

**UNIVERSIDADE DO PORTO**



**RELATÓRIO FINAL DE PÓS-DOCTORAMENTO  
SOCIOLOGIA**

**Relações entre o Consumo, Cultura e Organizações:  
Desafios aos Estudos Organizacionais**

**Jorge Paulo Rocha Ferreira**

**Supervisora: Professora Doutora Lúcia Sofia Alves Passos Ferro**

**Dezembro, 2020**

<b>ÍNDICE</b>	
AGRADECIMENTOS	03
INTRODUÇÃO	04
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	05
a. Consumo, cultura e organizações baseada em recursos	06
ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	21
1. População e amostra	23
2. Problema	23
3. Objetivos	24
4. Hipóteses	24
5. Operacionalização dos constructos e elaboração do questionário	25
6. Validação do questionário e gestão de dados	28
A ANÁLISE DE DADOS E OS RESULTADOS OBTIDOS	30
7. Introdução	30
7.1. Estatística descritiva	30
7.2. Análise de consistência interna de escalas	30
7.3. Modelos de equações estruturais	30
8. Análise descritiva	32
8.1. Caracterização	32
8.2. Itens das dimensões em estudo	37
8.2.1. Dimensão 1. Consumo	37
8.2.2. Dimensão 2. Cultura organizacional	39
8.2.3. Dimensão 3. Gestão	40
8.2.4. Dimensão 4. Desempenho	43
9. Análise de consistência interna das escalas utilizadas	45
10. Análise confirmatória das dimensões	46
10.1. Consumo	47
10.2. Cultura organizacional	51
10.3. Gestão	53
10.4. Desempenho	55
11. Análise das dimensões	58
12. Análise das hipóteses com o modelo de equações estruturais	59
DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
BIBLIOGRAFIA	76

## **AGRADECIMENTOS**

Um trabalho académico é uma viagem, que inclui uma trajetória permeada por inúmeros desafios, tristezas, incertezas, alegrias e alguns percalços pelo caminho, mas apesar do processo solitário a que qualquer investigador está destinado, reúne contributos de várias pessoas, indispensáveis para encontrar o melhor rumo em cada momento da caminhada. Trilhar este caminho só foi possível com o apoio das empresas que participaram no estudo, a quem dedico especialmente este projeto. À Professora Doutora Lígia Sofia Alves Passos Ferro, agradeço a supervisão pautada por um elevado e rigoroso nível científico, um interesse permanente e fecundo, uma visão crítica e oportuna.

Um agradecimento especial ao Professor Doutor Paulo Jorge Almeida Pereira (Universidade Católica Portuguesa), pelo apoio nos procedimentos estatísticos efetuados neste trabalho.

E claro, ao meu filho, Valentim Dias Ferreira, que veio dar um novo colorido à minha vida, espero doravante compensá-lo das horas de atenção e brincadeira que lhe devo.

## INTRODUÇÃO

A presente investigação intitulada *Relações entre o Consumo, Cultura e Organizações: Desafios aos Estudos Organizacionais* insere-se no âmbito do pós-doutoramento em Sociologia na FLUP. Assumindo que é um fenómeno que não tem merecido a atenção devida, o presente estudo visa colmatar essa lacuna, tomando por referência a seguinte questão: *Como é que a cultura organizacional influencia os diferentes processos de gestão e os comportamentos no âmbito de uma organização?*

O trabalho encontra-se organizado, basicamente, em quatro partes: (i) Contextualização da investigação; (ii) Consumo, cultura e organizações baseada em recursos; (iii) Análise de dados e os resultados obtidos; (iv) Discussão e considerações finais.

Pretende-se com este estudo fazer uma contribuição teórico-empírica que forneça uma maior evidência sobre a influência que a cultura exerce na gestão e o impacto desse relacionamento no consumo e desempenho organizacional.

Para responder às questões formuladas: (a) *A cultura de uma organização influencia o conjunto de práticas de gestão;* (b) *O consumo influencia o conjunto de práticas de gestão;* (c) *A combinação entre cultura organizacional, práticas de gestão e de consumo têm impacto no desempenho* e perseguir os objetivos estabelecidos, implementámos o seguinte desenho que estrutura e sujeita a investigação ao seguinte esquema organizativo:

Na primeira parte, fizemos o enquadramento teórico e o itinerário metodológico, apresentamo-lo como o lugar-comum onde se processa todo o processo investigativo.

Na segunda parte, procuramos explorar os principais conceitos e o seu significado, particularmente no que concerne à cultura organizacional, consumo, desempenho e à gestão.

Na terceira parte, fizemos a análise de dados e resultados obtidos do estudo, aparecendo dividido em 6 partes: começa com a apresentação da metodologia estatística utilizada, seguindo-se a parte referente à estatística descritiva, onde apresentamos a forma como se distribuem as respostas às questões colocadas no inquérito. As partes seguintes referem-se à análise das dimensões do estudo, de consistência interna e à descrição das dimensões do estudo, dos modelos de regressão e dos modelos de equações estruturais.

Na quarta e última parte, fizemos a discussão dos resultados e as considerações finais do estudo. Terminamos o trabalho, onde recapitulamos todo o processo que leva às respostas almejadas ao longo do estudo, evidenciando assim a concretização dos objetivos traçados. São apontadas as limitações do estudo e possíveis pistas para futuras investigações.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Na literatura há duas escolas antagônicas de pensamento: uma que vê a gestão de forma individualista onde prospera somente uma cultura única e simples, orientada para pessoas, e a outra que vê a gestão de forma pluralista considerando a heterogeneidade das dimensões culturais e significados em presença (Fortuna 2001).

Numa perspectiva individualista, os aspetos relacionados com a cultura organizacional, comunicação, envolvimento, ambiente de confiança, bom relacionamento, trabalho em equipa, descentralização e participação na gestão, entre outros, é visto por vários autores como pré-requisitos para o sucesso na implementação da gestão (Fleury 2001).

Por outro lado, a gestão pluralista é vista como multidimensional, na qual as diferentes características culturais estão associadas a diferentes elementos da gestão. Essa visão implica que a gestão poderia ser adequada a diferentes características culturais. Assim, conhecer as características culturais dos vários atores da organização seria importante no sentido de melhor adaptar elementos de gestão a essas características. Os fatores culturais, como variáveis contextuais, confirmam a importância da gestão, destacando-se a influência da cultura nas práticas empresariais para alcançar maior desempenho.

Na parte teórica desta investigação enquadrou-se o consumo, cultura e organizações baseada em recursos a fim de verificar como a cultura organizacional interfere na gestão.

À luz dos referenciais utilizados, partimos do pressuposto de que o desempenho é um elemento importante da gestão. Analisou-se as práticas e representações que se estabelecem na organização ao nível de processos e procedimentos internos.

A influência de uma determinada cultura, nem sempre é uniforme, já que os trabalhadores, da qual fazem parte, têm diferentes personalidades, atitudes e comportamentos. Quando uma empresa apresenta uma cultura dominante, existe a tendência para se criarem e desenvolverem subculturas no seu seio:

Se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem compostas apenas de diversas subculturas, o valor da cultura organizacional como variável independente seria sensivelmente reduzido, pois não haveria uma interpretação uniforme do que representam os comportamentos apropriados e os não apropriados. É o aspeto do “valor compartilhado” da cultura organizacional que a torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento. As empresas devem encontrar formas de dissolver estas separações funcionais, de forma que todos os grupos orientem as suas atividades em volta de um referencial comum e de conjuntos integrados de normas e prioridades (Robbins 2002: 500).

A revisão bibliográfica convocou um conjunto de autores que nos ajudará a perceber a *relação entre consumo, cultura e organizações* e o uso de práticas de gestão e o impacto no desempenho.

#### **a. Consumo, cultura e organizações baseada em recursos**

Considerada como uma problemática muito estudada na sociologia, a cultura organizacional centra-se cada vez mais em múltiplos estudos sobre a sua génese e evolução histórica. Assim, apresenta-se a revisão de literatura onde se realçam as teorias da cultura e das organizações, justificada pela importante contribuição que este pilar teórico terá ao longo da investigação. Ao analisar a bibliografia sobre os fundamentos destas teorias, surgiram as respetivas críticas, evolução e alterações que ambas têm sofrido até à atualidade (Bilhim 2004; Adler 2009; Arnaud 2002; Featherstone 1987).

A introdução da cultura no campo da teoria organizacional é geralmente atribuída a Schein (1984), sendo esta perspetiva como um “sistema constituído pelos significados coletivamente aceites por um grupo, num determinado período”. Relativamente à teoria das organizações, segundo Fleury (1997: 201-237); Freitas (1991: 123-140); Gersick (2006: 1-26) consideram que esta teoria é baseada nos recursos que apresenta.

Para melhor compreensão, a organização administrativa concebe uma espécie de coleção de recursos produtivos, tanto físicos como de natureza humana. Ora, tanto os recursos materiais como os humanos podem fornecer à organização uma variedade de mais-valias. Os mesmos recursos podem ser utilizados de diferentes formas, independentemente de quem os utiliza ou aplica. Todavia, existe uma relação muito próxima entre o conhecimento detido pelos trabalhadores e os serviços obtidos dos recursos. Considera-se que a organização é um repositório de conhecimento e aprendizagem, essencial e fundamental para o seu crescimento (Machado 2005: 317-323).

Quadro 1: Intersecções entre teoria da cultura e teoria das organizações

Conceitos de “cultura” em antropologia	Temas de estudo sobre organização e gestão	Conceitos de “organização” em teorias das organizações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cultura é um instrumento ao serviço das necessidades humanas, biológicas e psicológicas. Por exemplo: <i>o funcionalismo de Malinowski</i></li> </ul>	<p><b>Intercultural ou gestão comparativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Por exemplo: <i>teoria da gestão clássica</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cultura funciona como um mecanismo adaptativo – regulador. Une os indivíduos em estruturas sociais. Por exemplo: <i>funcionalismo estrutural de Radcliffe – Brown</i></li> </ul>	<p><b>Cultura corporativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações são organismos adaptativos que existem por processos de troca com o ambiente. Por exemplo: <i>teoria do contingencial</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras. Por exemplo: <i>a etnociência de Goodenough</i></li> </ul>	<p><b>Cognição organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações são sistemas de conhecimentos. A “organização” apoia-se em redes de interações de significados subjetivos, compartilhados pelos membros da organização em graus diferentes, que parecem funcionar como regras. Por exemplo: <i>teoria organizacional cognitiva</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser compreendida. Por exemplo: <i>a antropologia simbólica de Geertz</i></li> </ul>	<p><b>Simbolismo organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizações são padrões do discurso simbólico. Uma “organização” é mantida por modos simbólicos, como a linguagem, que facilita os significados compartilhados e as realidades compartilhadas. Por exemplo: <i>a teoria organizacional simbólica</i></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A cultura é uma projeção de infraestrutura inconsciente da mente. Por exemplo: <i>o estruturalismo de Levi-Strauss</i></li> </ul>	<p><b>Processos e organização inconscientes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As formas e práticas de organizacionais são as manifestações de processos inconscientes. Por exemplo: <i>teoria organizacional transformacional</i></li> </ul>

Fonte: Concebido a partir de Smircich (1983: 339-358)

Ao longo da revisão da literatura analisaram-se várias publicações que tentam procurar a cultura através das suas características organizacionais: (Reed 1996); (Aldrich 1992); (Lopes; Reto 1990); (Quinn 1988); (Martin 1985); (Smircich 1983); (Martin 1992); (Polanyi 1989); (Robbins 2002).

A cultura organizacional baseada nos recursos é uma das mais proeminentes perspetivas teóricas da gestão (Neves 1996); (Kotter 1992); (Cameron; Quinn 2005). Com base nestes pressupostos, criou-se a ideia que a diferença das organizações é gerada pelas diferenças dos seus recursos.

De facto, são infinitas as considerações e referências, assistindo-se a diversas leituras de uma mesma realidade organizacional. Neste contexto, torna-se importante abordar a questão da cultura organizacional como um ativo “intangível, implícito, dado como certo, onde cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho” (Bilhim 2006: 185-186). Neste sentido, o seu significado é alcançado através de efeitos de socialização entre o indivíduo e o grupo, que encontra nos seus alicerces e na história coletiva da organização as mais variadas facetas da sua atividade.

Na realidade, a cultura organizacional assume na empresa o papel de integradora e equilibradora. A cultura coloca a questão organizacional num lugar central de discussões onde o processo de realização da mudança faz estimular a reflexão. Estabelece-se, então, uma distinção entre o conhecimento individual e o conhecimento social, ou organizacional. Porém, tornar previsíveis os comportamentos organizacionais é precisamente a maior preocupação da cultura da empresa. Em boa verdade, as organizações estão cobertas por uma aura, um espírito que se recusa a esquecer o riquíssimo e importante passado cultural, que se revive de forma a engrandecer ainda mais o passado. Nas organizações a oferta cultural é inesgotável. A cultura organizacional possui um carácter transversal, pois tem diferentes interpretações, ou seja, o termo é utilizado em áreas multidisciplinares do conhecimento, o que amplia o leque de possibilidades de compreensão da cultura (Zavareze 2008: 27- 41).

A cultura organizacional é aquela que identifica os modos de vida que caracterizam uma determinada comunidade, onde todos os atores sociais são produtores de cultura (Torquato 1991: 17-25). Nos próximos parágrafos será ilustrada a heterogeneidade entre cultura organizacional e cultura de empresas.

Ao atender-se à revisão da literatura sobre a génese da cultura organizacional chega-se ao entendimento de que esta tem sido “encarada como uma técnica suscetível de proporcionar aumentos de produtividade (Gomes 2000: 25). Esta teoria restabelece a importância da cultura da organização singular como unidade crítica de análise (Martin1992). Conforme já referido, é possível compreender a cultura organizacional através das suas práticas intelectuais (tecnologia e inovação) muitas das vezes centradas na produção, distribuição e consumo de bens e serviços (Lewin 1951; Schein 1985). De uma forma geral, o êxito fica a dever-se ao atual contexto da empresa como instituição, dotada de uma legitimidade social acrescida e, como tal, remete-se para a necessidade de recorrer a meios inovadores (Ferreira 1996: 135).

Julga-se, pois, ser necessário fazer um outro esclarecimento quanto à cumplicidade de conceitos de cultura organizacional e/ou cultura de empresa. A cultura de empresa supõe que se

realize operações culturais no interior da empresa e “que nela exista uma cultura organizacional específica” (Sainsaulieu 1997: 259).

Nesta perspectiva, a cultura focaliza-se no interior das empresas, nos seus recursos e competências, a fim de explicar o lucro e o valor da organização (Cameron; Quinn 2005); (Lopes; Reto 1990); (Neves 1996); (Kotter; Heskett 1992). Percebe-se assim que, a cultura de empresa extravasa a cultura organizacional. Ou seja, a transferência de conhecimento para dentro da organização encontra-se no domínio da gestão. Convém realçar que a cultura condiciona o conhecimento. Na verdade, o conhecimento é um conceito confuso e difícil de medir na organização (Spender 2002: 21-43). Neste aspeto, cabe reconhecer que o sistema de representações e de valores são partilhados pelos membros da organização.

Ainda sobre esta temática, Pimentel (1988: 143) é da opinião de que se trata de conceitos distintos. Trata-se de um mecanismo que regula as relações sociais dos atores em organização e identidades particulares. A informação e o conhecimento são transmitidos com algumas limitações, uma vez que requerem uma interpretação interna face à organização, seguindo regras individuais. Pode-se, então, deste modo, constatar que o conhecimento reside na mente, no corpo e nos sistemas sociais. Ele é historicamente dependente, sensível ao contexto e não pode ser partilhado diretamente (King; Zeithaml 2003: 3-7).

Numa outra perspectiva, o valor estratégico dos recursos humanos e das competências de uma organização é potenciado pela dificuldade de os comprar, vender, imitar ou substituir (Neves 1996: 42-73). Na opinião do anterior autor, os ativos invisíveis, como o conhecimento tácito, ou a confiança entre os órgãos de gestão, não podem ser transacionados, ou facilmente replicados, pois estão profundamente enraizados na história e cultura da organização. Desta forma, os recursos humanos, por exemplo, são recursos com um determinado grau de mobilidade, mas as suas capacidades podem não ser valiosas para outras empresas, ou mesmo para os seus concorrentes. Não obstante, algumas capacidades baseadas no conhecimento empírico de uma organização, só serão valiosas quando integradas com outras capacidades individuais recursos específicos da empresa, sendo essa complementaridade imóvel (Lopes; Reto 1990: 43-85). Os ativos invisíveis são formados por conhecimento tácito que necessita ser distribuído na organização (Schein 1992: 23-59).

Através da cultura das organizações, académicos e gestores estabeleceram uma ponte entre os recursos e a vantagem competitiva sustentada. A cultura é peculiar e própria de uma empresa. Ou seja, implica a existência de projetos coletivos, sentimentos de pertença, aquisição, transmissão e partilha de uma mesma cultura por todos aqueles que integram uma dada organização. Este

princípio vem reforçar a ideia de que a maior preocupação dos gestores é tornar previsíveis os comportamentos sociais, fazendo uso da cultura. O consumo altera comportamentos e vice-versa.

Todavia, as transformações profundas nos planos tecnológicos e económicos obrigaram as organizações a reorganizarem a gestão operacional. Desde então, a cultura organizacional, ganha protagonismo por parte de teóricos e também por pragmáticos, pela sua tomada de consciência (Sampaio 2002: 74-93).

Esta abordagem à sociologia da gestão baseada no consumo, cultura e organizações desenvolveu-se recentemente e foi aceite, integrada e aplicada no domínio dos *Desafios aos Estudos Organizacionais*. Contudo, é difícil de a testar empiricamente, por causa da sua complexidade de operacionalizar e medir o impacto nas empresas (Neto 1980: 45-77).

A nova realidade organizacional intensifica a inclusão de fatores não económicos na gestão estratégica, aposta-se mais na qualidade, inovação e desenvolvimento de produtos, ou serviços. Note-se que o conhecimento é uma mistura de vários elementos. Ele é fluído, e ao mesmo tempo formalmente estruturado; é intuitivo e, por isso mesmo, difícil de captar em palavras, ou compreender completamente em termos lógicos (Davenport 2000: 38-72). O reconhecimento da realidade organizacional vai para além do domínio técnico, económico e produtivo, integrando igualmente o simbólico. O fenómeno cultural redireciona a atenção para outros elementos.

O consumo sempre teve um papel central nas organizações. Ele realiza-se através da mediação das organizações, ou seja, essa relação fica ainda mais evidenciada em função das transformações que, a partir deste século levaram o consumo ao epicentro da vida económica, social e cultural devido ao papel que as organizações têm no processo.

No entanto, a forte contração da atividade económica de 2020 devido ao impacto da pandemia Covid-19 que se fez sentir de forma mais intensa nos últimos seis meses, começa por descrever a forte influência que o consumo tem nas organizações e pessoas. A quebra é de 16,3% é a maior em Portugal desde que há registo.

Como vemos, esta questão é demasiado séria e complicada para ser despachada com uma resposta rápida.

Coloca-se o consumo na pauta dos estudos organizacionais. A fim de compreender a teoria organizacional oriunda da teoria social.

Seguidamente, apresentarei uma série de pontos, a partir dos quais se pode tratar da questão. Há várias maneiras de abordar o assunto, o que permite compreender sumariamente como a teoria e a ciência se desenvolvem, note-se: (i) a *estrutural-funcionalista*; (ii) a *weberiana e a marxista*. Ou seja, elas equiparavam-se no sentido de focar as organizações como formas de produção e de relegarem o tema do consumo, apesar de destacarem que a abordagem *estrutural-*

*funcionalista* propugnava uma separação radical entre organizações e ambiente, enquanto as correntes *weberiana e marxista* reconheciam que as organizações não apenas respondem às transformações sociais, mas também contribuíam para a sua reprodução cultural.

Na perspectiva de sociologia do consumo, a mercadoria pode ser vista como valor de troca, valor de uso e valor de identidade.

A cultura organizacional deseja tomar o estudo do consumo seriamente, ou seja, não se pode furtar de examinar cuidadosamente essas três áreas, note-se:

Primeiro ponto - o *valor de identidade* - Knights e Morgan (1990) ao integrarem o tema da identidade no escopo da sociologia das organizações e consumo abriu-se uma importante área de investigação para o campo dos estudos organizacional. O consumo sempre foi importante para a construção identitária. Um exemplo claro, dessa relação entre organizações e aspetos culturais é o mercado. Não deve ser entendido como totalmente construído pelas organizações, embora precise delas. Face ao estado atual, as organizações capturam as manifestações da cultura e recodificam em função dos seus interesses de negócios;

Segundo ponto - o *valor de uso* - deve-se assumir que as organizações estão envolvidas em construir valores de uso, entendidos como “necessidades”. Na verdade, as organizações, através dos seus processos de inovação, produzem objetos que são assumidos como necessários pelos consumidores;

Terceiro ponto - o *valor de troca* - não deve ser um tema abordado apenas pelos economistas que acreditam ser algo que é determinado por uma mão invisível do mercado. Para Hopwood (1987), deve-se partir do princípio que o valor de troca é algo construído dentro das organizações.

Resumidamente, a teoria social vê o consumo como a contraparte necessária da produção, cujos principais representantes são os teóricos da Escola de Frankfurt. Tal enfoque leva à compreensão da formação da cultura de consumo como resultado do excesso de produção e da consequente necessidade de criação de uma demanda: “a expansão da produção capitalista, especialmente depois do impulso recebido da gestão científica e do *fordismo* (...), necessitou da construção de novos mercados e da ‘educação’ de novos públicos consumidores por meio da publicidade” (Featherstone 1987: 32).

Segundo Rifkin (1987), as razões subjetivas que explicam a passagem de uma - *ética baseada no trabalho* para uma *ética do consumo* - pode ser entendida como uma *ética do desejo* - algo ainda pouco explorado e entendido pela literatura. A pergunta sobre o que leva o consumidor a ser seduzido por tais estratégias de *marketing*, o que o torna permeável a tais discursos requer uma leitura da sociologia do consumo como parte intrínseca da lógica material.

No *valor de troca*, já está contida essa dialética entre o material e o cultural. Foi isso que Lacan fez na releitura do *fetichismo* da mercadoria em Marx, a partir da análise do *valor de troca*. Para Lacan, se o valor de troca é o objetivo principal de qualquer organização capitalista, a sua contrapartida, será atingir toda organização enquanto consumidora. O gozo é o princípio de organização de qualquer empresa, tornando-se um fator não apenas económico como também cultural e, portanto, político (Lacan 2007).

Numa outra perspectiva, a teoria psicanalítica é eminentemente qualificada para capturar, mapear e interpretar os mecanismos libidinais que comprometem os consumidores no desejo de consumo a partir de determinados conceitos.

Ora, o estudo da psicanálise tem sido cada vez mais absorvido pelos estudos organizacionais, *i.e.*, a partir do início dos anos 2000, o foco está mais na crítica da vida organizacional sob a lógica do capitalismo contemporâneo. Segundo a psicanálise Lacaniana e do seu conceito de gozo, na compreensão dessa subjetividade formatada pelo consumo, que permanentemente deseja alimentar a cultura do narcisismo.

Em suma, o consumo centra-se, fundamentalmente, na produção do gozo. A sociedade (contemporânea) encontra-se mediante de um esvaziamento de valores. Ou seja, as marcas apresentam-se como alternativa (de forma, a preencher esse vazio), vendendo emoções e conceitos de prazer. Assim sendo, é esse modelo de realização de fantasias que levam as pessoas a sonhar e a viver na ilusão, seja no trabalho, na diversão, nas compras, entre outros.

Numa outra perspectiva, não se trata de abordar o tema do consumo como responsável e consciente, mas sim como criador de riqueza e emprego. O consumo relaciona-se com o avanço da globalização, expansão do mercado global e com a disseminação das estratégias competitivas que fazem repensar a própria Organização enquanto consumidora de conhecimento. Ora é nessa perspectiva de realidade social que os estudos organizacionais analisam as organizações (Faria; Guedes 2004).

A vantagem competitiva de uma organização está na sua pirâmide de desenvolvimento organizacional. A pirâmide é a expressão gráfica de um modelo que reúne elementos que contribuem para o desenvolvimento organizacional. As organizações lutam entre si, ao nível de produtos, mercados, recursos, sistemas operativos e de gestão. É de referir que na revisão da literatura intentámos apreender os contornos da cultura organizacional em função das suas fases evolutivas e em relação aos seus padrões de cultura que a diferenciam de outras organizações (Neves 1996: 13-27). A cultura proporciona aos membros da organização novas formas de resolver e enfrentar de modo positivo e generativo situações complexas e ambíguas da realidade, através do diálogo, de inovações, de articulação de ideias, de tomada de decisões, entre outras.

Quanto às críticas, a cultura organizacional baseada nos recursos, apesar da sua relevância, não ficou isenta de censura. Ela foi acusada de evidenciar ausências de suporte empírico e de não atender aos mecanismos através dos quais contribuem para a vantagem competitiva (Lopes; Reto 1990: 24-39); (Pagès 1987: 64-73). Ao rever as questões estratégicas, depreende-se que foram utilizadas diferentes perspectivas. Os mesmos autores referem que a organização e as suas opções estratégicas têm pontos de vista diversificados. É de salientar que nas perspectivas de análise encontraram-se vantagens e inconvenientes, benefícios e limitações. De certo modo, quando a cultura privilegia os recursos da organização, o seu contributo aumenta a competição, reforça os aspetos do contexto e o próprio processo estratégico.

Numa outra visão, a crítica a este conceito baseia-se pela sua limitação, ou seja, o facto de se concentrar na aquisição e proteção dos recursos críticos, subestimando a importância de como estes são reunidos, coordenados, integrados e postos em uso. Na verdade, existem limitações na resolução de problemas, ou ainda, em reconhecer o valor da informação, assimilar nova informação, aplicar conhecimentos, experiências, relações denominadas de recursos intangíveis, *i.e.*, torna-se difícil contestar a cultura organizacional baseada nos recursos materiais e humanos (Bilhim 2002: 121-141). Trata-se de um modelo conceptual que inclui a explicação da origem dessa heterogeneidade de recursos e competências.

Ferreira e Neves (1996: 7-8) consideram que a cultura organizacional baseada nos recursos atribui particular importância à análise interna, mas não é a única. A análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), particularmente a sua componente interna – forças e fraquezas – e a cadeia de valor é outra alternativa de análise (Porter 2007: 10-12). A cultura organizacional baseada nos recursos oferece de certa forma, maior estruturação e detalhe nos mecanismos de manutenção e competitividade.

Handy (2007: 17-26) destaca a cultura organizacional como paradigma dominante da gestão, ou seja, é uma perspectiva “de dentro para fora”, consistindo no sucesso competitivo. Em relação ao processo da estratégia cultural tenta-se enquadrar os processos de elaboração em teorias de desenvolvimento organizacional.

Segundo Schein (1991: 31-34) existem diversas escolas de gestão. Ora, de acordo com o autor, as diferentes escolas atribuem distintas interpretações à cultura organizacional. Para Clegg (1992: 34-76), o processo pode ter uma de duas origens: ser deliberado - formulado, refletido e analisado - ou, pelo contrário, surgir de forma espontânea e emergir das situações. O propósito desta investigação é analisar a forma como a cultura organizacional pode influenciar a adoção das práticas de gestão.

Assim, o enquadramento da cultura na elaboração da estratégia e na vantagem competitiva consiste em simplificar a contribuição dos recursos. No entanto, existem críticas dirigidas à cultura organizacional baseada nos recursos como sendo simplista, homogénea, estática e sem mudança (Hofsted 1991: 22-25).

Para lançar nova discussão, a perspetiva cultural baseada nos recursos refere-se não só aos ativos da organização, mas também às suas competências (Taylor 2004: 31-38). De acordo com o mesmo autor, o recurso refere-se a um ativo ou *input* para a produção tangível ou intangível que a organização detém, controla ou tem acesso. Os recursos da organização são aqueles ativos, tangíveis e intangíveis, ligados de forma permanente (Davenport 2007: 19-31).

*Grosso modo*, os recursos (*inputs*) dos processos de produção podem ser divididos entre aqueles que são baseados no conhecimento e os que são baseados na propriedade. Os recursos baseados na propriedade referem-se, geralmente, a recursos tangíveis, enquanto os recursos baseados no conhecimento são constituídos pelas formas que a organização tem de combinar e transformar os recursos tangíveis (Handy 2007: 153-165).

Os recursos intangíveis são fatores não materiais que contribuem para o desempenho da organização podendo gerar benefícios sociais e económicos às instituições ou indivíduos (Davenport 2007: 59-69). Para interpretar a realidade organizacional é preciso que os indivíduos prestem atenção à natureza simbólica da organização, procurem alterar e desenvolver paradoxos, processos e procedimentos de trabalho e gestão.

Um outro objetivo diz respeito à interpretação da realidade simbólica de uma organização, através da qual, os indivíduos conduzem à transformação da realidade vivenciada em realidade simbólica. Ou seja, permite aos atores organizacionais estabilizarem um quadro de referências de pensamento e de ação comum a todos os membros da organização (Schein 1984: 56-70). Face ao exposto, e da literatura visitada, a cultura organizacional propõe um novo paradigma político e cultural. Este novo paradigma cultural assenta em teorias de organização e gestão com implicações nos comportamentos e consumo, *i.e.*, tornou-se emergente, uma vez que as empresas são obrigadas a fomentar a inovação e a participação individual e coletiva, ao mesmo tempo que tem de instituir mecanismos de integração flexíveis baseados no simbolismo (Lopes; Reto 1990); (Featherston 1987).

A cultura, a reputação ou a aprendizagem são componentes intangíveis do património de recursos da organização, e a dificuldade em operacionalizá-los como constructos poderá impedir de realizar ações dentro da organização (Castells 2003: 79-82). Porém, ao testar a existência destes “inobserváveis” o problema das organizações não é restrito ao domínio do capital intelectual (Friedberg 1995: 57-60).

A cultura organizacional baseada nos recursos humanos chama a atenção para um novo aspeto, *i.e.*, as decisões de aquisição consistem nas decisões do investimento ao nível do capital humano. Este aspeto evidencia o potencial que a cultura pode ter ao nível da estratégia organizacional (Bilhim 2002: 123-126).

As organizações devem possuir culturas heterogéneas, a fim de tornar possível o seu sucesso. Efetivamente existem diferentes arquétipos de organização, atentos às forças reais no interior e às modificações no exterior. Para melhor compreensão, a cultura *nas* ou *das* organizações, segundo Bilhim (2004: 192) e Ferreira (1996: 316), é uma variável organizacional, ou seja, trata-se de uma variável independente e suscetível que deve ser tratada como uma causa. É neste sentido que o fundador da empresa é encarado como o motor da criação, desenvolvimento e manutenção da própria cultura organizacional.

O resultado organizacional desta conceção de cultura consiste numa elevada satisfação, desempenho e eficácia, diz-se por isso que a organização tem uma cultura. É reunido um conjunto importante de recursos intangíveis que podem ser a fonte de uma vantagem competitiva sustentada. Outro aspeto a ter em consideração são as distinções apresentadas anteriormente, “a organização é uma cultura”, e a organização tem uma cultura. Isto é, estabelecem um paralelismo entre as diferenças existentes e que perspetivam a cultura como uma variável do contexto organizacional, que procura, a par de outras variáveis, gerir a organização para que ela evolua e alcance os seus objetivos.

O desenvolvimento da cultura é o desenvolvimento da própria organização. Ora, de acordo com (Bilhim 2004: 188); (Gomes 2000: 150); (Lopes; Reto 1990: 110), ao atribuir uma relação das funções da cultura organizacional com o ciclo de vida empresarial, os fundadores passam a ter um papel dominante, começam por recrutar pessoas até criarem um grupo e, por força da sua personalidade, iniciam um processo de moldagem dos padrões culturais desse grupo, imprimindo a visão do papel que a organização deve desempenhar. Ainda no mesmo âmbito, o grupo inicia contactos para criar a organização, mas devido à evolução natural, são precisas mais pessoas. Começa então o processo de aprendizagem dos procedimentos e regras dominantes consolidando-se com o poder instituído pelo grupo fundador. É pela transferência de práticas e representações, que se inicia a construção de uma cultura organizacional. Sublinhe-se que, a cultura não consegue desenvolver-se sem um verdadeiro crescimento da organização (Schein 1984: 9-15).

Na fase de crescimento, é dada uma forte ênfase aos modos de socialização que os indivíduos vivem na organização, de tal modo que a cultura é considerada uma fonte de identificação, uma espécie de elo social para muitos (Neves 1996: 13-24). Nesse intervalo de tempo, não se avalia nem a satisfação dos seus membros, nem a eficácia da cultura. Apenas se

traduz no grau de compromisso organizacional que procura aumentar a coerência de comportamentos, bem como a forma de realização das tarefas, na procura da máxima eficiência e eficácia. Mas eis que na fase seguinte, a organização torna-se num campo de batalha entre os atores conservadores e liberais. Na verdade, não se pode limitar o papel do gestor, enquanto promotor cultural. Com a chegada da maturidade, a organização assiste a uma redução do crescimento económico, causado pela competição feroz, pela globalização, novos hábitos de consumo e por mudanças nas tendências ou produtos. A organização acusa o desgaste provocado pelo mercado (Kotter 1996: 65-77). A cultura, por sua vez, torna-se restritiva às inovações, passando a ser valorizada como fonte de defesa da autoestima e da reserva do passado (Reto; Lopes 1990: 15-26). É o momento de optar pelo processo de transformação ou de destruição. O papel do líder é fundamental na gestão desta mudança. Convém, então, salientar que a cultura surge como um mecanismo de controlo relativamente aos comportamentos dos indivíduos. Segundo Câmara (1997: 186), Bilhim (2004: 203-204) e Gomes (2000: 112), a cultura organizacional permite criar um sentimento de pertença e de compromisso, na medida em que uma das suas funções é dar um sentimento de identidade organizacional.

Esta temática será desenvolvida ao longo do estudo. Portanto, a cultura baseada no conhecimento é uma extensão da cultura baseada nos recursos (Gomes 2000; Sarmiento 1994; Neves 1996; Sampaio 2002). Desta forma, tanto os recursos materiais como os humanos podem fornecer à organização uma variedade de conceitos. Ora, existe uma relação muito próxima entre o conhecimento detido pelos trabalhadores e a própria organização.

Por um lado, tais recursos e capacidades, podem condicionar a implementação de novas atividades, rotinas e processos de gestão. As rotinas são baseadas em interpretações do passado, mais do que em antecipações do futuro, elas adaptam-se às experiências em respostas de retroação (Gomes 2000: 28-29).

Por outro lado, os recursos só podem ser fonte de vantagem competitiva se forem utilizados para fazer algo, *i.e.*, se esses recursos forem utilizados nos processos de desenvolvimento da organização. Por conseguinte, os recursos e as capacidades são ativos da organização, tangíveis e intangíveis, utilizados para implementar ações e estratégias. Relativamente aos ativos tangíveis são normalmente realidades visíveis, ou seja, são a ponta do *iceberg*. Como um verdadeiro *iceberg*, a maior parte do ativo está submerso. A cultura traduz-se na capacidade organizacional de explorar, ou de usufruir dos seus recursos, geralmente utilizando-se processos para obter resultados desejados. Estes procedimentos e processos baseados em informação poderão ser tangíveis ou intangíveis: eles são específicos de cada realidade organizacional e desenvolvem-se ao longo do tempo através de interações complexas entre os recursos da organização.

Resumidamente, e na sua essência, o saber é a capacidade da organização integrar e explorar, ou usufruir dos meios para atingir determinado objetivo. Em boa verdade, um recurso é um ativo observável, não necessariamente tangível, que pode ser avaliado e trocado. Pelo contrário, o conhecimento não é observável e, por conseguinte, necessariamente intangível. Ele não pode ser avaliado e move-se como parte de uma unidade (Sampaio 2002: 76).

Quando as organizações são vistas como culturas, elas aprendem através de atividades que envolvem artefactos. A aprendizagem permite às organizações a aquisição, a mudança e a preservação das capacidades organizacionais (Shein 1984: 3). Note-se que, a cultura é repetidamente definida, como um conjunto de premissas e crenças comuns, partilhadas por membros de uma organização (Neves 1996: 45-46).

Portanto, a cultura organizacional é o conhecimento adquirido, codificado e integrado em padrões e receitas de atuação perante certas situações (Cuche 2002: 203). O tempo e a rotina tornam esse conhecimento tácito, dado como adquirido, como uma espécie de motor de ação dos indivíduos (Ferreira 1996: 135-137). A rotina consiste no comportamento que é aprendido, padronizado, repetitivo, fundado, em parte, em conhecimento (Titiev 2002: 5-22). O comportamento na organização é baseado em rotinas. Todavia, as rotinas são independentes dos atores individuais que as executam e são capazes de sobreviver a consideráveis taxas de rotação (Brilman 1982: 27-43). O conhecimento tácito é um conjunto de pressupostos e valores que sustentam as rotinas organizacionais, muitas vezes sem redução à forma escrita e que determinam orientações informais de comportamento na organização (Davey 1992: 132-164).

Na opinião de Lacroix (1983: 4-12), a única vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Relativamente ao conhecimento, os fatores não observáveis têm um impacto no desempenho da organização. Esses fatores, como, por exemplo, as capacidades e competências de trabalho, o conhecimento técnico e as rotinas organizacionais, baseada nos recursos, podem ser determinantes na organização ao nível da inovação e desenvolvimento (Smircich 1983: 43-62). Assim, o desempenho da organização pode ser explicado pelos elementos organizacionais intangíveis (Dantas 2007: 17-39).

Na revisão da literatura, a cultura baseada nos recursos da organização é justificada ao nível de diferenças de desempenho, nas assimetrias de conhecimento, traduzido em competências, capacidades, empenho e desempenho. Ou seja, evidencia-se, assim, uma premissa importante de conhecimento, aquela que sustenta que a organização existe para criar, transferir e transformar o conhecimento em vantagem competitiva (Bilhim 2002; Neto 1988; Neves 1996). O sucesso do desempenho depende do conhecimento que a organização possui. Ora, as capacidades e o conhecimento associam-se às competências, *i.e.*, ao longo do tempo, a tendência foi de associá-las

à produtividade e competitividade. As organizações integram, constroem e reconfiguram as capacidades internas e externas, para enfrentarem ambientes em mudança rápida (Hofstede 1991: 209-216).

Na verdade, as rotinas são transmitidas através da socialização, educação, imitação, profissionalização, rotação de pessoal, fusões e aquisições, isto é, são gravadas na memória coletiva e representam lições para os membros organizacionais recentes que não viveram a história passada da organização (Handy 2007: 121-129). Ainda na linha da revisão de literatura, realça-se alguns mecanismos de integração ao nível da cultura das organizações, note-se: (i) tomada de decisão e resolução de problemas; (ii) regras e diretivas; (iii) rotinas; (iv) sequências temporais interdependentes.

Sublinhe-se que as organizações, independentemente da supervisão e controlo, dependem, exclusivamente, da gestão (Porter 2007: 33-64). Em boa verdade, trata-se de um dilema entre autonomia e controlo sendo frequentemente estudado na literatura. Encontram-se argumentos que defendem que, a resolução de tais dilemas, passam mais pela aplicação de processos normativos e culturais, do que pela utilização da hierarquia e da estrutura (Hampden-Tuner 1993: 47-53).

Retomando a importância dos ativos intangíveis estes são considerados como aqueles que verdadeiramente poderão gerar vantagens competitivas sustentadas, pois geralmente são raros e socialmente complexos (Thévenet 1986: 29-36). Recursos como o conhecimento, a capacidade de aprendizagem, a cultura, o trabalho em equipa e o capital humano, são considerados como sendo aqueles que mais contribuem para a vantagem competitiva sustentada na organização (Davenport 2007: 155-178). Para melhor compreensão, uma cultura organizacional que valorize a rapidez das respostas (de clientes e fornecedores) e fomente o conhecimento especializado é necessariamente uma cultura que valoriza os recursos humanos existentes. Assim sendo, a verdadeira riqueza das organizações reside nas pessoas, nas técnicas e na tecnologia de produtos e serviços (Bilhim 2002: 121-126).

Na visão de Geert Hofstede (1991: 203-233), os fatores organizacionais têm um impacto significativo na gestão, observe-se: (i) a cultura organizacional, como os valores refletidos nos comportamentos e nas atitudes partilhadas; (ii) a liderança organizacional, a partir de ações, palavras, exemplos e ética dos líderes.

Nesta extensa bibliografia que suporta a cultura organizacional que se caracteriza, de certa forma, pelas representações da gestão, encontrou-se ênfase na eficiência das práticas correntes e na promoção da flexibilidade da estrutura, ao nível dos sistemas de gestão e informação. Todavia, o acolhimento e a integração são formas particulares de dar a conhecer a cultura organizacional (Thévenet 1986: 154-164).

Assiste-se ao aparecimento de literatura que estabelece uma ligação entre consumo, cultura organizacional, competências organizacionais e desempenho competitivo da organização. Por conseguinte, os estudos organizacionais têm constituído um campo fértil para reflexão e análise da gestão (Hofsted 1991: 209-214). Tal como se referiu anteriormente, as organizações não conseguem criar conhecimento, só os indivíduos o conseguem. Enquanto os indivíduos possuem a capacidade de criar conhecimento, as organizações fornecem apenas o espaço, o ambiente e proporcionam o contexto para ocorrer a aprendizagem (Domingues 2003: 194-199). A aprendizagem decorre, por definição, no contexto organizacional, onde se encontram fatores e condições que a condicionam (Almeida 2010: 161-171).

Destaca-se o capital humano com origem nos recursos humanos, no conhecimento, nas competências e nas capacidades das pessoas. Dito isto, a gestão estratégica é um forte contributo para a sustentabilidade da vantagem competitiva. Conhecimento é poder, logo, partilhar informação será partilhar poder (Friedberg 1995: 281-291). Os indivíduos utilizam o conhecimento para benefício próprio, *i.e.*, o conhecimento mantém-se blindado, porque as tradições culturais enraizadas na sociedade desencorajam a sua partilha. Ou seja, o conhecimento é considerado como um tesouro que deverá ser protegido e escondido (Boudon 2009: 37-52).

Numa outra vertente, um clima organizacional recetivo estimula a criatividade e a inovação na organização. No entanto, os trabalhadores não estarão dispostos a partilhar o seu conhecimento se trabalharem num tipo de cultura que os intimide. Assim, estarão reunidas as condições para existir, ou não, transferência de conhecimento e inovação. As culturas e climas organizacionais, que valorizam a partilha de conhecimento e a comunicação, contribuem para a capacidade das organizações utilizarem e difundirem os seus recursos baseados no conhecimento (Smircich 1983: 34-57).

Na opinião de Geert Hofstede (1991: 68-76) deve-se distinguir capital intelectual de memória organizacional. Segundo o autor, os dados são registos de factos que, quando organizados, por exemplo, cronologicamente, tornam-se informação e são a base do capital intelectual. Assim sendo, pretende-se atingir um determinado carácter dedutivo, permitindo compreender as implicações dos dados e da informação, para que se possa atuar adequadamente. O conhecimento organizacional e a memória organizacional estão, de certa forma, relacionados com a experiência e a aprendizagem (Bilhim 2002: 126-135).

A memória organizacional é o contributo da experiência, individual e coletiva, necessário para a construção do capital intelectual, ou seja, é um processo que exige partilha dentro da organização. Ora, a partilha de conhecimento deve ser voluntária e compensada (Thévenet 1986: 29-36). A memória organizacional é o processo através do qual a experiência é utilizada para

modificar ações ou atitudes (Schein 1984: 3-7). Memória organizacional é uma analogia. A utilização de uma analogia é justificável porque ajuda a explicar algo abstrato ou de difícil compreensão, em algo concreto, ou compreensível (Machado 2005: 316-324). Porém, aquilo que continua a ser de relevância social é armazenado na memória, enquanto o resto é normalmente esquecido (Davenport 2007: 19-30).

O consumo nos estudos organizacionais deve passar, obviamente, pelo crivo da crítica da sociologia, bem como da gestão (devido às construções sociais de valor subjacentes nas práticas existentes). O *fetichismo* da mercadoria, mencionado anteriormente pela psicanálise Lacaniana ajudamos a compreender este fenómeno. A cultura não deixa escapar o aspeto materialista do consumo. É a partir desse ponto que é possível analisar o novo formato de capitalismo que fez as organizações serem, antes de tudo, produtoras de consumidores.

Em suma, fez-se uma revisão à bibliografia no domínio da cultura, consumo e organizações, permitindo fazer uma contextualização do estudo.

## ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A revisão da literatura contribuiu para um levantamento de instrumentos de medidas que já foram utilizados por outros autores para investigar elementos da gestão, consumo, cultura organizacional e desempenho e que serviu de base para a elaboração do questionário.

O relacionamento entre os quatro constructos implicou o uso de técnicas estatísticas. Para a análise de dados foi utilizado o programa estatístico IBM SPSS AMOS, versão 23.

Nesta investigação, devido à génese comportamental e às características do estudo (cultura organizacional), a metodologia quantitativa reúne as condições necessárias para uma efetivação apropriada ao tema.

A primazia do “compreender a cultura” através do método quantitativo levanta discussões devido ao facto do método qualitativo ser mais apropriado para estudar os significados simbólicos envolvidos, olhando analiticamente para o seu carácter subjetivo.

Kardorff, Steinke e Flick (2004) apresentam quatro bases teóricas: (i) a realidade social é vista como a construção e a atribuição social de significados; (ii) ênfase no carácter processual e na reflexão; (iii) as condições objetivas de vida tornam-se relevantes por meio de significados subjetivos; (iv) o carácter comunicativo da realidade social permite que o refazer do processo de construção das realidades sociais se torne ponto de partida para qualquer estudo.

Relativamente às **características gerais**, Dilthey (2000) aponta a primazia da *compreensão como princípio do conhecimento*, que prefere estudar relações complexas ao invés de explicá-las por meio do isolamento de variáveis. Normalmente esta compreensão dos significados envolve uma metodologia qualitativa.

Uma segunda característica geral é a *construção da realidade*. A pesquisa é percebida como um ato subjetivo de construção. A *descoberta e a construção de teorias* são objetos de estudo. Outro aspeto geral (para nós importante) é a *ciência baseada em textos*. Ou seja, a recolha de dados reproduz textos que nas diferentes análises são interpretados hermenêuticamente.

Quanto ao **objeto de estudo**, segundo Giddens (1997; 2002) a conceção do objeto de estudo é sempre vista na sua *historicidade*, no que diz respeito ao processo de desenvolvimento do indivíduo e no contexto dentro do qual o indivíduo se inseriu. Tanto Mayring como Flick (2004) sublinham que o ponto de partida de um estudo seja *centrado num problema*, pois a diferenciação entre pesquisa básica e aplicada não é frutífera. Flick salienta, ainda, que as perspetivas de todos os participantes do estudo sejam relevantes e não apenas as do investigador.

Na **recolha de dados**, à medida que a informação foi rececionada, fez-se uma análise rigorosa de forma a se perceber a factualidade das circunstâncias.

No que concerne à **interpretação dos resultados**. Ao tomarmos consciência de que o investigador não deve escolher um método *à priori*, mas deve ser sempre o estado da questão a solicitar a metodologia mais adequada à resolução do problema, ao longo da investigação optamos por uma metodologia quantitativa pelo simples facto de ser o mais ajustado e adequado à realidade do estudo. A metodologia envolve não só o tratamento dos dados, mas também a sua recolha. A definição da metodologia surge da definição da questão de partida e do problema teórico em análise.

De forma a definir os objetivos propostos no estudo, optou-se por fazer um estudo exploratório, para a seguir recolher os dados de um modo sistemático, permitindo testar as hipóteses formuladas.

Pretende-se estudar um conjunto de eventos contemporâneos, onde as representações estudadas não são passíveis de ser manipulados, mas é possível fazer observações e comparações, interpretando-as nas relações encontradas, fundamentando-as nas teorias existentes. A intenção é utilizar um conjunto de teorias que sirvam para refletir sobre as dinâmicas em curso e, como em qualquer abordagem às ciências sociais, deve-se analisar as relações entre causas e resultados. Procuramos compreender e explicar o estudo através do inquérito por questionário.

Um dos tópicos importantes a ser desenvolvido nesta investigação será relacionar o culto e a cultura empresarial, onde a envolvência e a competência se fundem.

A finalidade deste estudo é compreender as relações entre gestão e cultura organizacional nas empresas que constam na amostra (os procedimentos da sua construção encontram-se mais adiante neste texto). Normalmente, as empresas sentem-me “divididas” entre a conexão e articulação, desconexão e desarticulação organizacional (Vroom 1997). O objetivo foi realizar o maior número de inquéritos, de forma a obter a maior quantidade de respostas válidas no questionário, *i.e.*, quantidade que possibilita caracterizar bem a diversidade do estudo. As empresas têm como atividade económica as áreas da construção civil e afins, estão localizadas em Portugal Continental e são maioritariamente micro e pequenas empresas, de cariz familiar.

Esta técnica de recolha de dados, inquérito por questionário, permite aceder a uma determinada informação que irá confirmar ou infirmar as hipóteses de estudo e chegar a um conhecimento mais apurado sobre a cultura organizacional e a influência da adoção de práticas de gestão diferenciadas.

## 1. População e amostra

A população considerada para este estudo foram as micro, pequenas e médias empresas nacionais do sector da construção civil e áreas afins. A principal razão do estudo consiste no interesse do investigador em compreender o consumo e cultura organizacional deste sector.

O sector nunca parou, mesmo no período mais crítico do surto epidemiológico, e até conseguiu crescer, como já foi confirmado pelo INE (Instituto Nacional de Estatística). Este fenómeno é antagónico comparado com outros sectores económicos.

A amostra foi constituída por empresas que têm como atividade económica: construção civil; arquitetura; engenharia; projetos; fiscalização de obras; indústria extrativa; indústria transformadora e afins; comércio por grosso e a retalho.

Foi elaborada uma base de dados (em *Excel*) com 3.607 contactos, a fim de obter mais informações sobre as empresas, a saber: NIPC, nome da empresa, localidade, código postal, concelho, distrito, telefone, fax, *e-mail*, CAE, forma jurídica, importação/ exportação, ano de início do negócio, data da constituição da empresa, número de empregados, *website*, funções do gestor, nome do gestor, género. Dessa base de dados todas as empresas cumpriam o requisito de terem *e-mail*.

Os contatos foram realizados no mês de julho, agosto e setembro 2020. No total foram enviados 22.825 *e-mails*, divididos por 5 fases. No final, 504 questionários foram respondidos e validados.

A amostra foi selecionada a partir dessa população, de forma aleatória. Pediu-se também a colaboração da Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas, Ordem dos Arquitetos, Ordem dos Engenheiros para divulgar o estudo junto dos seus associados.

As técnicas de amostragem probabilísticas, ou aleatórias, ou ao acaso, desenvolveram-se, sob o aspeto teórico, principalmente a partir da década de 30 (Marconi; Lakatos 1992). Para estes autores cada elemento da população tem uma oportunidade conhecida e diferente de zero de ser selecionado para compor a amostra. A escolha de um indivíduo, entre uma população, é ao acaso (aleatória) onde cada membro da população tem a mesma probabilidade de ser escolhido.

## 2. Problema

Ressalva-se que este trabalho não representa um estudo analítico de gestão. Apesar da importância desta área de conhecimento e da sua inevitável abordagem, esta investigação será realizada no âmbito da sociologia, atribuindo-se particular relevância ao domínio das organizações.

Importa esclarecer que no contexto da investigação científica, um problema diz respeito a uma pergunta ou a um conjunto organizado de perguntas sobre relações entre variáveis. Desta forma, o problema central desta investigação é formulado através da seguinte questão: “*Como é que a cultura organizacional influencia a adoção de práticas de gestão*”.

Como forma de circunscrever e afinar a problemática, formulámos as seguintes questões:

- A cultura organizacional influencia a adoção de práticas de gestão?
- O desempenho é influenciado pela combinação entre cultura organizacional e gestão?
- Como é que a estratégia competitiva afeta a cultura organizacional?

### 3. Objetivos

Este estudo procura contribuir para a explicação das *relações entre consumo, cultura e organizações*. Não se conhecem estudos empíricos (nesta crise pandémica) que expliquem os eventuais efeitos da cultura na gestão e *vice-versa*.

Os **principais objetivos** do estudo irão consistir: estudar o relacionamento entre diferentes perfis de culturas organizacionais e o uso de práticas de gestão, *i.e.*, analisar se determinadas características culturais da organização que favorecem a implementação de práticas específicas de gestão, e investigar se o consumo influencia os resultados do desempenho e dos modos de gestão.

Como contribuição teórica do estudo espera-se fornecer maior evidência empírica sobre a influência que a cultura exerce na gestão e o impacto desse relacionamento no desempenho organizacional. Como descrito anteriormente, o estudo foca-se no relacionamento entre consumo, cultura e organizações.

### 4. Hipóteses

Hipótese é um conjunto estruturado de argumentos e explicações que possivelmente justificam dados e informações, mas que ainda não foram confirmados por observação ou experimentação. Assim sendo, trata-se de uma afirmação positiva, negativa ou condicional ainda não testada sobre determinado problema ou fenómeno. Em boa verdade, as hipóteses são afirmações que se tornam em instrumentos importantes como guias da investigação (Lakatos 1992).

As técnicas de gestão, assim como as práticas, são influenciadas pela cultura organizacional e esse relacionamento exerce influência no desempenho da empresa. Portanto, pretende-se com este estudo equacionar dois tipos de hipóteses, note-se:

**Hipótese 1:** A cultura de uma organização influencia o conjunto de práticas de gestão.

**Hipótese 2:** O consumo influencia o conjunto de práticas de gestão.

**Hipótese 3:** A combinação entre cultura organizacional, práticas de gestão e de consumo têm impacto no desempenho.

## 5. Operacionalização dos construtos e elaboração do questionário

Em relação à **Cultura Organizacional** pretende-se adotar no estudo o *Competing Values Framework* (CVF) (Quinn; Rohrbaugh 1981 e 1983) para identificar diferentes perfis de cultura organizacional. O CVF é baseado em duas dimensões principais: uma que reflete a competição entre mudança e estabilidade e outra onde a competição é criada pela diferença, *i.e.*, centrada no ambiente interno ou externo da organização. Essas duas dimensões formam quatro perfis culturais: grupo, desenvolvimento, hierárquica e racional. Observe-se as características dos perfis culturais.

Quadro 1: Perfis de cultura organizacional e principais características. Adaptado (Cameron; Quinn 2005); (Denison; Spreitzer 1991)

Características	Perfis de Cultura Organizacional			
	Grupo	Desenvolvimento	Hierárquica	Racional
<b>Orientação</b>	Flexibilidade e foco no ambiente interno da organização. Preocupação com as relações humanas	Crescimento, criatividade e adaptação ao ambiente externo	Eficiência interna, uniformidade, coordenação e avaliação	Produtividade, desempenho e compromisso com as metas
<b>Valores</b>	Envolvimento, confiança e participação	Criatividade e variedade	Segurança, ordem, regras e regulação	Competição e sucesso no compromisso com as metas
<b>Liderança</b>	Participativa	Pronta para assumir riscos e apta para desenvolver uma visão de futuro	Conservadora e atenta a aspetos técnicos	Direta e orientada para as metas
<b>Critério de efetivada</b>	Desenvolvimento do potencial humano e compromisso	Crescimento, desenvolvimento de novos mercados e aquisição de recursos	Controlo, eficiência e estabilidade	Planeamento, produtividade e eficiência

Este modelo é bastante consolidado na literatura e tem sido usado em diversos estudos, como os de (Naor 2008); (Prajogo; McDermott 2011); (Wu; Zhang; Schroeder 2011); (Zu; Robbins; Fredendall 2010).

Há registo de estudos anteriores que configuram um levantamento de variáveis utilizadas em questionários para medir a cultura organizacional. Os *itens* serão medidos numa escala Likert de cinco pontos, conforme estudos de Prajogo e McDermott (2011) variando de 1 = “Discordo totalmente” até 5 = “Concordo totalmente”.

Neste estudo, a cultura organizacional será considerada como uma variável independente, que se apoia na premissa temporal de que uma organização tem as suas características culturais.

Relativamente às **Técnicas de Gestão** trata-se da forma pela qual a empresa optou para alcançar a sua missão como organização, ou seja, a estratégia que irá seguir e os recursos que irá utilizar, ficando assim interligada com fatores culturais, como valores, procedimentos e normas.

O uso de técnicas de gestão como Controlo Estatístico do Processo (CEP), *Quality Function Deployment* (QFD), contribuem, de certo modo, para reduzir variabilidade no processo produtivo, permitindo respostas rápidas, no caso de algum problema surgir. Assim, contribui de certo modo para melhorar o desempenho organizacional. Para variáveis utilizadas em questionários disponíveis na literatura para medição de elementos da gestão, definiu-se os *itens* utilizados para operacionalizar a gestão. Ou seja, trata-se de um conjunto de *itens* usados para medir grupos e técnicas que serão analisadas no estudo, na qual, foram baseadas, principalmente, nos instrumentos de (Ahire1996); (Flynn; Schroeder; Sakakibara 1994); (Naor 2008); (Zu; Robbins; Fredendall 2010). Por fim, todos os *itens* serão definidos e medidos numa escala Likert de cinco pontos, variando de 1 = “Discordo totalmente” até 5 = “Concordo totalmente”.

Em relação ao **consumo**, as empresas competem entre si pelo mesmo mercado, tendo em consideração os mesmos clientes. Baudrillard (1995), deu exemplos mencionando vendas, receitas, inovação de produtos e serviços, adoção de novas tecnologias, qualidade e variedade do produto e a satisfação do cliente.

Quanto à operacionalização do **desempenho**, a mesma pode ocorrer em diferentes níveis. Lopes (1990), por exemplo, identificou e validou medidas de desempenho para a gestão, referentes ao mercado - como é o caso do retorno sobre o investimento, crescimento das vendas e lucros, - e desempenho das pessoas.

Registaram-se as dimensões de desempenho investigadas por Lopes (1990), onde é possível perceber o desempenho operacional. Já a dimensão do desempenho financeiro e de mercado refere-se a um nível global, de desempenho dos negócios, envolvendo indicadores de crescimento das vendas, *market share*, etc.

Os estudos de Forker, Vickery e Drooge (1996) demonstraram que o desempenho está relacionado com o retorno do investimento e o crescimento das vendas. Esses resultados mostram que o desempenho operacional está relacionado com o desempenho dos negócios.

Segundo Bauman (2008), a maior dificuldade em investigar o desempenho está em obter dados objetivos. Assim, o desempenho será operacionalizado para medir o custo, tempo e qualidade; a relação com os consumidores e os seus níveis de satisfação; recursos humanos e, a relação com os concorrentes, através do desenvolvimento de produto e mudanças tecnológicas no processo.

Em síntese, para investigar as hipóteses, apresentam-se dois modelos. Um modelo que apresente as relações entre os quatro perfis culturais - Grupo, Desenvolvimento, Hierárquico e Racional - e as técnicas de gestão, que serão utilizadas para testar hipóteses.

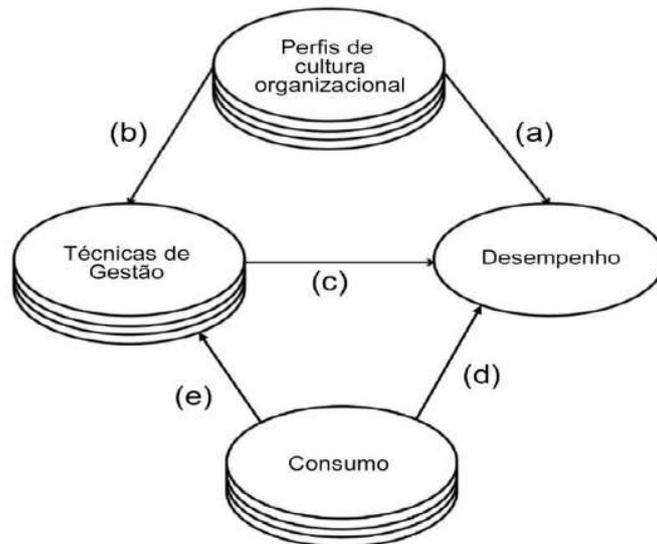
**Hipótese 1:** *A cultura de uma organização influencia o conjunto de práticas de gestão.* No que diz à H1, ela consiste em testar a relação entre cultura organizacional e gestão.

**Hipótese 2:** *O consumo influencia o conjunto de práticas de gestão.* Já no que diz respeito à H2, ela pretende testar a relação entre o consumo e gestão.

No que concerne à H3, o objetivo é testar o efeito direto da gestão no desempenho e o efeito indireto no consumo, técnicas de gestão e cultura organizacional. A figura que se segue ilustra as relações entre os perfis de cultura organizacional, gestão, consumo e desempenho que serão testadas no estudo.

**Hipótese 3:** *A combinação entre cultura organizacional, técnicas de gestão e consumo tem um impacto no desempenho.*

**Figura 1:** A relação entre perfis de cultura organizacional, práticas de gestão e de consumo tem impacto no desempenho.



## 6. Validação do questionário e gestão dos dados

O questionário é composto por 46 questões. As questões são simples e curtas, assim como, diretas e objetivas. Não foram reportadas dificuldades de compreensão e de resposta, bem como de interpretação. Foram evitadas questões não neutras e indefinidas (Hill; Hill 2002: 34-74).

No sentido de minimizar o enviesamento das respostas evitou-se de certo modo, as questões ambíguas, ou aquelas que apelam a memórias de passados longínquos. Não foram, de igual forma, utilizadas questões que indiquem a preferência de resposta “pretendida” pelo estudo. As questões não foram redigidas em tom emocional, tal como se evitou as formas condicionantes (Sekaran 2000: 1-2).

As respostas foram descritas e acompanham a ordem numérica, desde “1 – Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; 5 – Concordo totalmente”. Trata-se de um questionário anónimo e confidencial, o qual se considera a reduzida tendência de dar respostas inverdadeiras.

Quando um questionário é utilizado como instrumento de inquérito, é importante fazer o seu pré-teste. O pré-teste é necessário para garantir que as questões colocadas são compreendidas pelos participantes, minimizando, desta forma, o risco de serem ambíguas e que não existem problemas com o vocabulário (Sekaran 2000: 1-2). O questionário deverá ser sempre acompanhado de uma introdução (Sekaran 2000); (Hill; Hill 2002); (Szulanski 2003).

No caso presente, essa introdução foi feita através de um *e-mail* dirigido a cada participante onde foi identificado o investigador, supervisora do estudo, tal como o pós-doutoramento em que se insere a presente investigação e respetiva instituição (FLUP).

O conteúdo da introdução apela à participação garantindo o anonimato e a confidencialidade das respostas recolhidas, fornecendo uma estimativa do tempo gasto no preenchimento do questionário, que rondou os 15 minutos. Como forma de agradecimento pela participação, foi enviado um relatório com as conclusões gerais do presente estudo. Para tal, os participantes somente tinham de enviar um *e-mail* a solicitar o interesse em receber essa informação. Tal como foi referido anteriormente, foi realizado um teste piloto. O questionário está disponível nos apêndices. Foi enviado, via eletrónica (*Google docs*), para 15 pessoas de 15 diferentes empresas. O pré-requisito para a escolha dos participantes foi que eles ocupassem cargos na hierarquia superior da empresa e que estivessem envolvidos com a área da gestão. Esse pré-requisito foi definido por se considerar que, dessa forma, os participantes estariam familiarizados com os tópicos abordados e teriam maior facilidade em responder ao questionário.

Dos 15 questionários enviados, inicialmente, todos foram respondidos. Decidiu-se, então, avançar com o estudo. A análise do instrumento de medida fornece segurança de que os resultados refletem o que está a ser observado. Conforme sugerido por Pestana e Gageiro (2008), essa análise é particularmente importante quando se trata da medição de variáveis latentes. Para o teste de confiabilidade das variáveis medidas foi usado o teste do alfa ( $\alpha$ ) de Cronbach (1951). A colaboração das empresas no estudo foi totalmente desinteressada: agradecemos a grande generosidade e cooperação com este trabalho académico. Os dados foram recolhidos entre os dias 16 de julho e 29 de setembro de 2020.

Link para visualização do questionário:

**<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdbnFmNUUspc6w00T7tzuvzRKRK1YgAoEgGlbbLTOrtK52Qg/viewform>**

# ANÁLISE DE DADOS E OS RESULTADOS OBTIDOS DO ESTUDO

## 7. Introdução

A análise da informação divide-se em seis grandes partes: (i) Apresentação da metodologia estatística utilizada; (ii) Estatística descritiva, que permite perceber a forma como se distribuem as respostas às questões colocadas no inquérito; (iii) Análise de consistência interna das dimensões utilizados; (iv) Análise Confirmatória das dimensões utilizadas; (v) Análise descritiva das dimensões; (vi) Análise de Modelos de Equações Estruturais, para realizar o estudo de inferência estatística para as hipóteses de investigação.

### 7.1. Estatística descritiva

Em termos de estatística descritiva apresentam-se, para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas.

As variáveis medidas em escala de Likert foram analisadas através das categorias apresentadas, apresentando-se alguns dados relevantes, como a média (para as questões numa escala de 1 a 5, um valor superior a 3 é superior à média da escala), o desvio padrão que representam a dispersão absoluta, o coeficiente de variação que ilustra a dispersão relativa e gráficos ilustrativos dos valores médios das respostas dadas às várias questões.

### 7.2. Análise de consistência interna de escalas

A análise de consistência interna permite estudar as propriedades de escalas de medida e a partir das questões que as integram, de acordo com Anastasis (1990) e DeVellis (1991). O Alfa de Cronbach é o modelo mais utilizado nas ciências sociais para verificação de consistência interna e validade de escalas, medindo a forma como um conjunto de variáveis representam uma determinada dimensão (Hill; Hill 2002).

Um valor do coeficiente de consistência interna medido pelo Alfa de Cronbach superior a 0,80 é considerado adequado e um coeficiente de consistência interna entre 0,70 e 0,80 é considerado como aceitável, de acordo com Muñiz (2003), Muñiz *et al.* (2005) e Nunnally (1978).

### 7.3. Modelos de equações estruturais

A Análise Fatorial Confirmatória utiliza Modelos de Equações Estruturais ou, em inglês, *Structural Equation Modeling*, de que resulta o acrónimo SEM, que começaram a ser utilizados no final dos anos 70 e anos 80 do século passado, por exemplo, com o trabalho de Bentler (1980)

e com a utilização de software estatístico com o LISREL (Steenkamp; Trijp 1991). A publicação de Bagozzi (1980) é referida como uma das aplicações iniciais de SEM no *marketing*, nomeadamente, na área do comportamento do consumidor.

Os Modelos de Equações Estruturais integram vários procedimentos relacionados (Kline 1998) que utilizam modelos de relações lineares entre variáveis, quer sejam realmente medidas ou latentes (por vezes designadas como construtos). Nos SEM as relações entre variáveis são previamente determinadas a partir das hipóteses de investigação, sendo o modelo uma técnica de análise confirmatória.

A adequada utilização de SEM requer amostras de grande dimensão, sendo normalmente utilizada a regra empírica de que a dimensão da amostra deve ser 5 a 10 vezes superior ao número de parâmetros estimados (Bentler; Chou 1987).

Para o desenvolvimento de SEM baseados em relações teóricas entre variáveis, é necessário, de acordo com Hair (1998):

(i) construir um modelo baseado na teoria e um diagrama que ilustre as relações de causa-efeito entre variáveis ou entre construtos, em que a relação causal direta é representada por uma seta reta e uma correlação por uma seta curva;

(ii) construir os modelos de Medida e Estrutural, servindo o primeiro para verificar se os itens são relevantes, significativos, bem como consistentes, para medir os construtos, permitindo concluir sobre a validade de cada construto e o segundo para verificar as hipóteses de investigação. É necessário definir se o modelo é formativo (relação de causalidade dos indicadores para o construto) ou refletivo (a relação de causalidade vai do construto para os indicadores: alterações no construto provocam alterações nos itens). Normalmente são utilizados os modelos refletivos, uma vez que os construtos (variáveis latentes) se consideram o conceito em estudo, que determinam a variação observada nos itens medidos. Assim, a utilização de modelos formativos é, por vezes, criticada: Edwards (2010) refere que “a medição formativa baseia-se em conceções (de construtos, medidas e causalidade) difíceis de defender” e que “os objetivos de medidas formativas podem ser atingidos utilizando modelos alternativos com medidas refletivas”. Além disso, os modelos formativos muitas vezes não permitem atingir uma solução (Treiblmaier; Bentler; Mair 2010);

(iii) definição do método de estimação utilizado para os cálculos, que são realizados para a análise do padrão de relações entre respostas em vez das respostas individuais (Hair 1998), utilizando-se a matriz de covariância, sendo o método de cálculo mais utilizado o da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood* - ML), que origina parâmetros robustos, quando não é violado o pressuposto de normalidade dos dados. Em caso de violação deste pressuposto, podem ser utilizados outros

métodos como o dos Mínimos Quadrados (Gujarati, 2000) ou o *Elliptical Reweighted Least Squares* (ERLS);

(iv) determinação da qualidade de ajuste do SEM, podendo ser utilizadas três tipos de medidas: as absolutas, que medem a qualidade de previsão da matriz de covariância pelo SEM; as incrementais, que comparam o modelo com um modelo nulo, através do cálculo da estatística do qui-quadrado (Hair 1998: 657); e as de parcimónia, que analisam o ajuste do SEM em função das estimativas realizadas para os seus coeficientes;

(v) verificar se os resultados comprovam o modelo teórico proposto, bem como as hipóteses a ele subjacentes.

## 8. Análise descritiva

A amostra é constituída por 504 elementos, tendo os questionários sido respondidos entre 16 de julho e 29 de setembro de 2020, com a grande maioria (97,6%) a serem respondidos até 20 de agosto de 2020.

### 8.1. Caracterização

Tabela de frequências: **Sexo**

	Frequência	Percentagem
Masculino	279	55,4
Feminino	225	44,6
Total	504	100,0

Na amostra, **55,4%** são do sexo **masculino** e os restantes **44,6%** são do sexo **feminino**.

Tabela de frequências: **Idade**

	Frequência	Percentagem
Inferior a 25 anos	4	,8
De 25 a 34 anos	57	11,3
De 35 a 55 anos	326	64,7
Superior a 55 anos	117	23,2
Total	504	100,0

Na amostra, **0,8%** têm idade “**Inferior a 25 anos**”, **11,3%** têm idade “**De 25 a 34 anos**”, **64,7%** têm idade “**De 35 a 55 anos**” e **23,2%** têm idade “**Superior a 55 anos**”.

### Tabela de frequências: **Habilitações acadêmicas**

	Frequência	Porcentagem
Ensino Secundário	89	17,7
Bacharelato   Licenciatura	273	54,2
Mestrado   MBA	126	25,0
Doutoramento	16	3,2
Total	504	100,0

Na amostra, **17,7%** têm “**Ensino Secundário**”, **54,2%** têm “**Bacharelato | Licenciatura**”, **25,0%** têm “**Mestrado | MBA**” e **3,2%** têm “**Doutoramento**”. Nota: foram recebidas algumas respostas outro, mas que se enquadravam nas quatro categorias analisadas.

### Tabela de frequências: **Área de formação**

	Frequência	Porcentagem
Engenharias	127	25,2
Economia   Gestão	167	33,1
Design   Arquitetura	63	12,5
Direito   Solicitadoria	28	5,6
Psicologia   Sociologia	33	6,5
Outra	86	17,1
Total	504	100,0

Na amostra, quanto à área de formação, **33,1%** são de “**Economia | Gestão**”, **25,2%** são de “**Engenharias**”, **12,5%** são de “**Design | Arquitetura**”, **6,5%** são de “**Psicologia | Sociologia**”, **5,6%** são de “**Direito | Solicitadoria**” e **17,1%** são de “**Outra**”

### Tabela de frequência: **Dimensão da empresa**

	Frequência	Porcentagem
Micro empresa	219	43,5
Pequena empresa	122	24,2
Média empresa	123	24,4
Outra	40	7,9
Total	504	100,0

Na amostra, **43,5%** integram uma “**Microempresa**”, **24,2%** integram uma “**Pequena empresa**”, **24,4%** integram uma “**Média empresa**” e **7,9%** respondem “**Outra**”.

### Tabela de frequências: **Atividade da empresa**

	Frequência	Porcentagem
Construção civil	41	8,1
Arquitetura	48	9,5
Engenharia	57	11,3
Projetos	22	4,4
Fiscalização de obra	3	,6
Indústria transformadora e afins	34	6,7
Comercio por grosso e retalho	95	18,8
Outras atividades	204	40,5
Total	504	100,0

Na amostra, quanto à área de atividade da empresa, **18,8%** respondem “**Comércio por grosso e retalho**”, **11,3%** respondem “**Engenharia**”, **9,5%** respondem “**Arquitetura**”, **8,1%**

respondem “**Construção civil**”, 6,7% respondem “**Indústria transformadora e afins**”, 4,4% respondem “**Projetos**”, 0,6% respondem “**Fiscalização de obra**” e 40,5% respondem “**Outras atividades**”. Reconhecemos que se trata de uma elevada percentagem, mas não é possível detalhar mais informação.

Tabela de frequências: **Principal estratégia da empresa**

	Frequência	Percentagem
Alta qualidade	302	59,9
Baixos custos	63	12,5
Stock e prazos curtos de entrega	53	10,5
Lançamentos de novos produtos	29	5,8
Outra	57	11,3
<b>Total</b>	<b>504</b>	<b>100,0</b>

Na amostra, quanto à principal estratégia da empresa, **59,9%** respondem “**Alta qualidade**”, **12,5%** respondem “**Baixos custos**”, **10,5%** respondem “**Stock e prazos curtos de entrega**”, **5,8%** respondem “**Lançamentos de novos produtos**” e **11,3%** respondem “**Outra**” especificando:

- Formação
- Educação
- A excelência no serviço prestado aos nossos alunos
- Serviços
- A melhor na sua localização e setor
- Alta qualidade, baixos custos e entregas o mais rápido possível
- Alto grau de satisfação dos clientes internos e externos
- Angariar novos clientes
- Assistência e ID
- Aumentar quota de mercado (carteira de clientes) com Comerciais na Rua para Clientes Empresariais
- Cobranças
- Conjunto de todas as que referiu.
- Construção e manutenção de autoestradas
- Crescimento e rentabilidade
- Cumprimento dos prazos estabelecidos
- Cumprir com requisitos do cliente
- Desenvolvimento de projetos
- Diferenciação
- Ensino
- Estar sempre na atualidade
- Fazer uma oferta diferenciada mantendo os custos
- Fidelização cliente
- Formar pessoas
- Apostar em obras pública
- Ganhar dinheiro, produzindo pouco
- Garantir a satisfação dos clientes
- Inovação e sustentabilidade
- Liderar o mercado na nossa área geográfica
- Melhorar ensino
- Melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores
- Na venda de produto com qualidade acrescentamos valor com oferta de serviço
- Não se aplica
- Comunicação
- Otimização da relação qualidade-custo
- Prestação de serviços
- Prestação de serviços com qualidade
- Qualidade do ensino
- Qualidade na interpretação das necessidades dos clientes, cumprimento de prazos
- Qualidade, diferenciação, criatividade e inovação
- Rápida resposta e atenção ao cliente
- Responder com qualidade e em tempo útil
- Resposta às necessidades básicas
- Satisfação dos clientes
- Satisfação dos clientes com qualidade
- Saúde
- Serviços de qualidade
- Servir bem e cumprir prazos de entrega
- Um pouco de todas e acima de tudo funcionários muito, bem formados, motivados e com objetivos e metas muito bem definidas

### São dadas as seguintes respostas a “Sugestões e comentários”:

- O presente questionário é dificilmente aplicável a nossa empresa (2 respostas)
- A atividade da empresa é Arquitetura, Engenharia, Construção, Promoção e Gestão imobiliária
- A dimensão micro mas com planos de expansão da empresa, tornam algumas das respostas anteriores com alguma subjetividade. Algumas das respostas estão condicionadas aos planos para daqui a 1 ano.
- A minha organização não é uma empresa, mas um gabinete de projeto.
- A nossa empresa está num processo de transformação/evolução continua, na área da fiscalização.
- Atendendo ao momento que vivemos os nossos projetos são essencialmente de curto prazo.
- Área muito complicada, tendo em conta que matéria prima é cobre, e com o contingente atual, e num espaço de 8 meses teve um aumento de 30%. Ora estando o mercado habituado a ter prazos para pagamento, vimos tendo prejuízos no que toca a repor stocks, devido a matéria prima.
- Baixo custo, eficiência de stocks e formação dos trabalhadores, marca a diferença.
- Bom trabalho e muito sucesso.
- Deveria existir um campo de não se aplica. Não se aplica alguns itens para a nossa empresa.
- Dificuldade em visualizar a classificação a dar a cada resposta, por ficar no topo da primeira página do inquérito.
- Este inquérito não se pode aplicar a uma micro empresa.
- Este tipo de opiniões é bastante importante, no entanto este formulário é bastante extenso e com perguntas cansativas. Geralmente é mais fácil e mais verdadeiro quando as perguntas apenas possam ter 3 opções: sim, não e talvez. Obrigado e sucesso!
- Investir numa boa entrevista para recrutar os melhores e depois investir neles em boa formação, boas instalações, boa qualidade nos equipamentos, bons incentivos (monetários e não só), nada de chefes, mas sim líderes em cada equipa.
- Na pergunta anterior devia ter mais que uma opção alta qualidade
- Nada a acrescentar
- Nada de relevante a apontar.
- nd
- Nesta época estamos parados.
- O mercado condiciona muito a atividade
- O questionário não está ajustado
- Para alguns nichos de mercado só o preço importa mas temos mercado na qual o preço, prazo de entrega e qualidade importa. Esse sim é o nosso mercado. Resposta aos nossos Clientes em tempo útil, dedicação, conhecimento e disponibilidade.
- Para uma melhor análise a empresa aqui retratada é da apresentação de soluções de engenharia aos nossos clientes e não de fabrico de um produto para colocar à venda no mercado, tendo para oferecer aos seus clientes uma grande disponibilidade e conhecimento técnico das nossas equipas, assim como possui equipamentos de alta tecnologia para uma boa prestação de serviços, na área de deteção de avarias e aconselhamento dos nossos clientes.
- Parte das respostas foram condicionadas pelo facto de ser o único elemento na organização.
- Sem comentários.
- Sem sugestões ou comentários.
- Somos uma empresa de apenas 2 pessoas.
- Trata-se de uma empresa pequena, de prestação de serviços.

Tabela de frequências: Caracterização (resumo)

		Frequência	Porcentagem
Sexo	Masculino	279	55,4
	Feminino	225	44,6
Idade	Inferior a 25 anos	4	,8
	De 25 a 34 anos	57	11,3
	De 35 a 55 anos	326	64,7
	Superior a 55 anos	117	23,2
Habilitações acadêmicas	Ensino Secundário	89	17,7
	Bacharelato   Licenciatura	273	54,2
	Mestrado   MBA	126	25,0
	Doutoramento	16	3,2
Área de formação	Engenharias	127	25,2
	Economia   Gestão	167	33,1
	Design   Arquitetura	63	12,5
	Direito   Solicitação	28	5,6
	Psicologia   Sociologia	33	6,5
	Outra	86	17,1
Dimensão da empresa	Micro empresa	219	43,5
	Pequena empresa	122	24,2
	Média empresa	123	24,4
	Outra	40	7,9
Atividade da empresa	Construção civil	41	8,1
	Arquitetura	48	9,5
	Engenharia	57	11,3
	Projetos	22	4,4
	Fiscalização de obra	3	,6
	Indústria transformadora e afins	34	6,7
	Comércio por grosso e retalho	95	18,8
	Outras atividades	204	40,5
Principal estratégia da empresa	Alta qualidade	302	59,9
	Baixos custos	63	12,5
	Stock e prazos curtos de entrega	53	10,5
	Lançamentos de novos produtos	29	5,8
	Outra	57	11,3
	Total	504	100,0

## 8.2. Itens das dimensões em estudo

### 8.2.1. Dimensão 1. Consumo

Tabela de frequências: CONSUMO

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Costumo comprar por impulso.	165	32,7%	147	29,2%	70	13,9%	110	21,8%	12	2,4%
2. Sou descuidado a comprar, ignoro preço e qualidade.	352	69,8%	109	21,6%	17	3,4%	21	4,2%	5	1,0%
3. Costumo ser facilmente tentado a comprar bens que não estou a precisar.	219	43,5%	177	35,1%	34	6,7%	64	12,7%	10	2,0%
4. Procuo informação antes de comprar o produto ou serviço.	10	2,0%	35	6,9%	28	5,6%	189	37,5%	242	48,0%
5. Normalmente, compro produtos nacionais porque confio mais.	34	6,7%	34	6,7%	177	35,1%	192	38,1%	67	13,3%
6. Conheço sempre as últimas características/ tendências do produto que procuro.	18	3,6%	83	16,5%	136	27,0%	204	40,5%	63	12,5%
7. Sou fiel ao(s) local(is) onde compro.	19	3,8%	47	9,3%	85	16,9%	238	47,2%	115	22,8%
8. Concordo que os produtos com mais qualidade têm preços mais elevados.	29	5,8%	43	8,5%	67	13,3%	238	47,2%	127	25,2%
9. Para mim o preço de um produto é um bom indicador da sua qualidade.	52	10,3%	126	25,0%	134	26,6%	163	32,3%	29	5,8%
10. Antes de comprar recolho informação sobre várias marcas concorrentes.	17	3,4%	52	10,3%	75	14,9%	224	44,4%	136	27,0%
11. Antes de comprar percorro vários locais para comparar preços.	47	9,3%	98	19,4%	101	20,0%	181	35,9%	77	15,3%
12. As marcas representam a cultura das organizações.	24	4,8%	49	9,7%	142	28,2%	202	40,1%	87	17,3%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Nem concordo, nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente

Para este quadro e para os restantes análogos, quando a soma das frequências observadas é inferior à dimensão da amostra, significa que existem não respostas, que se podem observar no valor de N para o cálculo das estatísticas.

Estatísticas: CONSUMO

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
1. Costumo comprar por impulso.	504	2,32	1,21	52%
2. Sou descuidado a comprar, ignoro preço e qualidade.	504	1,45	0,83	57%
3. Costumo ser facilmente tentado a comprar bens que não estou a precisar.	504	1,95	1,09	56%
4. Procuo informação antes de comprar o produto ou serviço.	504	4,23	0,97	23%
5. Normalmente, compro produtos nacionais porque confio mais.	504	3,44	1,03	30%
6. Conheço sempre as últimas características/ tendências do produto que procuro.	504	3,42	1,02	30%
7. Sou fiel ao(s) local(is) onde compro.	504	3,76	1,03	27%
8. Concordo que os produtos com mais qualidade têm preços mais elevados.	504	3,78	1,09	29%
9. Para mim o preço de um produto é um bom indicador da sua qualidade.	504	2,98	1,10	37%
10. Antes de comprar recolho informação sobre várias marcas concorrentes.	504	3,81	1,05	28%
11. Antes de comprar percorro vários locais para comparar preços.	504	3,28	1,21	37%
12. As marcas representam a cultura das organizações.	504	3,55	1,04	29%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Nem concordo, nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente

## Gráfico de médias: CONSUMO



Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a concordância é superior para “4. Procuo informação antes de comprar o produto ou serviço”, seguido de “10. Antes de comprar recolho informação sobre várias marcas concorrentes”, “8. Concordo que os produtos com mais qualidade têm preços mais elevados” e “7. Sou fiel ao(s) local(is) onde compro”, depois de “12. As marcas representam a cultura das organizações”, “5. Normalmente, compro produtos nacionais porque confio mais” e “6. Conheço sempre as últimas caraterísticas/ tendências do produto que procuro”, seguidos de “11. Antes de comprar percorro vários locais para comparar preços”, itens com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida; seguidos de “9. Para mim o preço de um produto é um bom indicador da sua qualidade”, com valor médio próximo do ponto intermédio da escala de medida; seguido de “1. Costumo comprar por impulso”, depois de “3. Costumo ser facilmente tentado a comprar bens que não estou a precisar” e finalmente de “2. Sou descuidado a comprar, ignoro preço e qualidade”, itens com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

## 8.2.2. Dimensão 2. Cultura Organizacional

Tabela de frequências: CULTURA ORGANIZACIONAL

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
13. A minha organização procura constantemente a eficiência a fim de melhorar o desempenho.	6	1,2%	18	3,6%	40	7,9%	188	37,3%	252	50,0%
14. A minha organização foca-se na redução de custos, no respeito pelos prazos e no cumprimento dos planos de trabalho.	6	1,2%	17	3,4%	42	8,3%	186	36,9%	253	50,2%
15. A minha organização valoriza o desenvolvimento dos recursos humanos.	12	2,4%	33	6,5%	40	7,9%	176	34,9%	243	48,2%
16. A minha organização favorece a troca de experiências, opiniões e ideias.	11	2,2%	21	4,2%	47	9,3%	173	34,3%	252	50,0%
17. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pelo trabalho em equipa.	8	1,6%	26	5,2%	51	10,1%	178	35,3%	241	47,8%
18. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela participação na procura de consensos.	6	1,2%	36	7,1%	68	13,5%	229	45,4%	165	32,7%
19. Na minha organização o êxito tem por base a conquista e a liderança de mercado.	23	4,6%	43	8,5%	117	23,2%	199	39,5%	122	24,2%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Nem concordo, nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente

Estatísticas: CULTURA ORGANIZACIONAL

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
13. A minha organização procura constantemente a eficiência a fim de melhorar o desempenho.	504	4,31	0,86	20%
14. A minha organização foca-se na redução de custos, no respeito pelos prazos e no cumprimento dos planos de trabalho.	504	4,32	0,85	20%
15. A minha organização valoriza o desenvolvimento dos recursos humanos.	504	4,20	1,00	24%
16. A minha organização favorece a troca de experiências, opiniões e ideias.	504	4,26	0,94	22%
17. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pelo trabalho em equipa.	504	4,23	0,94	22%
18. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela participação na procura de consensos.	504	4,01	0,93	23%
19. Na minha organização o êxito tem por base a conquista e a liderança de mercado.	504	3,70	1,07	29%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Nem concordo, nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente

Gráfico de médias: CULTURA ORGANIZACIONAL



Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a concordância é superior para “14. A minha organização foca-se na redução de custos, no

respeito pelos prazos e no cumprimento dos planos de trabalho” e “13. A minha organização procura constantemente a eficiência a fim de melhorar o desempenho”, seguidos de “16. A minha organização favorece a troca de experiências, opiniões e ideias”, “17. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pelo trabalho em equipa” e “15. A minha organização valoriza o desenvolvimento dos recursos humanos”, depois de “18. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela participação na procura de consensos” e finalmente de “19. Na minha organização o êxito tem por base a conquista e a liderança de mercado”, tendo todos os itens valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida.

### 8.2.3. Dimensão 3. Gestão

Tabela de frequências: GESTÃO

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
20. Os prémios que a minha organização atribui motivam-me a alcançar as metas estabelecidas.	47	9,3%	37	7,3%	127	25,2%	170	33,7%	123	24,4%
21. Os trabalhadores da minha organização são competitivos e querem realizar-se profissionalmente.	19	3,8%	50	9,9%	96	19,0%	228	45,2%	111	22,0%
22. Na minha organização as metas e os objetivos estão definidos claramente.	24	4,8%	56	11,1%	73	14,5%	211	41,9%	140	27,8%
23. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela competitividade.	49	9,7%	80	15,9%	129	25,6%	178	35,3%	68	13,5%
24. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela exigência no cumprimento de objetivos.	14	2,8%	37	7,3%	78	15,5%	214	42,5%	161	31,9%
25. A minha organização dedica-se a procurar novas oportunidades e a enfrentar novos desafios.	21	4,2%	26	5,2%	64	12,7%	214	42,5%	179	35,5%
26. A minha organização esforça-se por antecipar metodologias e tecnologias novas.	20	4,0%	37	7,3%	73	14,5%	215	42,7%	159	31,5%
27. O modelo de gestão da minha organização caracteriza-se pela liberdade dada aos trabalhadores para assumirem riscos e inovarem nas suas decisões.	30	6,0%	57	11,3%	105	20,8%	195	38,7%	117	23,2%
28. Na minha organização o êxito resulta da inovação e da diferenciação dos produtos.	26	5,2%	49	9,7%	107	21,2%	196	38,9%	126	25,0%
29. Na minha organização, a maioria das sugestões de melhoria apresentadas pelos trabalhadores é transformada em projetos.	22	4,4%	65	12,9%	121	24,0%	207	41,1%	89	17,7%
30. Na minha organização é comum uma equipa multifuncional trabalhar para alcançar metas de melhoria num intervalo de tempo definido.	28	5,6%	53	10,5%	128	25,4%	199	39,5%	96	19,0%
31. Na minha organização mantemos o ambiente de trabalho equilibrado, tendo cada tarefa/ projeto o seu local apropriado.	14	2,8%	49	9,7%	92	18,3%	198	39,3%	151	30,0%
32. Na minha organização os trabalhadores mantêm as suas áreas de trabalho limpas e arrumadas.	12	2,4%	52	10,3%	66	13,1%	220	43,7%	154	30,6%
33. A minha organização disponibiliza aos seus trabalhadores os dados da qualidade (custos, margens de erros, defeitos, etc.).	47	9,3%	62	12,3%	133	26,4%	168	33,3%	94	18,7%
34. Nos espaços comuns da minha organização há gráficos visíveis a fim de se acompanhar a evolução da produção.	139	27,6%	102	20,2%	138	27,4%	74	14,7%	51	10,1%
35. A minha organização disponibiliza aos trabalhadores, prontamente, informações sobre os índices de produtividade.	92	18,3%	81	16,1%	128	25,4%	132	26,2%	71	14,1%
36. A minha organização antecipa preventivamente manutenções a fim de cumprir as atividades planeadas.	49	9,7%	64	12,7%	113	22,4%	184	36,5%	94	18,7%

	1		2		3		4		5	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
37. A minha organização estabelece metas para a melhoria da qualidade e monitorizam-nas com indicadores de desempenho.	53	10,5%	66	13,1%	129	25,6%	154	30,6%	102	20,2%
38. Na minha organização utilizamos indicadores para avaliar o desempenho.	66	13,1%	68	13,5%	113	22,4%	156	31,0%	101	20,0%
39. A minha organização utiliza informações sobre o desempenho da qualidade para avaliar melhorias.	65	12,9%	58	11,5%	119	23,6%	168	33,3%	94	18,7%

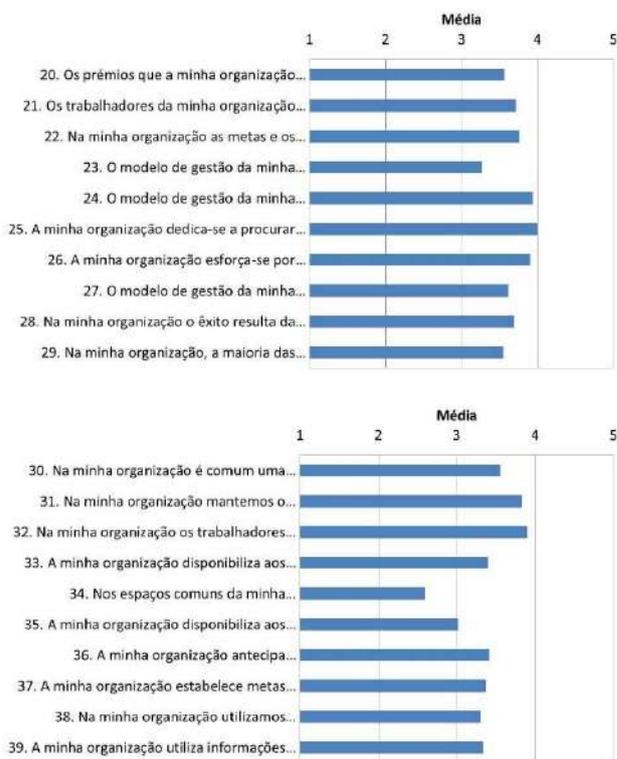
Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Nem concordo, nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente

## Estatísticas: GESTÃO

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
20. Os prémios que a minha organização atribui motivam-me a alcançar as metas estabelecidas.	504	3,57	1,20	34%
21. Os trabalhadores da minha organização são competitivos e querem realizar-se profissionalmente.	504	3,72	1,03	28%
22. Na minha organização as metas e os objetivos estão definidos claramente.	504	3,77	1,12	30%
23. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela competitividade.	504	3,27	1,17	36%
24. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela exigência no cumprimento de objetivos.	504	3,93	1,01	26%
25. A minha organização dedica-se a procurar novas oportunidades e a enfrentar novos desafios.	504	4,00	1,03	26%
26. A minha organização esforça-se por antecipar metodologias e tecnologias novas.	504	3,90	1,05	27%
27. O modelo de gestão da minha organização caracteriza-se pela liberdade dada aos trabalhadores para assumirem riscos e inovarem nas suas decisões.	504	3,62	1,13	31%
28. Na minha organização o êxito resulta da inovação e da diferenciação dos produtos.	504	3,69	1,10	30%
29. Na minha organização, a maioria das sugestões de melhoria apresentadas pelos trabalhadores é transformada em projetos.	504	3,55	1,06	30%
30. Na minha organização é comum uma equipa multifuncional trabalhar para alcançar metas de melhoria num intervalo de tempo definido.	504	3,56	1,08	30%
31. Na minha organização mantemos o ambiente de trabalho equilibrado, tendo cada tarefa/projeto o seu local apropriado.	504	3,84	1,05	27%
32. Na minha organização os trabalhadores mantêm as suas áreas de trabalho limpas e arrumadas.	504	3,90	1,03	26%
33. A minha organização disponibiliza aos seus trabalhadores os dados da qualidade (custos, margens de erros, defeitos, etc.).	504	3,40	1,19	35%
34. Nos espaços comuns da minha organização há gráficos visíveis a fim de se acompanhar a evolução da produção.	504	2,60	1,30	50%
35. A minha organização disponibiliza aos trabalhadores, prontamente, informações sobre os índices de produtividade.	504	3,02	1,31	43%
36. A minha organização antecipa preventivamente manutenções a fim de cumprir as atividades planeadas.	504	3,42	1,21	35%
37. A minha organização estabelece metas para a melhoria da qualidade e monitorizam-nas com indicadores de desempenho.	504	3,37	1,24	37%
38. Na minha organização utilizamos indicadores para avaliar o desempenho.	504	3,31	1,29	39%
39. A minha organização utiliza informações sobre o desempenho da qualidade para avaliar melhorias.	504	3,33	1,27	38%

Os valores indicados reportam-se à escala de medida: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo parcialmente; 3- Nem concordo, nem discordo; 4- Concordo parcialmente; 5- Concordo totalmente

## Gráfico de médias: GESTÃO



Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a concordância é superior para “25. A minha organização dedica-se a procurar novas oportunidades e a enfrentar novos desafios”, seguido de “24. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela exigência no cumprimento de objetivos”, “26. A minha organização esforça-se por antecipar metodologias e tecnologias novas” e “32. Na minha organização os trabalhadores mantêm as suas áreas de trabalho limpas e arrumadas”, depois de “31. Na minha organização mantemos o ambiente de trabalho equilibrado, tendo cada tarefa/ projeto o seu local apropriado”, seguido de “22. Na minha organização as metas e os objetivos estão definidos claramente”, “21. Os trabalhadores da minha organização são competitivos e querem realizar-se profissionalmente”, “28. Na minha organização o êxito resulta da inovação e da diferenciação dos produtos” e “27. O modelo de gestão da minha organização caracteriza-se pela liberdade dada aos trabalhadores para assumirem riscos e inovarem nas suas decisões”, seguidos de “20. Os prémios que a minha organização atribui motivam-me a alcançar as metas estabelecidas”, “30. Na minha organização é comum uma equipa multifuncional trabalhar para alcançar metas de melhoria num intervalo de tempo definido”, “29. Na minha organização, a

maioria das sugestões de melhoria apresentadas pelos trabalhadores é transformada em projetos” e “36. A minha organização antecipa preventivamente manutenções a fim de cumprir as atividades planeadas”, depois de “33. A minha organização disponibiliza aos seus trabalhadores os dados da qualidade (custos, margens de erros, defeitos, etc.)”, “37. A minha organização estabelece metas para a melhoria da qualidade e monitorizam-nas com indicadores de desempenho”, “39. A minha organização utiliza informações sobre o desempenho da qualidade para avaliar melhorias”, “38. Na minha organização utilizamos indicadores para avaliar o desempenho” e “23. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela competitividade”, itens com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida; seguidos de “35. A minha organização disponibiliza aos trabalhadores, prontamente, informações sobre os índices de produtividade”, com valor médio próximo do ponto intermédio da escala de medida; e finalmente de “34. Nos espaços comuns da minha organização há gráficos visíveis a fim de se acompanhar a evolução da produção”, com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

## 8.2.4. Dimensão 4. Desempenho

Tabela de frequências: DESEMPENHO

	1		2		3		4		5		6	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
40. Considerando a satisfação dos clientes, a minha organização:	6	1,2%	9	1,8%	204	40,5%	194	38,5%	83	16,5%	8	1,6%
41. A produtividade da minha organização está:	12	2,4%	32	6,3%	91	18,1%	245	48,6%	107	21,2%	17	3,4%
42. Na minha organização, a rotatividade dos trabalhadores está:	46	9,1%	102	20,2%	287	56,9%	49	9,7%			20	4,0%
43. Na minha organização, as faltas dos trabalhadores estão:	11	2,2%	40	7,9%	326	64,7%	44	8,7%	59	11,7%	24	4,8%
44. O desempenho dos nossos produtos comparados ao de produtos equivalentes da concorrência é:			7	1,4%	111	22,0%	207	41,1%	142	28,2%	37	7,3%
45. A velocidade do processo de desenvolvimento de novos produtos na minha organização, se comparada à dos nossos concorrentes é:	7	1,4%	36	7,1%	145	28,8%	144	28,6%	87	17,3%	85	16,9%
46. Comparada com a dos nossos concorrentes, a proporção da inovação nos processos e tecnologias da minha organização é:	4	,8%	33	6,5%	156	31,0%	157	31,2%	92	18,3%	62	12,3%

Os valores indicados reportam-se às escalas de medida:

Q40: 1- Atende raramente às expectativas dos clientes, 2- Atende por vezes às expectativas dos clientes, 3- Atende frequentemente às expectativas dos clientes, 4- Atende sempre às expectativas dos clientes, 5- Excede as expectativas dos clientes

Q41: 1- A diminuir significativamente, 2- A diminuir moderadamente, 3- Estática, 4- A melhorar moderadamente, 5- A melhorar significativamente

Q42: e Q43 1- A aumentar significativamente, 2- A aumentar moderadamente, 3- Estática, 4- A diminuir moderadamente, 5- A diminuir significativamente

Q44: 1- Muito fraco, 2- Inferior, 3- Igual, 4- Superior, 5- Muito bom

Q45 e Q46: 1- Muito fraca, 2- Inferior, 3- Igual, 4- Superior, 5- Muito boa

Todas: 6- Não tenho a certeza

## Estatísticas: DESEMPENHO

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação
40. Considerando a satisfação dos clientes, a minha organização:	496	3,68	0,81	22%
41. A produtividade da minha organização está:	487	3,83	0,93	24%
42. Na minha organização, a rotatividade dos trabalhadores está:	484	2,70	0,78	29%
43. Na minha organização, as faltas dos trabalhadores estão:	480	3,21	0,85	26%
44. O desempenho dos nossos produtos comparados ao de produtos equivalentes da concorrência é:	467	4,04	0,78	19%
45. A velocidade do processo de desenvolvimento de novos produtos na minha organização, se comparada à dos nossos concorrentes é:	419	3,64	0,96	26%
46. Comparada com a dos nossos concorrentes, a proporção da inovação nos processos e tecnologias da minha organização é:	442	3,68	0,92	25%

Os valores indicados reportam-se às escalas de medida:

Q40: 1- Atende raramente às expectativas dos clientes, 2- Atende por vezes às expectativas dos clientes, 3- Atende frequentemente às expectativas dos clientes, 4- Atende sempre às expectativas dos clientes, 5- Excede as expectativas dos clientes

Q41: 1- A diminuir significativamente, 2- A diminuir moderadamente, 3- Estática, 4- A melhorar moderadamente, 5- A melhorar significativamente

Q42: e Q43 1- A aumentar significativamente, 2- A aumentar moderadamente, 3- Estática, 4- A diminuir moderadamente, 5- A diminuir significativamente

Q44: 1- Muito fraco, 2- Inferior, 3- Igual, 4- Superior, 5- Muito bom

Q45 e Q46: 1- Muito fraca, 2- Inferior, 3- Igual, 4- Superior, 5- Muito boa

Todas: 6- Não tenho a certeza, que é considerado uma "não resposta"

## Gráfico de médias: DESEMPENHO



Os valores médios observados apresentam as variações ilustradas, em média, a concordância é superior para “44. O desempenho dos nossos produtos, comparado ao de produtos equivalentes da concorrência é:”, seguido de “41. A produtividade da minha organização está:”, depois de “40. Considerando a satisfação dos clientes, a minha organização:”, “46. Comparada com a dos nossos concorrentes, a proporção da inovação nos processos e tecnologias da minha organização é:” e “45. A velocidade do processo de desenvolvimento de novos produtos na minha organização, se comparada à dos nossos concorrentes é:”, seguidos de “43. Na minha organização, as faltas dos trabalhadores estão:”, itens com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida; e finalmente de “42. Na minha organização, a rotatividade dos trabalhadores está:”, com valor médio inferior ao ponto intermédio da escala de medida.

## 9. Análise de consistência interna das escalas utilizadas

A escala utilizada é uma escala ordinal do tipo Likert com cinco alternativas de resposta (de “1” a “5”). É constituída quatro dimensões diferentes. Na dimensão CONSUMO, os itens 1-3 são recodificados de forma inversa, uma vez que a sua formulação é no sentido inverso dos restantes.

### Dimensões da escala utilizada

DIMENSÕES	ITENS
CONSUMO	<p>R1. Costumo comprar por impulso.            R2. Sou descuidado a comprar, ignoro preço e qualidade.            R3. Costumo ser facilmente tentado a comprar bens que não estou a precisar.            4. Procuo informação antes de comprar o produto ou serviço.            5. Normalmente, compro produtos nacionais porque confio mais.            6. Conheço sempre as últimas caraterísticas/ tendências do produto que procuro.            7. Sou fiel ao(s) local(is) onde compro.            8. Concordo que os produtos com mais qualidade têm preços mais elevados.            9. Para mim o preço de um produto é um bom indicador da sua qualidade.            10. Antes de comprar recolho informação sobre várias marcas concorrentes.            11. Antes de comprar percorro vários locais para comparar preços.            12. As marcas representam a cultura das organizações.</p>
CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>13. A minha organização procura constantemente a eficiência a fim de melhorar o desempenho.            14. A minha organização foca-se na redução de custos, no respeito pelos prazos e no cumprimento dos planos de trabalho.            15. A minha organização valoriza o desenvolvimento dos recursos humanos.            16. A minha organização favorece a troca de experiências, opiniões e ideias.            17. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pelo trabalho em equipa.            18. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela participação na procura de consensos.            19. Na minha organização o êxito tem por base a conquista e a liderança de mercado.</p>
GESTÃO	<p>20. Os prémios que a minha organização atribui motivam-me a alcançar as metas estabelecidas.            21. Os trabalhadores da minha organização são competitivos e querem realizar-se profissionalmente.            22. Na minha organização as metas e os objetivos estão definidos claramente.            23. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela competitividade.            24. O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pela exigência no cumprimento de objetivos.            25. A minha organização dedica-se a procurar novas oportunidades e a enfrentar novos desafios.            26. A minha organização esforça-se por antecipar metodologias e tecnologias novas.            27. O modelo de gestão da minha organização caracteriza-se pela liberdade dada aos trabalhadores para assumirem riscos e inovarem nas suas decisões.            28. Na minha organização o êxito resulta da inovação e da diferenciação dos produtos.            29. Na minha organização, a maioria das sugestões de melhoria apresentadas pelos trabalhadores é transformada em projetos.            30. Na minha organização é comum uma equipa multifuncional trabalhar para alcançar metas de melhoria num intervalo de tempo definido.            31. Na minha organização mantemos o ambiente de trabalho equilibrado, tendo cada tarefa/ projeto o seu local apropriado.            32. Na minha organização os trabalhadores mantêm as suas áreas de trabalho limpas e arrumadas.            33. A minha organização disponibiliza aos seus trabalhadores os dados da qualidade (custos, margens de erros, defeitos, etc.).            34. Nos espaços comuns da minha organização há gráficos visíveis a fim de se acompanhar a evolução da produção.            35. A minha organização disponibiliza aos trabalhadores, prontamente, informações sobre os índices de produtividade.            36. A minha organização antecipa preventivamente manutenções a fim de cumprir as atividades planeadas.            37. A minha organização estabelece metas para a melhoria da qualidade e monitorizam-nas com indicadores de desempenho.            38. Na minha organização utilizamos indicadores para avaliar o desempenho.            39. A minha organização utiliza informações sobre o desempenho da qualidade para avaliar melhorias.</p>
DESEMPENHO	<p>40. Considerando a satisfação dos clientes, a minha organização:            41. A produtividade da minha organização está:            42. Na minha organização, a rotatividade dos trabalhadores está:            43. Na minha organização, as faltas dos trabalhadores estão:            44. O desempenho dos nossos produtos comparados ao de produtos equivalentes da concorrência é:            45. A velocidade do processo de desenvolvimento de novos produtos na minha organização, se comparada à dos nossos concorrentes é:            46. Comparada com a dos nossos concorrentes, a proporção da inovação nos processos e tecnologias da minha organização é:</p>

### Estatísticas de consistência interna

	N de Itens	Alfa de Cronbach	Correlação item-total
CONSUMO	12	0,640	0,176-0,528
CULTURA ORGANIZACIONAL	7	0,889	0,458-0,802
GESTÃO	20	0,940	0,536-0,747
DESEMPENHO	7	0,673	-0,099-0,587

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,80 para as dimensões CULTURA ORGANIZACIONAL e GESTÃO, pelo que podemos considerar que as variáveis medem de forma adequada cada uma das dimensões.

O valor do Alfa de Cronbach é superior ao valor de 0,60 para as dimensões CONSUMO e DESEMPENHO, pelo que os itens integrantes de cada dimensão medem de forma aceitável estas dimensões. As correlações itens-total são sempre positivas e com valores mínimos superiores a 0,3 para quase todas as situações, exceto para os itens R1, R3, 5, 7 e 9 da dimensão CONSUMO e para o item 42 da dimensão DESEMPENHO, que contribuem para que o valor do Alfa não seja mais elevado. Portanto, podemos considerar que as dimensões apresentam consistência interna, embora se possa equacionar a eliminação de alguns itens de maneira a aumentar o nível de consistência interna, cuja ponderação se irá realizar conjuntamente com os resultados da análise confirmatória.

## 10. Análise confirmatória das dimensões

O modelo de Medida permite verificar se os itens são significativos e consistentes para medir os construtos, permitindo concluir sobre a validade de cada construto. É utilizado um modelo refletivo (a relação de causalidade vai do construto para os indicadores: alterações no construto provocam alterações nos itens). O método de estimação utilizado para os cálculos utiliza a matriz de covariância e consiste no método da máxima verosimilhança (*Maximum Likelihood* - ML).

## 10.1. CONSUMO

Figura: Estimativas estandardizadas da Dimensão CONSUMO

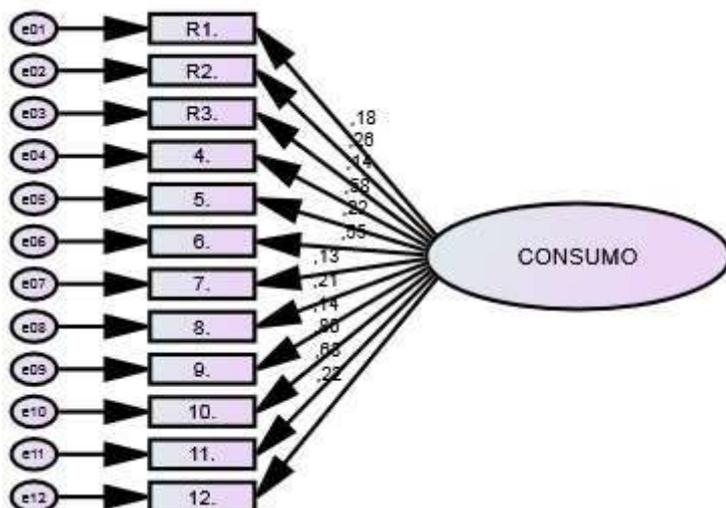


Tabela: Saturações da Dimensão CONSUMO, resultantes do SEM e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
CONSUMO	RCON01	,214	,177	,060	3,562	***<0,001
	RCON02	,213	,258	,041	5,222	***<0,001
	RCON03	,157	,144	,054	2,878	** 0,004
	CON04	,561	,578	,045	12,504	***<0,001
	CON05	,228	,222	,051	4,473	***<0,001
	CON06	,561	,551	,047	11,826	***<0,001
	CON07	,132	,129	,051	2,575	* 0,010
	CON08	,229	,210	,054	4,227	***<0,001
	CON09	,159	,144	,055	2,885	** 0,004
	CON10	,842	,803	,046	18,154	***<0,001
	CON11	,762	,631	,055	13,823	***<0,001
	CON12	,226	,218	,051	4,400	***<0,001

\*\*\* p<0,001      \*\* p<0,01      \* p<0,05

Para determinar a validade convergente da escala de medida, importa verificar se os itens são estatisticamente significativos para as dimensões estudadas, se as saturações fatoriais são elevadas, se existe fiabilidade do constructo (Luque, 2000) determinada a partir da averiguação da consistência interna e da fiabilidade composta (devem ser superiores a 0,7, segundo Hair; Anderson; Tatham; Black 1999) e qual a proporção da variância extraída (deve ser superior a 0,5, de acordo com Bagozzi; Yi 1980).

De acordo com Fornell e Larker (1981), para o cálculo da fiabilidade composta determina-se o quociente entre o quadrado da soma das saturações estandardizadas e a diferença entre esse mesmo quadrado e a soma dos erros de medida dos indicadores (valor

complementar para a unidade do quadrado da saturação estandardizada), enquanto que a variância extraída determina-se pelo quociente entre a soma do quadrado das saturações estandardizadas e a diferença entre esse mesmo quadrado e a soma dos erros de medida dos indicadores.

Para cada dimensão, calcula-se a média das saturações fatoriais, a consistência interna e a fiabilidade composta, bem como a proporção da variância extraída, que se apresentam na tabela seguinte.

Tabela: Critérios de validação da Dimensão CONSUMO através de validade convergente

Dimensão	Itens	Média das saturações fatoriais	Consistência interna	Fiabilidade composta	Proporção da variância extraída
CONSUMO	12	0,339	0,640	0,965	0,165

A validade convergente apresenta alguns valores inferiores ao desejável, pois as saturações fatoriais apresentam alguns valores baixos, com um valor médio ( $M=0,339$ ) inferior ao mínimo exigido de 0,500; apesar disso, as saturações fatoriais são significativas (valores  $t > 1,96$ ;  $p < 0,001$ ); a fiabilidade do constructo não verifica para a consistência interna, embora se verifique para a fiabilidade composta, pois apenas a segunda apresenta um valor superior ao mínimo exigido de 0,70; e a variância extraída é muito inferior ao valor mínimo desejável de 0,50. Portanto, os resultados da validade convergente sugerem a eliminação dos itens com menor saturação na dimensão em estudo.

O modelo utiliza o método de máxima verosimilhança (MLE – Maximum Likelihood Estimator), que exige que os dados cumpram o requisito da normalidade. O cumprimento deste garante a validade do modelo, embora seja menos relevante em grandes amostras (Arbuckle; Wothke 2003), tal como sucede no caso em análise.

Finalmente, para medir a qualidade do ajustamento, utilizam-se os valores de referência recomendados por Arbuckle e Wothke (2003), Luque (2000) e Karjaluoto (2002), de acordo com a tabela.

## Valores de referência para a avaliação do ajustamento dos modelos de equações estruturais

Índices de ajustamento	Descrição	Valores recomendados
Índice absoluto: Qui-quadrado/ g. l. $\chi^2$ /g.l.	Cálculo da diferença entre as matrizes de covariância observadas e esperadas; ajustado aos graus de liberdade	=1 ajustamento muito bom. < 2 bom ajustamento. < 5 ajustamento aceitável. > 5 ajustamento inaceitável.
Índice de discrepância: RMSEA (Root mean square error of approximation)	Indica o ajustamento global do modelo relativamente aos graus de liberdade	< 0,05 ajustamento perfeito; < 0,08 ajustamento aceitável
Índice relativo: NFI (Normed of fit index)	Compara o modelo proposto com o modelo nulo; não ajustado aos graus de liberdade	De 0 (sem ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito); > 0,80 ajustamento recomendado
Índice relativo: CFI (Comparative fit index)	Índice de adequação global do modelo	De 0 (sem ajustamento) a 1 (ajustamento perfeito); 0,80 – 0,90 ajustamento aceitável > 0,90 ajustamento recomendado

Fontes: Arbuckle e Wothke, 1999; Luque, 2000; Karjaluoto, 2002.

Os índices de ajustamento utilizados são justificados por Kline (1998: 130) que sugere testes que incluem o RMSEA, CFI, e o qui-quadrado do modelo, os seus graus de liberdade e o valor de prova p. Thompson (2000: 270-71) recomenda o “*comparative fit index (CFI)*” e a “*root mean square error of approximation (RMSEA)*” como sendo os mais utilizados para a avaliação do ajustamento dos modelos. McDonald and Ho (2002), baseados na revisão da literatura, consideram que os modelos de medida do ajustamento mais utilizados são CFI, GFI, NFI e NNFI. Hooper, Coughlan, & Mullen (2008) sugerem a utilização do qui-quadrado do modelo, os seus graus de liberdade e o valor de prova p, RMSEA, CFI e o NFI. Esta seleção é baseada na revisão da literatura e no facto de que estes índices são menos sensíveis à dimensão da amostra, má especificação do modelo e estimativas dos parâmetros.

### Ajustamento do modelo estrutural para a Dimensão CONSUMO

$\chi^2$ /g.l.	CFI	RMSEA	NFI
11,055	0,490	0,141	0,472

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

As medidas indicam um mau ajustamento global do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado/g.l. (>5), sendo este resultado afetado pela grande dimensão da amostra, e se tivermos em conta os restantes índices o RMSEA (RMSEA=0,141>0,08), CFI (CFI=0,490<0,80) e o NFI (NFI=0,472<0,80).

Relativamente ao construto em estudo, o modelo de Medida permite concluir que os itens: i) são significativos; mas não permite que concluir que ii) são consistentes; iii)

apresentem validade convergente. Além disso, o modelo apresenta uma qualidade de ajustamento abaixo do aceitável.

Em função destas conclusões, os itens com menor saturação serão eliminados um a um, até o modelo atingir níveis de validação aceitáveis. Desta forma, foram eliminados os itens 1, 3, 7, 8, 9 e 12, tendo-se construído o modelo seguinte.

Figura: Estimativas estandardizadas da Dimensão CONSUMO

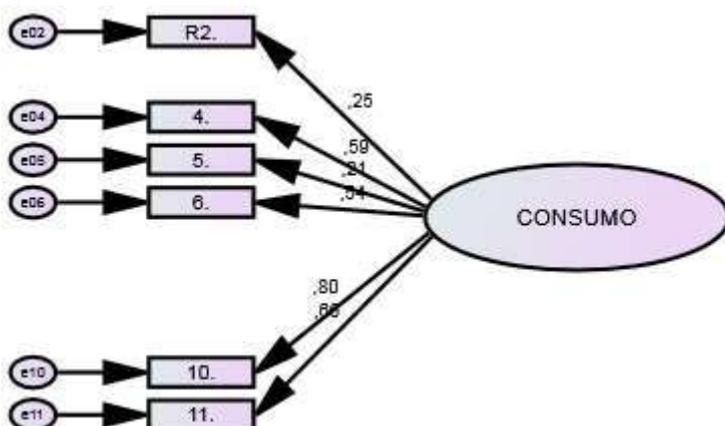


Tabela: Saturações da Dimensão CONSUMO, resultantes do SEM e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
CONSUMO	RCON02	,204	,247	,041	4,968	***<0,001
	CON04	,575	,593	,045	12,770	***<0,001
	CON05	,214	,208	,051	4,172	***<0,001
	CON06	,548	,538	,048	11,453	***<0,001
	CON10	,838	,798	,047	17,688	***<0,001
	CON11	,792	,656	,055	14,308	***<0,001

\*\*\* p<0,001

Tabela: Critérios de validação da Dimensão CONSUMO através de validade convergente

Dimensão	Itens	Média das saturações fatoriais	Consistência interna	Fiabilidade composta	Proporção da variância extraída
CONSUMO	6	0,507	0,676	0,953	0,302

Existe agora validade convergente de todas as dimensões, pois as saturações fatoriais são elevadas com valor médio superior ao mínimo exigido de 0,500; as saturações fatoriais são também significativas (valores  $t > 1,96$ ;  $p < 0,001$ ); a fiabilidade do constructo verifica-se pois os valores da consistência interna e da fiabilidade composta estão próximo no primeiro caso e são superiores no segundo ao mínimo exigido de 0,70;

e apenas a variância extraída é inferior a 0,50, embora tenha aumentado bastante relativamente ao modelo anterior.

### Ajustamento do modelo estrutural para a Dimensão CONSUMO

$\chi^2$ /g.l.	CFI	RMSEA	NFI
5,321	0,923	0,093	0,908

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

As medidas indicam um ajustamento próximo de aceitável se tivermos em conta o Qui-quadrado/g.l. (5,321~5), sendo este resultado afetado pela grande dimensão da amostra, e adequado se tivermos em conta os índices CFI (CFI=0,923>0,80) e NFI (NFI=0,908>0,80), em que apenas o índice RMSEA (RMSEA=0,093>0,08) tem um valor ligeiramente superior ao desejável.

Relativamente ao construto em estudo, o modelo de Medida permite concluir que os itens: (i) são significativos; (ii) são consistentes; (iii) apresentem validade convergente. Além disso, o modelo apresenta uma qualidade de ajustamento aceitável. Em função destas conclusões, a dimensão CONSUMO será constituída pelos itens R2, 4, 5, 6, 10 e 11.

## 10.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Figura: Estimativas estandardizadas da Dimensão CULTURA ORGANIZACIONAL

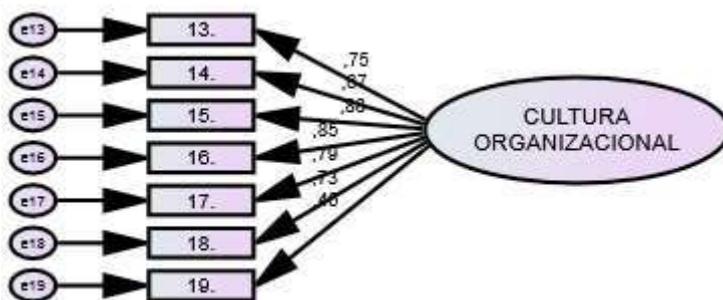


Tabela: Saturações da Dimensão CULTURA ORGANIZACIONAL, resultantes do SEM e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
		Não estandarizadas	Estandarizadas			
CULTURA	CORG13	,571	,669	,035	16,466	***<0,001
ORGANIZACIONAL	CORG14	,878	,879	,036	24,431	***<0,001
	CORG15	,805	,854	,035	23,323	***<0,001
	CORG16	,742	,792	,036	20,808	***<0,001
	CORG17	,678	,733	,036	18,603	***<0,001
	CORG18	,493	,462	,047	10,557	***<0,001
	CORG19	,792	,656	,055	14,308	***<0,001

\*\*\* p<0,001

Tabela: Critérios de validação da Dimensão CULTURA ORGANIZACIONAL através de validade convergente

Dimensão	Itens	Média das saturações fatoriais	Consistência interna	Fiabilidade composta	Proporção da variância extraída
CULTURA ORGANIZACIONAL	7	0,721	0,889	0,995	0,537

Existe validade convergente de todas as dimensões, pois as saturações fatoriais são elevadas com valor médio (M=0,721) superior ao mínimo exigido de 0,500; as saturações fatoriais são também significativas (valores  $t > 1,96$ ;  $p < 0,001$ ); a fiabilidade do constructo verifica-se pois os valores da consistência interna e da fiabilidade composta são superiores ao mínimo exigido de 0,70; e a variância extraída é superior a 0,50.

#### Ajustamento do modelo estrutural para a Dimensão CULTURA ORGANIZACIONAL

$\chi^2$ /g.l.	CFI	RMSEA	NFI
11,164	0,929	0,142	0,923

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

As medidas indicam um ajustamento adequado se tivermos em conta os índices CFI (CFI=0,929>0,80) e NFI (NFI=0,923>0,80), indicam um ajustamento não aceitável se tivermos em conta o Qui-quadrado/g.l. (11,164>5), sendo este resultado afetado pela grande dimensão da amostra, e o índice RMSEA (RMSEA=0,142>0,08).

Relativamente ao construto em estudo, o modelo de Medida permite concluir que os itens: (i) são significativos; (ii) são consistentes; (iii) apresentem validade convergente. Além disso, o modelo apresenta uma qualidade de ajustamento adequada de acordo com dois dos critérios. Em função destas conclusões, a dimensão CULTURA ORGANIZACIONAL será constituída por todos os itens.

### 10.3. GESTÃO

Figura: Estimativas estandardizadas da Dimensão GESTÃO

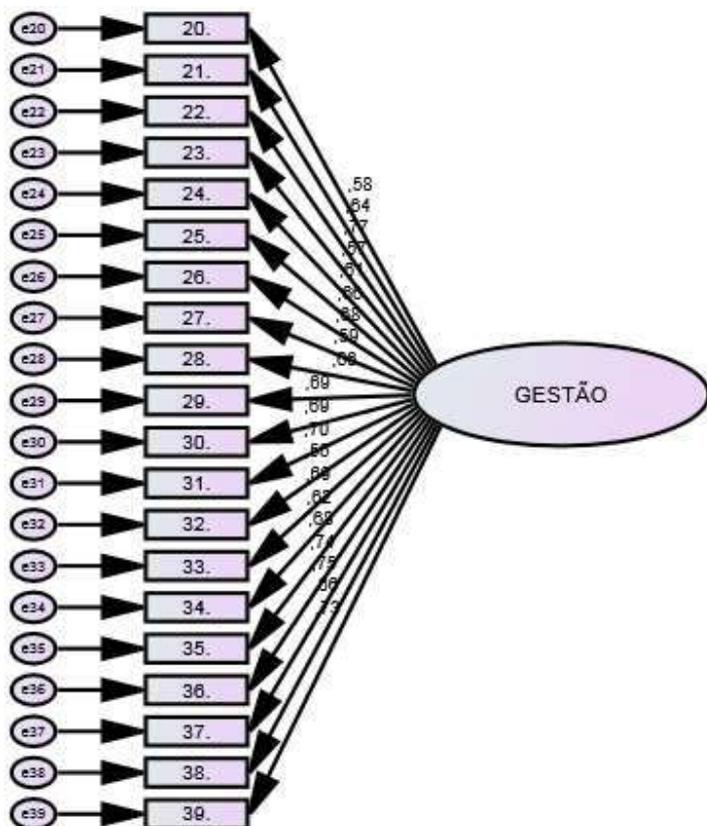


Tabela: Saturações da Dimensão GESTÃO, resultantes do SEM e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações			Teste t	p
		Não estandardizadas	Estandarizadas	Erro padrão		
GESTÃO	GES20	,700	,583	,050	14,009	***<0,001
	GES21	,662	,640	,042	15,738	***<0,001
	GES22	,855	,767	,043	20,081	***<0,001
	GES23	,664	,568	,049	13,558	***<0,001
	GES24	,619	,615	,041	14,949	***<0,001
	GES25	,682	,661	,042	16,397	***<0,001
	GES26	,715	,681	,042	17,040	***<0,001
	GES27	,670	,592	,047	14,263	***<0,001
	GES28	,724	,656	,045	16,238	***<0,001
	GES29	,731	,690	,042	17,355	***<0,001
	GES30	,745	,689	,043	17,297	***<0,001
	GES31	,729	,697	,042	17,566	***<0,001
	GES32	,573	,558	,043	13,289	***<0,001
	GES33	,816	,685	,047	17,182	***<0,001
	GES34	,807	,620	,053	15,108	***<0,001
	GES35	,885	,676	,052	16,869	***<0,001
	GES36	,894	,741	,047	19,121	***<0,001
	GES37	,932	,754	,048	19,575	***<0,001
	GES38	,849	,657	,052	16,254	***<0,001
	GES39	,928	,734	,049	18,852	***<0,001

\*\*\* p<0,001

Tabela: Critérios de validação da Dimensão GESTÃO através de validade convergente

Dimensão	Itens	Média das saturações fatoriais	Consistência interna	Fiabilidade composta	Proporção da variância extraída
GESTÃO	20	0,663	0,940	1,000	0,443

Existe validade convergente de todas as dimensões, pois as saturações fatoriais são elevadas com valor médio ( $M=0,663$ ) superior ao mínimo exigido de 0,500, com todos os itens a apresentarem saturação superior a 0,50; as saturações fatoriais são também significativas (valores  $t > 1,96$ ;  $p < 0,001$ ); a fiabilidade do constructo verifica-se pois os valores da consistência interna e da fiabilidade composta são superiores ao mínimo exigido de 0,70; e a variância extraída está próxima de 0,50.

#### Ajustamento do modelo estrutural para a Dimensão GESTÃO

$\chi^2$ /g.l.	CFI	RMSEA	NFI
10,207	0,743	0,135	0,724

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

As medidas indicam um ajustamento não aceitável se tivermos em conta o Qui-quadrado/g.l. ( $10,207 > 5$ ), sendo este resultado afetado pela grande dimensão da amostra, e os índices CFI ( $CFI=0,743 < 0,80$ ), RMSEA ( $RMSEA=0,135 > 0,08$ ) e NFI ( $NFI=0,724 > 0,80$ ). Foram realizados vários testes eliminando alguns itens com menor saturação, mas tal não contribuiu para a melhoria da qualidade do ajustamento, pelo que se optou por manter todos os itens.

Relativamente ao constructo em estudo, o modelo de Medida permite concluir que os itens: (i) são significativos; (ii) são consistentes; (iii) apresentem validade convergente. Apesar disso, o modelo apresenta uma qualidade de ajustamento abaixo de aceitável, mas que não melhora eliminando alguns itens. Em função destas conclusões, a dimensão GESTÃO será constituída por todos os itens.

## 10.4. DESEMPENHO

Figura: Estimativas estandardizadas da Dimensão DESEMPENHO

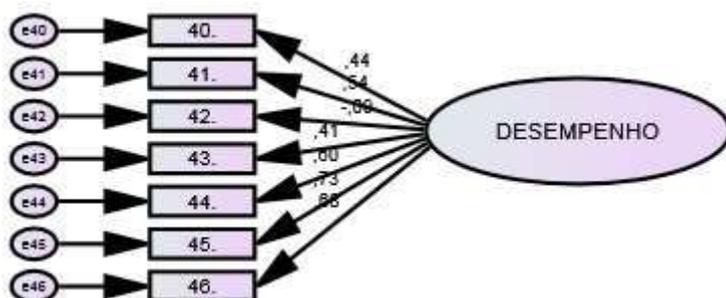


Tabela: Saturações da Dimensão DESEMPENHO, resultantes do SEM e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
DESEMPENHO	DES40	,356	,439	,040	8,815	***<0,001
	DES41	,499	,538	,046	10,973	***<0,001
	DES42	-,069	-,089	,041	-1,679	0,093
	DES43	,348	,411	,043	8,089	***<0,001
	DES44	,463	,599	,038	12,275	***<0,001
	DES45	,693	,727	,047	14,782	***<0,001
	DES46	,624	,684	,044	14,053	***<0,001

\*\*\* p<0,001      \* p<0,05

Tabela: Critérios de validação da Dimensão DESEMPENHO através de validade convergente

Dimensão	Ítems	Média das saturações fatoriais	Consistência interna	Fiabilidade composta	Proporção da variância extraída
DESEMPENHO	7	0,473	0,673	0,960	0,288

A validade convergente apresenta alguns valores inferiores ao desejável, pois as saturações fatoriais apresentam alguns valores baixos, com um valor médio (M=0,473) inferior ao mínimo exigido de 0,500; as saturações fatoriais são significativas (valores  $t > 1,96$ ;  $p < 0,001$ ), exceto para o item 42 que, para além disso, apresenta saturação negativa; a fiabilidade do constructo não verifica para a consistência interna, embora se verifique para a fiabilidade composta, pois apenas a segunda apresenta um valor superior ao mínimo exigido de 0,70; e a variância extraída é muito inferior ao valor mínimo desejável de 0,50. Portanto, os resultados da validade convergente sugerem a eliminação dos itens com menor saturação na dimensão em estudo.

## Ajustamento do modelo estrutural para a Dimensão DESEMPENHO

$\chi^2$ /g.l.	CFI	RMSEA	NFI
2,215	0,965	0,049	0,939

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

As medidas indicam um ajustamento adequado do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado/g.l. ( $2,215 < 5$ ), o RMSEA (RMSEA=0,049<0,08), o CFI (CFI=0,965>0,80) e o NFI (NFI=0,939>0,80).

Relativamente ao construto em estudo, o modelo de Medida permite concluir que os itens: i) são significativos; mas não permite que concluir que ii) são consistentes; iii) apresentem validade convergente. Apesar disso, o modelo apresenta uma qualidade de ajustamento adequada.

Em função destas conclusões, os itens com menor saturação serão eliminados, até o modelo atingir níveis de validação aceitáveis. Desta forma, foi eliminado apenas o item 42, tendo-se construído o modelo seguinte.

Figura: Estimativas estandardizadas da Dimensão DESEMPENHO

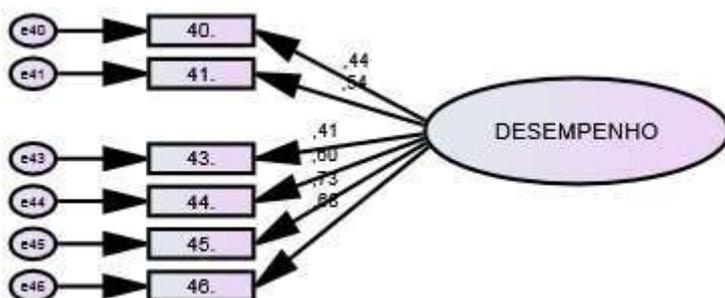


Tabela: Saturações da Dimensão DESEMPENHO, resultantes do SEM e validade convergente

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
DESEMPENHO	DES40	,357	,440	,040	8,837	***<0,001
	DES41	,498	,536	,046	10,928	***<0,001
	DES43	,345	,407	,043	8,013	***<0,001
	DES44	,463	,599	,038	12,270	***<0,001
	DES45	,695	,729	,047	14,840	***<0,001
	DES46	,623	,684	,044	14,046	***<0,001

\*\*\* p<0,001

Tabela: Critérios de validação da Dimensão DESEMPENHO através de validade convergente

Dimensão	Itens	Consistência interna	Média das saturações fatoriais	Fiabilidade composta	Proporção da variância extraída
CONSUMO	6	0,752	0,566	0,971	0,334

Existe agora validade convergente de todas as dimensões, pois as saturações fatoriais são elevadas com valor médio ( $M=0,566$ ) superior ao mínimo exigido de 0,500; as saturações fatoriais são também significativas (valores  $t > 1,96$ ;  $p < 0,001$ ); a fiabilidade do constructo verifica-se pois os valores da consistência interna e da fiabilidade composta são superiores ao mínimo exigido de 0,70; e apenas a variância extraída é inferior a 0,50, embora tenha aumentado bastante relativamente ao modelo anterior.

#### Ajustamento do modelo estrutural para a Dimensão DESEMPENHO

$\chi^2$ /g.l.	CFI	RMSEA	NFI
2,431	0,973	0,053	0,956

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

As medidas indicam um ajustamento adequado do modelo proposto aos dados recolhidos, se tivermos em conta o Qui-quadrado/g.l. ( $2,431 < 5$ ), o RMSEA ( $RMSEA=0,053 < 0,08$ ), o CFI ( $CFI=0,973 > 0,80$ ) e o NFI ( $NFI=0,956 > 0,80$ ).

Relativamente ao construto em estudo, o modelo de Medida permite concluir que os itens: (i) são significativos; (ii) são consistentes; (iii) apresentem validade convergente. Além disso, o modelo apresenta uma qualidade de ajustamento adequada. Em função destas conclusões, a dimensão DESEMPENHO será constituída por todos os seus itens, exceto o 42.

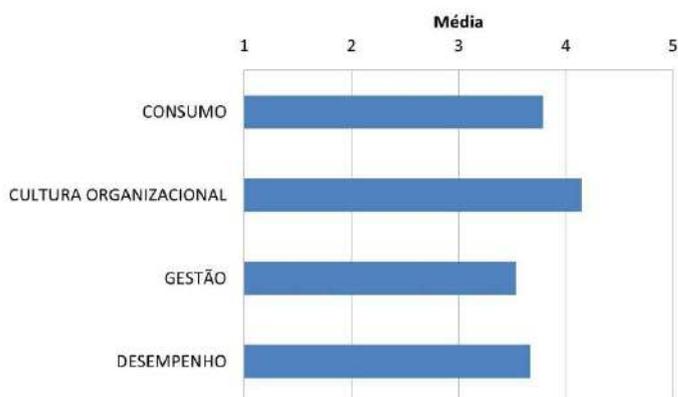
## 11. Análise das dimensões

### Estatísticas: Dimensões do Modelo

	N	Média	Desvio Padrão	Coef. Variação	Mínimo	Máximo
CONSUMO	504	3,79	0,63	17%	1,5	5
CULTURA ORGANIZACIONAL	504	4,15	0,73	18%	1	5
GESTÃO	504	3,54	0,78	22%	1	5
DESEMPENHO	501	3,67	0,58	16%	1,8	5

Os valores indicados reportam-se à escala de medida de 1 a 5.

### Gráfico de médias: Dimensões do Modelo



Em média, a dimensão mais verificada é a satisfação é a CULTURA ORGANIZACIONAL, seguida do CONSUMO, depois do DESEMPENHO e finalmente da GESTÃO, todas com valor médio superior ao ponto intermédio da escala de medida.

## 12. Análise das hipóteses com o modelo de equações estruturais

O modelo Estrutural permite apresentado neste ponto permite verificar as hipóteses de investigação:

(b) Hipótese 1: A cultura de uma organização influencia o conjunto de práticas de gestão.

(e) Hipótese 2: O consumo influencia o conjunto de práticas de gestão.

(a) (c) (d) Hipótese 3: A combinação entre cultura organizacional, práticas de gestão e de consumo têm impacto no desempenho.

Modelo Conceptual

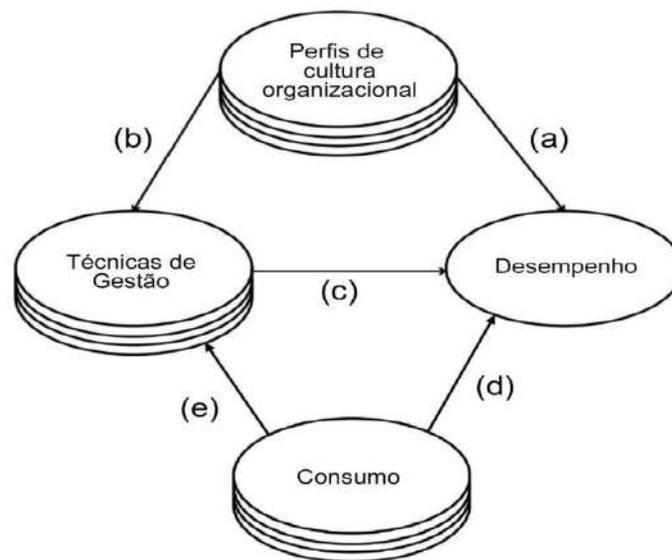


Figura: Estimativas estandardizadas para o Modelo Estrutural

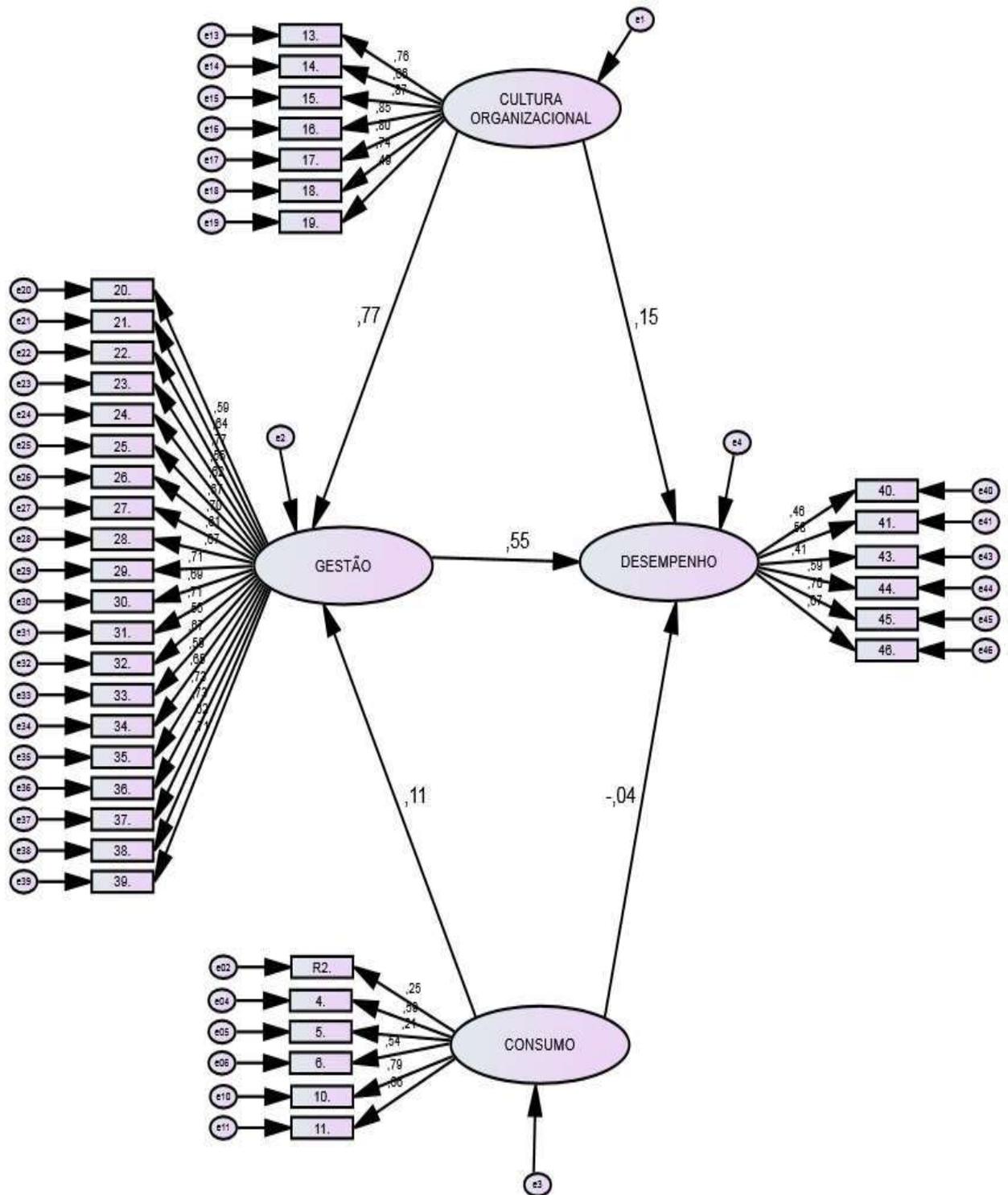


Tabela: Saturações das Dimensões do Modelo

Dimensão	Variável	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
		Não estandardizadas	Estandarizadas			
CONSUMO	CON02	,204	,247	,041	4,964	***<0,001
	CON04	,572	,589	,045	12,700	***<0,001
	CON05	,214	,209	,051	4,189	***<0,001
	CON06	,554	,544	,048	11,587	***<0,001
	CON10	,833	,795	,047	17,666	***<0,001
	CON11	,796	,660	,055	14,420	***<0,001
CULTURA ORGANIZACIONAL	CORG13	,648	,757	,033	19,555	***<0,001
	CORG14	,566	,664	,035	16,340	***<0,001
	CORG15	,871	,872	,036	24,228	***<0,001
	CORG16	,797	,845	,035	23,043	***<0,001
	CORG17	,745	,796	,035	21,016	***<0,001
	CORG18	,685	,741	,036	18,958	***<0,001
	CORG19	,524	,492	,046	11,355	***<0,001
GESTÃO	GES20	,439	,587	,033	13,390	***<0,001
	GES21	,414	,643	,028	14,813	***<0,001
	GES22	,532	,769	,029	18,155	***<0,001
	GES23	,401	,550	,032	12,489	***<0,001
	GES24	,389	,621	,027	14,243	***<0,001
	GES25	,430	,670	,028	15,519	***<0,001
	GES26	,455	,697	,028	16,210	***<0,001
	GES27	,428	,607	,031	13,888	***<0,001
	GES28	,459	,668	,030	15,444	***<0,001
	GES29	,464	,706	,028	16,442	***<0,001
	GES30	,464	,690	,029	16,032	***<0,001
	GES31	,459	,706	,028	16,454	***<0,001
	GES32	,357	,558	,028	12,669	***<0,001
	GES33	,496	,670	,032	15,504	***<0,001
	GES34	,477	,589	,036	13,437	***<0,001
	GES35	,529	,649	,035	14,966	***<0,001
	GES36	,544	,727	,032	17,001	***<0,001
	GES37	,561	,730	,033	17,083	***<0,001
	GES38	,502	,624	,035	14,314	***<0,001
	GES39	,557	,709	,034	16,519	***<0,001
DESEMPENHO	DES40	,280	,462	,030	9,204	***<0,001
	DES41	,400	,578	,035	11,486	***<0,001
	DES43	,260	,413	,032	8,094	***<0,001
	DES44	,340	,590	,029	11,593	***<0,001
	DES45	,496	,697	,037	13,263	***<0,001
	DES46	,455	,672	,035	13,007	***<0,001

\*\*\* p&lt;0,001

A tabela apresenta os resultados relativos às saturações e respetiva significância para os itens das dimensões do modelo. Estes resultados já foram analisados na validação de cada dimensão e são agora apresentados para o modelo estrutural global. Verifica-se que os resultados agora apresentados são muito semelhantes aos anteriores, pelo que vêm reiterar a validação anteriormente realizada de cada dimensão, agora para o modelo global.

## Análise das Saturações para verificação das Hipóteses com o Modelo Estrutural

Hipótese	Dimensão	Dimensão	Saturações		Erro padrão	Teste t	p
			Não estandardizadas	Estadardizadas			
(a)	CULTURA ORGANIZACIONAL	DESEMPENHO	,195	,145	,106	1,836	0,066
(b)	CULTURA ORGANIZACIONAL	GESTÃO	1,233	,772	,086	14,415	***<0,001
(c)	GESTÃO	DESEMPENHO	,463	,551	,073	6,316	***<0,001
(d)	CONSUMO	DESEMPENHO	-,054	-,040	,067	-,802	0,423
(e)	CONSUMO	GESTÃO	,182	,114	,058	3,115	** 0,002

\*\*\* p<0,001      \*\*p<0,01

### Análise das Hipóteses:

*(b) Hipótese 1: A cultura de uma organização influencia o conjunto de práticas de gestão.*

A relação entre “CULTURA ORGANIZACIONAL” e “GESTÃO” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,772$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da CULTURA ORGANIZACIONAL corresponde um aumento das práticas de GESTÃO, portanto podemos concluir que se verifica a Hipótese 1: A cultura de uma organização influencia o conjunto de práticas de gestão.

*(e) Hipótese 2: O consumo influencia o conjunto de práticas de gestão.*

A relação entre “CONSUMO” e “GESTÃO” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,114$ ,  $p=0,002$ ), pelo que a um aumento do CONSUMO corresponde um aumento das práticas de GESTÃO, portanto podemos concluir que se verifica a Hipótese 2: O consumo influencia o conjunto de práticas de gestão.

*(a) (c) (d) Hipótese 3: A combinação entre cultura organizacional, técnicas de gestão, consumo e o impacto no desempenho.*

A relação entre “CULTURA ORGANIZACIONAL” e “DESEMPENHO” apresenta um coeficiente estandardizado positivo, mas que não é estatisticamente significativo ( $\beta=0,145$ ,  $p=0,066$ ), pelo que a uma variação da CULTURA ORGANIZACIONAL não corresponde uma variação significativa do DESEMPENHO.

A relação entre “GESTÃO” e “DESEMPENHO” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,551$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento das práticas de GESTÃO corresponde um aumento do DESEMPENHO.

A relação entre “CONSUMO” e “DESEMPENHO” apresenta um coeficiente estandardizado negativo, mas que não é estatisticamente significativo ( $\beta=-0,040$ ,  $p=0,423$ ), pelo que a uma variação do CONSUMO não corresponde uma variação significativa do DESEMPENHO.

Portanto podemos concluir que se confirma parcialmente a Hipótese 3: A combinação entre cultura organizacional, técnicas de gestão, consumo e o impacto no desempenho, para o impacto das práticas de GESTÃO no DESEMPENHO, mas não para o impacto da CULTURA ORGANIZACIONAL e do CONSUMO no DESEMPENHO.

Nota: quanto maior o valor do coeficiente estandardizado, mais forte é a relação entre as variáveis cuja relação é analisada.

#### Ajustamento do modelo estrutural

$\chi^2$ /g.l.	CFI	RMSEA	NFI
4,302	0,773	0,081	0,725

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

As medidas indicam um ajustamento adequado global do modelo proposto aos dados, se tivermos em conta o Qui-quadrado/g.l. ( $4,302<5$ ) e o RMSEA (RMSEA=0,081~0,08), e valor um pouco abaixo de aceitáveis, considerando o CFI (CFI=0,773<0,80) e o NFI (NFI=0,725<0,80).

## DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As hipóteses apresentadas e testadas, pretendem evidenciar a percepção das *Relações entre Consumo, Cultura e Organizações: Desafios aos Estudos Organizacionais*.

Considerou-se o quadro teórico como o mais ajustado e adequado ao estudo. Delimitou-se o estudo aqui realizado numa amostra, em que os inquiridos participam, efetivamente, na gestão e acabam por influenciar a cultura organizacional.

Sustenta-se, assim, a ideia de que o consumo altera comportamentos e vice-versa. A cultura pode ser observada e mensurada, tomando por base a percepção de atuação da gestão.

No que diz respeito ao desenvolvimento da organização, o seu historial assume um papel relevante na construção cultural, nomeadamente, no que concerne à sua origem, mercado e mudanças. Afere-se a existência de uma evolução dos modelos de gestão e estratégias, sejam eles motivados por fatores intrínsecos ou extrínsecos à organização.

Os gráficos (e tabelas) advindos dos resultados do estudo apresentam um conjunto de relações significativas entre consumo, cultura organizacional, desempenho e o uso de técnicas de gestão, confirmando a H1: *A cultura de uma organização influencia o conjunto de práticas de gestão*.

Portanto, tal como se constatou em termos de resultados estatísticos, a relação entre a cultura organizacional e o uso de práticas de gestão é positiva. A cultura influencia a gestão e a gestão influencia o desempenho, tal como se verificou nos dados alcançados neste estudo.

Note-se, a relação entre “cultura organizacional” e “gestão” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,772$ ,  $p<0,001$ ), pelo que a um aumento da “cultura organizacional” corresponde um aumento das práticas de gestão.

A amostra é constituída por 55,4% do sexo masculino e os restantes 44,6% são do sexo feminino o que mostra que a gestão ainda é predominantemente masculina.

Se, por um lado, - a *cultura de grupo* - foca-se no ambiente interno da organização e é orientada para a flexibilidade. Essa cultura está positivamente associada ao comportamento organizacional. Os resultados sugerem que as empresas com características da cultura de grupo adotem técnicas de gestão mais orientadas para as pessoas, e para a estratégia da própria empresa.

Nos dados obtidos do estudo, 0,8% têm idade “Inferior a 25 anos”, 11,3% têm idade “De 25 a 34 anos”, 64,7% têm idade “De 35 a 55 anos” e 23,2% têm idade “Superior a 55 anos, ou seja, a faixa etária mais representativa da amostra dá essa estabilidade à *cultura de grupo*.

Como já referido, existe uma relação muito próxima entre o conhecimento detido pelos trabalhadores e os serviços obtidos dos recursos. Ou seja, criou-se a ideia que a diferença das organizações é gerada pelas diferenças dos seus recursos.

As principais ilações que se pode retirar do estudo, em relação à cultura do grupo, foi que o trabalho em equipa, liderança participativa, confiança, desenvolvimento do potencial humano e o envolvimento dos trabalhadores.

Este tipo de cultura focaliza-se no interior das empresas, nos seus recursos e competências, a fim de explicar o lucro e o valor da organização.

A relação entre cultura de grupo e técnicas de gestão estão mais orientadas para as relações humanas do que para o controlo. Valoriza-se mais o “coletivismo” do que o “individualismo”.

Por outro lado, - a *cultura do desenvolvimento* - foca-se no ambiente externo e é orientada para a flexibilidade. Os resultados do estudo demonstram esse relacionamento positivo entre cultura organizacional e gestão que, em parte, se deve ao equilíbrio do uso de práticas de gestão nas organizações. Como se constatou, o consumo sempre teve um papel central nas organizações, *i.e.*, essa relação fica evidenciada em função das transformações que, a partir deste século levaram o consumo ao epicentro da vida económica, social e cultural devido ao papel que a organização tem no processo.

No entanto, devido à forte contração da atividade económica de 2020 e ao impacto da pandemia SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome CoronaVirus 2*) que se fez sentir de forma mais intensa nos últimos meses, o estudo evidencia a influência que o consumo tem na gestão. O mundo entrou em crise com desequilíbrios externos persistentes e pré-existentes. A crise (global e local) causou alterações, desequilíbrios, instabilidade, vacilação, incertezas, colapso, decadência, recessão, estagnação e paralisação em quase todos os sectores económicos e sociais.

No estudo, consta-se que a relação entre “consumo” e “gestão” apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ( $\beta=0,114$ ,  $p=0,002$ ), pelo que a um aumento do consumo corresponde um aumento das práticas de gestão.

Já por sua vez, - a *cultura racional* - foca-se no ambiente externo e é orientada para o controlo. Dentro dos perfis culturais considerados no estudo, a cultura racional é a que se mostra mais evidente neste fenómeno.

Na amostra, 17,7% têm “Ensino Secundário”, 54,2% têm “Bacharelato ou Licenciatura”, 25,0% têm “Mestrado | MBA” e 3,2% têm “Doutoramento” o que demonstra níveis de instrução consideráveis dos inquiridos.

O controlo da gestão e seus objetivos são as práticas que mais estão relacionadas com as características da cultura racional como as seguintes: concentração nas tarefas, orientação para os resultados, forte liderança, eficiência e eficácia na produtividade.

A relação entre cultura e grupo é profícua. Ou seja, o grupo relaciona-se com as técnicas que são usadas diariamente na gestão das pessoas e a cultura influencia ambas. São, aliás, esses resultados que reforçam as conclusões do estudo. Práticas de gestão orientadas para o controlo e para a orientação das pessoas podem coexistir em harmonia, sendo a essência da competitividade.

Quanto à principal estratégia da empresa, os dados recolhidos apontam, 59,9% respondem “Alta qualidade”, 12,5% respondem “Baixos custos”, 10,5% respondem “Stock e prazos curtos de entrega”, 5,8% respondem “Lançamentos de novos produtos” e 11,3% respondem “Outra”. Em síntese, fica evidente que a principal estratégia é a alta qualidade do produto ou serviço.

Como referido, a teoria social vê o consumo como a contraparte necessária da produção. Tal enfoque leva à compreensão da formação da cultura de consumo como resultado do excesso de produção e da conseqüente necessidade de criação de uma demanda. O consumidor é então seduzido a tais estratégias de *marketing* que o tornam permeável a tais práticas de gestão. Na verdade, o *marketing* não é mais do que a sociologia aplicada à gestão.

Constata-se que a relação entre “consumo” e “desempenho” apresenta um coeficiente estandardizado negativo, mas que não é estatisticamente significativo ( $\beta = -0,040$ ,  $p = 0,423$ ), pelo que a uma variação do “consumo” não corresponde uma variação significativa do “desempenho”.

Em contrapartida, - a *cultura hierárquica* - foca-se no ambiente interno da organização, porém é mais orientada para a gestão do processo. Essa cultura tem uma relação direta, por exemplo, com as técnicas de melhoria contínua, o que pode ser explicado pelo facto de que a cultura ser caracterizada mais pela eficiência interna, estabilidade e uniformidade. Os resultados estatísticos dão suporte a esses argumentos.

Em relação à área de formação os dados da amostra apontam, 33,1% são de “Economia e Gestão”, 25,2% são de “Engenharias”, 12,5% são de “Design e Arquitetura”, 6,5% são de “Psicologia e Sociologia”, 5,6% são de “Direito e Solicitadoria” e 17,1% são de “Outra”. Ou seja, o estudo mostra que os participantes estão familiarizados com os temas de gestão e organização, embora com conhecimentos relativamente diferenciados na área

Sublinhe-se que as organizações, independentemente da supervisão e controlo, dependem, exclusivamente, da gestão (Porter 2007: 33-64). Em boa verdade, trata-se de um dilema entre autonomia e controlo sendo frequentemente estudado na literatura.

Como exposto, anteriormente, os recursos como o conhecimento, a capacidade de aprendizagem, a cultura, o trabalho em equipa e o capital humano, são considerados como sendo aqueles que mais contribuem para a vantagem competitiva sustentada na organização (Davenport 2007: 155-178). Em bom rigor, só existem duas formas de ser competitivo, ou é pela organização ou pelo esforço. Na maioria dos casos ainda é pelo esforço do trabalho e não pela organização da empresa.

Para melhor compreensão, uma cultura organizacional que valorize a rapidez das respostas (de clientes e fornecedores) e fomente o conhecimento especializado é necessariamente uma cultura que valoriza a gestão do processo e os recursos humanos existentes. Assim sendo, a verdadeira riqueza das organizações reside nas pessoas, nos processos e na tecnologia de produtos e serviços (Bilhim 2002: 121-126).

Em suma, a cultura racional cuja orientação está voltada para a produtividade, desempenho, resultados e eficiência, tem características que se coadunam com uma gestão científica. Já as características da cultura de grupo propiciam o uso de técnicas mais voltadas para os aspetos sociais da empresa, que favorecem o envolvimento e a participação dos trabalhadores.

Por conseguinte, a H1: *A cultura de uma organização influencia o conjunto de práticas de gestão*, é confirmada.

Portanto, a adoção das práticas de gestão pelas empresas não implica que estas sejam usadas de forma eficaz. A H2 pretende investigar a influência do consumo nas práticas de gestão.

Os resultados estatísticos alcançados suportam a H2 de que *O consumo influencia o conjunto de práticas de gestão, é confirmada.*

Já os resultados estatísticos alcançados na H3 referem que *A combinação entre cultura organizacional, técnicas de gestão, consumo e o impacto no desempenho não é confirmada na íntegra.* Note-se, a cultura do desenvolvimento e a cultura de grupo contribuem, direta e indiretamente, para o consumo e comportamento, independente das técnicas de gestão consideradas.

Pretende-se dizer com isto que as ações humanas são guiadas através das necessidades sociais engendradas sobre o indivíduo (Foucault 1979: 40-63). Os homens muitas das vezes são coagidos pela sua conjuntura a agirem de determinado modo, mesmo que essa atuação seja contrária à sua forma de ser, estar e pensar.

Constata-se, efetivamente, que as razões destes instrumentos de poder (*técnicas de gestão*) baseiam-se, principalmente, na minimização de custos e maximização de resultados.

O conceito de sociedade (de cultura) do consumo, aponta para um novo paradigma que determina as motivações dos indivíduos para as compras. Como referimos, as iniciativas às compras orientadas pelo reconhecimento social e estimuladas pela aquisição de determinado bem de consumo continuam ainda a ocupar as mais criativas estratégias de gestão de *marketing*. Ou seja, o desejo de diferenciar-se no meio social, mediante a aquisição de bens de consumo, com produtos exclusivos, refinados e caros é uma forma da (pequena) burguesia se evidenciar.

A mensagem fortemente orientada pelo estímulo ao elemento distintivo que aquele bem de consumo pode vir a conferir ao seu possuidor, mediante a compra, é tipicamente elaborada sob a lógica do diferencial da classe social.

No entanto, a ilação que se retira da análise do estudo (em período de crise pandémica), o consumo pode não estar diretamente associado à lógica do diferencial da classe social, mas sim à qualidade do produto ou serviço. Contudo, esta é uma pista a explorar de modo sistemático no futuro.

Na discussão sobre os estudos organizacionais, os valores promovidos no consumo são confrontados e postos em análise. Ou seja, trata-se de abordagens férteis e reveladoras de uma sociedade de consumo que se faz no local, mas dialoga com o global.

Adverte-se para as diversas transformações culturais onde se destacam os hábitos de consumos e os costumes de um povo.

De forma a refletir sobre a literatura encontrada, e dos dados recolhidos, pretende-se deixar claro que a cultura organizacional é um constructo da gestão e tem influência no seu *modus operandi*.

A cultura organizacional assume na empresa o papel de integradora e equilibradora. O controlo da gestão, encontra-se alinhado com a cultura hierárquica e a cultura racional.

Por conseguinte, a cultura hierárquica poderá contribuir para o aumento do efeito no desempenho quando combinada com a gestão. Contudo, face à informação recolhida no estudo não se pode confirmar na íntegra que enfatize a eficiência interna, uniformidade, coordenação e controlo.

Em empresas com características da cultura hierárquica, o efeito que essa cultura exerce no desempenho é através de metas, objetivos, resultados e melhoria contínua.

As empresas com características de cultura hierárquica usam de forma mais eficaz as técnicas de gestão relacionadas com um controlo de medição, como por exemplo, a medição de indicadores de desempenho e qualidade.

A cultura racional possui apenas um efeito direto no desempenho, exercendo também efeito indireto por meio de quaisquer dos grupos de técnicas de gestão. Portanto, tudo o que é “gerido pode ser medido”. Os resultados podem ser explicados pelo facto de a cultura racional, dentro de todos os perfis culturais estudados, apresentar a relação mais tensa e intensa. A cultura racional é uma cultura orientada para a competição e para o controlo, tendo como principais critérios a eficiência e o alcance das metas.

Por outras palavras, as práticas de gestão estão fortemente relacionadas com as características da cultura, claramente evidenciadas no desempenho organizacional.

Os resultados do estudo confirmam que a cultura organizacional afeta o desempenho por meio das práticas de gestão adotadas, para a maioria das combinações de perfis culturais. Desta forma, a H2 é confirmada.

O consumo como elemento nuclear nos estudos organizacionais pode contribuir com outras questões teóricas e empíricas sobre um possível novo modelo social, em especial para a sociologia da gestão.

Existem práticas de gestão que poderão estar a ser fragmentadas e a provocar ausência de estratégias. Contudo, precisam de ser contrabalançadas por alguns elementos integradores da cultura organizacional, independentemente do período crítico em que vivemos. Ora, práticas como monitorização, coordenação, supervisão e auditoria têm um

forte impacto na gestão. Porém, os resultados suscitam algumas reflexões e inquietações sobre a influência do consumo na gestão e a pouca influencia no desempenho.

Contudo, é possível compreender a cultura organizacional através das suas práticas intelectuais muitas das vezes centradas na produção, distribuição e consumo de bens e serviços (Lewin 1951; Schein 1985).

A informação recolhida e interpretada retrata de certa forma, a preocupação dos empresários com o futuro, temem o decrescer das vendas, o esmagamento das margens de lucro e as consequências sociais, psicológicas e económico-financeiras da crise.

Com base nos mencionados motivos e dadas as moderadas perspetivas de crescimento do volume de negócios (em 2021), facto agravado por um ambiente socioeconómico claramente desfavorável, a economia precisa de investimento para relançar o sector no mercado.

Fazendo referência a Jorge Marques (APG 2013):

Não há ausência de cultura, porque ela existe, mesmo quando nada se faz para a construir. O que acontece é que umas facilitam o atingir de objetivos desejados, produzem satisfação e adesão, outras, impedem e potenciam a conflitualidade improdutiva. Umas permitem o desenvolvimento da inteligência e da inovação, as outras são castradoras do desenvolvimento humano.

Em síntese, o comportamento do consumo compromete toda a envolvimento empresarial. Verdade seja dita, a área da construção civil e afins está comprometida com as exigências atuais da economia.

Os resultados apresentados servem para consolidar a visão por parte do patronato, quer em termos de missão, como de estratégia empresarial, recalçando uma forte influência da cultura organizacional na gestão. A revisão de literatura sobre as práticas de gestão foi no sentido de reconstruir alguma coerência interna e reforçar a externa.

Com efeito, emerge um novo olhar sobre si mesmo. O papel da mudança é rebuscado pela cúpula da gestão, em termos de mapas e planos de modernização dos negócios. É de sublinhar que essa cumplicidade de ações e reações ao negócio consiste de forma eficaz, mas não eficiente, o que leva a uma certa vacilação nas decisões estratégicas. Este comportamento é típico das PME's e da sua cultura.

Todavia, registaram-se algumas características que são reveladoras de práticas suportadas por regras, costumes e rotinas diárias, designadamente no que diz respeito à

especificidade do trabalho, onde advém a necessidade da formação acadêmica e não somente a experiência das competências exercidas.

É interessante observar que na organização a tensão entre os diferentes papéis dos atores reflete-se, de certo modo, na consistência interna, embora seja conflituosa e frágil. Na realidade, esse conflito baseia-se no reajustar da gestão à cultura predominante e à necessidade de manter alguma solidez interna face às exigências do ambiente externo. Ora, na teoria da prática trata-se de uma visão empresarial pequena, pouco profunda e ausente.

O problema económico e financeiro que as PME's (quase sempre) atravessam tem haver com a sua dimensão e cultura. As PME's têm medo de crescer e de perder o controlo da gestão.

Na amostra, 43,5% integram uma Microempresa”, 24,2% integram uma “Pequena empresa”, 24,4% integram uma “Média empresa” e 7,9% respondem “Outra”. A economia nacional é débil porque as empresas são frágeis, vulneráveis, indefesas e expostas ao mercado global, ou seja, são produtivas, mas pouco competitivas.

Portanto, a estratégia gestonária não é orientada para o pormenor, desvalorizando-se a precisão, rigor e competitividade. É de salientar a confusão entre resultados e objetivos, por vezes, mal interpretados, e onde as soluções são adiadas ou mal resolvidas. Muitas das questões culturais e sociais comprovam-se mais pelos efeitos do que pelas causas. Se há efeitos, não pode deixar de haver causas. E se existem, não são uma mera hipótese.

Este estudo pretende fazer uma reflexão ao *valor de troca* contida na dialética entre o material e o cultural. Como já descrito, se o valor de troca é o objetivo principal de qualquer organização capitalista, a sua contrapartida, será atingir toda organização enquanto consumidora.

O resultado do estudo confirma que é importante considerar a interação entre os elementos técnicos (*hard*) e sociais (*soft*) da gestão, de forma a se obter melhores resultados do desempenho.

A H1 mostra que os perfis culturais se relacionam de forma diferente a diversas técnicas da gestão, sugerindo que elas sejam compatíveis com diferentes perfis culturais. Outra questão que recai sobre o seu efeito é o relacionamento entre consumo e gestão, testada na H2.

Os resultados da H2 sugerem que as empresas com perfil de cultura racional e hierárquica possam usar, efetivamente, outras técnicas da gestão. Essas técnicas

complementam-se aumentando o desempenho. Porém, o efeito positivo no desempenho ocorre somente quando essa cultura é combinada com outros fatores. Não basta *querer*, é preciso *ter* uma cultura de desempenho.

As práticas de gestão contribuem para a melhoria do desempenho quando combinadas com a cultura. Aparentemente, as características da cultura racional e hierárquica têm uma orientação dominante, valores centrais, estilo de liderança e prioridades de desempenho, que podem reduzir ou até mesmo anular alguns dos seus efeitos internos.

Ainda dentro deste trilha, no que diz respeito à cultura existe uma forte ligação com os processos, isto é, verificou-se uma certa cumplicidade entre “qualidade da gestão e gestão da qualidade”.

Estes dados parecem indicar a existência de uma relação entre valores culturais e práticas internas. Apesar da gestão empresarial estar conectada aos objetivos estratégicos presentes na área comercial, ela preza pouco o talento e a orientação dos recursos humanos.

Procurou-se compreender a organização, tentando interpretá-la e descrevê-la. A gestão dos recursos humanos está longe de ser uma realidade.

No entanto, verificou-se na questão número 13 do questionário, que 50,0% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação “*A minha organização procura constantemente a eficiência a fim de melhorar o desempenho*”. Na questão número 14 do questionário, que 50,2% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação “*A minha organização foca-se na redução de custos, no respeito pelos prazos e no cumprimento dos planos de trabalho*”. Na questão número 15 do questionário, que 48,2% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação “*A minha organização valoriza o desenvolvimento dos recursos humano*”. Na questão número 17 do questionário, que 47,8% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação “*O modelo de gestão da minha organização é caracterizado pelo trabalho em equipa*”.

Convém realçar que os fundamentos das práticas de gestão encontram-se nas raízes mais profundas da organização e que dessas práticas sociais advém a influência da cultura (Hofstede 1991: 83-87). Face ao exposto, é através da cognição que se compreende a cultura e a estrutura mental que os indivíduos partilham na organização.

É comum os padrões não conseguirem separar claramente os limites da empresa dos limites da família. Em boa verdade, resistem e residem sentimentos de injustiça, imparcialidade, insensatez, falta de honestidade e legitimidade (Lima 2003:1-43). Ora, do

ponto de vista psicológico ou cognitivo, esta percepção envolve processos culturais, sociais, económicos, tal como, histórias, memórias (vivas ou contadas), entre outros aspetos que podem influenciar e determinar a cultura das organizações.

Sintetizando, o posicionamento da gestão dos recursos humanos e as necessidades da organização de cada empresa demonstram, claramente, o nível de dependência face à gestão, muito pela disponibilização de ferramentas e instrumentos de trabalho para fazer face às condições necessárias e responder aos desafios impostos pelos objetivos organizacionais (Dantas 2007: 19-33).

Sublinhe-se que as necessidades dos gestores, quando não satisfeitas, podem gerar uma percepção crítica em relação às práticas de gestão. O discurso da valorização dos recursos humanos reflete-se nas práticas de modernidade e/ou sofisticação das organizações (Davenport 2007: 155-178). Se, por um lado, disponibilizam recursos para aquisição de conhecimento e técnicas, por outro lado, o valor humano pode não ser correspondido.

Dito por outras palavras, quando no dia-a-dia o foco está na redução de custos com a mão-de-obra, flexibilidade, polivalência, entre outras medidas economicistas, reproduz-se, assim, desequilíbrios entre perspetivas, metas, condições e objetivos.

Advoga-se que os resultados deste estudo possam levantar outras inquietações e subsidiar uma outra reflexão por meio de uma análise crítica e contributiva à cúpula da gestão, ou seja, permite a possibilidade de reposicionar, agir e desafiar o desempenho organizacional para outros níveis de competitividade.

Este decréscimo económico está aparentemente associado ao fator pandémico, no entanto, não deixa de ser um problema estrutural e cultural. Trata-se do eco de uma tragédia esquecida em tempos modernos.

Em termos sucintos, empresários e patrões (deste sector) terão que adequar as suas estratégias ao nível de competitividade vigente no mercado e às novas oportunidades de negócios, ou seja, pensar local para agir global.

Na amostra, quanto à área de atividade da empresa, 18,8% respondem “Comércio por grosso e retalho”, 11,3% respondem “Engenharia”, 9,5% respondem “Arquitetura”, 8,1% respondem “Construção civil”, 6,7% respondem “Indústria transformadora e afins”, 4,4% respondem “Projetos”, 0,6% respondem “Fiscalização de obra” e 40,5% respondem “Outras atividades”.

Conforme declara Peter Drucker (1999: 27-30), a globalização e a integração das economias vai exigir às empresas processos de modernização das suas técnicas de gestão e atividade.

Importa ter em atenção que a cultura empresarial pode ser entendida como o resultado das partes que se adquire em relação ao todo. Pretende-se com isto dizer que, a cultura de uma organização não é o que se vê, mas sim o que se sente.

Em jeito de conclusão, os responsáveis hierárquicos têm como objetivo e intenção utilizar o desempenho como instrumento de gestão, pois é uma ferramenta que funciona como um mecanismo de aperfeiçoamento. Para eles, o desempenho é um meio de controlo e alinhamento dos trabalhadores aos objetivos organizacionais. Por outro lado, ao estudar as práticas e as representações do desempenho, observou-se que também ele era utilizado como uma ação capaz de atender às expectativas das pessoas e organizações.

Nesta análise, tornou-se claro que o desempenho é um instrumento necessário para direcionar e definir rotinas, condutas, usos, hábitos, padrões, estilos e normas.

O estudo teve algumas limitações relacionadas com o método usado na investigação. A abordagem exploratória deu maior ênfase à relação entre consumo, cultura organizacional, práticas de gestão e ao impacto do desempenho. Seria interessante investigar outros mecanismos que explicassem as relações encontradas neste estudo e complementá-los utilizando outros métodos e técnicas.

Assim, estudos futuros deverão considerar a realização de entrevistas, pesquisa de campo e estudos longitudinais, com o objetivo de desenvolver uma compreensão profunda dos mecanismos por trás dos resultados estatísticos apresentados neste trabalho. Isso permitiria investigar outros mecanismos que explicariam, por exemplo, outros fenómenos nos estudos organizacionais.

Para terminar, a cultura influencia e é influenciada pela organização, sendo uma consequência da gestão. A transferência do conhecimento para dentro da empresa é feita pela gestão e esta tem impacto ao nível da cultura organizacional. O conhecimento reflete-se em valores que sustentam as rotinas organizacionais, sendo estas a determinar as orientações e estratégias.

## BIBLIOGRAFIA

- Adair, John (1993): *A Chefia Dinâmica*. Mem Martins: Editora Europa - América.
- Adler, Paul (2000): "The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies". New York: Oxford University Press.
- Almeida, Filipa (2010): *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Braga: Edições Principia.
- Ahire, S. L.; Golhar, D. Y.; Waller, M. A. (1996): "Development and Validation of TQM Implementation Constructs". *Decision Sciences*, v. 27
- Anastasi, A. (1990): "Psychological testing". New York: McMillan.
- APG (2013): Associação Portuguesa de Gestores e Técnicos de Recursos Humanos.
- Arbuckle, J.; Wothke, W. (2003): *AMOS 5.0: User's guide*. Chicago, IL: Smallwaters Corporation.
- Arnaud, Gilles (2002): "The Organization and the Symbolic: Organizational Dynamics Viewed from a Lacanian Perspective". *Human Relations*.
- Bagozzi, R. P. (1980): "Causal models in marketing". New York: Wiley.
- Baird, K.; Hu, K.; Reeve, R. (2011): "The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance". *International Journal of Operations and Production Management*, v.31.
- Baudrillard, J. (1995): *A Sociedade do Consumo*. Elfos Editora. Lisboa.
- Bauman, Z. (2008): *Vida Para o Consumo: a Transformação das Pessoas em Mercadoria*. São Paulo: Zahar.
- Beck, Ulrich (1991): "Risk Society: Towards a New Modernity". Newbury Park, CA: Sage.
- Bentler, P. (1980): "Multivariate analysis with latent variables: causal modeling". *Annual Review of Psychology*, 31, 419-456.
- Bentler, P.; Chou, C. (1987): "Practical issues in structural equation modeling". *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Bilhim, João (2002): *Questões Atuais de Recursos Humanos*: Lisboa: Editora Universidade Técnica de Lisboa.
- Bilhim, João (2004): *Qualificação e Valorização de Competências*. Lisboa: Editora Sociedade Portuguesa de Inovação e Governação nas Autarquias.
- Bilhim, João (2005): *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Editora Instituto Superior Ciências Sociais e Políticas.
- Bagozzi, R.; Yi, Y. (1988): "On the evaluation of structural equation models". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94.
- Boudon, Raymond (1990): *O Lugar da Desordem*. Lisboa: Editora Gradiva.
- Boudon, Raymond (2009): *O Relativismo*. Lisboa: Editora Gradiva.
- Brilman, T. (1982) : "Modèles Culturels et Performances Économiques". Paris : Hommes et Techniques.
- Caetano, António (1998): *Avaliação de Desempenho, Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH Editores.

- Câmara, Pedro; Guerra, Paulo; Rodrigues, Joaquim (1997): *Humanotor – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Dom Quixote Editores.
- Cameron, K.; Quinn, R. (2005): “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework”. San Francisco: Jossey-Bass.
- Castells, Manuel (2003): *O Poder da Identidade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Clegg, Stewart (1992): “Tecnologia, Instrumentalidade e Poder nas Organizações”. In: *Revista de Administração de Empresa*, v. 32, n. 5, nov. / dez. São Paulo.
- Clegg, Stewart (1998): *As Organizações Modernas*. Oeiras: Celta Editores.
- Cronbach, L. (1951): Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*.
- Cache, Denys (1999): *A Noção de Cultura nas Ciências Sociais*. Lisboa: Fim de Século Editores.
- Dantas, J.; Rocha, J. (2007): *Avaliação Desempenho e Gestão por Objetivos*. Porto: Rei dos Livros Editores.
- Davey, Mckenzie (1992): *Métodos de Avaliação Pessoal*. Lisboa: Editorial Presença.
- Davenport, T.; Pruzac, L. (2000): “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.” Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Davenport, Thomas (2007): *Capital Humano*. Lisboa: Planeta DeAgostini Editores.
- Denison, D. R.; Spreitzer, G. M. (1991): “Organizational culture and organizational development: a competing values approach”. *Research in Organizational Change and Development*, v. 5.
- Denzin, Norman (1984): “The research act, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Reason, Hilary, Bradbury (eds). *Handbook of action research: participative, inquiry and practice*. Sage.
- DeVellis, R.F. (1991): “Scale Development. Theory and applications”. London: Sage Publications.
- Domingues, Ivo (1997): *Estratégias de Controlo Disciplinar nas Organizações Industriais*. Edição Cadernos do Noroeste.
- Domingues, Ivo (2002): *Qualidade em Águas Mornas*. Braga: Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho.
- Domingues, Ivo (2003): *Gestão da Qualidade Nas Organizações Industriais*. Oeiras: Celta Editora.
- Domingues, Ivo (2007): *Ordem Global e Caos Local: Inovação em Gestão da Qualidade*. Macau: Comunicação Apresentada no XX Seminário Internacional AISO.
- Drucker, Peter (1999): *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. S. Paulo: Pioneira Editores.
- Edwards, J.R. (2010): “The fallacy of formative measurement”. *Organizational Research Methods*. Retrieved 15/08/2011, doi: 10.1177/1094428110378369.
- Faria, A.; Guedes, A. (2004): *Estudos Organizacionais, Estratégia e Marketing no Brasil: Em Defesa de uma Abordagem Focada em Consumo e Globalização*. S. Paulo: Atibaia.
- Featherstone, Mike (1987): “Lifestyle and Consumer Culture. Theory, Culture and Society.
- Featherstone, Mike (1990): “Global Culture: Nationalism, globalization and modernity”. London: Sage Publications.
- Ferreira, J.; Neves, J.; Nunes, P.; Caetano, A. (1996): *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw Hill.
- Flick, U. (2004): “Introducción a la Investigación Cualitativa”. Madrid: Morata.

- Flynn, B. B.; Schoeder, R. G.; Sakakibara, S. (1994): “A framework for quality management research and associated measurement instrument”. *Journal of Operations Management*, v. 11.
- Fleury, A.; Fleury, M. (1997): *Aprendizagem e Cultura nas Organizações*. In: *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Edição Atlas.
- Fleury, Afonso (2001): *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Editora Atlas.
- Foucault, Michel (1979): *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Graal Editores.
- Fornell; Larcker (1981): “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”. *Journal of Marketing*.
- Fortuna, Carlos (2001): *Cidade, Cultura e Globalização*, in Mike Featherstone; Laura Bovone. Oeiras: Celta Editora.
- Forker, L. B.; Vickery, S. K.; Drooge, C. L. (1996): “The contribution of quality to business performance”. *International Journal of Operations and Production Management*, v.16, n. 8.
- Freitas, Maria (1991): *Cultura organizacional - Formação, Tipologias e Impacto*. São Paulo: Macgraw-Hill.
- Friedberg, Erhard (1988) : *L'Analyse des Organisations*. Paris: Grep.
- Friedberg, E. (1995): *O Poder e a Regra - Dinâmicas de Ação Organizada*. Lisboa: Instituto Piaget Editores.
- Gersick, Kelin (2006): *De Geração Para Geração - Ciclos de Vida das Empresas Familiares*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Giddens, Anthony (2000): *O Mundo na Era da Globalização*. Lisboa: Editorial Presença.
- Giddens, Anthony (2000): *Capitalismo e Moderna Teoria Social*. Lisboa: Editorial Presença.
- Giddens, Anthony (1997): *Modernidade e Identidade Pessoal*. Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, Anthony (2000): *As Consequências da Modernidade*. Oeiras: Celta Editora.
- Gomes, Duarte (2000): *Cultura Organizacional, Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.
- Gujarati, D. (2000): *Econometria básica*. São Paulo: Makron.
- Guimarães, R. C.; Sarsfield Cabral, J. (2010): *Estatística*, 2ª Edição. Verlag Dashöfer.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R.; Black, W. (1998): “Multivariate data analysis” (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hair, J.; Anderson, R.; Tatham, R.; Black, W. (1999): “Análisis Multivariante”. New York: Prentice Hall.
- Hampden-Tuner, C. (1993): *Cultura de Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Handfield, R.; Jayaram, J.; Ghosh, S. (1999): “An empirical examination of quality tool deployment patterns and their impact on performance”. *International Journal of Production Research*, v. 37, n. 6, p. 1403-1426.
- Handy, Charles (2007): *A Organização por Dentro*. Lisboa: Planeta DeAgostini Editores.
- Hill, M.; Hill, A. (2002): *Investigação por questionário (2a ed.)*. Lisboa: Sílabo.
- Hofstede, Geert (1991): *Culturas e Organizações, Compreender a Nossa Programação Mental*. Lisboa: Sílabo Editores.
- Hooper, Daire; Coughlan, Joseph; Mullen, Michael R. (2008): “Structural equation modelling”: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* 6(1): 53-60.

- Hopwood, A. (1987): "The Archeology Of Accounting Systems. Accounting, Organizations and society", 1987, 12/3: 207-234.
- Kaynak, H. (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance". *Journal of Operations Management*, v. 21, p. 405-435.
- Karjaluoto, H.; Mattila, M.; Pento, T. (2002): "Factors underlying attitude formation towards online banking in Finland". *International Journal of Bank Marketing* 20 (6), 261-272
- King, A.; Zeithaml, C. (2003): *Measuring Organizational Knowledge: Conceptual and Methodological Framework. Strategic Management Journal*, 24, 763-772.
- Kline, R. B. (1998): "Principles and practice of structural equation modeling". New York: The Guilford Press.
- Knights, D.; Morgan, G. (1990): "The Concept of Strategy in Sociology: A Note of Dissent, Sociology", v. 24, n. 3, p. 475-483.
- Kotter, John (1996): *Leading Change. Harvard Business School Press*.
- Kotter, J.; Heskett, J. (1992): *Corporate Culture and Performance, New York: Free Press*.
- Lacan, Jacques (2007): "The Seminar of Jacques Lacan, Book XVII": Other Side of Psychoanalysis, ed. Jacques-Alain Miller, trans. Russell Grigg. New York: Norton
- Lacroix, P. (1983) : "Culture de L'entreprise et Culture Communautaire des Groupes". Paris: Direction et Gestion.
- Lakatos, Eva (1992): *Sociologia Geral*. S. Paulo: Atlas Editores.
- Pestana, Maria Helena; Gageiro; João Nuno (2008): *Análise de dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS*. 5.ª Ed. Rev. e corrigida, Edições Sílabo, Lisboa
- Lewin, K. (1951): "Field Theory in Social Science". New York: Harper and Row.
- Lima, Maria (2003): *Grandes Famílias Grandes Empresas*. Lisboa: Portugal Editores.
- Lopes, A.; Picado, L. (2010): *Conceção e Gestão da Formação Profissional Contínua*. Mangualde: Edições Pedago.
- Lopes, Albino (2005): *Gestão de Recursos Humanos versus Gestão de Pessoas*. Lisboa: ISCTE.
- Lopes, A.; Moreira, P. 2004): *A liderança e a Cooperação inter PME's em Portugal - Estudo Longitudinal*. Lisboa: AEP.
- Lopes, A.; Reto, L. (1990): *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*. Lisboa: Sílabo Editores.
- Luque, T. (2000): "Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados". Madrid: Ediciones Pirámide.
- Machado, Hilka (2005): *Reflexões sobre Conceções Familiares e Empresas Familiares*. Psicologia em Estudo. São Paulo: Edição Maringá.
- Maroco, João (2011): *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 5.ª Edição. Edições ReportNumber.
- Martin, J.; Siehl, C. (1985): *Organizational Culture and Counterculture: An Unesay Symbiosi. Organ Dyn*.
- Martin, J. (1992): *Cultures in Organizations: Three perspectives. New York: Oxford University Press*.
- McDonald, R.; Ho, M. (2002): "Principles and practice in reporting structural equation analyses". *Psychological Methods* 7(1): 64- 82.
- Morgan, Gareth (1997): *Images of Organization*. London: Sage Publications (2.ª Edição).
- Muñiz, J. (2003): "Teoria clássica de los tests". Madrid: Pirâmide.

- Muñiz, J., Fidalgo, A.M., García-Cueto, E., Martínez, R.J. & Moreno, R. (2005): “Análisis de los ítems”. Madrid: La Muralla.
- Naor, M.; Goldstein, S. M.; Linderman, K. W.; Schroeder, R. G. (2008): “The role of culture as driver of quality management and performance infrastructure versus core quality practices”. *Decision Sciences*, v. 39.
- Neto, João (1988): *A Cultura Organizacional das Empresas Portuguesas - Face ao Desafio do Mercado Comum*. Lisboa: APG, XXI Encontro Nacional de Recursos Humanos.
- Neves, J. (1996): *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Nunnally, J.C. (1978): “Psychometric theory”. New York: McGraw-Hill.
- Pagès, M. (1987): *O Poder das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas.
- Parasuraman, A. (1991): “Marketing Research. New York”: Addison-Wesley Publishing Company.
- Pimentel, Mário (1999): *A Outra Face das Organizações*. Lisboa : Edições AESE.
- Porter, Michael (2007): *Estratégia e Vantagem Competitiva*. Lisboa: Editora Planeta DeAgostini.
- Polanyi, K. (1967): *A Nossa Obsoleta Mentalidade Mercantil*. Revista Trimestral de História e Ideias. Porto: Edições Afrontamento.
- Polanyi, K. (1980): *A Grande Transformação*. Lisboa: Edições 70.
- Prajogo, D. I.; McDermott, C. M. (2005): “The relationship between total quality management practices and organizational culture”. *International Journal of Operation and Production Management*, v.25, n.11.
- Quinn, R.E.; Rohrbaugh, J. (1981). “A competing values approach to organizational effectiveness, *Public Productivity Review*”, v. 5.
- Quinn, R.E.; Rohrbaugh, J. (1983): “A Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to Organizational Analysis, *Management Science*”, v. 29.
- Quinn, Robert (1988): “Beyond Rational Management - Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance, Jossey - Bass, San Francisco.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. Van (2005): *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 4.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Gradiva.
- Reed, Mike (1997): *Sociologia da Gestão*. Oeiras: Celta Editora.
- Rifkin, Jeremy (1995): *O Fim dos Empregos: o Declínio Inevitável dos Níveis dos Empregos e a Redução da Força Global de Trabalho*. São Paulo: Makron Books.
- Robbins, S. (2002): *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S.; Coulter, M. (1998): *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Samson, D.; Terziovski, M. (1999): “The relationship between total quality management practices and operational performance”. *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 4, p. 393-409.
- Sampaio, J.; Fleury, M. (2002): *Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional*. S. Paulo: Edições Gente.
- Sainsaulieu, Renaud (1977) : “L'identité au Travail”. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, Renaud (2001): *Sociologia da Empresa*. Lisboa: Editora Piaget.
- Seckman, U. (2000): “Research Methods For Business”. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Schein, E. (1984): "Coming to a New of Organizational Culture". Sloan Management Review Winter - Massachusetts Institute of Technology.
- Schein, E. (1991): "What is Culture?" In: Frost, P. (org) "Reframing Organizational Culture. Newbury: Sage Publications.
- Schein, E. (1985): "Organizational Culture and Leadership". San Francisco: J. Bess.
- Smircich, L. (1983): "Concepts of Culture and Organizational Analysis". In: Administrative Science Quaterly, v. 28, n. ° 3.
- Spender, J. (2002): Knowledge, Uncertainty and an Emergency Theory of the Firm. *In* Choo e Bontis (Eds.) The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, New York: Oxford University Press.
- Steenkamp, J.; Trijp, H. (1991): "The use of LISREL in validating marketing constructs". International Journal of Research in Marketing, 8(4), 283-299
- Szulanski, G. (2003): "Sticky Knowledge – barriers to knowing in the firm". London: Sage Publicatios Ltd.
- Taylor, Charles (2010): *Imaginários Sociais Modernos*. Lisboa: Edições Texto & Grafia.
- Thévenet, Maurice (1986): *Cultura de Empresas*. Lisboa: Edições Monitor.
- Thompson, B. (2000): "Ten commandments of structural equation modeling". Pp. 261-284 in L. Grimm & P. R. Yarnell, eds.
- Titiev, Mischa (2002): *Introdução à Antropologia Cultural*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Torquato, F. (1991): *Cultura - Poder - Comunicação e Imagem. Fundamentos da Nova Empresa*. S. Paulo: Pioneira.
- Treiblmaier, H.; Bentler, P. M; Mair, P. (2010): "Formative constructs implemented via common factors". UCLA Preprint. Retrieved 1/7/2011 from <http://preprints.stat.ucla.edu/576/Treiblmaier%20Bentler%20Mair%20Formative%20Constructs%20Feb%202010.pdf>
- Wu, S. J; Zhang, D.; Schroeder, R. G. (2011): "Customization of quality practices: the impact of quality culture". International Journal of Quality & Reliability Management, v. 28.
- Zavareze, T. (2008): *Cultura Organizacional: Uma Revisão de Literatura*. Curitiba: UFSC.
- Zu, X.; Robbins, T. L.; Fredendall, L. D. (2010): "Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices". International Journal of Production Economics, v. 123.