



Instituto Universitário de Lisboa

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Influência da Cultura Organizacional e das práticas de Responsabilidade Social na Orientação para o Cliente mediada pela Satisfação no Trabalho

Marta Sofia Lopes Cardoso

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Prof. Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE-IUL

Coorientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com agregação,
Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE-IUL

Outubro, 2018

Aos meus pais, tudo o que sou hoje é fruto do vosso (nosso) amor.

“ It always seems impossible, until it is done. ”

Nelson Mandela

Resumo

A competição dos mercados empresariais está ao mais alto nível e as organizações apresentam grande necessidade de se diferenciarem da concorrência.

Esta dissertação pretende contribuir para o aperfeiçoamento do estudo da relação entre os conceitos de Responsabilidade Social das Organizações (RSO) e de Cultura Organizacional (CO) e a Orientação para o Cliente (OC), assim como perceber o papel da Satisfação dos Trabalhadores (ST) face às variáveis anteriores. O modelo exploratório foi testado através de um questionário *online* aplicado a 609 vendedores de uma empresa líder no sector do retalho.

A análise dos dados revelou a existência de efeitos significativos que permitem verificar que a Cultura de Objectivos e as práticas de Responsabilidade Social estão relacionadas com a orientação para o cliente. Contudo, a satisfação no trabalho não se revelou uma boa mediadora no estudo dado a existência de outras variáveis (como a cultura de objectivos) onde a correlação era mais forte na explicação do modelo.

Conclui-se que quanto mais são percecionadas as práticas de RSO por parte dos colaboradores e quanto maior é a cultura de objectivos, maior é a orientação para o cliente.

Palavras-chave: Orientação para o Cliente, Cultura Organizacional, Responsabilidade Social das Organizações, Satisfação no Trabalho, *Stakeholders*.

Abstract

Business markets competition is currently on a high level, leading organizations to have a great need to outstand from other competitors.

The purpose of this dissertation is to contribute to the conceptual enhancement of the study regarding the concept of social responsibility of organizations and the organizational culture on a customer oriented approach, as well as to understand the working staff satisfaction to the mentioned variables. The exploratory model was tested through an online questionnaire applied to 609 sales people of a leading company in the retail sector.

The results show the existence of significant effects which allow to verify that the culture of objectives and the practices social responsibility are related to the customer orientation. However, job satisfaction didn't prove to be a good mediator in the study since we contained other variables (such as objective culture) where the correlation was stronger in the explanation of the model.

We concluded that the more RSO practices are perceived by employees and the greater the objective culture, the greater the customer orientation.

Key words: *Customer Orientation, Organizational Culture, Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, Stakeholders.*

Agradecimentos

Esta etapa não ficaria concluída, sem agradecer a todos os que, das mais variadas formas, contribuíram para o meu enriquecimento pessoal e desenvolvimento profissional.

À Professora Doutora Ana Patrícia Duarte o meu muito obrigada por toda a transmissão de conhecimento e pela orientação que me proporcionou ao longo desta caminhada.

Ao Professor Doutor José Neves, por me despertar o interesse pela área e por colaborar na formulação do tema e trocas de ideias.

Ao El Corte Inglés, e a todos os meus colegas que contribuíram para a realização deste estudo, o meu muito obrigada pela oportunidade e consentimento na recolha da amostra, em especial, à Alda Bernardes, à Salomé Barreira, à Rita Soares e à Maria João Sales.

Aos amigos que a vida me deu e que ainda hoje permanecem comigo, em especial à Filipa e aos amigos da cidade neve.

Por último, agradecer àqueles que sem darem conta foram os que mais contribuíram e me deram força e todos os incentivos para a conclusão desta etapa.

Ao Eduardo, por me acompanhar nesta etapa desde o início e por me ter acolhido na sua cidade. A sua compreensão e o seu carinho tornaram esta caminhada mais simples.

Aos meus pais e ao meu irmão pela fantástica família unida que somos e por todo o carinho e atenção que me proporcionam todos os dias. Sem eles não seria possível a realização desta etapa. Agradeço-vos toda a força, ambição que depositaram em mim e nas minhas capacidades. Obrigada por fazerem parte da minha vida!

Glossário

RSO – Responsabilidade Social e das Organizações

RSE- Responsabilidade Social Empresarial

CO – Cultura Organizacional

ECI – El Corte Inglés

ST – Satisfação no Trabalho

OC – Orientação para o Cliente

Índice

Introdução	9
Capítulo I:	12
Revisão da Literatura	12
1.1 Orientação para o cliente	13
1.2 Cultura Organizacional	15
1.2.1. Perspetiva Multicultural de Hofstede.....	15
1.2.2. Perspetiva Cultural de Schein	18
1.2.3 Modelo dos Valores Contrastantes.....	18
1.3 A Responsabilidade Social das Organizações (RSO)	22
1.4 Satisfação no trabalho	26
1.5. Hipóteses do estudo	29
Capítulo II:	30
Método	30
2.1 Contexto do Estudo	31
2.2 Amostra	33
2.3 Instrumento	33
2.4 Procedimento	35
Capítulo III:	36
Resultados	36
3.1. Estatísticas Descritivas	37
3.2. Análise das correlações	38
3.3. Análises de regressão	42
Capítulo IV:	46
Discussão dos Resultados e Conclusões do Estudo	46
4.1 Discussão dos Resultados	47
4.2 Implicações Teóricas	48
4.3 Implicações para as Organizações e os seus Gestores	49
4.4 Limitações e sugestões para pesquisas futuras	49
4.5 Conclusões Finais	50
Referências Bibliográficas	51
ANEXOS	57
Anexo A	58
Anexo B	59

Anexo C	60
Anexo D	62
Anexo E	63

Índice de Quadros

Quadro 3.1: Medidas descritivas das variáveis em estudo	37
Quadro 3.2: Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna.	40
Quadro 3.3: Regressão do modelo de mediação para a orientação para o cliente	45

Índice de Figuras

Figura 1.1: Representação Esquemática do Modelo dos Valores Contrastantes	19
Figura 1.2: Representação gráfica do modelo em estudo	29
Figura 1.3: Organograma El Corte Inglés, Grandes Armazéns, S.A.	32
Figura 3.1: Representação gráfica das dimensões de cultura da organização em estudo	38
Figura 3.2: Recorte do modelo em estudo - 1ª Mediação	42
Figura 3.3: Recorte do modelo em estudo - 2ª Mediação.....	43

Introdução

A Orientação para o Cliente (OC) é nos dias de hoje um tema chave e fundamental numa época onde as empresas voltadas para o mercado têm um elevado nível de competição e apresentam uma necessidade frequente de se diferenciarem da concorrência. Empresas que são orientadas para o cliente conseguem superar os seus concorrentes, antecipando necessidades dos clientes, desenvolvendo bens e serviços para que haja uma maior satisfação dos mesmos (Brady & Cronin, 2001).

Segundo Deshpandé e Webster (1989) a orientação para o cliente de uma organização diz respeito a um conjunto de crenças onde os interesses do cliente vêm em primeiro lugar, porém, não se pode excluir os restantes constituintes da organização, como os proprietários, gerentes e funcionários, com o objetivo de desenvolver uma empresa rentável a longo prazo. Cada organização adota um tipo de orientação mediante os objetivos que pretende alcançar e por vezes o principal interesse não é meramente no cliente, mas também nos resultados a curto prazo como o volume de vendas.

Assim, a interação entre o cliente e o empregado de contacto é fundamental para o sucesso das organizações uma vez que o serviço é maioritariamente produzido no momento em que ambos se encontram (clientes e empregados) (Deshpandé & Webster, 1989).

De acordo com estudos existentes na literatura, é possível identificar preditores que poderão ser potenciadores da orientação para o cliente, como a Cultura Organizacional (CO) e a Responsabilidade Social nas Organizações (RSO).

A orientação para o cliente pode-se manifestar em diferentes níveis da organização, sendo também importante abordá-la de um ponto de vista cultural, uma vez que determinados comportamentos de orientação podem ser o reflexo de valores, normas ou crenças da organização (Révillion, 2003). São estas normas, valores e crenças que traçam uma instituição enquanto sistema social e realçam o papel da cultura organizacional (Ferreira & Martinez, 2015).

O conceito de cultura pode ser definido de diferentes formas, mediante a perspetiva do autor. Segundo Schein (1988, p. 12), a cultura organizacional é definida como “um conjunto de pressupostos básicos e partilhados por um determinado grupo de pessoas que vão resolvendo problemas de adaptação ao meio e de coesão interna”. Gomes (1996) afirma que a cultura tem uma forte proveniência dos níveis departamentais e do historial

da organização. Ao longo deste estudo, irá ser feita a contextualização desta variável abordando diferentes perspectivas, que nos levam à compreensão deste fenômeno organizacional.

Devido ao elevado nível de competição atual, no mundo inteiro, as organizações foram encorajadas ao comportamento socialmente responsável por várias partes interessadas (*stakeholders*) (Carroll & Shabana, 2010). Estas partes interessadas dizem respeito a funcionários, clientes, investidores e acionistas.

Neste sentido, a necessidade de abordar as práticas de responsabilidade social adotadas pelas empresas, podem contribuir para a diminuição de custos operacionais, para o fortalecimento do posicionamento da marca, para o aumento da capacidade que as empresas têm de atrair, motivar e reter empregados, no aumento das vendas, a qualidade do serviço e a participação no mercado (Carroll & Shabana, 2010; Duarte, Neves, & Teixeira, 2014; Kotler & Lee, 2005; Margolis & Walsh, 2003; Sánchez-Hernández & Gallardo-Vázquez, 2016).

O presente estudo procurou perceber a influência da cultura organizacional e das práticas de responsabilidade social na orientação para o cliente e entender qual o papel mediador da satisfação no trabalho nas variáveis anteriores. Mais especificamente, esta pesquisa adotou uma abordagem multidimensional de cultura organizacional constituída por quatro dimensões (cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objetivos), e uma abordagem multidimensional de responsabilidade social nas organizações, examinando como essas práticas influenciavam a orientação para o cliente e a satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho é importante na medida em que se relaciona com diversos resultados que as organizações desejam, tanto a nível individual, como por exemplo a saúde física e psicológica (Spector, 1997) quer a nível grupal, como por exemplo, o desempenho.

Segundo Schneider e Bowen (1985), quando os empregados demonstram satisfação no trabalho e desenvolvimento na carreira, os clientes tendem a perceber uma maior qualidade dos serviços que estão a ser prestados. Estudos anteriores mostram a existência da relação entre Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e satisfação no trabalho no sentido em que os funcionários mostram um maior envolvimento no trabalho devido às práticas de RSE. Por sua vez, estas práticas de RSE poderão ter uma conexão com a

avaliação da situação de trabalho por parte do trabalhador, mas pode variar mediante o contexto social.

Empresas que prestam serviços, como por exemplo os *call centers*, não conseguem prestar uma maior atenção ao cliente, o que poderá ser negativo em termos de satisfação do trabalhador (Malhotra & Mukherjee, 2004). A rotatividade desses funcionários é frequente e conseqüentemente o atendimento e satisfação do cliente poderá ser o resultado da insatisfação dos empregados (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2006). Empregados satisfeitos são provavelmente os mais adequados para um determinado posto/emprego (Malhotra & Mukherjee, 2004)

É importante salientar que esta investigação foi realizada no contexto empresarial privado do sector de grande distribuição e líder nacional e mundial de grandes armazéns onde a política de serviço ao cliente e o atendimento personalizado são extremamente valorizados.

Este trabalho inicia com uma contextualização sobre as diferentes variáveis de estudo de modo a que o leitor compreenda os objetivos e hipóteses de pesquisa. Num segundo capítulo faz-se a abordagem ao método do estudo: participantes, instrumentos e o procedimento utilizado. O terceiro capítulo aborda os resultados e, por fim, o quarto capítulo a discussão e conclusões do estudo.

Capítulo I
Revisão da Literatura

1.1 Orientação para o cliente

Os clientes são a principal razão de ser das empresas. Hoje em dia as necessidades dos clientes são extremamente valorizadas pelas empresas. Esta razão de ser vem aumentar a competitividade entre elas, fazendo com que cada uma dê o seu melhor em tempo real, desde rede de distribuição, diversificação de produtos e serviços. Já em 1998, os autores Tax e Brown, afirmavam que quase dois terços das reclamações que os clientes faziam sucediam dos empregados de contacto, percebendo-se, assim que o sucesso do mercado dependia da interação entre ambos (empregados e clientes).

O conceito de orientação para o cliente é proveniente dos primórdios do Marketing. Desde os anos de 1980 que este conceito tem vindo a ser bastante debatido, sendo que foi a evolução do conceito de marketing que deu origem à orientação para o mercado. Uma organização orientada para o cliente está na base fundamental do marketing (Jaworski & Kohli, 1993).

A orientação para o mercado envolve além do foco no cliente o foco nos concorrentes (Wrenn, 1997).

Empresas com uma orientação voltada para o cliente tendem a superar os seus concorrentes antecipando as suas necessidades dando resposta com o desenvolvimento de bens e serviços que satisfaçam os clientes (Brady & Cronin Jr, 2001).

Segundo Pugh e Dietz (2002), empregado satisfeito é sinónimo de um cliente satisfeito.

Outros autores abordam a orientação para o cliente de uma organização como um conjunto de crenças em que os interesses do cliente vêm sempre em primeiro. Cada organização deve adotar um tipo de orientação dependendo dos objetivos que queiram adquirir. Nem sempre estes objetivos têm como finalidade preencher os requisitos dos clientes, mas resultados de curto prazo como a produtividade e o lucro (Deshpandé & Webster, 1989).

Foi através de um estudo realizado por Saxe e Weitz (1982) que se percebeu que a orientação para o cliente do empregado de contacto está fortemente relacionada com o conceito de marketing. Segundo estes autores, a venda orientada para o cliente é

uma estratégia de fazer negócios através do comportamento dos vendedores, aumentando assim a satisfação dos clientes.

Um vendedor com grandes capacidades de orientação não só é capaz de aumentar a satisfação do cliente, como eventualmente desenvolver um relacionamento de longo prazo entre o cliente e a organização (Dunlap, Dotson, & Chambers, 1988).

Qualquer empregado com uma boa orientação para o cliente detém de um conjunto de predisposições e características básicas prestando um serviço cortês, agradável e útil no contacto com o cliente (Cran, 1994).

Para além do atendimento e orientação prestada pelo empregado de contacto, também é necessário a existência de técnicas que levam o cliente a comprar, assim no seu estudo Saxe e Weitz (1982) desenvolveram duas dimensões pertencentes à orientação: orientação para o cliente e orientação para a venda.

Um comportamento orientado para a vertente do cliente é capaz de abdicar das vendas imediatas, promovendo assim o relacionamento de longo prazo (Saxe & Weitz, 1982). Por outro lado, o vendedor pode se focar apenas nas vendas. Neste sentido, o foco será no objetivo de vender muito, e sem foco no atendimento personalizado do cliente.

Neste estudo, vamos focar-nos na orientação para o cliente do empregado de contacto.

1.2 Cultura Organizacional

A competitividade do mercado, não depende apenas da eficácia e da eficiência das instituições modernas. Atualmente, devido às mudanças da envolvente e dos desenvolvimentos tecnológicos é necessária uma maior aprendizagem por parte das organizações e criar novas formas de comunicar (Shein, 1994). Como consequência desta evolução do mercado, as organizações tentam adaptar-se às mudanças impostas pela economia, tecnologia e política surgindo, assim, implicações que a dimensão da cultura tem em todos estes aspetos.

A palavra cultura vem da antropologia definida como um conjunto de aspetos que eram adquiridos pelo Homem enquanto pertencente a uma sociedade, como crenças, leis, costumes, entre outros, capaz de se manifestar na vida dos indivíduos (Gonçalves & Neves, 2013).

A tomada de consciência dos investigadores sobre este tema decorreu quando se começou a perceber que não eram apenas os fatores económicos que influenciavam o sucesso de uma organização, mas também as crenças e os pressupostos tinham influência no sucesso organizacional (Neves, 1996). A cultura organizacional surge, assim, com o intuito de tratar problemas relacionados com a desintegração da sociedade, apostando em formas de pensar iguais, ideias conjuntas, os mesmos padrões e valores e maneiras de trabalhar (Freitas, 1991).

Este capítulo pretende abordar os principais pontos que se encontram associados à cultura organizacional e não apresentar uma revisão exaustiva da literatura. Nesta linha de raciocínio e no sentido de percebermos como é que as organizações funcionam, iremos abordar ao longo deste capítulo três perspetivas de cultura organizacional: A perspetiva de multicultural de Hofstede, a perspetiva cultural de Schein e por último a perspetiva dos valores contrastantes de Quinn e McGrath (1985).

1.2.1. Perspetiva Multicultural de Hofstede

As organizações multinacionais apresentam dificuldade em estabelecer as mesmas práticas nas filiais que têm espalhadas por todo o mundo. Assim, surge a

necessidade e o interesse em abordar a transculturalidade pelo professor Geert Hofstede (autor de inúmeros estudos nesta área).

Os estudos feitos por Hofstede (1997, 2001, 2003) têm em comum o facto de o autor afirmar que todos os indivíduos detêm uma forma muito particular de pensar, sendo que o comportamento individual, provém dos diversos meios e agentes sociais. Em consequência disto, a cultura é algo que é adquirido e não herdado.

Estudos revelam que as pessoas pensam, sentem e agem de formas muito distintas, havendo diversas formas de identificar manifestações culturais, através de:

Símbolos: dizem respeito às palavras, atitudes, gestos quantificadores de um significado particular que somente os que partilham a mesma cultura os consegue identificar.

Heróis: corresponde às pessoas – reais ou imaginárias – que apresentam características altamente apreciadas servindo como modelo de comportamento.

Rituais: referem-se a características ou atividades coletivas supérfluas, significativamente associadas ao contexto cultural.

Valores: adquiridos nos primeiros anos de vida, interferindo na forma de pensar, comportamentos, sentimentos amplos, muitas vezes inconscientes e indiscutíveis, envolvendo a ética e ideologias compartilhadas por um grupo.

Foi através de um estudo que Hofstede identificou diferenças de valores em trabalhadores da IBM que ocupavam os mesmos postos de trabalho em diferentes partes do mundo. Estas diferenças estavam relacionadas com desigualdade social, relações com indivíduos e grupos, consequências sociais de pertença a um outro sexo e diferentes formas de gestão (Hofstede, 1997).

Assim, segundo Hofstede (1997), constituiu-se um conjunto de dimensões transculturais que englobam parâmetros como: distância hierárquica, grau de individualismo (ou coletivismo), grau de masculinidade (ou feminilidade) e controlo de incerteza.

- **A distância hierárquica** - diz respeito à desigualdade de poder, isto é, como é que os subordinados se relacionam e aceitam as suas chefias.

- **O individualismo versus coletivismo** - aborda as sociedades onde os seus elementos pouco se relacionam, sendo que cada indivíduo apenas conta com ele próprio. O coletivismo caracteriza-se por sociedades em que as pessoas escolhem grupos coesos e fortes, capazes de os protegerem em troca de lealdade.

- **A masculinidade versus feminilidade** – as sociedades ‘‘masculinas’’ preocupam-se por questões como remuneração e uma busca constante por desafios, como ascensão a funções superiores. Nas sociedades ‘‘femininas’’, a preocupação é mais voltada para as boas relações no trabalho, cooperação e questões mais voltadas para a vertente familiar concedendo a preferência pela qualidade de vida.

- **O controlo de incerteza** – corresponde às incertezas da sociedade face às situações desconhecidas ou incertas.

Posteriormente surgiu uma quinta dimensão constituída pela **orientação a curto termo** e pela **orientação a longo termo**. A primeira aborda o respeito pelas tradições e na pela procura constante de resultados imediatos, a segunda acentua-se nas obrigações sociais, respeito pelos outros e perseverança face a resultados a longo prazo.

Estas dimensões são importantes para compreender diferenças culturais existentes em diversos países, e explica-nos que uma prática de gestão pode ser eficaz num país e ineficaz no outro (mesmo sendo a mesma organização).

O milagre económico japonês é um exemplo onde a própria cultura do povo levava o operário a dedicar-se ao trabalho como um sacrifício. Este povo acreditava que o trabalho contribuía tanto para o bem-estar da família como para o enriquecimento do país (sujeitando-se a salários baixos e longos horários de trabalho). Este facto cultural fez crescer a economia do país, porém apenas é peculiar à realidade japonesa (Lopes & Reto, 1990). Outros casos como a abolição de fronteiras e a globalização económica também influenciaram a necessidade de compreender diferenças culturais provenientes de diversas partes do mundo (Lopes & Reto, 1990).

Neste sentido, interessa apresentar ao leitor, outras teorias de cultura que abordem determinantes inerentes à cultura organizacional.

1.2.2. Perspetiva Cultural de Schein

Segundo Schein (1988, p. 12), a cultura organizacional é definida como “um conjunto de pressupostos básicos e partilhados por um determinado grupo de pessoas que vão resolvendo problemas de adaptação ao meio e de coesão interna”.

Este autor aborda o tema de cultura organizacional como uma série de níveis a percorrer de modo a compreender processos da génese cultural, nomeadamente aqueles que estão mais envolvidos com a gestão organizacional (Schein, 1999 cit in Ferreira & Martinez, 2015).

Schein é pioneiro dos estudos de cultura organizacional, explica que para se fazer uma análise da cultura organizacional, devemos integrar três níveis distintos: o nível dos artefactos, o nível dos valores expostos e o nível dos pressupostos básicos.

- O **nível 1**, dos artefactos, refere-se a tudo o que podemos observar, ouvir ou sentir a partir do momento em que entramos numa organização, desde a forma de vestuário a manifestações emotivas.

- O **nível 2**, dos valores expostos, interessa-se pelos objetivos, filosofias e estratégias que a organização adota.

- O **nível 3**, e o mais profundo, procura pormenores referentes ao passado, como por exemplo decisões que foram tomadas para o sucesso (ou insucesso) da instituição (Ferreira & Martinez, 2015).

1.2.3 Modelo dos Valores Contrastantes

O Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e McGrath é eficaz para estudar a cultura em termos comparativos e definir tipos de cultura organizacional, sendo este o modelo usado para a elaboração do questionário deste estudo (Santos, 1998).

Foi um conjunto de estudos empíricos e investigações que originaram este modelo, obtendo-se uma lista de 39 indicadores de eficácia organizacional, onde depois de uma análise estatística foram identificadas duas grandes dimensões que deram origem a quatro quadrantes distintos (Cameron & Quinn, 1999).

O modelo de Quinn e McGrath (1981) é constituído por dois eixos distintos (ver figura 1) que dão origem a quatro quadrantes: o eixo horizontal oscila numa linha contínua que vai desde a orientação interna vs. externa, sendo que a orientação interna foca-se no desenvolvimento dos recursos humanos e num ambiente de trabalho estável e cooperante, já a orientação externa foca-se em atividades que promovam o crescimento e a aquisição de recursos. Por sua vez, o eixo vertical apresenta duas variáveis ao longo do eixo, a flexibilidade vs. controle, sendo que na flexibilidade são valorizadas atitudes como a importância da iniciativa individual, a rapidez e a adaptação em diversos contextos organizacionais, já a variável de controle intensifica a necessidade de existência de uma hierarquia e controle.

A junção destes dois eixos dá origem a quatro tipos de cultura organizacional: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objetivos (Quinn, 1985, 1991). A cada quadrante, corresponde um modelo teórico de modo suportar cada tipo de cultura, sendo eles: modelo das relações humanas, modelo dos sistemas abertos, modelo dos processos internos e modelo dos objetivos racionais (Gonçalves & Neves, 2013).

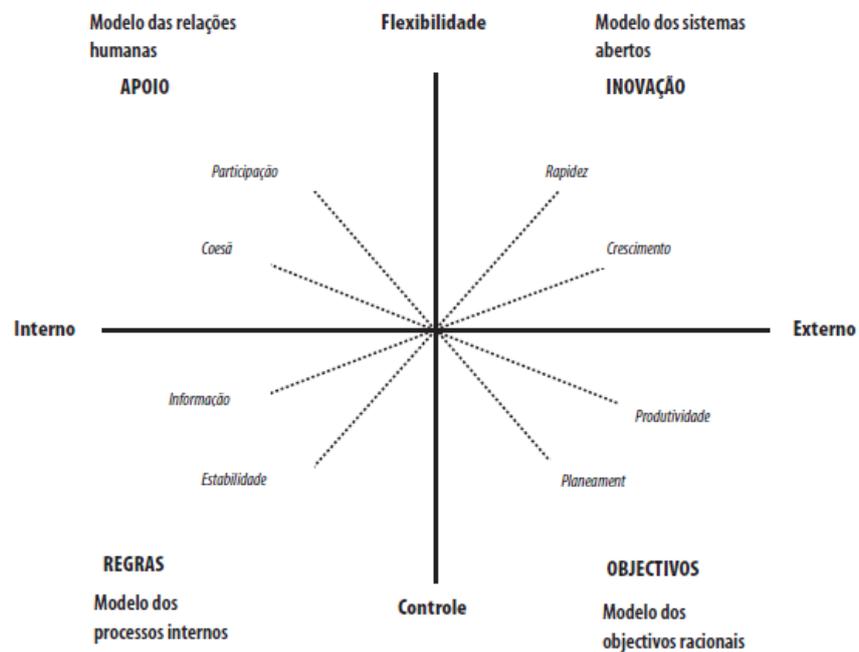


Figura 1.1: Representação Esquemática do Modelo dos Valores Contrastantes

(Adaptado de Neves, 1996)

O primeiro quadrante (superior esquerdo) é constituído pela orientação interna e pela flexibilidade. Este quadrante está também relacionado com a participação e a coesão, pois é nele que se desenvolvem valores como a participação, o trabalho em equipa, a confiança e o sentimento de pertença. O tipo de cultura predominante neste quadrante é a de apoio, inserindo-se assim no modelo das relações humanas por promover o desenvolvimento humano e a motivação com base na coesão e no compromisso, sendo que as decisões são descentralizadas.

O segundo quadrante (superior direito) é constituído pelas variáveis de flexibilidade e orientação externa, desenvolvendo-se valores como a rapidez e crescimento da organização nas respostas às exigências da envolvente externa de modo a se adaptarem. A este quadrante corresponde à cultura de inovação, traduzindo-se pelo modelo dos sistemas abertos.

O terceiro quadrante (inferior esquerdo) está associado às organizações burocráticas tradicionais, onde a cultura predominante é de regras. A formalização, estruturação, centralização e estabilidade interna em busca de eficácia é extremamente valorizada destacando-se, assim, o modelo dos processos internos.

O quarto e último quadrante (inferior direito) é traduzido pela cultura de objetivos onde a orientação para o mercado e para os objetivos é elevada. O modelo dos objetivos racionais define este quadrante e varia entre o controle e a orientação externa, sendo estes fundamentais para o alcance da produtividade e da eficiência.

Segundo Quinn (1991), estas culturas podem surgir em qualquer organização, não existindo tipos de cultura únicos, isto é, nenhuma organização se determina pela evidência de apenas um tipo de cultura, mas pela sua coexistência.

O modelo dos valores contrastantes vem propor que nas organizações não há um equilíbrio perfeito entre culturas e que cada uma tem diferentes graus e ênfases. Os quatro quadrantes apenas representam quatro formas de ver a realidade organizacional (Quinn, 1991).

Existem de facto inúmeras formas de tratar o tema de cultura organizacional.

Este último modelo multidimensional foi o utilizado nesta investigação, uma vez que esta conceptualização de cultura organizacional apresenta vantagens na medida em que nos possibilita o conhecimento mais profundo sobre a variável cultura organizacional, integrando as principais teorias organizacionais (Neves 1996, 2000). Segundo Neves (2001), aplicar este modelo à abordagem de cultura organizacional poderá ser adequado na medida em conseguimos caracterizar a natureza dos fenómenos organizacionais.

A cultura organizacional relaciona-se com a orientação para o cliente, na medida em que para oferecer um atendimento e serviço voltado para o cliente, é necessário que a organização tenha pré estabelecido uma cultura orientada para o cliente. Neste sentido, este tipo de cultura deve estar refletido nos empregados, na estrutura da organização e numa liderança focada no cliente (Davidow & Uttal, 1989).

Este controle cultural deve-se em grande parte ao facto de a organização conseguir inculcar nos seus empregados um sentimento de pertença e ser capaz de os motivar.

Como exemplo, temos as empresas de serviços em que o principal foco para que haja orientação para o cliente são os valores e crenças na organização, capazes de os inspirar para um maior foco no cliente (Kelley, 1992).

1.3 A Responsabilidade Social das Organizações (RSO)

As mudanças tecnológicas, as preocupações económicas e sociais ocorridas, trouxeram ao ser humano necessidade de alcançar um padrão de desenvolvimento sustentável (Serban, 2013). Nos últimos anos tem-se assistido a um aumento do tema do papel e das responsabilidades das organizações perante a sociedade. As primeiras definições sobre esta temática, surgiram no ano de 1953, onde Bowen citava “an obligation to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action that are desirable in terms of the objectives and values of our society” (p.6).

Ao longo do tempo, com a evolução da ética e dos negócios, começaram a ser procurados novos conceitos de RSO. Assim, a responsabilidade social das organizações, para além das obrigações económicas e jurídicas, também já começa a exercer responsabilidade perante a sociedade.

Dois grandes perspetivas caracterizam a Responsabilidade Social e das Organizações: a Perspetiva Norte-Americana e a Perspetiva Europeia. Apesar de este trabalho estar teoricamente sustentado pela perspetiva europeia, é importante abordar aos leitores o que defende a perspetiva norte-americana. Assim serão apresentados de seguida uma breve explicação das duas perspetivas.

Carroll (1979) é um dos principais autores da escola norte-americana, defendendo que as responsabilidades económicas são a base de qualquer negócio. Segundo o autor, as empresas possuem quatro tipos de obrigações para com a sociedade:

Responsabilidades económicas - que abordam a produção de tudo o que é bens e serviços com o objetivo de obter lucro;

Responsabilidades legais - respeitar e operar com a finalidade de cumprir a lei em vigor;

Responsabilidades éticas - operar dentro dos valores morais da comunidade;

Responsabilidades filantrópicas - direcionadas para o desenvolvimento de atividades voluntárias tendo como alvo a sociedade.

Perceber esta definição apresentada por Carroll, é importante na medida em que nos ajuda a entender qual o papel e o que realmente tem uma organização socialmente

responsável, dando importância à responsabilidade do negócio, mas numa expectativa de contribuição ativa na sociedade (Duarte, 2014).

No ano de 2001, a Comissão Europeia apresenta uma definição de RSO como uma integração voluntária de preocupações sociais e ambientais fazendo, estas, parte das operações de negócio e na relação da organização com as diferentes *stakeholders*. Isto significa que as organizações devem ir além de obrigações legais e devem contribuir de modo a promover um desenvolvimento sustentável (Comissão Europeia, 2001).

Mas o que que significa a palavra *stakeholder*? O conceito de *stakeholder* diz respeito à ‘‘parte interessada’’, ‘‘agente’’ ou ‘‘interveniente’’, designando o termo todas as pessoas, grupos ou instituições que de certa forma são influenciadas ou podem influenciar as ações de uma determinada organização (Gomes & Carvalho, 2011).

Neste sentido, a Perspetiva Europeia sobre RSO (concebida pela Comissão Europeia) aborda três tipologias de atuação: social, económica e ambiental sobre duas dimensões mediante o foco de ação, interna e externa. A dimensão interna diz respeito a questões relativas à parte de gestão de colaboradores e ao impacto ambiental da atividade, como por exemplo, atividades relacionadas com a promoção trabalho-família, igualdade de oportunidades, desenvolvimento de competências e práticas. A dimensão externa, diz respeito a práticas relativas aos *stakeholders* externos, como por exemplo, clientes, parceiros comerciais, fornecedores, entre outros (Duarte & Neves, 2011).

Comparando as duas perspetivas (norte-americana e europeia), podemos encontrar pontos de divergência e convergência. Segundo Duarte (2014), como ponto de divergência temos o facto de todo o comportamento responsável pela organização ser de carácter voluntário. Como pontos de convergência, salienta-se a importância de responder às necessidades e expectativas dos diferentes *stakeholders* (pois são eles quem são afetados pelas práticas da organização e também quem avalia, recompensa ou sanciona o comportamento da organização) e à necessidade de estarem afetos a questões sociais e ambientais (Duarte, 2014).

Na linha de estudo da perspetiva europeia, Duarte e Neves (2011), defendem que Responsabilidade social diz respeito a um constructo multidimensional onde as organizações se preocupam com questões do âmbito social e ambiental no desenvolvimento de operações estratégicas e na relação com os seus múltiplos *stakeholders*. Duarte (2011) aborda três dimensões de RSO: os trabalhadores, isto é, tudo

o que diz respeito a preocupações relacionadas com o bem-estar dos trabalhadores; a comunidade e ambiente, ou seja, preocupações no âmbito de suportar operações que sejam sustentáveis e retribuam à envolvente, mais concretamente na proteção do ambiente; e a económica, no sentido de não comprometer uma boa *performance*. Com base em análises de amostras portuguesas, o modelo foi construído e validado, permitindo-nos integrar e ao mesmo tempo enquadrar diferentes dimensões de responsabilidade social nas organizações (e.g. Duarte, 2011; Duarte & Neves, 2012; Duarte et al., 2014).

Organizações que pretendem dar continuidade aos seus negócios devem adotar estratégias e medidas de gestão orientadas não apenas com as dimensões económicas, mas também com objetivos ambientais e sociais. Estas estratégias de sustentabilidade são designadas por *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998).

Kotler e Lee (2005) afirmam que uma organização socialmente sustentável poderá deter diversos benefícios, tais como: aumento da capacidade de atração, motivação e retenção dos colaboradores, credibilização da gestão do negócio, redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes e na produção de resíduos, incrementos ao nível comercial e de qualidade de serviço, surgimento de novas oportunidades de negócio, entre outros.

Mas o que faz as organizações apostarem numa estratégia diferente de gestão? Hoje em dia cada vez mais o consumidor é bastante exigente e atento à qualidade e às preocupações éticas e ambientais (Mendes, 2007). Assim, as organizações modificam o seu comportamento e as suas atitudes na forma de gestão na conquista e busca pela diferenciação. Neste âmbito, a forma como o capital humano é desenvolvido com o propósito de incluir o fator humano na sua estratégia de competitividade associado a um desenvolvimento de sustentabilidade. Neves (2005), afirma que as organizações podem adotar modelos baseados na RSO para tomar decisões baseadas no equilíbrio de preocupações baseadas em todos os seus *stakeholders* das organizações.

Uma investigação desenvolvida por Chiang (2010) mostrou que estratégias aliadas a RSO são eficazes na gestão dos recursos humanos, pois são capazes de desenvolver confiança, satisfação e orientação para o cliente por parte dos trabalhadores.

Assim, investir na responsabilidade social e das organizações é positivo na medida em que conseguimos ter trabalhadores com atitudes positivas face ao trabalho,

produtividade e por conseguinte uma melhor relação com o cliente (Tuzzolino & Armandi, 1981).

Funcionários com uma forte orientação para o cliente gastam mais tempo e esforço para satisfazer as necessidades dos clientes e devido a isso, esses trabalhadores são melhor sucedidos, mantendo relações de serviço a longo prazo mutuamente benéficas com os clientes (Kelley, 1992). Neste sentido, a RSE pode estar relacionada com a orientação para o cliente, mas também com a satisfação no trabalho. Estudos anteriores que exploraram a relação entre satisfação no trabalho e orientação para o cliente, concluíram que existe uma estreita relação entre eles (por exemplo, Donovan, Brown, & Mowen, 2004; Hoffman & Ingram, 1992; Lee, Kim, Lee, & Li, 2012; Pettijohn, Pettijohn, & Taylor, 2007).

1.4 Satisfação no trabalho

Foi na década de 30 que começaram a surgir estudos sobre satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho começou a despertar interesse aos teóricos, após o modelo da organização do trabalho de Taylor ter sido posto em causa e se ter começado a dar importância ao fator humano na empresa. Desde então que a satisfação no trabalho tem sido uma variável muito importante no contexto laboral, pois está associada à produtividade da empresa e à realização pessoal dos subordinados (Lima, Vala, & Monteiro, 1994).

A satisfação no trabalho é um dos conceitos mais estudados na literatura relativa ao comportamento organizacional (Saari & Judge, 2004; Wright, 2006), constituindo assim um indicador-chave no relacionamento dos funcionários com a organização (Locke, 1976)

Vroom (1964) definiu a satisfação como algo que advinha da personalidade, isto é, afirmava que a satisfação era uma reação do subordinado para prever um resultado que desejaria atingir.

Existem diferentes formas de definir o conceito de satisfação no trabalho dependendo do referencial teórico. No entanto, a satisfação no trabalho é muitas vezes confundida com motivação, atitude ou estado emocional positivo.

O interesse em volta do conceito de satisfação no trabalho adveio de variáveis como a rotatividade, absentismo, atrasos, entre outros comportamentos (Jamarillo, Mulki & Solomon, 2006; Hulin, Roznowsky & Hachiya, 1985).

Herzberg, Mausner e Snyderman, (1959, cit in Martins & Santos, 2006) criaram a Teoria dos Dois Fatores para tentar explicar a satisfação no trabalho. Os autores propunham dois grupos com duas responsabilidades diferentes, isto é, os ‘motivadores’ que se relacionavam com a satisfação no trabalho e os ‘higiênicos’ que se relacionavam com a insatisfação no trabalho. Nos fatores ‘motivadores’ relacionavam-se variáveis como o desempenho, a promoção e o reconhecimento pelo trabalho executado. Nos fatores ‘higiênicos’ estavam relacionados variáveis como a supervisão, relações interpessoais no trabalho, política de organização e salário (Martins & Santos, 2006).

Segundo Locke (1976), satisfação no trabalho diz respeito a um estado emocional influenciado por experiências e emoções (positivas ou negativas) resultante da avaliação que é feita pelo trabalhador.

Outra perspectiva, mais recente, aborda esta variável como uma atitude ou opinião avaliativa sobre uma determinada situação de emprego ou trabalho (Weiss, 2002, p.6). Esta definição implica perceber os diferentes aspetos da situação de trabalho e de que modo está a corresponder com as expectativas do trabalhador.

Para medirmos a satisfação no trabalho, é necessário ter em atenção duas perspectivas: a unidimensional e a multidimensional.

Na perspectiva unidimensional, a satisfação no trabalho é considerada uma atitude em relativamente ao trabalho global. Esta atitude depende dos diferentes aspetos que caracteriza a situação do trabalho.

Os investigadores que tendem a adotar esta perspectiva utilizam nas suas medidas itens como “Em geral, gosto de trabalhar para a minha empresa”, “Estou satisfeito com tudo no meu trabalho” para avaliar a satisfação geral do trabalho dos funcionários (Valentine & Fleischman, 2008).

No sentido de melhorar a capacidade de perceber outras categorias relativas à satisfação no trabalho, surge a perspectiva multidimensional. O *Minnesota Satisfaction Questionnaire* desenvolvido por Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967) é um exemplo de uma medida multidimensional de satisfação no trabalho.

Esta nova visão é composta pela satisfação dos subordinados com base em diferentes fatores do trabalho que podem ser medidos de formas independentes (Alcobia, 2001). Os fatores de trabalho são: remuneração, promoções, colegas de trabalho e supervisão (Juiz, Parker, Colbert, Heller & Ilies, 2001).

Estes cinco fatores de trabalho foram organizados por diferentes taxonomias na perspectiva de Locke (1976). Para o autor, existe uma distinção entre agentes e eventos ou condições. Mais especificamente, agentes dizem respeito aos colegas de trabalho, supervisores e subordinados e os eventos ou condições dizem respeito ao próprio trabalho, às remunerações e pagamentos e a promoções.

Hackman e Oldham (1980) identificaram antecedentes da satisfação no trabalho influenciadas por variáveis situacionais como por exemplo características intrínsecas (autonomia, feedback, variedade de tarefas; identidade da tarefa).

Diversos estudos analisam a relação entre cultura organizacional e satisfação no trabalho. Os resultados indicam que culturas organizacionais mais voltadas para os indivíduos, apresentam um maior nível de satisfação (Tzeng, Ketefian & Redman, 2002). Recorrendo ao modelo dos valores contrastantes o estudo realizado por Lincoln, Hanada e Olson (1981), mostra que a satisfação no trabalho é mais elevada em organizações onde se evidencia maioritariamente o quadrante de apoio (modelo das relações humanas) e da inovação (modelo dos sistemas abertos).

Estudos anteriores também exploraram a relação entre RSE e satisfação no trabalho. Em geral as descobertas sugerem que as percepções dos funcionários envolvidos nas suas organizações e nas práticas de RSE podem ter uma conexão significativa com sua avaliação da situação de trabalho, dependendo do contexto social. Por exemplo, Valentine e Fleischman (2008) afirmam que o grau em que uma empresa é percebida como responsável (perspetiva comunitária) está positivamente relacionada com os níveis de satisfação no trabalho relatados pelos profissionais de negócios dos EUA.

Hoffman e Ingram (1992) descobriram que a satisfação no trabalho leva os funcionários a uma maior orientação para o cliente. Na mesma linha, Henning-Thurau e Thurau (2003) relatam que a satisfação no trabalho influencia a motivação dos funcionários a se comportarem de uma forma mais orientada para o cliente. Assim, a melhor avaliação dos trabalhadores de sua situação de trabalho é a mais marcada pela adesão a comportamentos orientados para o cliente.

No seguimento do que foi supracitado, podemos afirmar que a satisfação no trabalho relaciona-se maioritariamente com todas as variáveis propostas neste estudo, o que nos permite predizer que poderá ser uma forte mediadora no estudo em questão.

1.5. Hipóteses do estudo

Mediante a literatura anteriormente apresentada, esta investigação tem como principal objetivo perceber a influência da cultura organizacional e das práticas de responsabilidade social na orientação para o cliente, mediado pela satisfação no trabalho.

Neste sentido, surgem assim quatro principais hipóteses que vamos analisar:

Hipótese 1 (H1): O tipo de cultura organizacional influencia positivamente a orientação para o cliente; Esta hipótese será desdobrada em quatro sub-hipóteses, pois queremos observar a influência dos quatro tipos de cultura organizacional: cultura de apoio, cultura de inovação, cultura de regras e cultura de objetivos.

Hipótese 2 (H2): A satisfação no trabalho medeia a relação entre a cultura organizacional e a orientação para o cliente;

Hipótese 3 (H3): As práticas de RSO influenciam positivamente a orientação para o cliente;

Hipótese 4 (H4): A satisfação no trabalho medeia a relação entre as práticas de RSO e a sua orientação para o cliente.

A Figura 1.2 ilustra o modelo de investigação.

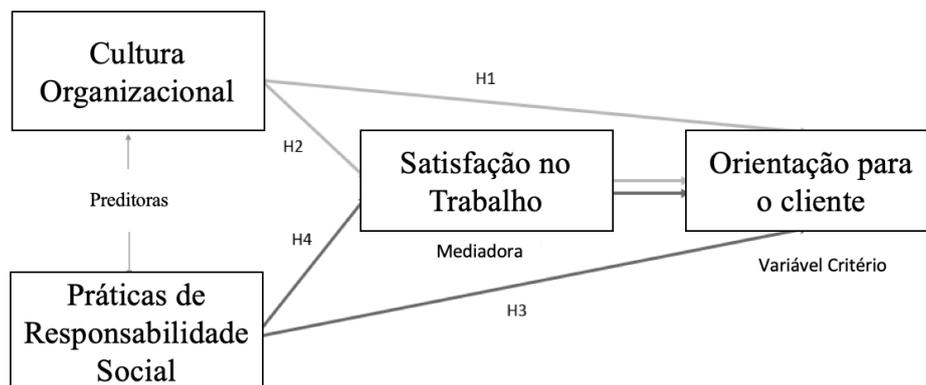


Figura 1.2: Representação gráfica do modelo em estudo

Capítulo II

Método

2.1 Contexto do Estudo

Foi através do estágio curricular no El Corte Inglés (ECI) que surgiu a oportunidade de abordar este tema. Nada melhor do que fazer um estudo sobre orientação para o cliente numa empresa que visa oferecer um atendimento personalizado aos seus clientes.

A empresa surgiu nos anos 30 do século XX em Madrid. Ramón Areces, o fundador, concebeu uma pequena alfaiaria onde os seus fatos eram produzidos com o estilo e o corte dos alfaiates ingleses e assim, surge o nome “El corte Inglés”.

Pouco a pouco, o El Corte Inglés começa a expandir e a ganhar o formato de grandes armazéns especializados em confeção e com uma distribuição de mercadoria por grupos e departamentos de venda, evoluindo assim do particular para o universal. A partir da década de 60 a empresa começa a crescer, inaugurando novas lojas em Barcelona, Sevilha e Bilbao e posteriormente por toda a Espanha.

Em 2001, o El Corte Inglés inicia o seu processo de internacionalização com a abertura de uma loja na capital portuguesa. Esta loja em Lisboa foi a primeira de uma rede que a mesma pretende desenvolver no país. Em 2006, cinco anos após a abertura da loja em Lisboa abre uma segunda loja no norte do país, em Vila Nova de Gaia.

Atualmente, o ECI conta com mais de 84 lojas com o conceito de grande armazém entre Portugal e Espanha.

Em Lisboa, a sede conta em média com 1500 colaboradores entre as diferentes áreas de vendas, restauração, supermercado e administração.

A estratégia e diversificação levada a cabo pela empresa deu resultado à criação de diferentes e variados formatos comerciais, cada um respondendo às exigências de diferentes segmentos do mercado.

A missão ECI centra-se na “procura de produtos e serviços adaptados às necessidades do cliente”. Assim, esta empresa procura antecipar e satisfazer as necessidades dos clientes com o objetivo de conseguir a máxima satisfação dos clientes, dia após dia (El Corte Inglés, 2018).

Analisando a estrutura do ECI, salienta-se os diversos departamentos e os diferentes níveis hierárquicos. No que diz respeito à estruturação do trabalho, existe um

grande controlo uma vez que estamos perante processos estruturados e padronizados. A sua estrutura é formal e as decisões são centralizadas, isto é, de cima para baixo de modo a controlar a execução do trabalho. A comunicação é vertical com o objetivo de receber e ir filtrando informação para posteriormente passar à linha hierárquica.

Segundo as componentes estruturais de Mintzberg (1995), o El Corte Inglés enquadra-se na configuração divisionalizada, uma vez que apresenta uma estrutura composta por variados departamentos autónomos. Cada unidade tem presente um conjunto de regras e regulamentos para que assim exista um bom funcionamento do mesmo.

Na figura 1.3, é possível observar o organograma do El Corte Inglés.

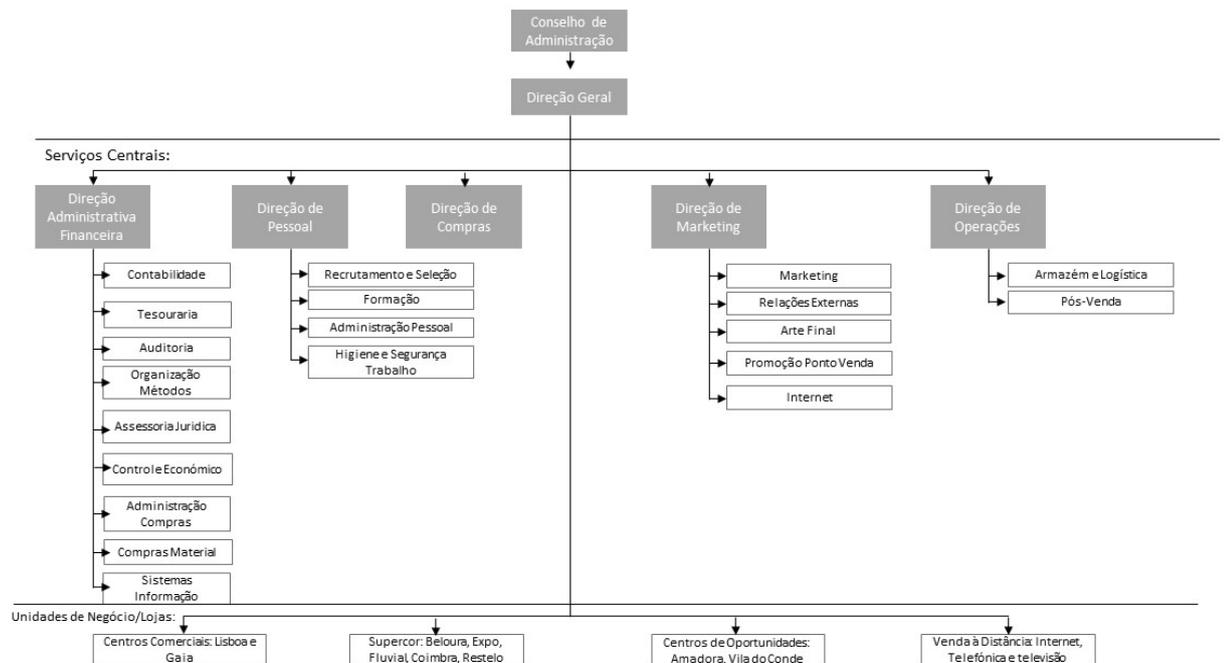


Figura 1.3: Organograma El Corte Inglés, Grandes Armazéns, S.A.

Fonte: El Corte Inglés

2.2 Amostra

O presente estudo conta com uma amostra de conveniência composta por 609 participantes da área das vendas, dos quais 439 (72%) são do sexo feminino e 170 (28%) do sexo masculino.

A idade média dos inquiridos é de 37 anos (DP=8,5), sendo que o mínimo é 19 e o máximo é 63.

Dos vendedores cerca de 69 (11%) exercem cargos de chefia e os restantes 540 (89%) são subordinados.

A média de antiguidade dos trabalhadores na empresa é de 10 anos. (DP= 6,5), sendo que o mínimo é 1 mês e o máximo 26 anos.

2.3 Instrumento

Foi usada uma metodologia quantitativa correlacional com base na aplicação de inquéritos individuais de auto-respostas a trabalhadores. O questionário foi instrumento utilizado para a recolha de informação *online* através da ferramenta *Qualtrics* com as seguintes medidas:

- **Escala de SOCO de Saxe e Weitz** (1982) (Anexo A) para medir a orientação para o cliente (variável critério). Esta escala é constituída por 12 itens que variam numa escala de Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Um exemplo de um item constituinte da escala: *“tento ajudar os clientes a alcançar os seus objetivos”*.
- **Escala de Cultura Organizacional** (variável preditora), (Anexo B) mais especificamente, a influência dos quatro tipos de cultura organizacional segundo o modelo dos valores contrastantes de Quinn e McGrath (1988), baseada em Neves (2007). Esta escala é composta por 16 itens que variam numa escala de Likert de 6 pontos (1 - de modo nenhum a 6 - muitíssimo), operacionalizando os quatro tipos diferentes de cultura: apoio, regras, inovação e objetivos. Um

exemplo de um item constituinte da escala de cultura organizacional poderá ser: *“tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados”*.

- **Escala de Responsabilidade Social** (Duarte, 2011) (variável preditora) (Anexo C) – composta por 16 itens que variam numa escala de Likert de 1 a 5 (1 – discordo totalmente a 5 – concordo totalmente) e abordam três principais dimensões como: responsabilidade social económica, responsabilidade social para com os colaboradores e responsabilidade social para com a comunidade e ambiente. Um exemplo de itens constituinte desta escala: *“esta organização apoia eventos desportivos”*. Neste estudo iremos considerar apenas a responsabilidade social geral, uma vez que as diferentes dimensões estão correlacionadas entre si.
- **Escala de Satisfação no Trabalho** (variável mediadora), (Anexo D) baseada em Lima et al. (1994) – apresenta 12 itens numa escala de Likert que varia de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito). Um exemplo de um item constituinte desta escala poderá ser: *“em relação à organização onde trabalho estou...”*.

Como forma de controlar o efeito do método comum, introduziu-se uma variável marcadora (Anexo E) sobre flexibilidade no trabalho (Lindell & Whitney, 2001). A flexibilidade refere-se à medida que o trabalhador é capaz de organizar as suas horas no trabalho (Hill, Allan, Maria, & Michelle, 2001). Esta variável tinha uma principal questão: *“de que forma o seu chefe permite que seja você próprio a determinar o seu horário de trabalho (ou seja, em que dias e horas você trabalha)”* variando numa escala de Likert de 1 (de forma alguma) e 7 (muito).

O questionário continha ainda um conjunto de variáveis de carácter sociodemográfico, como o sexo, idade, a antiguidade na empresa, o tipo de contrato, o cargo que exerce, entre outras variáveis que nos ajudarão a uma melhor caracterização da amostra e verificar o seu impacto no modelo de análise, garantindo sempre a confidencialidade dos dados.

2.4 Procedimento

Como referido anteriormente, o presente estudo contou com uma amostra recolhida numa empresa multinacional espanhola do sector do retalho/comércio.

O primeiro contacto foi efetuado presencialmente com a chefe de equipa de recrutamento e seleção, onde se fez uma breve explicação dos objetivos do estudo e possíveis benefícios da participação no mesmo. Depois de ser validado, passou-se à aprovação por parte da direção dos Recursos Humanos.

De seguida, apresentou-se os instrumentos a utilizar, os contributos e o procedimento a implementar para a recolha.

Como forma de reduzir o papel, optamos pela recolha dos dados através de um *link* na *web* para que todos os potenciais participantes pudessem aceder e responder *online*. Para isso, foi necessário juntamente com as chefias das diferentes áreas e marcas de venda, definirmos um local estratégico de preenchimento dos questionários.

Com a ajuda dos sistemas de informação da empresa, colocamos os *links* no ambiente de trabalho dos computadores, estrategicamente definidos, de modo a conseguir um maior número possível de inquiridos.

O contacto direto com algumas chefias e colaboradores da organização foi essencial para reforçar o objetivo do estudo, a confidencialidade e o anonimato dos dados.

O questionário era composto por uma primeira página onde se enquadrava o tema de estudo, todas as informações necessárias para o correto preenchimento, confidencialidade dos dados e a parceria entre o El Corte Inglés e ISCTE- IUL para a participação no estudo. De seguida os participantes preenchiam o questionário pela ordem de OC, CO, RSO, ST e por fim uma página destinada às questões sociodemográficas, seguida dos agradecimentos pela participação no estudo.

O prazo de preenchimento foi de uma semana, sendo que todos os dias se procedeu ao envio de um *email* a todos os chefes de piso/área a fim de informar quantos questionários já tinham sido preenchidos até ao dia em questão.

Capítulo III

Resultados

3.1. Estatísticas Descritivas

Os dados recolhidos foram agregados numa base de dados e analisados no *IBM SPSS Statistics 23*. Na tabela 1, é possível observar as medidas descritivas das variáveis em estudo: mínimos, máximos, médias e desvio padrão.

Em termos globais, da análise da tabela 1, constata-se ser a orientação para os objetivos (M=5.01; DP= 0.59) o valor que predomina, seguida da orientação para as regras (M=4.68; DP=0.73), apoio (M=4.35; DP=0.74) e por fim, a orientação para a inovação com valores mais baixos (M=4.27; DP=0.60). A figura 4 mostra-nos uma representação gráfica dos perfis de cultura da organização em estudo consoante as duas respetivas médias.

As restantes variáveis do estudo: orientação para o cliente, RSO e Satisfação no trabalho, apresentam uma média e desvio padrão de (M=4.59; DP=.041), (M=4.12; DP=0.56) e (M=3.17; DP=0.46), respetivamente.

É de salientar que todas as variáveis apresentam um desvio padrão relativamente pequeno, o que indica existir uma grande homogeneidade nas perceções e atitudes dos participantes no trabalho.

Quadro 3.1: Medidas descritivas das variáveis em estudo

	Min.	Max.	Média	Desvio Padrão
Orientação para o Cliente	1,83	5,00	4,59	0,41
Cultura de apoio	1,00	6,00	4,35	0,74
Cultura de inovacao	1,25	6,00	4,27	0,60
Cultura de regras	1,25	6,00	4,68	0,73
Cultura de objetivos	2,00	6,00	5,01	0,59
RSO	1,69	5,00	4,12	0,56
Satisfação no trabalho	1,00	4,55	3,17	0,46

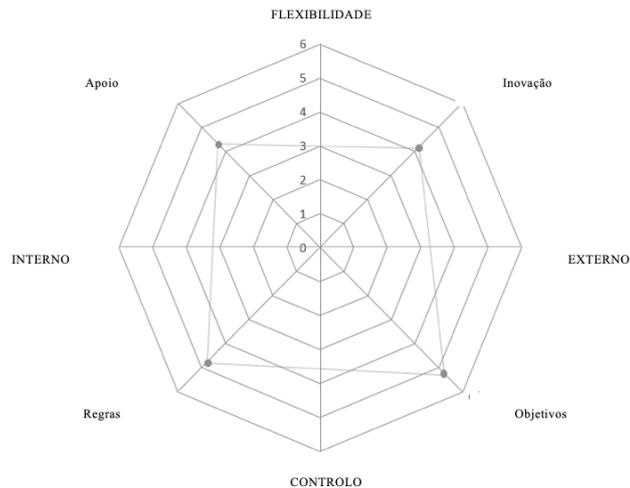


Figura 3.1: Representação gráfica das dimensões de cultura da organização em estudo

3.2. Análise das correlações

Numa primeira fase de análise, a tabela 2 descreve as médias, os desvios padrão, as correlações e a consistência interna das variáveis estudadas.

Os valores são apresentados segundo as correlações de *Spearman*, indicam a existência de inter correlações moderadas e estatisticamente significativas entre as variáveis. As perceções dos participantes relativamente à cultura de apoio estão positivamente e significativamente relacionadas com as dimensões de responsabilidade social nas organizações, satisfação no trabalho e orientação para o cliente ($r=.58$, $r=.29$ e $r=.22$, respetivamente $p < .01$).

Da mesma forma, as perceções de cultura de inovação estão positivamente e significativamente relacionadas com as dimensões de responsabilidade social das organizações, satisfação no trabalho e orientação para o cliente, sendo que as suas correlações são, respetivamente $r=.32$; $r=.17$; $r=.14$ ($p < .01$). Estes resultados indicam-se que as correlações muito fracas entre as variáveis.

Em relação à cultura de regras, verifica-se a existência de uma relação positiva com as dimensões da RSO, satisfação no trabalho e OC ($r=.55$; $r=.26$; $r=.28$; respectivamente $p<.01$). Porém a cultura de regras face à RSO e satisfação apresenta correlações muito fracas, o que indica que as variáveis são independentes.

No que concerne à cultura de objetivos, esta também se correlaciona positivamente e significativamente com as dimensões RSO, satisfação no trabalho e orientação para o cliente apresentando correlações como $r=.44$; $r=.23$; $r=.25$ ($p <.01$), respectivamente.

Por outro lado, a responsabilidade social e das organizações também se encontra correlacionada positivamente com a satisfação no trabalho e com a orientação para o cliente ($r=.35$; $r=.32$; $p<.01$) respectivamente.

Quadro 3.2: Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna.

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Sexo	—	—										
2. Idade	37,07	8,53	0,04									
3. Escolaridade	—	—	0,01	-,291**								
4. Cultura de apoio	4,35	0,74	0,03	-0,03	-0,01	(.77)						
5. Cultura de inovação	4,27	0,60	0,04	-0,06	-0,06	,487**	(.79)					
6. Cultura de regras	4,68	0,73	-,082*	-0,04	-0,01	,558**	,505**	(.77)				
7. Cultura de objetivos	5,01	0,59	0,03	0,00	0,03	,500**	,467**	,614**	(.78)			
8. RSO	4,12	0,56	-,102*	0,06	-0,04	,582**	,315**	,553**	,440**	(.78)		
9. Satisfação no trabalho	3,17	0,46	0,00	-0,05	0,02	,292**	,170**	,265**	,229**	,347**	(.82)	
10. Orientação para o cliente	4,59	0,41	-,118**	,122**	-,094*	,223**	,140**	,288**	,248**	,315**	,142**	(.83)

Notas: ** p< 0.01; *p< 0,05 unicaudal; Alpha de Cronbach em parêntesis; o sexo foi codificado em *dummy*: Feminino=0; Masculino=1.

Por último, a satisfação no trabalho apresenta um efeito positivo e significativamente associada com a orientação para o cliente, apresentando uma correlação de $r=.142$ ($p>.05$) o que nos indica que a correlação é bastante baixa.

Esta análise das correlações, também nos permite perceber que as quatro dimensões de cultura¹ estão positivamente correlacionadas entre si, com valores moderados e elevados. A cultura de apoio tem valores de correlação de $r=.48$, a de inovação $r=.51$, a de regras uma correlação de $r=.61$ e a cultura de objetivos uma correlação correspondente a $r=.44$. A cultura organizacional da empresa em estudo, encontra-se representada na figura 1. Apesar de estes valores de correlações se concentrarem todos mais ao menos dentro do mesmo padrão, verifica-se que a cultura com maior correlação é a de objetivos e a segunda com maior correlação é a cultura de regras, o que significa que o controlo é elevado havendo pouca flexibilidade. Para além disto, faz sentido estas dimensões estarem relacionadas entre si e correlacionadas, uma vez que as quatro estão a medir o mesmo constructo (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991).

A variável marcadora (flexibilidade) apresenta uma correlação não significativa ($r=.17$, $p>.05$) com a orientação para o cliente. Isto significa que o erro do método comum não será uma ameaça séria para os dados, pois não se relaciona com nenhuma das variáveis do estudo.

As medidas sociodemográficas também foram analisadas de modo a perceber se estavam correlacionadas com a variável critério, a orientação para o cliente. O nível de escolaridade apresentou valores significativos a considerar. Assim, é possível constatar que o nível de escolaridade está negativamente relacionado com a orientação para o cliente $r= -.094$ ($p< .01$), o que nos permite concluir que quanto maior é a escolaridade, maior é a orientação para o cliente, existindo assim uma correlação fraca entre as variáveis.

¹ Foi realizado um *Test-t* de amostras emparelhadas de forma a verificar que se as perceções dos diferentes tipos de cultura eram diferentes entre si. Os resultados revelam que as dimensões são diferentes entre si havendo hierarquização entre as várias dimensões. A cultura mais saliente é respetivamente, objetivos, regras, apoio, sendo que a inovação a que tem menor saliência.

3.3. Análises de regressão

De modo a testar as hipóteses de mediação, seguiu-se o procedimento de Baron e Kenny (1986), com a finalidade de perceber se a satisfação no trabalho tinha um efeito mediador nas quatro dimensões de cultura organizacional, percepção de responsabilidade social e na orientação para o cliente.

O primeiro passo foi verificar os valores de Tolerância e VIF. A tolerância mais baixa verificada foi de (.446) e o valor de VIF mais alto foi de (.243) o que sugere a não existência de multicolinearidade (Cohen, Manion, & Morrisson, 2003).

Posteriormente, procedeu-se à realização da regressão da variável critério nas cinco variáveis predictoras (as quatro dimensões de cultura organizacional e as práticas de responsabilidade social). De seguida regressou-se a satisfação no trabalho nas cinco variáveis predictoras. No último passo, regressou-se a variável critério na variável mediadora, e nas cinco variáveis preditores. Nesta regressão, optamos por controlar o efeito das variáveis idade e escolaridade uma vez que tinham revelado correlações significativas com a variável critério.

Tal como referido anteriormente, a hipótese 1 (ver figura 3.2) previa a relação positiva entre as dimensões da cultura organizacional e a orientação para o cliente.

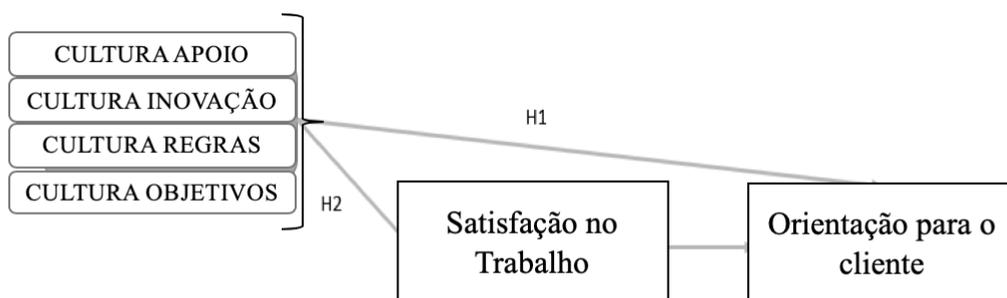


Figura 3.2: Recorte do modelo em estudo - 1ª Mediação

Neste sentido, no quadro 3.3, pode-se verificar os resultados das dimensões da cultura na orientação para o cliente. Observamos que apenas cultura de objetivos explica a orientação para o cliente ($\beta=.11$, $p < .01$), sendo que as restantes não se relacionam com

a orientação para o cliente: cultura de apoio ($\beta=.23$), cultura de inovação ($\beta=-.03$) e cultura de regras ($\beta=.09$). Deste modo, verifica-se que a hipótese 1 é parcialmente verificada, uma vez que não existe associação entre todas as dimensões de cultura organizacional e a orientação para o cliente.

A hipótese 3 pretendia verificar se as práticas de RSO influenciavam positivamente a orientação para o cliente (ver figura 3.3). Os resultados mostram-nos que esta hipótese é corroborada, uma vez que apresenta um efeito estatisticamente significativo ($\beta =.21$, $p <.01$). Isto significa que a orientação para o cliente também é explicada pelas práticas de responsabilidade social.

Assim, podemos afirmar que no modelo 2 (ver quadro 3.3) apenas conseguimos explicar cerca de 13% ($R^2=0.13$) da orientação para o cliente.

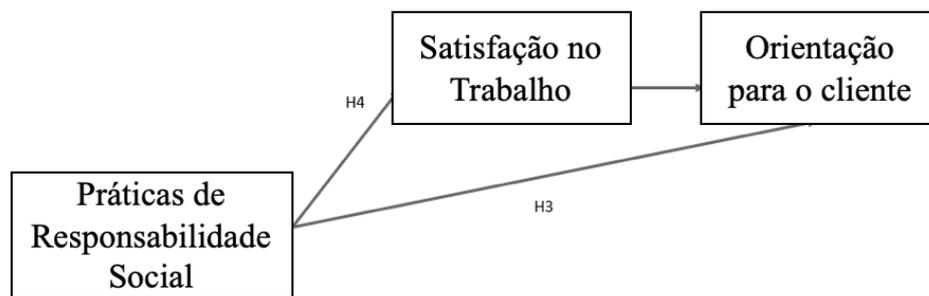


Figura 3.3: Recorte do modelo em estudo - 2ª Mediação

Relativamente à hipótese 2 (ver figura 3.3), esta propunha que a satisfação no trabalho mediava a relação entre a cultura organizacional e a orientação para o cliente; Verificou-se que esta hipótese não é corroborada, uma vez que a satisfação no trabalho não apresenta um efeito significativo sobre a orientação para o cliente quando adicionada ao modelo ($\beta=.05$, n.s.).

A última hipótese 4 pretendia verificar se a satisfação no trabalho mediava a relação entre as práticas de RSO e a sua orientação para o cliente. Esta hipótese também não foi corroborada uma vez que a satisfação no trabalho não apresenta valores

significativos. Assim sendo, não estão asseguradas condições para que haja efeitos de mediação.

Neste último modelo 3 (ver quadro 3.3) apenas conseguimos explicar cerca de 13% ($R^2=0.13$) da orientação para o cliente, o que nos permite afirmar a não existência de mediação no estudo.

Quadro 3.3: Regressão do modelo de mediação para a orientação para o cliente

		Orientação para o Cliente			
	Variáveis	R ² a	B	Beta	t
Modelo 1	(Constant)	.015*	4,61		34,15
	Sexo_		-,07	-,08	-2,06
	Idade		,00	,08	1,92
	Escolaridade		-,05	-,06	-1,58
Modelo 2	(Constant)	.13**	3,30		16,32
	Sexo_		-,05	-,05	-1,38
	Idade		,01	,08	2,13
	Escolaridade		-,05	-,05	-1,24
	Cultura de apoio		,01	,02	,43
	Cultura inovacao		-,02	-,03	-,53
	Cultura de regras		,05	,09	1,61
	Cultura de objetivos		,08	,11*	2,20
	RSO_geral		,16	,21*	4,11
Modelo 3	(Constant)	.13**	3,22		15,01
	Sexo		-,05	-,05	-1,44
	Idade		,01	,08	2,19
	Escolaridade		-,04	-,05	-1,27
	Cultura de apoio		,01	,02	,35
	Cultura de inovacao		-,02	-,03	-,52
	Cultura de regras		,05	,08	1,57
	Cultura de objetivos		,08	,11*	2,19
	RSO_geral		,15	,20*	3,80
	Satisfação_geral		,05	,05	1,25

Notas: **p<0.01; *<.05 unicaudal; o sexo foi codificado em *dummy*: Feminino=0; Masculino=1

Capítulo IV

Discussão dos Resultados e Conclusões do Estudo

4.1 Discussão dos Resultados

A presente dissertação teve como principal objetivo compreender a associação entre a cultura organizacional, as práticas de responsabilidade social e a orientação para o cliente, e perceber de que modo a satisfação no trabalho mediava as relações entre as variáveis anteriores.

Os resultados obtidos mostram que das dimensões de cultura organizacional, apenas a cultura de objetivos se relaciona com a orientação para o cliente. Tal como referido anteriormente, a cultura organizacional e orientação para o cliente, relacionam-se na medida em que para se oferecer um atendimento e serviço voltado para o cliente, é necessário que a organização tenha pré estabelecido uma cultura orientada para o cliente, neste caso, uma cultura voltada para os objetivos ou mercado. Neste sentido, este tipo de cultura deve estar refletida nos empregados, na estrutura da organização e numa liderança focada no cliente (Davidow & Uttal, 1989). Neste sentido, podemos inferir que neste estudo, quanto maior é a cultura de objetivos maior é a orientação para o cliente.

Relativamente às práticas de responsabilidade social das organizações, os resultados mostram que esta também é percebida como influenciadora de orientação para o cliente. Como podemos verificar na revisão de literatura, a investigação desenvolvida por Chiang (2010) mostrava que estratégias aliadas à RSO eram eficazes na medida em que eram capazes de desenvolver confiança, satisfação e orientação para o cliente por parte dos trabalhadores. Isto vai de encontro com os resultados do estudo, uma vez que quanto mais os trabalhadores percebem a sua empresa como possuidora de práticas de responsabilidade social, mais orientação para o cliente terão.

No que concerne à variável satisfação no trabalho, os resultados mostram que esta não se mostrou relevante neste estudo, uma vez que continhamos outras variáveis onde a correlação era mais forte na explicação (como a cultura de objetivos).

Este fenómeno, de não existência de mediação, poderá ser explicado pelo facto de o El corte Inglés ser uma empresa muito vertical e antiga, onde os principais objetivos se prendem pela venda e pela satisfação dos clientes. De acordo com a literatura, alguns estudos revelam que as organizações mais antigas tendem a ser mais orientadas para níveis de estabilidade (Tsui, Zhang, Wang, Xin & Wu, 2006). Segundo Cameron e Quinn (1999) as organizações tendem a mudar as suas culturas ao longo do tempo, a cultura de inovação tendencialmente passa para uma cultura de apoio, e uma cultura de objetivos poderá ser substituída pela própria cultura de regras. Cameron e Quinn (1999) referem

que a dimensão da organização também se deve ter em conta, pois à medida que a organização cresce em dimensão existe uma necessidade de procedimentos e regras, surgindo tendencialmente uma cultura de regras (Cameron & Quinn 1999).

Outro fator que poderá explicar a não evidência de satisfação no trabalho, poderá ser o facto de os trabalhadores receberem comissões (remunerações) consoante o número de vendas realizadas. Todos eles têm em comum objetivos semanais e mensais a atingir o que promove mais uma vez o incentivo à venda, não havendo espaço para o trabalhador pensar na sua satisfação pessoal com o trabalho. Para além disso, a empresa faculta a todos os colaboradores desta área, módulos de formação ao longo do ano, muito orientadas para o “fazer vender”.

Assim, podemos reforçar que uma vez mais, é o facto de a cultura de objetivos estar tão enraizada nos trabalhadores que faz com que a satisfação dos mesmos não se evidencie neste estudo. Em anteriores estudos, esta mediação já tinha sido testada num casino em que Lee et al. (2012) e Song, Lee, Lee e Song (2015) descobriram que a responsabilidade social afetava a satisfação no trabalho e posteriormente a orientação para o cliente.

Numa reflexão final, podemos afirmar que o El Corte Inglés é orientado para o cliente, satisfaz o cliente, mas ainda não conseguimos concluir se o trabalhador está satisfeito mediante as práticas que foram faladas anteriormente.

4.2 Implicações Teóricas

Em função das conclusões supracitadas, é possível identificar algumas implicações para a literatura da atualidade.

Em primeiro lugar, a relação direta entre as variáveis CO, RSO e OC é algo ainda pouco estudado e explorado na literatura. Deste modo, também é identificado um novo enquadramento para que os investigadores possam perceber como é que essa relação acontece e que características é que as compõem.

Por outro lado, o estudo foi feito apenas a profissionais da área das vendas e do grande retalho e há poucos estudos que abordam uma amostra tão específica como esta.

4.3 Implicações para as Organizações e os seus Gestores

Um dos grandes objetivos de um bom trabalho de investigação é o surgimento de ideias ou sugestões que possam ser aplicadas à realidade organizacional. Assim, as conclusões alcançadas no desenvolvimento do presente trabalho permitem alertar aos gestores da organização situações que podem ser trabalhadas.

A não existência de satisfação no trabalho remete-nos para perceber questões internas e práticas de gestão que estão a ser implementadas. Isto deverá preocupar a organização, na medida em que é importante perceber se os seus trabalhadores estão satisfeitos com o seu trabalho.

Feita a análise sobre a cultura organizacional da empresa, percebe-se que esta é pouco flexível, bastante objetiva e controladora. Pode-se trabalhar questões deste âmbito como promover a partilha de valores, e trocar os objetivos individuais de venda por objetivos coletivos. Contudo, para que os gestores não percam o foco nos clientes, é importante terem trabalhadores satisfeitos para promover a orientação para o cliente.

4.4 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Como em todos os estudos, existem implicações que se devem ter em consideração.

Em primeiro lugar, o facto de o estudo ter sido realizado numa empresa específica e numa área concreta (venda) deixando de parte áreas administrativas, supermercado e restauração, torna-se uma limitação na medida em que nos impossibilita obter uma amostra mais heterogénea.

Em segundo lugar, os dados foram recolhidos no local e horário de trabalho, essencialmente nos gabinetes das chefias e na loja. Consequentemente poderá ter existido diversas condicionantes como: o tempo limitado para preencher ao questionário: presença de clientes constantes o que poderá ter inibido a resposta ao questionário de forma mais concentrada.

Em terceiro lugar, em áreas mais pequenas o inquirido poderá ter sentido que não era possível garantir o anonimato, uma vez que se poderia identificar casos extremos (e.g. uma pessoa do sexo masculino com 50 anos).

Em investigações futuras, sugere-se que se faça o estudo em amostras mais heterogéneas de modo a termos diferentes áreas de estudo ou que se experimente modificar a mediadora, como por exemplo a satisfação do cliente e não do trabalhador.

4.5 Conclusões Finais

A presente dissertação teve como principal objetivo expandir a literatura da responsabilidade social e da cultura organizacional com a orientação para o cliente através da investigação da relação entre elas.

Para tal, estimou-se um modelo de mediação que procura aceder à relação entre as perceções de RSO e cultura organizacional com a orientação para o cliente através da mediação da satisfação no trabalho.

Esta investigação conseguiu clarificar que com base na amostra recolhida numa organização do sector dos serviços do grande retalho, as práticas de RSO e a cultura de objetivos relacionam-se com a orientação para o cliente, mas não foi possível aferir que a satisfação medeia as variáveis anteriores.

Deste modo, podem ser retiradas do trabalho duas importantes conclusões: a primeira é que não existe um modelo ideal para amostras homogéneas da área das vendas; segundo, organizações bastantes verticais e estruturadas dificultam a perceção de satisfação por parte dos trabalhadores devido aos objetivos constantes de venda.

No âmbito da dissertação de mestrado, a realização deste estudo permitiu conhecer melhor o contexto profissional da área do grande retalho, mais concretamente na área das vendas a partir das perceções dos próprios trabalhadores. Para além disso, permitiu-me desenvolver diferentes formas de pensar e articular conhecimentos face à investigação científica.

Referências Bibliográficas

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J. C. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 281-306). Lisboa: McGraw-Hill.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baurely, R., & Brown, S. (2005). Marketing renaissance: opportunities and imperatives for improving marketing thought, practice, and infrastructure. *Journal of Marketing*, 69(4), 1-25.
- Bollinger, D., & Hofstede, G. (1987). *Les Différences Culturelles dans le Management: Comment Chaque Pays Gère-t-il Ses Hommes*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Brady, M., & Cronin Jr. (2001). Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Services Research*, 3(3), 241-251.
- Brown, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731-753.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. New York: John Wiley & Sons, Ltd.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1) 85-105.
- Chiang, C. S. (2010). *How corporate social responsibility influences employee job satisfaction in the hotel industry*. Nevada, Las Vegas: UNLV University Libraries.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2003). *Research methods in education*. London: Routledge.
- Comissão Europeia. (2001). *Green Paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Office for Official Publications of the European Communities.
- Cran, D. J. (1994). Towards validation of the service orientation construct. *The Service Industries Journal*, 14(1), 34-44.
- Deshpandé, R., & Webster, F. E. (1989). Organization culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Donavan, D., Brown, T., & Mowen, J. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128-46.

- Duarte, A. (2011). *Corporate Social responsibility from an employees perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Tese de Doutoramento não publicada..ISCTE - IUL, Lisboa, Portugal.
- Duarte, A. (2014). Responsabilidade social das organizações. In S. Gonçalves (Coord.), *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações* (pp. 537-566). Lisboa: Pactor.
- Duarte, A., & Neves, J. (2011). A relação entre reponsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Costa, & M. Lima(Orgs.), *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional* (pp. 105-18). Lisboa: Colibri.
- Duarte, A., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. Em E. Simões, & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp.164-177). Lisboa: BRU-IUL.
- Duarte, A.P., Neves, J., & Teixeira, R. (2014). Organizações mais responsáveis, trabalhadores mais satisfeitos. Contributos da responsabilidade social das organizações para a promoção da satisfação no trabalho. In M. Baltazar, E. Vaz & F. Jorge (Orgs), *Europa Cidadã: Pessoas, Empresas e Instituições - Livro de atas do III Congresso Internacional de Verão*. Évora: Universidade de Évora - ECS.
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J., & Chambers, T. M. (1988). Perceptions of realstate brokers and buyers: a sales-orientation, customer-orientation approach. *Journal of Business Research*, 17(2), 175-87.
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18-22.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2015). Manual de diagnóstico e mudança org. In A. I. Ferreira, & L. F. Martinez (Orgs.), *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional* (pp. 63-88). Lisboa: RH Editora.
- Freitas, M. E. (1991). Cultura Organizacional Grandes Temas em Debate. *Revista de Administração de Empresas*, 31(3), 73-82.
- Gomes, D., & Carvalho, C. (2011). Emergência e sentido da abordagem dos stakeholders: importância da sua identificação e saliência. In D. Gomes, *Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos* (pp. 19-81). Coimbra: Coimbra Companions.
- Hill, J. E., Allan, H. J., Maria, F., & Michelle, W. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1) 49-58.
- Hoffman, K., & Ingram, T. (1992). Service provider job satisfaction and customer oriented performance. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.
- Hofstede, G. (1997/2001/2003). *Culturas e organizações - compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd Ed.). CA: Sage publications.
- Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and integration. *Psychological Bulletin*, 97(2), 233-250.
- Jaramillo, F., Mulki, J., & Solomon, P. (2006). The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271-282.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Kelley, S. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27-36.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wilson & Sons, Inc.
- Lee, Y., Kim, Y., Lee, K. & Li, D. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: a perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-56.
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). A Satisfação Organizacional: Confrontos e Modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima, & A. Caetano, *Psicologia Social Das Organizações: Estudos em Empresas Portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1) 114-21.
- Locke, E.A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In Dunnette M.D., *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. Vol. 1, 1297-1343.
- Lopes, A. (1990). *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162-174.
- Marens, R. (2004). The academic treatment of corporate social responsibility. *Journal of Academic Ethics*, 2(1), 63-87.
- Margolis, J. & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- Martins, M., & Santos, G. (2006). Adaptação e validação de construto da escala de satisfação no trabalho. *Psico USF*, 11(2), 195-205.
- Mendes, M. P. (2007). Novas fronteiras do Direito. *A Responsabilidade Social da Empresa no quadro da regulação Europeia*. Dissertação de Mestrado não Publicada. ISCTE- IUL, Lisboa, Portugal.

- Neves, J. (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. Tese de Doutoramento não publicada, ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal.
- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Neves, J. (2001). Clima e cultura organizacional. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp.431-468). Lisboa: McGraw-Hill.
- Neves, J. (2005). Ética e Responsabilidade Social das Organizações (RSO): transparência e validação. *Recursos Humanos Magazine*, 37, 32-41.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and division at work*. Sage.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L. & Taylor, A. (2007). Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 27(1), 75–88.
- Pugh, S. D., & Dietz, J. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *Academy of Management Executive*, 16(4), 73-84.
- Quinn, R. E. (1985). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to Organizational. *Public Productivity Review*, 5(2), 122-140.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds), *Research in Organizational Change and Development*, 5,115-142.
- Révillion, A. (2003). Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura nacional: proposta de um modelo. *Revista de Ciências de Administração*, 5(10), 1-19.
- Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Sánchez-Hernández, M. I. & Gallardo-Vázquez, D. (2016). Social responsibility as driver of competitiveness in SMEs. *Journal for Global Business Advancement*, 9(2), 167–178.
- Santos, N. M. (1998). Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(1), 47-66.
- Saxe, R., & Weitz, A. (1982). The SOCO scale: a measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3) 343-351.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Psychology* (3ª ed.). Englewood Cliffs: Prentice - Hall, Inc.

- Schein, E. H. (1994). Cultures in organizations: Three perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-241.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423–433.
- Serban, C. (2013). Social marketing and privately held companies: The impact of corporate social responsibility activities on Romanian consumers. *Journal of Food Products Marketing*, 19(2), 81-2.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Vol.3, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Song, H., Lee, H., Lee, C. & Song, S. (2015). The role of CSR and responsible gambling in casino employees' organizational commitment, job satisfaction, and customer orientation. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(4), 455–471.
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Tsui, A.S., Zhang, Z.X., Wang, H., Xin, K.R., & Wu, J.B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The Leadership Quarterly*, 17(2).
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. (1981). A need-hierarchy framework for assessing corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1), 21-28.
- Valentine, S., & Fleishman, G. (2008). Ethics programs, perceived CSR and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 759-172.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vromm, V. H. (1964). *Work & motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Vol. XXII). Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation.
- Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.
- Wrenn, B. (1997). The market orientation construct: measurement and scaling issues. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(5), 31-54.
- Wright, T. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behaviour: A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12(3), 262-277.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing - integrating customer focus across the firm*. Boston, MA: McGraw-Hill/Irwin.

ANEXOS

Anexo A

Escala de SOCO de Saxe e Weitz (1982)

Para começar, pretendemos caracterizar a forma como habitualmente se relaciona com os clientes. Tendo em conta as funções que desempenha, indique em que medida concorda ou discorda com as frases a seguir. Utilize a seguinte escala de resposta:

1 Discordo Totalmente	2 Discordo	3 Não discordo nem concordo	4 Concordo	5 Concordo Totalmente
------------------------------------	----------------------	--	----------------------	------------------------------------

1. Tento ajudar os clientes a alcançar os seus objetivos. **1** **2** **3** **4** **5**

2. Tento cumprir os meus objetivos satisfazendo os clientes.	1	2	3	4	5
3. Um bom profissional tem que ter o melhor interesse do cliente em mente.	1	2	3	4	5
4. Tento fazer com que os clientes discutam as suas necessidades comigo.	1	2	3	4	5
5. Tento influenciar um cliente pela informação, ao invés de pressioná-lo.	1	2	3	4	5
6. Ofereço sempre o serviço que é mais adequado para resolver um problema do cliente.	1	2	3	4	5
7. Tento sempre encontrar que tipo de solução poderia ajudar melhor o cliente.	1	2	3	4	5
8. Respondo sempre às perguntas do cliente acerca do serviço tão corretamente quanto posso.	1	2	3	4	5
9. Tento sempre ajudar um cliente com um serviço que possa resolver o seu problema.	1	2	3	4	5
10. Posso até discordar de um cliente para poder ajudá-lo a tomar uma decisão melhor.	1	2	3	4	5
11. Tento sempre dar ao cliente uma expectativa exata do que a organização fará por ele.	1	2	3	4	5
12. Tento sempre identificar quais são as necessidades do cliente.	1	2	3	4	5

Anexo B

Escala de Cultura Organizacional (Adaptada de Neves, 2007).

Por favor, considere o El Corte Inglés como um todo. Não se deve limitar á sua área/departamento/secção em que trabalha no dia-a-dia, mas na globalidade do ECI.

Considere a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5	6
De modo nenhum	Nenhum	Pouco	Moderado	Muito	Muitíssimo

Em que medida as situações seguintes são valorizadas no El Corte Inglés...

1. ... Tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados.	1	2	3	4	5	6
2. ... Entendimento entre as pessoas.	1	2	3	4	5	6
3. ... Conhecer concretamente as metas a atingir.	1	2	3	4	5	6
4. ... Preocupação com o atingir resultados.	1	2	3	4	5	6
5. ... Aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes.	1	2	3	4	5	6
6. ... Fazer muito e bom.	1	2	3	4	5	6
7. ... As pessoas são estimuladas a cumprir regras.	1	2	3	4	5	6
8. ... Regras e instruções formais e escritas.	1	2	3	4	5	6
9. ... Adaptação às circunstâncias.	1	2	3	4	5	6
10. ... Tudo passado por escrito.	1	2	3	4	5	6
11. ... Preocupação com os colegas de trabalho.	1	2	3	4	5	6
12. ... As pessoas confiam umas nas outras.	1	2	3	4	5	6
13. ... Fazer o mais possível com os menores recursos.	1	2	3	4	5	6
14. ... Entre – ajuda.	1	2	3	4	5	6
15. ... Procurar ser o primeiro e o melhor.	1	2	3	4	5	6
16. ... Respeitar e valorizar as chefias.	1	2	3	4	5	6

Anexo C

Escala de Responsabilidade Social (Duarte, 2011)

Pensando no El Corte Inglés e nas suas diferentes preocupações e atividades, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo apresentadas. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discorda Totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda Totalmente

Esta Organização...

1. ...incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores.	1	2	3	4	5
2. ...desenvolve projetos de conservação da natureza.	1	2	3	4	5
3. ...cumpre o código de trabalho.	1	2	3	4	5
4. ...apoia eventos culturais e educativos.	1	2	3	4	5
5. ...promove a igualdade entre homens e mulheres.	1	2	3	4	5
6. ...promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.	1	2	3	4	5
7. ...apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.	1	2	3	4	5
8. ...desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos colaboradores.	1	2	3	4	5
9. ...apoia causas sociais.	1	2	3	4	5
10. ...garante a segurança do emprego.	1	2	3	4	5
11. ...dá donativos para associações de proteção da natureza.	1	2	3	4	5
12. ...garante o pagamento atempado de salários e regalias.	1	2	3	4	5
13. ...esforça-se por ser lucrativa.	1	2	3	4	5
14. ...esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu setor/área de atividade.	1	2	3	4	5
15. ...apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas.	1	2	3	4	5
16. ...apoia eventos desportivos.	1	2	3	4	5

17. Em geral, esta Organização preocupa-se em desenvolver um conjunto de atividades que revelam elevada responsabilidade social.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Anexo D

Escala de Satisfação no trabalho (adaptada de Lima et al., 1994)

Nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito (a) com cada um dos diferentes aspetos do seu trabalho? Pensando no seu grau de satisfação no trabalho, indique em que medida se encontra satisfeito ou insatisfeito com cada um dos aspetos descritos abaixo. Utilize a seguinte escala de resposta:

1 Muito insatisfeito	2 Insatisfeito	3 Nem Satisfeito nem Insatisfeito	4 Satisfeito	5 Muito Satisfeito
-----------------------------------	--------------------------	---	------------------------	---------------------------------

1. Em relação à Organização onde trabalho estou...	1	2	3	4	5
2. Em relação à Área/Departamento da Organização onde trabalho estou...	1	2	3	4	5
3. Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou...	1	2	3	4	5
4. Em relação à remuneração/benefícios sociais que recebo, estou...	1	2	3	4	5
5. Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico estou...	1	2	3	4	5
6. Em relação ao trabalho que realizo estou...	1	2	3	4	5
7. Em relação às condições de trabalho (conforto, segurança, adequação do posto de trabalho) estou...	1	2	3	4	5
8. Em relação ao horário que tenho estou...	1	2	3	4	5
9. Em relação às perspectivas de evolução profissional estou...	1	2	3	4	5
10. Em relação à formação profissional que recebo, estou...	1	2	3	4	5
11. Em relação à avaliação de desempenho realizada estou...	1	2	3	4	5
12. Tudo somado, e considerando todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida nesta Organização, estou...	1	2	3	4	5

Anexo E

Variável Marcadora (Lindell & Whitney, 2001)

De que forma o seu chefe permite que seja você próprio a determinar o seu horário de trabalho (ou seja, em que dias e horas em que você trabalha)?

1- De forma alguma	2	3	4	5	6	7- Totalmente
-----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------