúcar a direcção não está interessada em experimentar novas ideias”;
- “No Jumbo/Pão de Açúcar a forma como as coisas são feitas não mudou muito nos últimos seis anos”.

Do mesmo modo foi feita uma reconversão das seguintes questões, com formulação negativa, no questionário RESINOV-IN TOP:

- “As relações entre os departamentos e serviços são muito burocráticas”;
- “Não estou interessado(a) em experimentar novas ideias”;
- “No Jumbo/Pão de Açúcar a forma como as coisas são feitas não mudou muito nos últimos seis anos”.

Esta recodificação consistiu na inversão da escala afecta a cada pergunta, ou seja, 1 igual a 5, 2 igual 4, 3 igual a 3, 4 igual a 2 e 5 igual a 1.

As questões propostas pela organização em estudo, passaram a enquadrar-se nas seguintes dimensões em ambos os questionários de acordo com a Tabela 54.

DIMENSÃO	QUESTÃO N.º	DESCRIÇÃO
<b>INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTERNA</b>	79	Os meios disponíveis de comunicação interna são funcionais e eficazes (por ex: e-auchan, "entre nós", jornal Accionista, etc).
<b>AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>	78	O Jumbo/Pão de Açúcar preocupa-se em promover a conciliação entre a vida profissional e familiar dos colaboradores.
	80	Os benefícios sociais (por ex: 5% desconto, seguro de saúde, Fundação, etc) concedidos pelo Jumbo/Pão de Açúcar contribuem para a qualidade de vida dos colaboradores.
	81	Estou satisfeito(a) com o reconhecimento e com a forma como o Jumbo/Pão de Açúcar recompensa o meu trabalho, dedicação e esforço.
	82	Considerando toda a minha experiência de trabalho, de uma forma geral, estou satisfeito com o Jumbo/Pão de Açúcar.

Tabela 54: Enquadramento nas dimensões das questões propostas pela organização – Fonte: elaboração própria.

Estas alterações encontram-se sumariadas nas seguintes tabelas.

		RECODIFICAÇÃO	
Q41	AS RELAÇÕES ENTRE OS DEPARTAMENTOS E SERVIÇOS SÃO MUITO BUROCRÁTICAS	1→5; 2→4; 3→3; 4→2; 5→1	
Q70	NO JUMBO/PÃO DE AÇÚCAR A DIRECÇÃO NÃO ESTÁ INTERESSADA EM EXPERIMENTAR NOVAS IDEIAS	1→5; 2→4; 3→3; 4→2; 5→1	
Q77	NO JUMBO/PÃO DE AÇÚCAR A FORMA COMO AS COISAS SÃO FEITAS NÃO MUDOU MUITO NOS ÚLTIMOS SEIS ANOS	1→5; 2→4; 3→3; 4→2; 5→1	
		ANTIGA DIMENSÃO	NOVA DIMENSÃO
Q78	O JUMBO/PÃO DE AÇÚCAR PREOCUPA-SE EM PROMOVER A CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR DOS COLABORADORES	PROPOSTAS PELA ORGANIZAÇÃO	AMBIENTE ORGANIZACIONAL
Q79	OS MEIOS DISPONÍVEIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA SÃO FUNCIONAIS E EFICAZES (POR EX: E-AUCHAN, "ENTRE NÓS", JORNAL ACIONISTA, ETC).	PROPOSTAS PELA ORGANIZAÇÃO	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTERNA
Q80	OS BENEFÍCIOS SOCIAIS (POR EX: 5% DESCONTO, SEGURO DE SAÚDE, FUNDAÇÃO, ETC) CONCEDIDOS PELO JUMBO/PÃO DE AÇÚCAR CONTRIBUEM PARA A QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES.	PROPOSTAS PELA ORGANIZAÇÃO	AMBIENTE ORGANIZACIONAL
Q81	ESTOU SATISFEITO(A) COM O RECONHECIMENTO E COM A FORMA COMO O JUMBO/PÃO DE AÇÚCAR RECOMPENSA O MEU TRABALHO, DEDICAÇÃO E ESFORÇO	PROPOSTAS PELA ORGANIZAÇÃO	AMBIENTE ORGANIZACIONAL
Q82	CONSIDERANDO TODA A MINHA EXPERIÊNCIA DE TRABALHO, DE UMA FORMA GERAL, ESTOU SATISFEITO COM O JUMBO/PÃO DE AÇÚCAR	PROPOSTAS PELA ORGANIZAÇÃO	AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Tabela 55: Recodificação e enquadramento das questões propostas pela organização (RESINOV – IN) –

Fonte: elaboração própria.

		RECODIFICAÇÃO		
Q41	AS RELAÇÕES ENTRE OS DEPARTAMENTOS E SERVIÇOS SÃO MUITO BUROCRÁTICAS	1→5; 2→4; 3→3; 4→2; 5→1		
Q70	NÃO ESTOU INTERESSADO(A) EM EXPERIMENTAR NOVAS IDEIAS	1→5; 2→4; 3→3; 4→2; 5→1		
Q77	NO JUMBO/PÃO DE AÇÚCAR A FORMA COMO AS COISAS SÃO FEITAS NÃO MUDOU MUITO NOS ÚLTIMOS SEIS ANOS	1→5; 2→4; 3→3; 4→2; 5→1		
		ANTIGA DIMENSÃO	NOVA DIMENSÃO	
Q78	PREOCUPO-ME EM PROMOVER A CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR DOS COLABORADORES.	PROPOSTAS PELA ORGANIZAÇÃO	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Q79	OS MEIOS DISPONÍVEIS DE COMUNICAÇÃO INTERNA SÃO FUNCIONAIS E EFICAZES (POR EX: E-AUCHAN, "ENTRE NÓS", JORNAL ACCIONISTA, ETC).	PROPOSTAS PELA ORGANIZAÇÃO	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO INTERNA	
Q80	OS BENEFÍCIOS SOCIAIS (POR EX: 5% DESCONTO, SEGURO DE SAÚDE, FUNDAÇÃO, ETC) CONCEDIDOS PELO JUMBO/PÃO DE AÇÚCAR CONTRIBUEM PARA A QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES.	PROPOSTAS PELA ORGANIZAÇÃO	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Q81	RECONHEÇO E RECOMPENSO O TRABALHO, DEDICAÇÃO E ESFORÇO DOS COLABORADORES.	PROPOSTAS PELA ORGANIZAÇÃO	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
Q82	CONSIDERANDO TODA A MINHA EXPERIÊNCIA DE TRABALHO, DE UMA FORMA GERAL, ESTOU SATISFEITO COM O JUMBO/PÃO DE AÇÚCAR	PROPOSTAS PELA ORGANIZAÇÃO	AMBIENTE ORGANIZACIONAL	

Tabela 56: Recodificação e enquadramento das questões propostas pela organização (RESINOV - IN TOP) – Fonte: elaboração própria.

### 2.13 - FIABILIDADE E VALIDADE DA ESCALA RESINOV -IN

De seguida são apresentados os resultados relativos à fiabilidade e validade dos dados, organizados por dimensão.

São também apresentados os resultados relativos às médias (M) e desvios padrão (DP), aos pressupostos da análise em componentes principais KMO e teste de esfericidade de Bartlett.

Através do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indicaremos a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis, ou seja, que pode ser atribuída a um factor comum.

Com um resultado que varia no intervalo [0,1], a adequabilidade à realização de análise factorial é tanto maior quanto mais o resultado se aproximar de 1.

Nesta estatística apoiámo-nos em Reis (2001). Assim é classificada da seguinte forma (0,9 - 1) muito boa; (0,8 - 0,9) boa; (0,7 - 0,8) média; (0,6 - 0,7) razoável; (0,5 - 0,6) insuficiente; (<0,5) inaceitável.

O teste de esfericidade de Bartlett permite rejeitar a hipótese de que a matriz de correlações será igual à matriz de identidade, ou seja, que as variáveis não estarão correlacionadas.

No caso de serem extraídos mais do que um factor, foi aplicado o método de rotação ortogonal *Varimax*.

No que diz respeito à dimensão Inovação Organizacional, o valor de alfa de *Cronbach* encontrado foi de 0,85. No entanto, a ACP denotou a existência de dois factores, uma vez que os pesos factoriais (*loadings*) encontrados (>0,50) após rotação *varimax* dividiram a dimensão em duas novas dimensões: uma com as questões q4 e q70 e outra com as restantes.

Dessa forma, recorreu-se a um novo procedimento de validade e fiabilidade com o objectivo de comprovar a unidimensionalidade destes novos factores. Estes foram nomeados de Inovação Organizacional (q10, q46, q18, q30, q7, q37, q1, q14, q50, q6 e q51) e Inovação nos Últimos Seis Anos (q4 e q70).

A Tabela 57 resume os novos valores de fiabilidade e validade encontrados.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	A CRONBACH	FATOR 1	FATOR 2
					LOADINGS	LOADINGS
q4	4,19	0,63	0,35			0,61
q10	3,38	0,98	0,52		0,58	
q46	3,73	0,72	0,65		0,70	
q18	3,76	0,71	0,65		0,65	
q30	3,58	0,81	0,53		0,60	
q7	3,60	0,78	0,53		0,56	
q37	3,64	0,71	0,64	0,85	0,73	
q1	2,68	0,93	0,33		0,55	
q14	3,70	0,70	0,58		0,64	
q50	3,19	0,81	0,62		0,77	
q70	3,33	1,04	0,14			0,63
q6	3,15	0,84	0,59		0,71	
q51	3,41	0,77	0,65		0,75	
Variância explicada por factor					39,46%	9,41%
Total de variância explicada						48,87%

KMO= 0,93; Bartlett (p<0,001)

Tabela 57: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão inovação organizacional – Fonte: elaboração própria.

A Tabela 58 mostra que as medidas de fiabilidade e validade para a nova dimensão Inovação Organizacional são adequadas, embora a variância explicada total (44,16%) fique um pouco aquém do limite estabelecido de 50% e um dos *loadings* (q1=0,44) se situe abaixo do limite.

Já no que diz respeito à nova dimensão Inovação nos Últimos Seis Anos, o valor de variância explicada (58,17%) e os *loadings* estão conforme os critérios estabelecidos, constituindo-se o valor de *alfa de Cronbach* como o problema de fiabilidade.

Apesar destas condicionantes entendeu-se ser mais válido constituir estas duas dimensões, uma vez que para além de fazerem teoricamente mais sentido em conjunto, a solução factorial presente na Tabela 57 diferencia claramente duas dimensões.

Deste modo aceitou-se a solução presente na Tabela 58 constituindo duas novas dimensões: Inovação Organizacional (q10, q46, q18, q30, q7, q37, q1, q14, q50, q6 e q51) e Inovação nos Últimos Seis Anos (q4 e q70).

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	A CRONBACH	LOADINGS	
Q4	4,19	0,63	0,35	0,25	0,76	
Q70	3,33	1,04	0,14		0,76	
Q10	3,38	0,98	0,52	0,87	0,61	
Q46	3,73	0,72	0,65		0,74	
Q18	3,76	0,71	0,65		0,72	
Q30	3,58	0,81	0,53		0,62	
Q7	3,60	0,78	0,53		0,61	
Q37	3,64	0,71	0,64		0,74	
Q1	2,68	0,93	0,33		0,44	
Q14	3,70	0,70	0,58		0,68	
Q50	3,19	0,81	0,62		0,73	
Q6	3,15	0,84	0,59		0,68	
Q51	3,41	0,77	0,65		0,75	
Variância explicada Inovação nos Últimos Seis Anos KMO=0,50; Bartlett (p<0,001)					58,18	
Variância explicada Inovação Organizacional KMO=0,93; Bartlett (p<0,001)					44,16	

Tabela 58: Resultados de fiabilidade e validade para as dimensões inovação organizacional e inovação nos últimos 6 anos – Fonte: elaboração própria.

Relativamente à dimensão Aprendizagem Contínua, foram encontrados resultados que validam esta dimensão no seu conjunto com alfa de *Cronbach* = 0,83, pesos factoriais > 0,50 e variância explicada superior a 50%, conforme se pode verificar na Tabela 59.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	A CRONBACH	LOADINGS
Q12	3,51	0,90	0,54	0,83	0,66
Q28	3,53	0,76	0,54		0,66
Q39	3,84	0,81	0,64		0,76
Q45	3,77	0,76	0,48		0,61
Q8	3,56	0,91	0,58		0,71
Q15	3,59	0,84	0,66		0,78
Q16	3,64	0,83	0,65		0,77
VARIÂNCIA EXPLICADA					50,40%
KMO= 0,86; Bartlett (p<0,001)					

Tabela 59: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão aprendizagem contínua – Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito à dimensão Orientação Estratégica, foram encontrados resultados que validam esta dimensão no seu conjunto com alfa de *Cronbach* = 0,70, pesos factoriais > 0,50 e variância explicada superior a 50%, conforme Tabela 60.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO</i> <i>ITEM-TOTAL</i>	<i>A</i> <i>CRONBACH</i>	<i>LOADING</i>
Q61	3,69	0,70	0,59	0,70	0,85
Q76	3,83	0,67	0,52		0,80
Q34	3,40	0,83	0,47		0,75
<i>VARIÂNCIA EXPLICADA</i>					63,6%

KMO= 0,65; Bartlett (p<0,001)

Tabela 60: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão orientação estratégica – Fonte: elaboração própria.

Quanto à dimensão Orientação para o Mercado Interno, foram encontrados resultados que validam esta dimensão no seu conjunto com alfa de *Cronbach* = 0,85, pesos factoriais > 0,50 e variância explicada superior a 50%, conforme

Tabela 61.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO</i> <i>ITEM-TOTAL</i>	<i>A</i> <i>CRONBACH</i>	<i>LOADING</i>
Q9	3,48	0,93	0,73	0,85	0,86
Q32	3,26	0,88	0,71		0,84
Q44	3,51	0,82	0,62		0,77
Q2	3,52	0,87	0,72		0,85
<i>VARIÂNCIA EXPLICADA</i>					69,43%

KMO= 0,80; Bartlett (p<0,001)

Tabela 61: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão orientação para o mercado interno – Fonte: elaboração própria.

No que toca à dimensão Informação e Comunicação Interna, foram encontrados resultados que validam parcialmente esta dimensão no seu conjunto com alfa de *Cronbach* = 0,79, pesos factoriais > 0,50 e variância explicada igual a 44,4%, conforme Tabela 62.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL</i>	<i>A CRONBACH</i>	<i>LOADING</i>
Q60	3,66	0,78	0,58		0,73
Q73	3,62	0,77	0,59		0,74
Q55	3,96	0,75	0,53		0,68
Q21	3,93	0,80	0,40	0,79	0,54
Q35	3,76	0,90	0,42		0,57
Q42	3,45	0,79	0,51		0,68
Q79	3,68	0,85	0,56		0,71
<i>VARIÂNCIA EXPLICADA</i>					44,4%

KMO= 0,86; Bartlett (p<0,001)

Tabela 62: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão informação e comunicação interna –  
Fonte: elaboração própria.

Quanto à dimensão Práticas de Liderança, foram encontrados resultados que validam esta dimensão no seu conjunto com alfa de *Cronbach* = 0,81, pesos factoriais > 0,50 e variância explicada superior a 50%, conforme Tabela 63.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL</i>	<i>A CRONBACH</i>	<i>LOADING</i>
Q36	3,79	0,86	0,63		0,77
Q69	3,34	0,76	0,45		0,60
Q48	3,72	0,79	0,46		0,61
Q67	3,35	0,96	0,66	0,81	0,79
Q13	3,69	0,80	0,58		0,73
Q38	3,57	0,95	0,65		0,78
<i>VARIÂNCIA EXPLICADA</i>					51,56

KMO= 0,85; Bartlett (p<0,001)

Tabela 63: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão práticas de liderança – Fonte: elaboração própria.

Em relação à dimensão Coordenação e Integração, foram encontrados resultados que validam parcialmente esta dimensão no seu conjunto, com alfa de *Cronbach* = 0,69,

pesos factoriais > 0,50 (excepto questão 41) e variância explicada igual a 49,36%, conforme Tabela 64.

É importante salientar que a estatística “alfa se *Cronbach* se item eliminado” sobe para 0,78, na ausência da questão 41. Salienta-se ainda que este item apresenta um valor baixo de correlação item-total.

Desta forma, teoricamente, entendeu-se que esta é uma questão pertinente para a dimensão em causa, mantendo-a na dimensão Coordenação e Integração.

As razões para estes resultados poderão estar relacionadas com a média que é baixa em relação às restantes questões e à dispersão encontrada, que é a mais elevada de todas as questões desta dimensão.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL</i>	<i>A CRONBACH</i>	<i>LOADING</i>
Q22	3,41	0,81	0,58		0,80
Q63	3,61	0,82	0,58		0,79
Q72	3,65	0,69	0,54	0,69*	0,78
Q41	2,83	0,98	0,14		0,24
Q20	3,34	0,87	0,49		0,73
<i>VARIÂNCIA EXPLICADA</i>					49,36

KMO= 0,78; Bartlett (p<0,001)

Tabela 64: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão coordenação e integração – Fonte: elaboração própria.

No que se refere à dimensão Confiança Organizacional, foram encontrados resultados que validam esta dimensão no seu conjunto, com alfa de *Cronbach* = 0,86, pesos factoriais > 0,50 e variância explicada superior a 50%, conforme Tabela 65.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL</i>	<i>A CRONBACH</i>	<i>LOADING</i>
Q43	3,91	0,74	0,72		0,82
Q23	3,65	0,84	0,64		0,75
Q11	3,67	0,92	0,67	0,86	0,79
Q27	3,87	0,80	0,63		0,75
Q64	3,95	0,74	0,65		0,76
Q53	3,88	0,73	0,65		0,77
<i>VARIÂNCIA EXPLICADA</i>					59,66

KMO= 0,83; Bartlett (p<0,001)

Tabela 65: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão Confiança Organizacional – Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito à dimensão Condições de Trabalho, foram encontrados resultados que validam parcialmente esta dimensão no seu conjunto, com alfa de *Cronbach* = 0,56, pesos factoriais > 0,50 e variância explicada superior a 50%, conforme Tabela 66.

O valor encontrado de alfa de *Cronbach*, pode estar relacionado com o reduzido número de itens, uma vez que esta dimensão apenas é composta pelas questões q3 e q17.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	A CRONBACH	LOADING
q3	4,00	0,74	0,40	0,56	0,84
q17	3,58	0,95	0,40		0,84
VARIÂNCIA EXPLICADA					70,18%

KMO= 0,50; Bartlett (p<0,001)

Tabela 66: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão condições de trabalho – Fonte: elaboração própria.

Em Desenvolvimento de Competências, foram encontrados resultados que validam parcialmente esta dimensão no seu conjunto, com alfa de *Cronbach* = 0,65, pesos factoriais > 0,50 (excepto na questão 77) e variância explicada igual a 46,71%, conforme Tabela 67.

Importa referir que a estatística “alfa se *Cronbach* se item eliminado” revelou que este valor subia para 0,75, na ausência da questão 77.

A questão 77 apresenta um valor baixo de correlação item-total e *loading*.

Apesar de estatisticamente haver razões que parecem apontar para a eliminação da questão 77, teoricamente, entendeu-se que esta é uma questão cuja pertinência nesta dimensão é importante.

As razões para estes resultados poderão estar relacionadas com a medida de dispersão, dado ser a mais elevada nas questões desta dimensão.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	A CRONBACH	LOADING
q33	3,66	0,75	0,50	0,65*	0,77
q19	3,96	0,88	0,47		0,72
q68	3,59	0,81	0,57		0,81
q52	3,74	0,74	0,47		0,71
q77	3,60	1,08	0,15		0,26
VARIÂNCIA EXPLICADA					46,71

KMO= 0,76; Bartlett (p<0,001)

Tabela 67: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão Desenvolvimento de Competências – Fonte: elaboração própria.

No que diz respeito à dimensão Projecto Responsabilidade Social, o valor de alfa de *Cronbach* encontrado foi de 0,91. Contudo, a ACP denotou a existência de três factores distintos, uma vez que os pesos factoriais encontrados (>0,50) após rotação *varimax*, dividiram a dimensão em três novas dimensões.

Uma das dimensões com as questões q26, q40, q29, q49, outra com as questões q31, q65, q47, q49, q74, q15, q58 e outra com as questões q66, q75 e q71.

Após verificação dos itens que constituíam cada uma das dimensões, concluiu-se que, teoricamente, não faziam muito sentido em conjunto. Desta forma criou-se uma nova segmentação da dimensão Projecto Responsabilidade Social em duas novas dimensões, sendo respectivamente a dimensão Relacionamento com *Stakeholders* (q26, q40, q66, q29, q75, q49) e Certificação do Projecto de Responsabilidade Social (q31, q65, q47, q59, q74, q15, q58, q71, q24).

Os dados são apresentados na Tabela 68 e os resultados desta segmentação encontram-se na Tabela 69.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	A CRONBACH	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3
					LOADINGS	LOADINGS	LOADINGS
Q26	3,72	0,80	0,64			0,67	
Q40	3,97	0,65	0,60			0,57	
Q66	4,11	0,69	0,58				0,65
Q29	4,01	0,72	0,54			0,75	
Q75	4,13	0,58	0,58				0,75
Q49	3,87	0,81	0,47			0,65	
Q31	3,57	0,76	0,71		0,56		
Q65	3,59	0,71	0,66	0,91	0,76		
Q47	3,82	0,68	0,66		0,53		
Q59	3,53	0,68	0,62		0,75		
Q74	3,78	0,68	0,69		0,55		
Q15	3,62	0,79	0,66		0,61		
Q58	3,39	0,76	0,61		0,84		
Q71	4,01	0,68	0,55				0,75
Q24	3,63	0,77	0,69		0,57		
VARIÂNCIA EXPLICADA POR FACTOR					45,93	8,79	6,72
VARIÂNCIA EXPLICADA					61,44		

KMO= 0,93; Bartlett (p<0,001)

Tabela 68: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão projecto responsabilidade social – Fonte: elaboração própria.

A Tabela 69 coloca em evidência o cumprimento de todos os critérios de validade para ambas as dimensões. Nas dimensões Relacionamento com *Stakeholders* e Certificação do Projecto de Responsabilidade Social os valores de alfa de *Cronbach* > 0,70, pesos factoriais > 0,50 e variância explicada superior a 50% confirmando a sua unidimensionalidade.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	A CRONBACH	LOADINGS
Q26	3,72	0,80	0,56		0,71
Q40	3,97	0,65	0,57		0,72
Q66	4,11	0,69	0,62	0,80	0,77
Q29	4,01	0,72	0,58		0,72
Q75	4,13	0,58	0,57		0,72
Q49	3,87	0,81	0,49		0,64
Q31	3,57	0,76	0,66		0,74
Q65	3,59	0,71	0,70		0,77
Q47	3,82	0,68	0,65		0,73
Q59	3,53	0,68	0,63		0,72
Q74	3,78	0,68	0,69	0,89	0,76
Q15	3,62	0,79	0,67		0,75
Q58	3,39	0,76	0,68		0,76
Q71	4,01	0,68	0,52		0,61
Q24	3,63	0,77	0,67		0,75
VARIÂNCIA EXPLICADA RELACIONAMENTO COM <i>STAKEHOLDERS</i>					50,91
KMO= 0,83; Bartlett (p<0,001)					
VARIÂNCIA EXPLICADA CERTIFICAÇÃO DO PROJECTO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL					53,88
KMO= 0,91; Bartlett (p<0,001)					

Tabela 69: Resultados de fiabilidade e validade para as dimensões relacionamento com *stakeholders* e certificação do projecto de responsabilidade social – Fonte: elaboração própria.

No que se refere à dimensão Ambiente Organizacional, foram encontrados resultados que validam parcialmente esta dimensão no seu conjunto, com alfa de *Cronbach* = 0,83, pesos factoriais > 0,50 e variância explicada igual a 42,90%, conforme Tabela 70.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL</i>	<i>A CRONBACH</i>	<i>LOADING</i>
Q56	3,54	0,99	0,50		0,61
Q62	3,61	0,77	0,57		0,69
Q57	4,13	0,59	0,47		0,59
Q54	3,99	0,62	0,41		0,53
Q5	3,69	0,92	0,45	0,83	0,58
Q78	3,23	0,99	0,61		0,72
Q80	4,22	0,74	0,43		0,55
Q81	3,35	0,99	0,68		0,79
Q82	3,92	0,78	0,69		0,79
<i>VARIÂNCIA EXPLICADA</i>					42,90

KMO= 0,87; Bartlett (p<0,001)

Tabela 70: Resultados de fiabilidade e validade para a dimensão ambiente organizacional – Fonte: elaboração própria.

## 2.14 - FIABILIDADE E VALIDADE DA ESCALA RESINOV – IN TOP

Relativamente aos testes de fiabilidade e validade desta escala, verificou-se inicialmente que a amostra utilizada não cumpria os critérios para realizar uma Análise em Componentes Principais uma vez que havia apenas 34 respostas, pelo que apenas foram calculadas as medidas de fiabilidade.

No que diz respeito às medidas de fiabilidade da escala RESINOV - IN TOP, na generalidade foram cumpridos os critérios mínimos em todas as dimensões.

No que se refere à dimensão Inovação Organizacional, foram encontrados resultados que apontam para uma fiabilidade aceitável, dado que o alfa de *Cronbach* = 0,90, conforme se pode verificar através da Tabela 71.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL</i>	<i>A CRONBACH</i>
Q4	4,29	0,69	0,68	
Q10	3,61	1,02	0,68	
Q46	4,32	0,60	0,73	
Q18	4,16	0,82	0,76	
Q30	3,45	0,81	0,61	
Q7	3,58	1,03	0,42	
Q37	3,90	0,87	0,77	0,90
Q1	2,58	0,85	0,31	
Q14	3,94	0,93	0,62	
Q50	3,68	0,75	0,65	
Q70	3,81	0,91	0,44	
Q6	4,26	0,63	0,72	
Q51	3,84	0,64	0,64	

Tabela 71: Resultados de fiabilidade para a dimensão inovação organizacional – Fonte: elaboração própria.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL</i>	<i>A CRONBACH</i>
Q4	3,85	0,67	0,64	
Q10	3,85	0,76	0,70	
Q46	3,94	0,79	0,68	
Q18	4,52	0,51	0,42	0,87
Q30	3,48	0,87	0,55	
Q7	3,30	0,92	0,88	
Q37	3,61	0,93	0,67	

Tabela 72: Resultados de fiabilidade para a dimensão aprendizagem contínua – Fonte: elaboração própria.

No que se refere à dimensão Orientação Estratégica, foram encontrados resultados que apontam para uma fiabilidade aceitável, dado que o alfa de *Cronbach* = 0,68, conforme se pode verificar através da Tabela 73.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO	
			ITEM-TOTAL	A CRONBACH
Q61	3,82	0,77	0,41	0,68
Q76	3,97	0,88	0,58	
Q34	3,97	0,64	0,52	

Tabela 73: Resultados de fiabilidade para a dimensão orientação estratégica – Fonte: elaboração própria.

No que se refere à dimensão Orientação para o Cliente Interno, foram encontrados resultados que apontam para uma fiabilidade aceitável, dado que o alfa de *Cronbach* = 0,81, conforme se pode verificar através da Tabela 74.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO	
			ITEM-TOTAL	A CRONBACH
Q9	4,47	0,56	0,64	0,81
Q32	4,35	0,60	0,75	
Q44	4,15	0,50	0,43	
Q2	4,53	0,51	0,69	

Tabela 74: Resultados de fiabilidade para a dimensão orientação para o cliente interno – Fonte: elaboração própria.

No que se refere à dimensão Informação e Comunicação Interna, foram encontrados resultados que apontam para uma fiabilidade aceitável, dado que o alfa de *Cronbach* = 0,75, conforme se pode verificar através da Tabela 75.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO	
			ITEM-TOTAL	A CRONBACH
Q60	3,64	1,06	0,49	0,75
Q73	4,36	0,70	0,43	
Q55	4,42	0,56	0,79	
Q21	4,24	0,61	0,17	
Q35	4,30	0,68	0,47	
Q42	3,45	0,83	0,39	
Q79	3,91	0,88	0,65	

Tabela 75: Resultados de fiabilidade para a dimensão informação e comunicação interna – Fonte: elaboração própria.

Importa apenas referir que o valor de alfa de *Cronbach*, caso a questão 21 seja retirada, sobe para 0,77.

No que se refere à dimensão Práticas de Liderança, foram encontrados resultados que apontam para uma fiabilidade aceitável, dado que o alfa de *Cronbach* = 0,85, conforme se pode verificar através da Tabela 76.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	A CRONBACH
Q36	4,03	0,67	0,71	0,85
Q69	3,29	0,87	0,53	
Q48	3,85	0,70	0,56	
Q67	4,03	0,67	0,75	
Q13	4,06	0,65	0,55	
Q38	4,15	0,66	0,75	

Tabela 76: Resultados de fiabilidade para a dimensão práticas de liderança – Fonte: elaboração própria.

No que se refere à dimensão Coordenação e Integração, foram encontrados resultados que apontam para uma fiabilidade aceitável, dado que o alfa de *Cronbach* = 0,81, conforme se pode verificar através da Tabela 77.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	A CRONBACH
Q22	3,50	0,94	0,82	0,81
Q63	4,07	0,58	0,54	
Q72	3,50	0,97	0,52	
Q41	3,33	1,15	0,59	
Q20	3,37	0,56	0,68	

Tabela 77: Resultados de fiabilidade para a dimensão coordenação e integração – Fonte: elaboração própria.

No que se refere à dimensão Confiança Organizacional, foram encontrados resultados que apontam para uma fiabilidade aceitável, dado que o alfa de *Cronbach* = 0,91, conforme se pode verificar através da Tabela 78.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL</i>	<i>A CRONBACH</i>
Q43	4,12	0,59	0,78	0,91
Q23	4,12	0,59	0,74	
Q11	4,26	0,75	0,65	
Q27	4,09	0,75	0,81	
Q64	4,26	0,57	0,72	
Q53	4,26	0,75	0,88	

Tabela 78: Resultados de fiabilidade para a dimensão confiança organizacional – Fonte Elaboração própria.

No que se refere à dimensão Condições de Trabalho, foram encontrados resultados que apontam para uma fiabilidade aceitável, dado que o alfa de *Cronbach* = 0,73, conforme se pode verificar através da Tabela 79.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL</i>	<i>A CRONBACH</i>
Q3	4,59	0,56	0,59	0,73
Q17	4,00	0,65	0,59	

Tabela 79: Resultados de fiabilidade para a dimensão condições de trabalho – Fonte: elaboração própria.

No que se refere à dimensão Desenvolvimento de Competências, foram encontrados resultados que apontam para uma fiabilidade aceitável, dado que o alfa de *Cronbach* = 0,69, conforme se pode verificar através da Tabela 80.

Importa apenas referir que o valor de alfa de *Cronbach*, caso a questão 77 seja retirada, sobe para 0,75.

QUESTÃO	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL</i>	<i>A CRONBACH</i>
Q33	3,70	0,85	0,48	0,69
Q19	4,58	0,50	0,63	
Q68	4,27	0,63	0,55	
Q52	3,76	1,06	0,57	
Q77	4,52	0,94	0,21	

Tabela 80: Resultados de fiabilidade para a dimensão desenvolvimento de competências – Fonte: elaboração própria.

No que se refere à dimensão Projecto Responsabilidade Social, foram encontrados resultados que apontam para uma fiabilidade aceitável, dado que o alfa de *Cronbach* = 0,88, conforme se pode verificar através da Tabela 81.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO	A
			ITEM-TOTAL	CRONBACH
Q26	4,46	0,76	0,79	
Q40	4,54	0,58	0,60	
Q66	4,50	0,51	0,90	
Q29	4,27	0,45	0,82	
Q75	4,46	0,58	0,85	
Q49	4,50	0,71	0,80	
Q31	4,12	0,71	0,92	
Q65	3,54	0,86	0,88	0,88
Q47	4,08	0,84	0,84	
Q59	3,50	0,91	0,86	
Q74	4,04	0,77	0,83	
Q15	3,46	0,86	0,74	
Q58	3,23	0,99	0,91	
Q71	4,27	0,53	0,78	
Q24	4,12	0,71	0,90	

Tabela 81: Resultados de fiabilidade para a dimensão projecto responsabilidade social – Fonte: elaboração própria.

No que se refere à dimensão Ambiente Organizacional, foram encontrados resultados que apontam para uma fiabilidade aceitável, dado que o alfa de *Cronbach* = 0,87, conforme se pode verificar através da Tabela 82.

QUESTÃO	M	DP	CORRELAÇÃO	A
			ITEM-TOTAL	CRONBACH
Q56	3,22	1,24	0,51	
Q62	4,28	0,73	0,63	
Q57	4,22	0,49	0,50	
Q54	4,16	0,77	0,73	
Q5	4,38	0,61	0,74	0,87
Q78	4,19	0,69	0,73	
Q80	4,78	0,42	0,56	
Q81	4,00	0,67	0,59	
Q82	4,50	0,62	0,77	

Tabela 82: Resultados de fiabilidade para a dimensão ambiente organizacional – Fonte: elaboração própria.

## 2.15 - MODELO CONCEPTUAL DE INVESTIGAÇÃO

Para realizar a presente pesquisa, o modelo conceptual utilizado foi baseado na revisão da literatura.

Este modelo inclui as relações entre as diferentes variáveis testadas a partir das hipóteses formuladas.

A abordagem à responsabilidade social e à inovação pode ser feita de diversas formas. Nesta investigação pretendeu-se abordar estes temas a partir do interior da organização. Conforme podemos visualizar na Figura 30, a responsabilidade social e a inovação foram analisadas através de duas escalas, construídas de forma a permitir compreender como colaboradores e gestores de topo percebem estes fenómenos.

O modelo criado compreende um conjunto de hipóteses que representam o eixo central desta investigação, tornando o modelo operacional e testando o seu relacionamento com as catorze dimensões que compõem as duas escalas criadas.

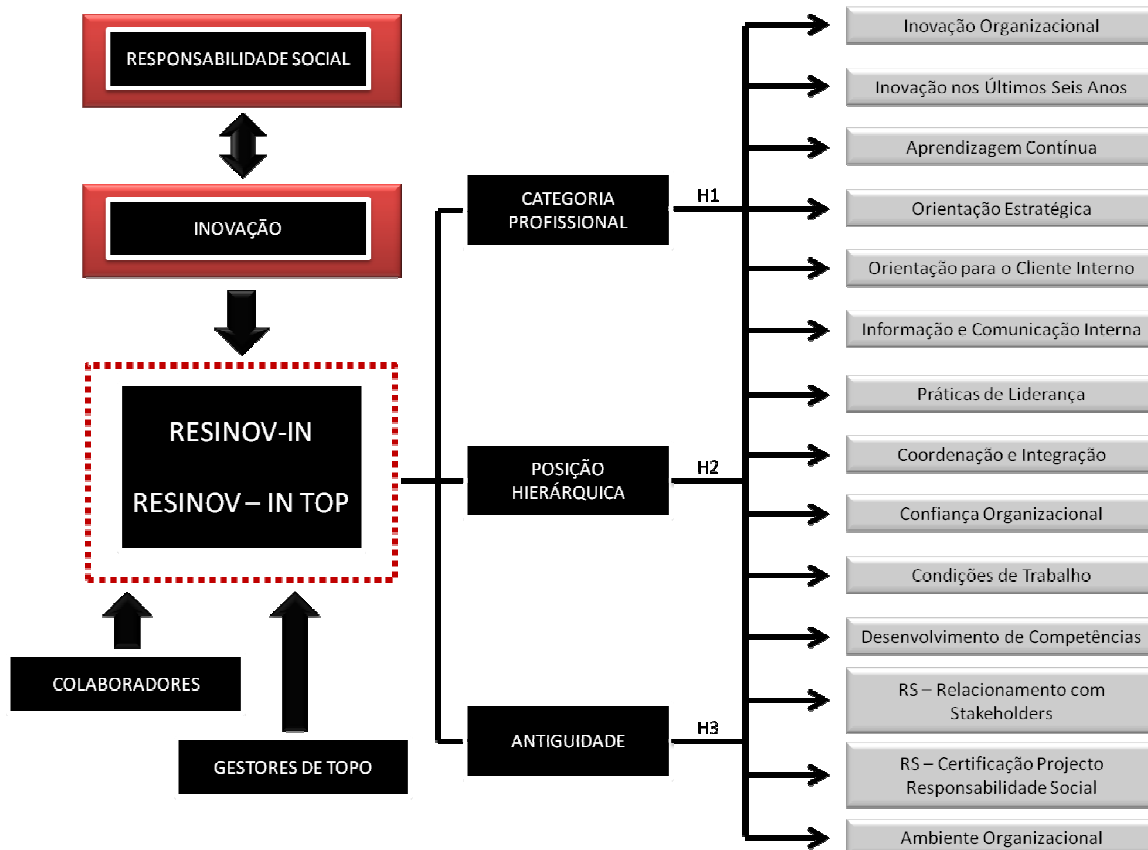


Figura 30: Modelo Conceptual de Investigação. Fonte: elaboração própria.

## **2.16 - HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Na construção das hipóteses esteve subjacente a comparação das várias dimensões calculadas, com base nos resultados apurados de fiabilidade e validade da escala RESINOV - IN, uma vez que na escala RESINOV – IN TOP não era exequível a Análise em Componentes Principais, devido à dimensão da amostra.

Importa referir ainda que as dimensões foram calculadas segunda a média dos itens que as compunham.

Um aspecto relevante está relacionado com o pressuposto da normalidade, que foi considerado cumprido para todas as variáveis e respectivos subgrupos, visto que em todos os casos foram cumpridas pelo menos as 30 réplicas por variável ou subgrupo (Kazmier, 1982).

O processo de construção das hipóteses foi um processo evolutivo já que as hipóteses apresentadas nesta tese foram sendo adaptadas e melhoradas à medida que a própria investigação evoluiu.

Segundo Bogdan e Biklen (1994) um investigador, ao iniciar uma pesquisa, parte dos seus conhecimentos teóricos e da sua própria experiência. Este autor refere também que num processo de investigação se procura que as hipóteses iniciais sejam reformuladas e modificadas à medida que o estudo avança.

Depois dessa reformulação e de forma a compreender a problemática em estudo, foram então definidas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A categoria profissional é um elemento com uma influência diferenciadora na percepção sobre o significado das diferentes dimensões.

H2: A posição hierárquica dos colaboradores é um elemento com uma influência diferenciadora na percepção sobre o significado das diferentes dimensões.

H3: A antiguidade dos colaboradores na organização é um elemento com uma influência diferenciadora na percepção sobre o significado das diferentes dimensões.

## CAPÍTULO III - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos a partir dos testes estatísticos e é feita uma análise e discussão dos dados, a partir da revisão da literatura apresentada anteriormente.

Para facilitar o processo de leitura é feita a apresentação dos resultados estatísticos e uma consequente conclusão sobre a confirmação, ou não, das hipóteses testadas.

### 3.1 - RESULTADOS PARA A HIPÓTESE H1: A CATEGORIA PROFISSIONAL É UM ELEMENTO COM UMA INFLUÊNCIA DIFERENCIADORA NA PERCEPÇÃO SOBRE O SIGNIFICADO DAS DIFERENTES DIMENSÕES.

Na tabela abaixo, apresentam-se as estatísticas descritivas (médias (*M*) e desvios padrão (*DP*)) das várias dimensões por escala, bem como valor do Teste-T obtido, visto tratar-se de amostras independentes.

Dimensão	RESINOV - IN		RESINOV - IN TOP		Teste-T
	M	DP	M	DP	
Inovação Organizacional	3,44	0,53	3,76	0,56	3,31***
Inovação nos Últimos Seis Anos	3,78	0,65	4,03	0,65	2,20*
Aprendizagem Contínua	3,49	0,48	3,80	0,55	3,51**
Orientação Estratégica	3,64	0,58	3,92	0,60	2,72**
Orientação para o Cliente Interno	3,44	0,73	4,38	0,43	7,40***
Informação e Comunicação Interna	3,72	0,54	4,05	0,49	3,44***
Práticas de Liderança	3,58	0,61	3,90	0,54	3,03***
Coordenação e Integração	3,37	0,56	3,55	0,66	1,78
Confiança Organizacional	3,82	0,61	4,19	0,56	3,40***
Condições de Trabalho	3,79	0,71	4,29	0,54	4,07***
Desenvolvimento de Competências	3,71	0,56	4,16	0,55	4,61***
Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	3,97	0,52	4,41	0,46	4,75***
Certificação do Projecto de Responsabilidade Social	3,66	0,53	3,82	0,54	1,44
Ambiente Organizacional	3,74	0,54	4,19	0,51	4,62***

Nota. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ; \*\*\* $p < 0,001$ ;  
 Teste de Levéne para igualdade de variâncias cumprido em todos os casos

Tabela 83: Resultados das médias (*M*), desvios padrão (*DP*) e Teste-T para a comparação das dimensões encontradas por escala – Fonte: elaboração própria.

A Tabela 83 mostra a existência de diferenças significativas entre grande parte das dimensões das escalas, com excepção para as Dimensões Coordenação e Integração e Certificação do Projecto de Responsabilidade Social.

Em todas as restantes dimensões, onde foram encontradas diferenças significativas, os resultados foram superiores na escala RESINOV – IN TOP

A média das respostas dos gestores é, em todas as dimensões, superior à média dos colaboradores, validando parcialmente a hipótese.

Apesar de a diferenciação não existir em todas as dimensões, podemos referir que as diferenças existentes estão associadas, conforme apresentado na parte teórica desta investigação, ao facto de os gestores terem geralmente muito claro quais os objectivos táticos e estratégicos da sua organização, fazendo com que disponham de uma informação mais próxima da realidade e que por vezes pode não ser do total domínio dos colaboradores.

O facto de na Dimensão Coordenação e Integração não existirem diferenças significativas poderá estar associado ao facto de ambos os grupos sentirem que a organização não tem capacidade para atrair os profissionais mais competentes, assim como gestores e colaboradores percepcionarem que as equipas estão integradas e que as chefias são eficazes.

A existência de organizações socialmente responsáveis e inovadoras resultam dos mecanismos de variação das equipas e da sua selecção. Assim é necessário que as organizações concebam um forte clima de confiança entre os líderes e os seus grupos.

A não existência de diferenças significativas na Dimensão Certificação do Projecto de Responsabilidade Social pode estar relacionada com aspectos como o sentimento existente entre os grupos de que a empresa obtém benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos trabalhadores enquanto empresa certificada em responsabilidade assim como melhores relações com a sociedade e as autoridades locais.

Conforme foi referido no capítulo desta tese sobre os instrumentos de medida da responsabilidade social, autores como Gomes (2009) e Mendes (2009), defendem que alguns dos benefícios destes processos de certificação são o reforço do desempenho individual e organizacional, assim como da melhoria da reputação e imagem da organização.

### 3.2 - RESULTADOS PARA A HIPÓTESE H2: A POSIÇÃO HIERÁRQUICA DOS COLABORADORES É UM ELEMENTO COM UMA INFLUÊNCIA DIFERENCIADORA NA PERCEPÇÃO SOBRE O SIGNIFICADO DAS DIFERENTES DIMENSÕES.

No que diz respeito à hipótese 2, constatou-se que nas dimensões Informação e Comunicação Interna, Práticas de Liderança, Confiança Organizacional, Relacionamento com *Stakeholders*, Certificação do Projecto de Responsabilidade Social e Ambiente Organizacional, os colaboradores com posição hierárquica mais alta pontuam as suas percepções de forma significativamente mais elevada, validando parcialmente a hipótese.

Dimensão	Quadro		Não Quadro		Teste-T
	M	DP	M	DP	
Inovação Organizacional	3,47	0,53	3,40	0,52	1,60
Inovação nos Últimos Seis Anos	3,76	0,66	3,80	0,64	-0,89
Aprendizagem Contínua	3,51	0,49	3,46	0,47	1,47
Orientação Estratégica	3,67	0,58	3,60	0,58	1,85
Orientação para o Cliente Interno	3,48	0,74	3,40	0,71	1,63
Informação e Comunicação Interna	3,76	0,54	3,68	0,53	1,99*
Práticas de Liderança	3,64	0,60	3,51	0,62	2,77**
Coordenação e Integração	3,39	0,56	3,34	0,56	1,21
Confiança Organizacional	3,87	0,59	3,77	0,63	2,32*
Condições de Trabalho	3,78	0,73	3,81	0,69	-0,53
Desenvolvimento de Competências	3,74	0,54	3,67	0,58	1,75
Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	4,01	0,51	3,93	0,54	2,15*
Certificação do Projecto de Responsabilidade Social	3,71	0,53	3,61	0,53	2,19*
Ambiente Organizacional	3,78	0,54	3,70	0,54	2,11*

Nota. \* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$  Teste de Levene para igualdade de variâncias cumprido em todos os casos.

Tabela 84: Resultados das médias (M), desvios padrão (DP) e Teste-T para a comparação das dimensões encontradas por posição hierárquica: Quadro e Não Quadro – Fonte: elaboração própria.

A comunicação assume-se como uma componente fundamental para uma organização inteligente, conforme abordado no enquadramento teórico.

Martins e Terblance (2000) defendem que uma comunicação aberta, alargada e geradora de confiança deve estar orientada para o interior, funcionando como um mecanismo capaz de esbater ou aumentar as diferenças existentes entre colaboradores em diferentes níveis hierárquicos

A explicação dos resultados obtidos poderá estar associada ao facto de os colaboradores com posição hierárquica mais alta terem um acesso facilitado à informação económica, financeira, entre outras.

Estes colaboradores, que têm um papel de líderes no seu sub-grupo, podem desenvolver o sentimento de que a sua relação é mais próxima com os restantes colaboradores do que será na verdade.

Por outro lado, os colaboradores com uma posição hierárquica mais alta estão mais próximos dos gestores de topo, podendo desenvolver um processo de motivação diferente dos restantes colaboradores e com um nível de confiança mais forte.

### 3.3 - RESULTADOS PARA A HIPÓTESE H3: A ANTIGUIDADE DOS COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO, É UM ELEMENTO COM UMA INFLUÊNCIA DIFERENCIADORA NA PERCEÇÃO SOBRE O SIGNIFICADO DAS DIFERENTES DIMENSÕES.

A tabela abaixo, mostra que foram encontradas diferenças significativas apenas na dimensão Práticas de Liderança.

Utilizando o teste de comparações múltiplas de Tukey, confirmou-se que não existem diferenças entre os grupos, considerando-se desta forma que a antiguidade não diferencia as opiniões dos colaboradores.

Dimensão	< 6 meses		6 meses a 1 ano		1 a 5 anos		6 a 10 anos		> 10 anos		Teste F
Inovação Organizacional	3,67	0,22	3,67	0,42	3,44	0,54	3,38	0,53	3,44	0,51	1,52
Inovação nos Últimos Seis Anos	3,57	0,89	3,62	0,76	3,80	0,65	3,77	0,66	3,78	0,63	0,50
Aprendizagem Contínua	3,81	0,16	3,68	0,37	3,50	0,50	3,44	0,49	3,50	0,46	1,42
Orientação Estratégica	3,91	0,42	3,86	0,61	3,65	0,59	3,57	0,61	3,64	0,55	2,05
Orientação para o Cliente Interno	3,58	0,57	3,64	0,82	3,44	0,73	3,41	0,73	3,44	0,73	0,58
Informação e Comunicação Interna	3,64	0,52	3,88	0,52	3,73	0,54	3,71	0,55	3,71	0,52	0,59
Práticas de Liderança	4,05	0,19	3,92	0,48	3,60	0,60	3,52	0,65	3,54	0,62	3,24*
Coordenação e Integração	3,67	0,30	3,64	0,53	3,37	0,57	3,35	0,51	3,34	0,57	2,02
Confiança Organizacional	3,95	0,40	4,20	0,45	3,83	0,62	3,76	0,61	3,82	0,61	2,18
Condições de Trabalho	3,83	0,83	4,04	0,92	3,77	0,72	3,78	0,68	3,80	0,70	0,81
Desenvolvimento de Competências	3,88	0,77	3,86	0,53	3,74	0,56	3,65	0,55	3,68	0,55	1,60
Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	4,07	0,71	4,22	0,56	4,00	0,52	3,93	0,55	3,95	0,50	1,78
Certificação do Projecto de Responsabilidade Social	3,94	0,38	3,87	0,59	3,66	0,54	3,61	0,50	3,67	0,53	1,39
Ambiente Organizacional	3,70	0,36	4,02	0,50	3,75	0,55	3,72	0,51	3,73	0,55	1,40

Nota. \* $p < 0,05$ ; Pressuposto de homogeneidade de variâncias (Levene,  $p > 0,05$ ) cumprido em todas as situações.

Tabela 85: Resultados das médias (M), desvios padrão (DP) e Teste-F (ANOVA) para a comparação das dimensões encontradas por tempo na empresa – Fonte: elaboração própria.

Graficamente, a Figura 31 sugere uma tendência decrescente nas pontuações das várias dimensões, à medida que os colaboradores passam mais anos na organização.

Essa tendência tem apenas uma exceção, no caso dos colaboradores que estão na organização há mais de seis meses e menos um ano, visto que parecem responder de forma mais positiva a algumas dimensões.

Importa salientar o facto da dimensão Inovação nos Últimos Seis Anos seguir uma contra tendência, sendo a única dimensão que obtém resultados mais favoráveis à medida que os colaboradores vão permanecendo na organização.

Por último, realça-se o facto de, em algumas dimensões, existir uma tendência crescente até ao intervalo entre seis meses e um ano, anulada após este período e a partir do qual existe uma tendência de estabilidade nas percepções.

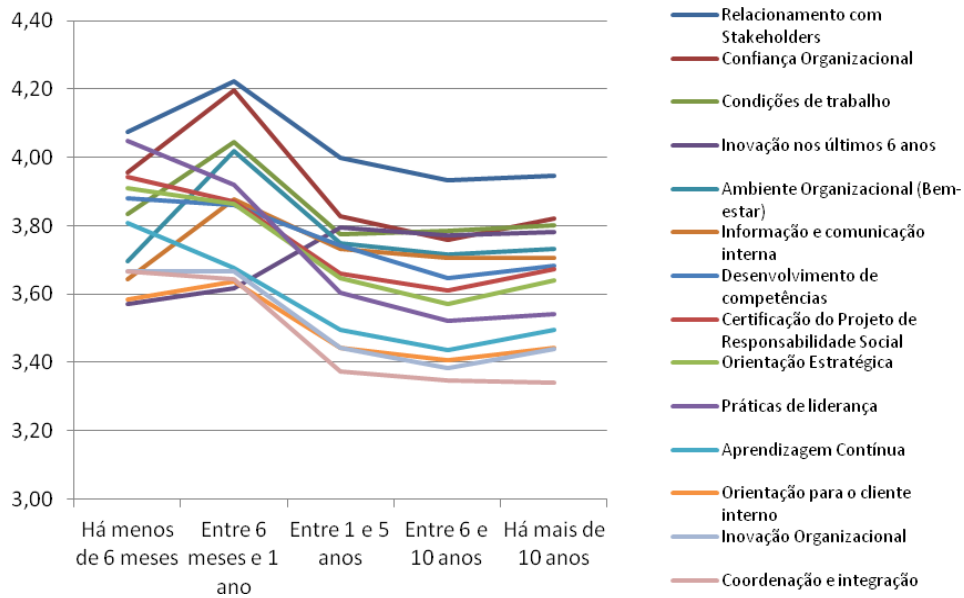


Figura 31: Tendência para a média das dimensões por tempo na empresa. - Fonte: elaboração própria.

O aparecimento destes dados pode estar relacionado com o facto de as organizações tenderem a renovar a sua forma de operar ao mesmo tempo que tentam proporcionar um ambiente onde cada um dos colaboradores se sinta interessado em contribuir para o sucesso.

O facto de os resultados assumirem uma tendência decrescente conforme vai aumentando a antiguidade pode estar relacionado com o facto de estes colaboradores terem vivido processos de implementação de novas ideias e mecanismos de poupança, de reestruturações, entre outros processos, que contribuíram para que as suas percepções sejam mais baixas.

A tendência crescente que surge nos colaboradores com uma antiguidade entre seis meses e um ano pode estar relacionada com a sua situação contratual, já que na APH SA os contratos a termo têm uma duração de seis a nove meses, facto que poderá influenciar positivamente os colaboradores que se encontram nesta situação.

## **CAPÍTULO IV - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS**

A intenção deste trabalho, desde o seu início, foi contribuir para o esclarecimento de como a inovação e a responsabilidade social são vistas a partir do interior das organizações.

A fundamentação teórica procurou fazer uma distinção entre estes dois conceitos centrais do estudo.

Importa esclarecer que a análise das percepções obtidas não tem a pretensão de apontar, em termos absolutos todos os factores que facilitam ou dificultam os processos associados à inovação e à responsabilidade social na APH.

A complexidade das interações envolvidas nos fenómenos da inovação e da responsabilidade implica ter uma perspectiva diversificada dos temas que influenciam estes fenómenos, como é o caso da aprendizagem contínua, da orientação estratégica, das condições de trabalho, entre outros.

Para promover o sucesso da organização estudada, no campo da inovação e da responsabilidade social, aquela deve munir de conhecimentos os seus gestores e colaboradores, permitindo que estes tomem as melhores decisões, de uma forma coerente e maximizando os recursos da empresa.

Não nos podemos esquecer que os resultados da presente investigação indicam claramente que a APH necessita de dar continuidade à proximidade entre os colaboradores e os gestores de topo na formalização da estratégia da inovação e da responsabilidade social. A capacidade inovadora da empresa e o seu desenvolvimento socialmente responsável deverá ser construído com base na definição de políticas de apoio ao empreendedorismo interno, permitindo aos seus recursos humanos desenvolver ideias inovadoras com o conseqüente apoio da liderança que deve avaliar regularmente os resultados e impactos obtidos.

No seguimento deste facto e em resposta à questão central desta tese, podemos afirmar que existem factores que influenciam a percepção dos colaboradores e gestores de topo da APH sobre a inovação e a responsabilidade social. Conforme podemos verificar pelos dados obtidos, as percepções de gestores de topo e colaboradores são estatisticamente diferentes em praticamente todas as dimensões estudadas.

Em complemento, podemos afirmar que entre os colaboradores desta organização a antiguidade, genericamente, não é um elemento diferenciador e que a posição hierárquica que os colaboradores de base ocupam é parcialmente diferenciadora.

Importa reforçar a ideia de que a inovação e a responsabilidade social são factores determinantes na forma como as empresas aproveitam as oportunidades, fazendo com que a capacidade de retenção das suas equipas seja feita através de cada um e que estes se sintam interessados em contribuir para o sucesso.

Um aspecto essencial a referir na conclusão desta investigação diz respeito à necessidade estatística de analisar a fiabilidade das escalas utilizadas, já que existia um vazio por estarmos a analisar uma única empresa.

Esta análise de fiabilidade levou àquele que julgamos ser o principal contributo teórico e metodológico deste trabalho, ou seja, o desenvolvimento de instrumentos de medida que permitem analisar os aspectos associados à inovação e à responsabilidade social, a partir do interior das organizações.

#### **4.1 - LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Apesar do rigor empregue na criação e desenvolvimento dos procedimentos metodológicos, assim como na construção do modelo de análise, existem limitações neste trabalho.

Uma das limitações está relacionada com o facto de a investigação se ter realizado num determinado momento, fazendo com que os dados apenas digam respeito a esse determinado momento, não nos permitindo esclarecer sobre a evolução das diferentes variáveis estudadas.

Uma vez apresentado o esquema de investigação e a relação entre as diferentes variáveis, outros investigadores poderiam estudar a evolução dinâmica no tempo, procurando acrescentar contributos no estudo destas temáticas.

A responsabilidade social e a inovação contribuem para a performance de uma empresa, sendo esta performance responsável pela sustentação dos recursos humanos que potenciam a responsabilidade social e a inovação na organização.

Em relação ao desenho amostral, esta investigação está limitada ao universo definido, sendo que, apesar de ser representativa da organização em estudo, não o é para o sector da APH, não se podendo generalizar os dados para outras organizações semelhantes.

Uma outra limitação diz respeito ao horizonte temporal, que estava definido ao ciclo de estudos do doutoramento, impondo a existência de limites com vista ao cumprimento dos prazos.

Uma limitação adicional está ligada às escalas utilizadas e à quantidade de variáveis que se podem produzir, fazendo permanecer uma sensação de falta de “capacidade” de análise da informação obtida e que podem ser úteis para investigações futuras.

Relativamente às escalas utilizadas poderá ser equacionada uma diminuição da quantidade de itens estudados, já que existem questões que aparentemente são diferentes mas que são bastante parecidas.

As limitações aqui apresentadas devem ser vistas como oportunidades para melhorar e devem ser encaradas como caminhos para futuras investigações.

#### **4.2 - SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Dada a escassez de estudos que unam os dois temas centrais e sobretudo analisados a partir de gestores e colaboradores, seria interessante ver a aplicação do modelo de estudo em outras organizações idênticas podendo assim trazer benefícios na compreensão das práticas do sector da grande distribuição.

Tal como referido no capítulo anterior existe a necessidade de refinar as escalas utilizadas com vista à obtenção de indicadores mais fiáveis.

Considerando a natureza exploratória do modelo conceptual desenvolvido e das escalas utilizadas na investigação, a realização de novos estudos permitirá validar os resultados aqui apresentados, testando o modelo conceptual noutras amostras.

Seria interessante o desenvolvimento de investigações que cruzassem métodos qualitativos com métodos quantitativos, tornando mais rica a recolha da informação e o seu melhor tratamento. As principais dificuldades na adopção desta linha de sugestão dizem respeito às dificuldades temporais e ao investimento financeiro necessário, dada a dispersão geográfica da organização.

## **BIBLIOGRAFIA**

Abouzeid, K. e Weaver, C. (1978). Social responsibility in the corporate goal hierarchy. *Business Horizons*, 21(3), 29–35.

Ahmed, P. (1998). Benchmarking innovation best practice. *Benchmarking: An International Journal*, 5, 45–58.

Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. B.M. Staw e L.L. Cummings (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol 10, pp 123–167.

Anderson, J. e Gerbing, D. (1988). Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, (3), 411–423.

Antolín, M. e Gago, R. (2004). Responsabilidad social corporativa: la última innovación en management. *Universia Business Review*, (1), 28–39.

Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794–816.

Barney, J. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.

Bejerano, R. e Fernández, A. (2006). *Gestión de la innovación, una visión actualizada para el contexto iberoamericano*. Ediciones Academia, La Habana.

Blake, J. (2006). From protection to innovation: BT's journey in corporate social responsibility. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 7–17.

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.

Boutin, G., Goyette, G. e Lessard-Hébert, M. (2008). *Investigação qualitativa: fundamentos e práticas*. (3ª ed.). Lisboa: Instituto Piaget.

Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Nova Iorque, Harper.

Bowman, E. e Haire, M. (1975). A strategic posture toward corporate social responsibility. *California Management Review*, (18), 49–58.

Brown, J. e Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57.

Burns, T. e Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. Tavistock. Londres.

Burns, T. e Stalker, G. (1994). *The management of innovation (Revised.)*. Oxford University Press.

Campbell, D. (1960). Blind variation and selective retentions in creative thought as in other knowledge processes. *Psychological Review*, 67(6), 380–400.

Carmines, E. e Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. SAGE.

Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.

Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.

Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility. *Business and Society*, 38(3), 268 – 295.

Cavagnoli, D. (2011). A conceptual framework for innovation: an application to human resource management policies in Australia. *Innovation*, 13(1), 111–125.

Churchill, G. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.

Coelho, A. e Gaudêncio, P. (2010). Análise das percepções e comportamentos dos trabalhadores em função responsabilidade social empresarial e o seu desempenho individual. Tese de Mestrado. FEUC, Coimbra.

Cohen, M., March, J. e Olsen, J. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25.

Colton, D. e Covert, R. (2007). *Designing and constructing instruments for social research and evaluation*. John Wiley and Sons.

COM 48 (2011). Livro verde dos desafios às oportunidades: para um quadro estratégico comum de financiamento da investigação e inovação da UE. Comissão das Comunidades Europeias.

COM 688 (1995). Livro verde sobre a inovação. Comissão das Comunidades Europeias.

Cortina, J. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.

Coutinho, C. (2009). *Percursos de investigação em tecnologia educativa em Portugal: uma abordagem temática e metodológica a publicações científicas (1985-2000)*. Universidade do Minho, Braga.

Crossan, M. e Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. e Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Editora RH. Lisboa.

Cunha, M. e Verhallen, T. (1998). Organizational innovation: an overview of topics, models and research directions, 4(2), 5–53.

Daft, R. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *The Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.

Davis, J., Schoorman, F. e Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Business Horizons*, 2, 70–76.

Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *The Academy of Management Journal*, 16(2), 312–322.

Deslandes, S. e Assis, S. (2002). *Abordagem quantitativa e qualitativa em saúde: o diálogo das diferenças*. Caminhos do Pensamento: Epistemologia e Método, 195–219. Rio de Janeiro.

Donaldson, T. e Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.

Everitt, B. (2002). *The Cambridge dictionary of statistics* (2.<sup>a</sup> ed.). CUP.

Evertson, C. e Green, J. (1986). Observations as inquiry and method. *Handbook of research on teaching*. 162–213. Macmillan, Nova Iorque.

Farinha, S. (2009). *Responsabilidade social das empresas: realidade ou utopia?* Tese de Mestrado. ISCTE-IUL, Lisboa.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS* (2.<sup>a</sup> ed.). SAGE.

Fonseca, J. (1998). *Paradoxo da inovação empresarial. A necessidade de certeza num mundo imprevisível*. Metáfora, Oeiras.

Ford, C. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1112–1142.

Fortin, M., Côté, J. e Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta, Loures.

Fowler, F. (2002). *Survey research methods*. (3<sup>a</sup> ed.). Sage Publications, Londres:

Freeman, C. e Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. The MIT Press.

Freeman, R. (1984). *Strategic management. A stakeholder approach*. Pitman Publishing.

- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom* (1.<sup>a</sup> ed.). University of Chicago Press.
- Gama, R. e Fernandes, R. (2008). *Inovação, conhecimento e indústria em Portugal: uma análise do community innovation survey 4 (cis 4)*. Apresentado no 3<sup>o</sup> Congresso Luso-brasileiro para o Planeamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável. São Paulo.
- García-Morales, V., Llorens-Montes, F. e Verdú-Jover, A. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management and Data Systems*, 106(1), 21–42.
- Glynn, M. (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1081–1111.
- Godos-Díez, J., Fernández-Gago, R. e Martínez-Campillo, A. (2011). How important are CEOs to CSR practices? An analysis of the mediating effect of the perceived role of ethics and social responsibility, 98(4), 531–548.
- Gomes, E. (2009). *A aplicação da responsabilidade social das empresas: o caso do grupo Auchan*. Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Great Place to Work. (2011). *As melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Great Place to Work Institute. Lisboa.
- Grossman, G. e Helpman, E. (1992). *Innovation and growth in the global economy*. MIT Press Books.
- Harter, J., Schmidt, F. e Keyes, C. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 205–224.
- Hill, M. e Hill, A. (2002). *Investigação por questionário*. (2<sup>a</sup> ed.). Edições Sílabo. Lisboa.
- Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. Oxford University Press. Nova Iorque.

Holmes, S. (1976). Executive perceptions of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 19(3), 34–40.

IAPMEI. (2005). Diagnóstico de identificação de práticas de responsabilidade social nas PME. IAPMEI.

ISCTE Business School. (2012). Prémio excelência no trabalho 2011/12. Heidrick and Struggles.

Jacob, F. (2006). Preparing industrial suppliers for customer integration. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 45–56.

Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior* Editions. Staw BM and Cummings LL. Vol 10, 169–211. Greenwich.

Kanter, R. M. (1999). From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, 77(3), 122–132, 210.

Kazmier, L. (1982). *Basic statistics for business and economics*. McGraw- Hill. Nova Iorque

Keegan, A. e Turner, J. (2002). The management of innovation in project-based firms. *Long Range Planning*, 35(4), 367–388.

Lam, A. (2004). Organizational innovation. *BSBM Working Paper*, 1(2), 8–45.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22-140, 55.

Little, A. (2006). The innovation high ground: winning tomorrow's customers using sustainability-driven innovation. *Strategic Direction*, 22(1), 35–37.

Litwin, M. (1995). *How to measure survey reliability and validity*. Sage Publications. Thousand Oaks.

- MacCallum, R., Widaman, K., Zhang, S. e Hong, S. (1999). Sample size in factor analysis. *Psychological methods*, 4(1), 84.
- MacNaughton, D. (1976). Managing social responsiveness. *Business Horizons*, 19(6), 19–24.
- Marlow, D. e Crowne, D. (1961). Social desirability and response to perceived situational demands. *Journal of Consulting Psychology*, 25(2), 109–115.
- Martins, E. e Terblance, F. (2000). The influence of organizational culture on creativity and innovation in a university library. University of South Africa.
- McAdam, R. e McClelland, J. (2002). Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry. *Technovation*, 22(2), 113–121.
- Mendes, R. (2009). Responsabilidade social: da literatura à prática. Tese de Mestrado. Universidade de Aveiro. Aveiro.
- Miles, R. e Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. McGraw-Hill. Nova Iorque.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. e Théorêt, A. (1976). The structure of «unstructured» decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
- Moreiras, N. (2010). Corporate social responsibility: an empirical analysis of portuguese SME's. Tese de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa
- Morgan, D. (1998). *The Focus group guidebook*. Sage Publications.
- Multivária (2004). *A percepção da responsabilidade social em Portugal*. Sair da Casca, Lisboa.
- Neto, F. e Froes, C. (1999). Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro sector. (2.<sup>a</sup> ed.). Qualitymark. Rio de Janeiro

Obalola, M. (2008). Perceived role of ethics and social responsibility in the insurance industry: Views from a developing country. *Journal of Knowledge Globalization*, 1(2), 41–66.

OCDE. (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para a contribuição e interpretação de dados sobre inovação*. Publicações OCDE.

Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408.

Peters, T. (1988). *Thriving on chaos: handbook for a management revolution*. Harper Paperbacks. Nova Iorque.

Pinto, G. (2004). *Responsabilidade social das empresas - estado da arte em Portugal*. Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins.

Piteira, M. (2010). *A construção social da inovação : estudos de caso de organizações portuguesas de base tecnológica*. Tese de Doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa

Porter, M. e Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56–68.

Quazi, A. (2003). Identifying the determinants of corporate managers perceived social obligations. *Management Decision*, 41(9), 822–831.

Quivy, R., Campenhoudt, L., Marques, J., Mendes, M., Carvalho, M. e Santos, R. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais (5ª ed.)*. Gradiva. Lisboa.

Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H. e Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável - teoria e prática*. Editora RH.

Reis, E. (2001). *Estatística Multivariada Aplicada*. Sílabo. Lisboa:

Robbins, S. (1989). *Organizational behavior. Concepts, controversies, and applications (1.ª ed.)*. Prentice Hall.

Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations* (3<sup>a</sup> ed.). Free Press. Nova Iorque.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction Publishers.

Schwab, K. (2008). Global corporate citizenship - working with governments and civil society. *Foreign Affairs*, 87(1), 107.

Schwartz, M. e Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503–530.

Schwartz, M. e Carroll, A. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks. *Business and Society*, 47(2), 148 –186.

Scott, S. e Bruce, R. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.

Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance. An analytical framework. *California Management Review*, 17, 58–64.

Shafer, W., Fukukawa, K. e Lee, G. (2007). Values and the perceived importance of ethics and social responsibility. The U.S. versus China. *Journal of Business Ethics*, 70(3), 265–284.

Simmons, R., Shafer, W e Snell, R. (2009). Effects of a business ethics elective on hong kong undergraduates. Attitudes toward corporate ethics and social responsibility. Oxford University.

Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C. e Vitell, S. (2001). How important are ethics and social responsibility? A multinational study of marketing professionals. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 133–153.

Singhapakdi, A., Kraft, K., Vitell, S. e Rallapalli, K. (1995). The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), 49–56.

Singhapakdi, A., Vitell, S., Rallapalli, K. e Kraft, K. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1131–1140.

Souitaris, V. (2003). Determinants of technological innovation: current research trends and future prospects. *The International Handbook on Innovation*. Ed. Shavinina. Londres.

Sousa, F. e Monteiro, I. (2010). Inovação organizacional: A eficácia do método de resolução criativa de problemas. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 9(3), 38–49.

Sousa, G. (2010). Inovação nos serviços públicos. Estudo da capacidade inovadora das câmaras municipais portuguesas nos serviços de desporto. Tese de Doutoramento. Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Spradley, J. (1980). Participant observation. Holt, Rinehart and Winston. Nova Iorque.

Staw, B. (1990). An evolutionary approach to creativity and innovation. *Innovation and creativity at work*. 287–308. John Wiley and Sons. Chichester.

Teece, D. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. *Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.

Tharenou, P., Donohue, R. e Cooper, B. (2007). *Management research methods*. Cambridge University Press.

Trott, P. (1998). *Innovation Management and New Product Development* (1<sup>a</sup> ed.). Pearson Education.

Tucker, R. (2002). *Driving growth through innovation. How leading firms are transforming their futures*. Berrett-Koehler Publishers. São Francisco.

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility. A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.

Van de Ven, A. (1993). Managing the process of organizational innovation. *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance*. 269–294. Oxford University Press, Nova Iorque.

Ventura, A. (2008). A política de inovação da União Europeia. Tese de Mestrado. ISEG. Lisboa.

Walter, A. (2003). Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development. *Journal of Business Research*, 56(9), 721–733.

Watson, C. (1991). Managing with integrity. Social responsibilities of business as seen by America CEO's. *Business Horizons*, 34(4), 99–109.

Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. Volume 46. Free Press.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.

Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO I - Escala RESINOV – IN

ANEXO II - Escala RESINOV – IN TOP

ANEXO III - Recolha de Percepções – Inovação e Responsabilidade Social

## ANEXO I - Escala RESINOV – IN

Este inquérito pretende recolher a sua opinião acerca do JUMBO/PÃO DE AÇUCAR e permitir aprofundar a compreensão dos factores que influenciam a inovação organizacional e a responsabilidade social. Os dados recolhidos destinam-se a fins científicos sendo o processo absolutamente confidencial e anónimo. Os resultados obtidos serão apenas comunicados de forma genérica e utilizados para fins académicos.

Faça uma cruz (x) no quadrado da resposta correspondente às suas características e à sua situação na empresa.

**P1: Sexo:**

Masculino (1)  Feminino (2)

**IQN:**

**P2: Idade:**

Até 25 anos (1)  36 a 45 anos (3)  mais de 55 anos (5)   
26 a 35 anos (2)  46 a 55 anos (4)

**P3: Habilitações Literárias:**

9º Ano ou inferior (1)  Bacharelato (3)   
Ensino Secundário (10º ao 12º ano) (2)  Licenciatura (4)  Pós-graduação/Mestrado (5)

**P4: Área:**

Serviços (1)   
Comercial (2)

**P5: Posição Hierárquica:**

Quadro (1)   
Não Quadro (2)

**P6: Tempo na Empresa:**

Há menos de 6 meses (1)  Entre 1 e 5 anos (3)  Há mais de 10 anos (5)   
Entre 6 meses e 1 ano (2)  Entre 6 e 10 anos (4)

**P7: Local de Trabalho:**

JUMBO (1)   
PÃO DE AÇUCAR (2)   
SERVIÇOS (Centrais/DOPA/Plataformas) (3)

Encontrará de seguida algumas questões relativas ao funcionamento do JUMBO/PÃO DE AÇUCAR. Classifique, por favor, em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes questões.  
Se eventualmente se enganar na sua resposta, deverá rasurar o número errado e assinalar novamente a sua resposta correcta.

<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não Concordo Nem Discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo Totalmente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

No caso de não conseguir responder a alguma das questões colocadas, assinale o campo "NS/NR" (não sabe/não responde)

		NS/NR	1	2	3	4	5
1	As principais mudanças internas no JUMBO/PÃO DE AÇUCAR partem dos colaboradores.						
2	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR existe a preocupação em assegurar a satisfação dos colaboradores.						
3	A minha empresa tem cumprido as suas obrigações relativamente às condições de emprego.						
4	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR nos últimos 4 anos introduziu serviços/produtos novos.						
5	Desenvolvo um trabalho que satisfaz as minhas aspirações pessoais.						
6	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR as novas ideias são aceites rapidamente.						
7	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR frequente transferir-se aquilo que se faz bem numa área para outras áreas.						
8	As acções de formação inicial, ou de reciclagem, têm sido suficientes.						
9	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR existe uma preocupação permanente para melhorar a relação com os colaboradores.						
10	Entre os concorrentes o JUMBO/PÃO DE AÇUCAR é mais inovador.						
11	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR os colaboradores sentem que podem confiar na direcção da empresa.						
12	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, os erros são vistos como uma oportunidade para aprender e melhorar o desempenho.						
13	Em geral a direcção funciona como uma força de liderança.						
14	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR fomenta a aquisição de competências necessárias para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.						
15	A certificação em responsabilidade social melhorou a produtividade no JUMBO/PÃO DE AÇUCAR.						
16	A qualidade da formação corresponde às minhas expectativas.						
17	Tenho ao meu dispor os recursos necessários para o desenvolvimento do meu trabalho.						
18	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR está fortemente empenhado na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.						
19	A minha chefia incentiva-me a assumir mais responsabilidades na minha função.						
20	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR consegue atrair os profissionais mais competentes.						

<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não Concordo Nem Discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo Totalmente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

No caso de não conseguir responder a alguma das questões colocadas, assinale o campo "NS/NR" (não sabe/não responde)

		NS/NR	1	2	3	4	5
21	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR disponibiliza regularmente informação sobre a sua situação económica e financeira.						
22	A coordenação de trabalho entre os serviços e as equipas é eficaz.						
23	Em geral as chefias depositam grande confiança nos seus colaboradores.						
24	A certificação em responsabilidade social contribui para a criação de novos desafios e oportunidades.						
25	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR as necessidades de formação, ou de reciclagem, são devidamente avaliadas e acompanhadas.						
26	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR contribui para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promove a qualidade de vida dos trabalhadores, das suas famílias e das comunidades locais.						
27	A minha chefia tem confiança suficiente em mim para defender as minhas decisões.						
28	Os problemas de adaptação às mudanças no JUMBO/PÃO DE AÇUCAR são resolvidos adequadamente.						
29	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR são tidas em conta as preocupações com a saúde no trabalho.						
30	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR é conhecido por influenciar as tendências do mercado.						
31	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos trabalhadores.						
32	Os interesses dos colaboradores são considerados nas decisões da empresa.						
33	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR as pessoas partilham os conhecimentos profissionais entre si.						
34	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR é rápido na resposta quando as mudanças precisam de ser feitas.						
35	É frequente a minha chefia comentar comigo o que pensa do meu trabalho.						
36	As relações com a hierarquia funcionam adequadamente.						
37	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR inova com base no desenvolvimento do trabalho de equipa e do empenho dos colaboradores.						
38	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR a direcção tem uma relação próxima com os colaboradores.						
39	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR investe na formação profissional dos colaboradores.						
40	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR cumpre com os deveres e obrigações que tem para com a sociedade.						
41	As relações entre os departamentos e serviços são muito burocráticas.						
42	A comunicação entre departamentos, serviços e equipas é adequada.						

<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não Concordo Nem Discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo Totalmente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

No caso de não conseguir responder a alguma das questões colocadas, assinale o campo "NS/NR" (não sabe/não responde)

		NS/NR	1	2	3	4	5
43	Eu tenho confiança na gestão da empresa.						
44	O feedback dos colaboradores é utilizado para melhorar os produtos e serviços da empresa.						
45	Há um esforço permanente para fazer com que os erros não se repitam.						
46	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR preocupa-se com a criação de novos desafios e procura de oportunidades.						
47	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém melhores relações com a sociedade e as autoridades locais.						
48	Frequentemente participo nas decisões sobre o trabalho que desenvolvo.						
49	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR os colaboradores com mais necessidades são apoiados.						
50	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR uma grande parte das mudanças propostas pelos colaboradores é alcançada.						
51	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR é muito flexível, consegue implementar rapidamente processos para responder aos problemas que surgem.						
52	A definição da responsabilidade de cada posto de trabalho é clara.						
53	A direcção do JUMBO/PÃO DE AÇUCAR é de confiança para tomar decisões relativamente ao futuro da empresa.						
54	Contribuo activamente para a felicidade e bem-estar dos outros.						
55	Tenho acesso à informação necessária para realizar bem o meu trabalho.						
56	Na maioria dos dias, consigo um bom equilíbrio do tempo gasto no trabalho e na minha vida extra trabalho.						
57	Estou envolvido e interessado nas minhas actividades diárias.						
58	A certificação em responsabilidade social aumentou o número de clientes do JUMBO/PÃO DE AÇUCAR.						
59	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém melhores relações com os fornecedores.						
60	A divulgação interna da informação na minha empresa funciona bem.						
61	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR adapta-se rapidamente às tendências do sector.						

<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não Concordo Nem Discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo Totalmente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

No caso de não conseguir responder a alguma das questões colocadas, assinale o campo "NS/NR" (não sabe/não responde)

		NS/NR	1	2	3	4	5
62	As minhas relações sociais dentro do JUMBO/PÃO DE AÇUCAR são recompensadoras.						
63	Em geral no JUMBO/PÃO DE AÇUCAR as chefias são eficazes.						
64	Quando toma decisões sobre o meu trabalho a minha chefia lida comigo numa base de confiança.						
65	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém clientes mais fidelizados.						
66	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR são tidas em conta as preocupações com a higiene e segurança no trabalho.						
67	As chefias estão constantemente a motivar os seus colaboradores.						
68	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR incentiva os colaboradores a partilharem os seus conhecimentos profissionais.						
69	A tomada de decisão está devidamente descentralizada nas várias áreas.						
70	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR a forma como as coisas são feitas não mudou muito nos últimos 6 anos.						
71	Comparativamente com outros concorrentes é importante o JUMBO/PÃO DE AÇUCAR ser certificado no âmbito da responsabilidade social.						
72	A actividade dos diversos serviços e equipas está devidamente integrada.						
73	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR é rápida a comunicação sobre os assuntos que afectam a minha actividade.						
74	A certificação em responsabilidade social tem melhorado a imagem do JUMBO/PÃO DE AÇUCAR.						
75	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR são tidas em conta as preocupações com o meio ambiente.						
76	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR está constantemente à procura de novas oportunidades.						
77	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR a direcção não está interessada em experimentar novas ideias.						
78	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR preocupa-se em promover a conciliação entre a vida profissional e familiar dos colaboradores.						
79	Estou satisfeito(a) com os meios e qualidade de comunicação disponíveis no JUMBO/PÃO DE AÇUCAR (ex: reuniões da manhã/secção, jornal Accionista, placards, etc.).						
80	Os benefícios sociais (por ex: 5% desconto, seguro de saúde, Fundação, etc) concedidos pelo JUMBO/PÃO DE AÇUCAR contribuem para a qualidade de vida dos colaboradores.						
81	Estou satisfeito(a) com o reconhecimento e com a forma como o JUMBO/PÃO DE AÇUCAR recompensa o meu trabalho, dedicação e esforço.						
82	Considerando toda a minha experiência de trabalho, de uma forma geral, estou satisfeito com o JUMBO/PÃO DE AÇUCAR						

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

## ANEXO II - Escala RESINOV – IN TOP

Este inquérito pretende recolher a sua opinião acerca das suas práticas enquanto gestor no JUMBO/PÃO DE AÇUCAR e assim permitir aprofundar a compreensão dos factores que influenciam a inovação organizacional e a responsabilidade social.

Os dados recolhidos destinam-se a fins científicos sendo o processo absolutamente confidencial e anónimo. Os resultados obtidos serão apenas comunicados de forma genérica e utilizados para fins académicos.

Faça uma cruz (x) no quadrado da resposta correspondente às suas características e à sua situação na empresa.

**P1: Sexo:**

Masculino (1)  Feminino (2)

**IQN:**

**P2: Idade:**

Até 25 anos (1)  36 a 45 anos (3)  mais de 55 anos (5)   
26 a 35 anos (2)  46 a 55 anos (4)

**P3: Habilitações Literárias:**

9º Ano ou inferior (1)  Bacharelato (3)   
Ensino Secundário (10º ao 12º ano) (2)  Licenciatura (4)  Pós-graduação/Mestrado (5)

**P4: Tempo na Empresa:**

Há menos de 6 meses (1)  Entre 1 e 5 anos (3)  Há mais de 10 anos (5)   
Entre 6 meses e 1 ano (2)  Entre 6 e 10 anos (4)

**P5: Local de Trabalho:**

JUMBO (1)   
PÃO DE AÇUCAR (2)   
SERVIÇOS (Centrais/DOPA/Plataformas) (3)

Encontrará de seguida algumas questões relativas ao funcionamento do JUMBO/PÃO DE AÇUCAR e às suas práticas de gestão. Classifique, por favor, em que medida discorda ou concorda com cada uma das seguintes questões. Se eventualmente se enganar na sua resposta, deverá rasurar o número errado e assinalar novamente a sua resposta correcta.

<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não Concordo Nem Discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo Totalmente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

No caso de não conseguir responder a alguma das questões colocadas, assinale o campo “NS/NR” (não sabe/não responde)

		NS/NR	1	2	3	4	5
1	As principais mudanças internas no JUMBO/PÃO DE AÇUCAR partem dos colaboradores.						
2	Eu preocupo-me em assegurar a satisfação dos colaboradores.						
3	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR cumpre com as suas obrigações relativamente às condições de emprego.						
4	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR nos últimos 6 anos introduziu bastantes serviços/produtos novos.						
5	Desenvolvo um trabalho que satisfaz as minhas aspirações pessoais.						
6	Aceito as novas ideias rapidamente.						
7	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR é frequente transferir-se aquilo que se faz bem numa área para outras áreas.						
8	As acções de formação inicial, ou de reciclagem, têm sido suficiente.						
9	Tenho uma preocupação permanente para melhorar a relação com os colaboradores.						
10	Entre os concorrentes O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR é mais inovador.						
11	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR os colaboradores sentem que podem confiar na direcção da empresa.						
12	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, os erros são vistos como uma oportunidade para aprender e melhorar o desempenho.						
13	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, em geral funciono como uma força de liderança.						
14	Fomento a aquisição de competências necessárias para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.						
15	A certificação em responsabilidade social melhorou a produtividade no JUMBO/PÃO DE AÇUCAR.						
16	A qualidade da formação corresponde às minhas expectativas.						
17	Coloco ao dispor dos colaboradores os recursos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho.						
18	Estou fortemente empenhado(a) na inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.						
19	Incentivo os colaboradores a assumir mais responsabilidade nas suas funções.						

<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não Concordo Nem Discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo Totalmente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

No caso de não conseguir responder a alguma das questões colocadas, assinale o campo "NS/NR" (não sabe/não responde)

		NS/NR	1	2	3	4	5
20	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR consegue atrair os profissionais mais competentes.						
21	Disponibilizo regularmente informação sobre a situação económica e financeira.						
22	A coordenação de trabalho entre os serviços e as equipas é eficaz.						
23	Deposito grande confiança nos colaboradores.						
24	A certificação em responsabilidade social contribui para a criação de novos desafios e oportunidades.						
25	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR as necessidades de formação, ou de reciclagem, são devidamente avaliadas e acompanhadas.						
26	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR contribui para o desenvolvimento económico sustentável, enquanto promove a qualidade de vida dos trabalhadores, das suas famílias e das comunidades locais.						
27	Tenho confiança suficiente nos colaboradores para defender as suas decisões.						
28	Os problemas de adaptação às mudanças no JUMBO/PÃO DE AÇUCAR são resolvidos adequadamente.						
29	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR são tidas em conta as preocupações com a saúde no trabalho.						
30	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR é conhecido por influenciar as tendências do mercado.						
31	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém benefícios internos ao nível da satisfação e motivação dos trabalhadores.						
32	Os interesses dos colaboradores são considerados nas minhas decisões.						
33	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR as pessoas partilham os conhecimentos profissionais entre si.						
34	Sou rápido(a) na resposta quando as mudanças precisam de ser feitas.						
35	É frequente eu comentar com os colaboradores o que penso do seu trabalho						
36	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, as relações com a hierarquia funcionam adequadamente.						
37	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR inova com base no desenvolvimento do trabalho de equipa e do empenho dos colaboradores.						
38	Tenho uma relação próxima com os colaboradores.						
39	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR investe na formação profissional dos colaboradores.						
40	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR cumpre com os deveres e obrigações que tem para com a sociedade.						

<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não Concordo Nem Discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo Totalmente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

No caso de não conseguir responder a alguma das questões colocadas, assinale o campo "NS/NR" (não sabe/não responde)

		NS/NR	1	2	3	4	5
41	As relações entre os departamentos e serviços são muito burocráticas.						
42	A comunicação entre departamentos, serviços e equipas é adequada.						
43	Os colaboradores têm confiança na minha gestão da empresa.						
44	Utilizo o feedback dos colaboradores para melhorar os produtos e serviços da empresa.						
45	Faço um esforço permanente para fazer com que os erros não se repitam.						
46	Preocupo-me com a criação de novos desafios e procura de oportunidades.						
47	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém melhores relações com a sociedade e as autoridades locais.						
48	Frequentemente deixo os colaboradores participarem nas decisões sobre o trabalho que desenvolvo.						
49	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR os colaboradores com mais necessidades são apoiados.						
50	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR uma grande parte das mudanças propostas pelos colaboradores é alcançada.						
51	Sou muito flexível, consigo implementar rapidamente processos para responder aos problemas que surgem.						
52	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR a definição da responsabilidade de cada posto de trabalho é clara.						
53	Os colaboradores sentem que sou de confiança para tomar decisões relativamente ao futuro da empresa.						
54	Contribuo activamente para a felicidade e bem-estar dos outros.						
55	Tenho acesso à informação necessária para realizar bem o meu trabalho.						
56	Na maioria dos dias, consigo um bom equilíbrio do tempo gasto no trabalho e na minha vida extra trabalho.						
57	Estou envolvido e interessado nas actividades diárias dos colaboradores.						
58	A certificação em responsabilidade social aumentou o número de clientes do JUMBO/PÃO DE AÇUCAR.						
59	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém melhores relações com os fornecedores.						
60	A divulgação interna da informação na minha empresa funciona bem.						
61	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR adapta-se rapidamente às tendências do sector.						
62	As minhas relações sociais dentro do JUMBO/PÃO DE AÇUCAR são recompensadoras.						

<b>1</b> Discordo Totalmente	<b>2</b> Discordo	<b>3</b> Não Concordo Nem Discordo	<b>4</b> Concordo	<b>5</b> Concordo Totalmente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

No caso de não conseguir responder a alguma das questões colocadas, assinale o campo "NS/NR" (não sabe/não responde)

		NS/NR	1	2	3	4	5
63	Sou eficaz.						
64	Lido numa base de confiança com os colaboradores sobre as decisões do seu trabalho.						
65	O JUMBO/PÃO DE AÇUCAR, enquanto empresa certificada em responsabilidade social, obtém clientes mais fidelizados.						
66	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR são tidas em conta as preocupações com a higiene e segurança no trabalho.						
67	Estou constantemente a motivar os colaboradores.						
68	Incentivo os colaboradores a partilharem os seus conhecimentos profissionais.						
69	A tomada de decisão está devidamente descentralizada nas várias áreas.						
70	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR a forma como as coisas são feitas não mudou muito nos últimos 6 anos.						
71	Comparativamente com outros concorrentes é importante o JUMBO/PÃO DE AÇUCAR ser certificado no âmbito da responsabilidade social.						
72	A actividade dos diversos serviços e equipas está devidamente integrada.						
73	Sou rápido(a) na comunicação sobre os assuntos que afectam a actividade.						
74	A certificação em responsabilidade social tem melhorado a imagem do JUMBO/PÃO DE AÇUCAR.						
75	No JUMBO/PÃO DE AÇUCAR são tidas em conta as preocupações com o meio ambiente.						
76	Estou constantemente à procura de novas oportunidades.						
77	Não estou interessado(a) em experimentar novas ideias.						
78	Preocupo-me em promover a conciliação entre a vida profissional e familiar dos colaboradores.						
79	Estou satisfeito(a) com os meios e qualidade de comunicação disponíveis no JUMBO/PÃO DE AÇUCAR (ex: reuniões da manhã/secção, jornal Accionista, placards, etc.).						
80	Os benefícios sociais (por ex: 5% desconto, seguro de saúde, Fundação, etc) concedidos pelo JUMBO/PÃO DE AÇUCAR contribuem para a qualidade de vida dos colaboradores.						
81	Reconheço e recompenso o trabalho, dedicação e esforço dos colaboradores.						
82	Considerando toda a minha experiência de trabalho, de uma forma geral, estou satisfeito com o JUMBO/PÃO DE AÇUCAR						

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO