

AS DETERMINANTES PARA A ALTA PERFORMANCE NA
LOGÍSTICA DO GRUPO AUCHAN – ESTUDO DE CASO

Enio da Cruz Lança

Projecto de Mestrado
em Gestão de Serviços e da Tecnologia

Orientadora:

Mestre Alzira Duarte, ISCTE Business School, Departamento de Gestão de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2012

RESUMO

O presente estudo desenvolve-se em torno do conceito das equipas de alta performance e tem por objectivo verificar de que modo a cultura, a liderança, o *commitment* e as 7 dimensões-chave de Pfeffer (1998) têm a capacidade de implementar práticas de alto desempenho no trabalho, se estão relacionadas entre si e como podem influenciar a performance da equipa da unidade Logística do Grupo Auchan. Para a avaliação da cultura organizacional e dos estilos de liderança foram utilizados os instrumentos '*Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*' e '*Competing Values Leadership Instrument: Self-Assessment (CVLI)*' do Quinn (1988), uma vez que assenta no Modelo dos Valores Contrastantes (*Competing Value Framework*) do próprio Quinn (1988) e Cameron e Quinn (1999, 2006), servindo este como modelo de apoio ao estudo. Para avaliação do *commitment* organizacional foi utilizado o instrumento '*Three-Component Model of Organizational Commitment (TCMOC)*' de Meyer e Allen (1997) e para a avaliação da praticabilidade das 7 dimensões-chave de Pfeffer (1998) foi utilizado um questionário desenvolvido pelo autor deste estudo, com uma questão para cada dimensão. Os resultados obtidos através de tratamento estatístico e a construção de diagramas de perfis mostram que apesar de a cultura e a liderança estarem equilibradas entre si e com a política da organização, as mesmas não se verificam com as escalas do *commitment* na intensidade desejada. A praticabilidade das 7 dimensões-chave só se revela eficiente nos assistentes e no departamento da logística. Foram discutidas as implicações destes resultados e sugeridos estudos futuros.

Palavras-chave: cultura; liderança; *commitment*; 7 dimensões-chave.

ABSTRACT

This study is developed around the concept of high performance teams and aims to verify how culture, leadership, commitment and the 7 key dimensions of Pfeffer (1998) have the ability to implement high performance practices on the job, if they are related to each other and how they can influence the performance of team unity Logistics Group Auchan. For the assessment of organizational culture and leadership styles were used the instruments 'Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)' and 'Competing Values Leadership Instrument: Self-Assessment (CVLI)' of Quinn (1988), since it is based on the model Competing Value Framework of Quinn's (1988) and Quinn and Cameron (1999, 2006), serving as support model to this study. For assessment of organizational commitment was used the instrument 'Three-Component Model of Organizational Commitment (TCMOC)' of Meyer and Allen (1997) and to assess the practicability of the 7 key dimensions of Pfeffer (1998) was used a questionnaire developed by the author of this study, with a question for each dimension. The results obtained through statistical analysis and construction of profiles diagrams show that although culture and leadership are balanced with each other and with the organization's policy, they do not occur with the scales of commitment in the intensity desired. The practicability of 7 key dimensions only reveals efficient in the assistants and in the department of logistics. Were discussed the implications of these findings and suggested future studies.

Key words: culture; leadership; commitment; 7 key dimensions.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer em primeiro lugar à minha família pelo apoio e estímulo que me foi dado durante todo este percurso.

Ao Professor João Vilas-Boas pela incansável procura de um orientador para o meu projecto. Ao Professor Luís Martins pela forma como leccionou e transmitiu nas suas aulas de mestrado grande parte da matéria aqui presente, despertando assim o meu interesse. Aos meus colegas do mestrado em geral pelo companheirismo durante estes anos.

Quero agradecer especialmente à minha orientadora, Professora Alzira Duarte, pela oportunidade que me deu em ter aceite este projecto, pelo interesse demonstrado, pelas suas recomendações e pela sua enorme disponibilidade.

A todos os meus colegas de trabalho da Logística Auchan que participaram neste trabalho, dando a sua colaboração para que este projecto fosse uma realidade, em especial ao director da unidade, Fernando Ereio, pela oportunidade e receptividade. À equipa Ambiente Logística que assegurou todo o trabalho nos momentos em que não estive presente. Ao André Cordeiro pelas suas explicações e disponibilidade.

A todos os que contribuíram directa ou indirectamente.

DEDICATÓRIA

À minha mulher Sofia, pela preocupação, incentivo e dedicação.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	2
2.1 O TRABALHO EM EQUIPA.....	2
2.1.1 <i>Relutância na formação de equipas</i>	2
2.1.2 <i>A evolução das equipas - 5 estágios</i>	3
2.2 AS 7 DIMENSÕES-CHAVE DE PFEFFER (1998) COMO PRÁTICAS DE ALTA PERFORMANCE PARA A ORGANIZAÇÃO	5
2.2.1 <i>Segurança no emprego</i>	6
2.2.2 <i>Política de recrutamento selectiva</i>	6
2.2.3 <i>Equipas envolvidas no processo de decisão (descentralização da tomada de decisão)</i>	7
2.2.4 <i>Compensação baseada no desempenho organizacional</i>	7
2.2.5 <i>Formação completa</i>	8
2.2.6 <i>Redução das barreiras e das distinções entre status</i>	9
2.2.7 <i>Partilha da informação da organização a todos os níveis</i>	9
2.3 A CULTURA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	10
2.4 A LIDERANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL	11
2.4.1 <i>Princípios básicos de liderança</i>	13
2.4.2. <i>Técnicas de liderança para a construção de equipas de alta performance</i>	14
2.5 CULTURA VERSUS LIDERANÇA	16
2.5.1 <i>Modelo dos Valores Contrastantes</i>	17
<i>Hipótese 1 - É expectável que exista um equilíbrio da cultura organizacional.</i>	18
<i>Hipótese 2 - É expectável que exista um equilíbrio dos 8 papéis da liderança organizacional</i>	18
<i>Hipótese 3 - É expectável que exista uma associação positiva entre a cultura organizacional e os respectivos papéis de liderança.</i>	19
2.6 COMMITMENT ORGANIZACIONAL COMO FONTE DE MOTIVAÇÃO	19
2.6.1 <i>As três dimensões do commitment organizacional</i>	20
<i>Hipótese 4 – É expectável que exista um equilíbrio entre as escalas do commitment.</i> ...	21

<i>Hipótese 5 – É expectável que exista uma associação positiva entre as escalas do commitment e a cultura da Auchan.....</i>	<i>21</i>
<i>Hipótese 6 – É expectável que exista uma associação positiva entre as escalas do commitment e os papéis de liderança.</i>	<i>21</i>
2.7 AS 7 DIMENSÕES-CHAVE DE PFEFFER (1998) NO CONTEXTO DA LOGÍSTICA AUCHAN ...	21
2.7.1 <i>Segurança no emprego.....</i>	<i>21</i>
2.7.2 <i>Política de recrutamento selectiva.....</i>	<i>22</i>
2.7.3 <i>Equipas envolvidas no processo de decisão (descentralização da tomada de decisão).....</i>	<i>22</i>
2.7.4 <i>Compensação baseada no desempenho organizacional.....</i>	<i>23</i>
2.7.5 <i>Formação completa.....</i>	<i>23</i>
2.7.6 <i>Redução das barreiras e das distinções entre status</i>	<i>23</i>
2.7.7 <i>Partilha da informação da organização a todos os níveis.....</i>	<i>24</i>
<i>Hipótese 7 – Existe uma associação positiva entre as 7 dimensões-chave e as escalas do commitment.</i>	<i>24</i>
3. METODOLOGIA	25
3.1 TIPOLOGIA E MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	25
3.2 INSTRUMENTOS E VARIÁVEIS	26
3.2.1 <i>Seleccção das ferramentas de diagnóstico</i>	<i>26</i>
3.2.2 <i>Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).....</i>	<i>27</i>
3.2.3 <i>Competing Values Leadership Instrument: Self-Assessment (CVLI).....</i>	<i>29</i>
3.2.4 <i>Three-Component Model of Organizational Commitment (TCMOC).....</i>	<i>31</i>
3.2.5 <i>Quadro Resumo dos Instrumentos e Variáveis</i>	<i>33</i>
3.3 POPULAÇÃO DO ESTUDO	34
3.4 PROCEDIMENTOS	35
4. ANÁLISE DOS DADOS	36
4.1 TESTES DE HIPÓTESES	38
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	61
6. CONCLUSÃO	68
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	71
6.2 PISTAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURAS	71
7. BIBLIOGRAFIA	73
8. ANEXOS	77
ANEXO I – CARACTERÍSTICAS GERAIS DO GRUPO AUCHAN	78

ANEXO II – QUESTIONÁRIO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL - (OCAI)	84
ANEXO III – DIAGRAMA DE PERFIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	87
ANEXO IV – QUESTIONÁRIO SOBRE A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL - (CVLI).....	89
ANEXO V – DIAGRAMA DE PERFIS DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	91
ANEXO VI – QUESTIONÁRIO SOBRE O <i>COMMITMENT</i> ORGANIZACIONAL - (TCMOC)	95
ANEXO VII – QUESTIONÁRIO SOBRE O <i>COMMITMENT</i> ORGANIZACIONAL COM AS 7 DIMENSÕES-CHAVE (TCMOC).....	97
ANEXO VIII – ALFA DE CRONBACH PARA CÁLCULO DO GRAU DE CONSISTÊNCIA DO <i>COMMITMENT</i>	100
ANEXO IX – ALFA DE CRONBACH PARA CÁLCULO DO GRAU DE CONSISTÊNCIA DA LIDERANÇA	102
ANEXO X – MEDIDAS DESCRITIVAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	103
ANEXO XI – TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA AS FUNÇÕES NA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL E DESEJADA	104
ANEXO XII - TESTE DE LEVENE PARA AS FUNÇÕES NA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL E DESEJADA.....	106
ANEXO XIII – ANOVA <i>ONE-WAY</i> PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL E DESEJADA ENTRE FUNÇÕES.....	107
ANEXO XIV – TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA OS DEPARTAMENTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL E DESEJADA	110
ANEXO XV - TESTE DE LEVENE PARA OS DEPARTAMENTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL E DESEJADA	112
ANEXO XVI – ANOVA <i>ONE-WAY</i> PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL E DESEJADA ENTRE DEPARTAMENTOS	113
ANEXO XVII – MEDIDAS DESCRITIVAS DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	115
ANEXO XVIII – TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA AS FUNÇÕES NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	117
ANEXO XIX - TESTE DE LEVENE PARA AS FUNÇÕES NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL	119
ANEXO XX - TESTE <i>T-STUDENT</i> PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL ENTRE FUNÇÕES.....	120
ANEXO XXI – TESTE DE KOLMOGOROV-SMIRNOV PARA OS DEPARTAMENTOS NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	121
ANEXO XXII - TESTE DE LEVENE PARA OS DEPARTAMENTOS NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL.....	123

ANEXO XXIII - ANOVA <i>ONE-WAY</i> PARA COMPARAÇÃO DAS MÉDIAS DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL ENTRE DEPARTAMENTOS.....	124
ANEXO XXIV – CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ENTRE CULTURA E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL POR FUNÇÃO.....	125
ANEXO XXV – CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ENTRE CULTURA E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL POR DEPARTAMENTO.....	129
ANEXO XXVI – MEDIDAS DESCRITIVAS DAS 3 ESCALAS DO COMMITMENT.....	135
ANEXO XXVII – CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ENTRE <i>COMMITMENT</i> E CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL POR FUNÇÃO.	137
ANEXO XXVIII – CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ENTRE <i>COMMITMENT</i> E CULTURA ORGANIZACIONAL POR DEPARTAMENTO.....	140
ANEXO XXIX – CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ENTRE <i>COMMITMENT</i> E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL POR FUNÇÃO.....	144
ANEXO XXX – CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ENTRE <i>COMMITMENT</i> E LIDERANÇA ORGANIZACIONAL POR DEPARTAMENTO.....	147
ANEXO XXXI – CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ENTRE <i>COMMITMENT</i> ORGANIZACIONAL E AS 7 DIMENSÕES-CHAVE (GERAL)	152
ANEXO XXXII – CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ENTRE <i>COMMITMENT</i> ORGANIZACIONAL E AS 7 DIMENSÕES-CHAVE POR FUNÇÃO.....	154
ANEXO XXXIII – CORRELAÇÃO DE PEARSON ENTRE COMMITMENT ORGANIZACIONAL E AS 7 DIMENSÕES-CHAVE POR DEPARTAMENTO.....	160
ANEXO XXXIV – DADOS DESCRITIVOS DAS 7 DIMENSÕES-CHAVE DE PFEFFER(1998)	167

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - CURVA DE PERFORMANCE DA EQUIPA	3
FIGURA 2 - DIVISÃO DOS PAPÉIS DE LIDERANÇA PELOS DOS 4 MODELOS DE GESTÃO	13
FIGURA 3 - MODELO DOS VALORES CONTRASTANTES	17
FIGURA 4 - DESENHO CORRELACIONAL DA INVESTIGAÇÃO	25
FIGURA 5 - DIAGRAMA DO PERFIL GLOBAL DA CULTURA	39
FIGURA 6 - DIAGRAMA DO PERFIL GLOBAL DA LIDERANÇA.....	45

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 2 - RESUMO DOS INSTRUMENTOS E DAS VARIÁVEIS EM ESTUDO	34
QUADRO 3 - Nº DE COLABORADORES POR FUNÇÃO	36
QUADRO 4 - Nº DE COLABORADORES POR DEPARTAMENTO	36
QUADRO 5 - DADOS DESCRITIVOS GLOBAIS DA CULTURA.....	38
QUADRO 6 - TESTE KOLMOGOROV-SMIRNOV DA CULTURA POR FUNÇÃO (ANEXO XI)	41
QUADRO 7 - TESTE KOLMOGOROV-SMIRNOV DA CULTURA POR DEPARTAMENTO (ANEXO XIV)	43
QUADRO 8 - DADOS DESCRITIVOS GLOBAIS DA LIDERANÇA	44
QUADRO 9 - TESTE KOLMOGOROV-SMIRNOV DA LIDERANÇA POR FUNÇÃO (ANEXO XVIII)	48
QUADRO 10 - TESTE KOLMOGOROV-SMIRNOV DA LIDERANÇA POR DEPARTAMENTO (ANEXO XXI)	49
QUADRO 11 - CORRELAÇÃO DA CULTURA COM A LIDERANÇA: RESPONSÁVEIS (N=3).....	50
QUADRO 12 - CORRELAÇÃO DA CULTURA COM A LIDERANÇA: LOGÍSTICA (N=3)	50
QUADRO 13 - DADOS DESCRITIVOS GLOBAIS DAS ESCALAS DO <i>COMMITMENT</i>	51
QUADRO 14 - CORRELAÇÃO ENTRE AS 3 ESCALAS DO <i>COMMITMENT</i>	52
QUADRO 15 - CORRELAÇÃO DO <i>COMMITMENT</i> COM A CULTURA: RESPONSÁVEIS (N=3)	53
QUADRO 16 - CORRELAÇÃO DO <i>COMMITMENT</i> COM A CULTURA: ASSISTENTES (N=30).....	53
QUADRO 17 - CORRELAÇÃO DO <i>COMMITMENT</i> COM A CULTURA: APRO. ALIMENTAR (N=12).....	54
QUADRO 18 - CORRELAÇÃO DO <i>COMMITMENT</i> COM A CULTURA: APRO. NÃO ALIMENTAR (N=14)	54
QUADRO 19 - CORRELAÇÃO DO <i>COMMITMENT</i> COM A CULTURA: RESPONSÁVEIS (N=3)	54
QUADRO 20 - CORRELAÇÃO DO <i>COMMITMENT</i> COM A LIDERANÇA: LOGÍSTICA (N=3)	55
QUADRO 21 - CORRELAÇÃO DO <i>COMMITMENT</i> COM A LIDERANÇA: APRO. ALIMENTAR (N=7) ...	55
QUADRO 22 - CORRELAÇÃO DO <i>COMMITMENT</i> COM A LIDERANÇA: APRO. NÃO ALIMENTAR (N=6)	56
QUADRO 23 - CORRELAÇÃO DAS 7 DIMENSÕES COM O <i>COMMITMENT</i> : GLOBAL (N=46).....	56
QUADRO 24 - CORRELAÇÃO DAS 7 DIMENSÕES COM O <i>COMMITMENT</i> : RESPONSÁVEIS (N=3).....	57
QUADRO 25 - CORRELAÇÃO DAS 7 DIMENSÕES COM O <i>COMMITMENT</i> : CHEFES SECÇÃO (N=13). 58	
QUADRO 26 - CORRELAÇÃO DAS 7 DIMENSÕES COM O <i>COMMITMENT</i> : ASSISTENTES (N=30)	58

QUADRO 27 - CORRELAÇÃO DAS 7 DIMENSÕES COM O <i>COMMITMENT</i> : LOGÍSTICA (N=14)	59
QUADRO 28 - CORRELAÇÃO DAS 7 DIMENSÕES COM O <i>COMMITMENT</i> : APRO. ALIMENTAR (N=12)	60
QUADRO 29 - CORRELAÇÃO DAS 7 DIMENSÕES COM O <i>COMMITMENT</i> : APRO. NÃO ALIMENTAR (N=15)	60
QUADRO 30 - CORRELAÇÃO DAS 7 DIMENSÕES COM O <i>COMMITMENT</i> : CONTABILIDADE (N=6)..	61

1. INTRODUÇÃO

Enquanto algumas das organizações procuram urgentemente atingir o sucesso, onde uma evidência deste sucesso é o modo em como os seus colaboradores são tratados, outras actuam exactamente ao contrário do que é suposto. Em vez de colocarem os colaboradores em primeiro lugar, valorizando a força de trabalho que é um dos recursos que mais rapidamente pode trazer vantagem competitiva à organização e cujo desempenho pode facilmente ser ajustado, envergam pelo caminho mais difícil procurando soluções em meios que não são muito produtivos e que acabam por enfraquecer ou destruir a identidade de uma organização. A estratégia para este êxito passa pela construção de equipas de alta performance, caracterizadas pela sua elevada moral, pelo seu elevado desempenho e pelos seus métodos de trabalho. Contudo, existem diversos factores que podem influenciar o desempenho ou mesmo a criação destas equipas, entre eles a cultura, a liderança e o *commitment* organizacional.

A cultura, que pode ser entendida e criada pela nossa interação com outros ou pelo meio onde estamos inseridos (Schein, 2004), só não tem uma influência directa no desempenho das equipas com uma implicação nos níveis de *commitment* de toda a organização. O alinhamento da cultura da organização com a cultura que é percebida pelos colaboradores é fundamental para o cumprimento dos objectivos e da missão da organização. A liderança, que pode ser vista por um conjunto de características que um líder possui, pode não só ser afectada pela cultura da organização, no caso de ambas estarem em discordância, como também pelo comportamento dos próprios líderes, sendo este comportamento uma consequência do contexto social onde a eficiência e a performance da organização contribuem para o seu equilíbrio (Pfeffer e Salancik, 1975). O *commitment* como fonte de motivação para as equipas de alta performance, só não é afectado pela cultura como pode transmitir o sucesso ou o fracasso de uma liderança.

São estes três factores que o presente estudo tem por objectivo analisar. Como é que moldam e orientam gestão da Logística Auchan, como é que se relacionam entre si e como desenvolvem e impulsionam a alta performance na Equipa. Para além destes factores, é também analisado o modelo das sete dimensões-chave de Pfeffer (1998) a fim de constatar a sua praticabilidade no contexto da Logística Auchan, com foco nos níveis do *commitment*.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 O trabalho em Equipe

Diversas organizações têm demonstrado que a implementação de diversas práticas de gestão focadas nos recursos humanos têm trazido elevados retornos económicos, seja através de *high involvement*, *high commitment* ou *high performance* (Pfeffer, 1998). Uma forma de atingir este sucesso é a organização do trabalho em equipas, consideradas como uma estratégia competitiva na gestão dos recursos humanos, dando solidez e uma visão global do negócio e das metas a atingir. Pfeffer (2005) menciona mesmo que uma das funções dos recursos humanos é a alteração da mentalidade das pessoas na organização para que possam desenvolver uma perspectiva sobre a realidade e sobre a organização, beneficiando a cultura da organização no sentido de estimular o trabalho em equipa.

Muitos pensam que qualquer grupo que trabalhe em conjunto é uma equipa ou então pensam em equipas apenas em termos desportivos em que a instrução e o desempenho individual são o que mais importa. Ambos os conceitos são enganosos, Katzenbach & Smith (1993a:69) definem uma equipa como *“um pequeno grupo de pessoas com capacidades complementares que estão comprometidas a um propósito comum para os quais se sentem mutuamente responsáveis”*. As equipas são motivadas para trabalhar em conjunto para poderem atingir resultados que serão significativamente melhores do que o conjunto de todos os resultados individuais.

2.1.1 Relutância na formação de equipas

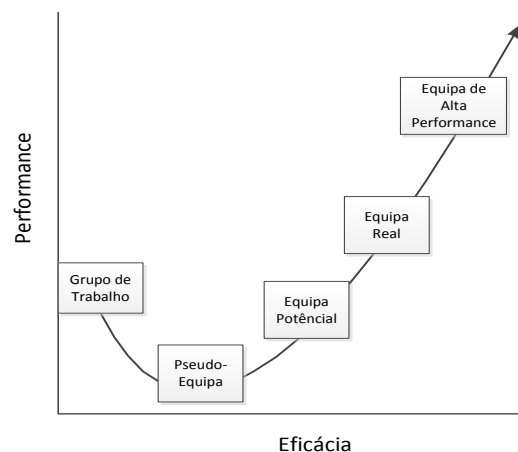
Apesar de todo o seu potencial a utilização de equipas não é de todo uma prática comum. Mesmo aqueles que dizem que as equipas trazem benefícios e produtividade têm resistência em criá-las. De acordo com Katzenbach & Smith (2001) os motivos que levam a esta relutância são (1) a falta de convicção: a generalidade crê que individualmente se obtêm melhores resultados que em grupo, isto porque afirmam que causam mais problemas que soluções pela perda de produtividade, por exemplo, no tempo gasto em reuniões; (2) Risco e desconforto pessoal: algumas pessoas sentem preocupação ou receio em trabalhar em equipa, falar para o grupo ou depender de outros; (3) Valores individuais: muitos têm valores que

beneficiam o desempenho e a responsabilidade individual – capacidade intelectual, *status*, experiência profissional; (4) Ética organizacional fraca: quando a organização não tem uma visão clara sobre a importância das funções de uma equipa ou mesmo quando a organização dá uma maior relevância a outros temas que não o comprometimento das metas e os seus colaboradores, gera-se uma falta de confiança e de *commitment* entre os membros e a organização, aumentando a insegurança e a não-aceitação do trabalho em equipa.

2.1.2 A evolução das equipas - 5 estágios

Katzenbach & Smith (1993b) analisa a evolução de uma equipa em 5 estágios, relacionando a performance da equipa com a sua eficácia.

Figura 1 - Curva de performance da equipa



Fonte: Katzenbach e Smith (1993b:84)

- Grupo de trabalho: é uma das formas de trabalho mais comum nas organizações. Não têm metas de desempenho significativas nem as necessidades exigidas para se tornarem numa equipa. A partilha de informação e as tomadas de decisão são feitas entre os elementos do grupo para ajudar o desempenho individual de cada um na sua área de responsabilidade. Não existe a preocupação do desempenho colectivo.
- Pseudo-equipas: são equipas que estão confusas com os seus métodos de trabalho, com os seus propósitos a longo-prazo e com as suas metas a curto-prazo. Pode haver algumas metas de desempenho significativas, mas não são focadas na performance colectiva. É uma equipa que ao perder o seu rumo gasta a energia individual dos seus membros na

luta contra a dinâmica interna de grupo. Não existe um foco comum nos resultados e nas acções. Apesar da despreocupação com o desempenho colectivo, o seu potencial para desempenhar como equipa é melhor do que o individual.

- Equipa Potencial: é um grupo que tem metas de desempenho significativas tentando melhorar o seu impacto. A sua principal característica é sua vontade de realizar um trabalho colectivo e colaborativo. Cada indivíduo assume um compromisso em relação ao resultado de todo o grupo. Contudo, necessitam de clarificar os seus objectivos, as suas metas e os métodos de trabalho.
- Equipa Real: são constituídas por um número pequeno de indivíduos com capacidades complementares, estando comprometidos com um propósito comum, metas comuns e abordagens de trabalho bem definidas. Assume a inteira responsabilidade pelo seu desempenho. A transição da equipa potencial para equipa real está no desenvolvimento do desempenho colectivo.
- Equipa de Alta Performance: é uma equipa que possui todas as características da equipa real e ultrapassa ainda o desempenho desta uma vez que os membros da equipa estão intensamente comprometidos com a sua performance e a dos restantes membros da equipa, assim como o seu sucesso na organização. Este tipo de equipa tende a exceder os resultados iniciais propostos. Possuem uma forte entidade como equipa, com elevada moral e foco na melhoria contínua.

Equipas de alta performance tipicamente reflectem fortes extensões das características básicas das equipas. Estas extensões, de acordo com Katzenbach & Smith (1993b), crescem de um forte *commitment* com os objectivos mútuos das equipas. O trabalho em equipa é uma prática na organização que pode alcançar de forma sustentável uma performance elevada nas organizações. Isto será possível se estivermos perante equipas altamente organizadas e focadas apenas num objectivo comum, com forte *commitment* e espírito de equipa, trabalhando em prol do mesmo propósito.

É neste sentido que o presente estudo se desenvolve em torno do conceito das equipas de alta performance, pelo que iremos verificar se as equipas que constituem a Logística Auchan são equipas focadas na alta performance, se são conhecedoras das especificidades de que as possam tornar superiores e mais competitivas e se as mesmas estão alinhadas para o mesmo

propósito, a política e a missão da organização. É de salientar que o trabalho em equipa é uma das práticas, ou dimensão-chave, de Pfeffer (1994, 1998) para atingir a alta performance numa organização. Estas dimensões serão de seguida analisadas em maior detalhe.

2.2 As 7 Dimensões-chave de Pfeffer (1998) como práticas de alta performance para a organização

Pfeffer (1994) afirma que, contrariamente a algumas crenças populares ou mesmo obras ou estudos académicos, as práticas administrativas são pouco proeminentes enquanto adeptas da inovação, de compreensão no seu funcionamento e que são necessariamente ocasionais no que se refere a uma estratégia competitiva específica da organização. Perante este cenário Pfeffer (1994) surge inicialmente com dezasseis práticas-chave que lhe parecem caracterizar as organizações eficazes na obtenção de vantagens competitivas na forma como gerem o seu património mais valioso, as pessoas. As dezasseis dimensões inicialmente propostas que Pfeffer (1994) são: (1) segurança no emprego; (2) política de recrutamento selectiva, (3) ordenados elevados; (4) pagamento de incentivos; (5) funcionário accionista; (6) partilha de informação; (7) participação e delegação de poder; (8) equipas e redesign do trabalho; (9) formação e desenvolvimento de capacidades; (10) utilização cruzada e formação cruzada; (11) igualitarismo simbólico; (12) Compressão do salário¹; (13) promoção interna; (14) perspectiva a longo-prazo; (15) medição das práticas; (16) filosofia dominante.

A aplicação das práticas mencionadas não são de todo fáceis de implementar caso contrário bastaria seguir à risca a política de cada uma para que todas as organizações fossem bem-sucedidas. Pfeffer (1994:29) menciona mesmo que *“seria difícil encontrar uma única organização que faça todas essas coisas ou que as faça igualmente bem. Algumas firmas bem-sucedidas tendem a efectuar uma percentagem maior. Qual prática é mais essencial depende em parte da tecnologia e estratégia de mercado específica da organização”*.

Contudo, Pferrer (1998) reduz esta lista de dezasseis práticas a uma nova dimensão composta por sete práticas que, segundo o autor, parecem caracterizar a maioria se não todos os sistemas que produzem ganhos através das pessoas.

¹ Compressão de salário deve ser entendida como menor diferença entre as diversas categorias de ordenados.

Estas sete dimensões estão mais relacionadas com a capacidade de implementar práticas de alto desempenho no trabalho do que com a descrição das práticas em si. São elas:

- Segurança no emprego
- Política de recrutamento selectiva
- Equipas envolvidas no processo de decisão (descentralização da tomada de decisão)
- Compensação baseada no desempenho organizacional
- Formação completa
- Redução das barreiras e das distinções entre *status*
- Partilha da informação da organização a todos os níveis

Para que melhor se perceba o seu conteúdo é descrito o que consiste cada uma das 7 dimensões segundo a visão de Pfeffer (1998).

2.2.1 Segurança no emprego

A segurança no emprego é crucial para a implementação da maioria das práticas de gestão de alto desempenho tais como a contratação selectiva, formação completa, partilha de informação e delegação de tarefas. Evita perder quadros importantes da empresa apostando num compromisso a longo prazo, isto é, encoraja os colaboradores a ter uma visão mais abrangente nos seus empregos e no desempenho organizacional. A ideologia de que a segurança no emprego significa ou implica que a organização é “obrigada” a permanecer com pessoas que não concretizam ou não trabalham com a eficiência desejada em equipa está errada. Significa sim que os funcionários não sejam demitidos ou colocados em *layoff* devido a uma má gestão das chefias ou derivado a recessões económicas sobre as quais a organização não tem controlo. Por outro lado, lida com uma política de contratação mais competente onde as equipas são mais reduzidas em dimensão e que por outro lado são mais produtivas,

2.2.2 Política de recrutamento selectiva

Procura os recursos que melhor se adaptam às necessidades da organização, à sua cultura e características do mercado. A selecção destas pessoas carece de um esforço adicional para existir uma certeza de que se recrutam as pessoas indicadas. Devem estar bem definidas as características predominantes que as empresas pretendem ver nas candidaturas, quanto mais

específica for a organização em relação aos atributos que procura melhor. Também é necessário haver consistência entre as características predominantes a contratar e as necessidades requeridas para a função. Pfeffer (1998) menciona mesmo que contratar o melhor e o mais brilhante nem sempre faz sentido em todas as circunstâncias.

2.2.3 Equipas envolvidas no processo de decisão (descentralização da tomada de decisão)

A coordenação dos colaboradores em equipas de autogestão é considerada uma componente importante nas organizações, em que a eficácia destas equipas surge como princípio do modelo de uma organização de alta performance. Antes de tudo, estas equipas substituem a hierarquia no controlo das tarefas base passando a haver um autocontrolo, que por regra é mais eficiente do que é efectuado pela hierarquia. Esta descentralização faz com que haja mais estímulo, iniciativa e esforço de todo o grupo envolvido. Permite os colaboradores exporem as suas ideias e gerarem mais e melhores soluções para eventuais problemas, ou não estivessem eles mais próximos da informação relevante.

Pfeffer (1998) interroga-se sobre como é que criando equipas de autogestão, possivelmente eliminando tarefas da administração e ainda pessoal especializado, é consistente com a segurança no emprego? A eliminação destas tarefas ou mesmo da especialização não significa a eliminação do pessoal que realiza este trabalho, os mesmos podem ser recolocados em outras funções que possam trazer mais benefícios à organização (Pfeffer, 1998). Toda esta descentralização na tomada de decisão requer confiança uma vez que estamos perante organizações que estão acostumadas a trabalhar com base no controlo hierárquico.

2.2.4 Compensação baseada no desempenho organizacional

As compensações devem ser fundamentadas na performance da organização como um todo e não apenas no desempenho de cada um. Em primeiro lugar é uma questão de justiça e equidade porque se o sucesso de uma organização é sustentado na sua força de trabalho então é justo que determinada percentagem dos ganhos seja distribuída pela mesma e não apenas pelos gestores ou accionistas. Em segundo, aumenta o empenho da empresa sendo uma missão de todos e não apenas só de alguns. As compensações são importantes para o desempenho dos sistemas de trabalho nas organizações, estas podem ser proporcionadas em diversas formas de incentivo, quer em grupo ou individualmente, tais como a partilha de

lucros, a oferta de acções (como proprietário), mérito devido à capacidade individual, entre outros.

Quando existe a oferta de acções, os colaboradores tornam-se proprietários agindo e pensando como tal tendo um desempenho superior nas tarefas que desempenha, contribuindo para uma cultura e uma filosofia mais sólida. A cultura de um proprietário/accionista é a cedência de certos direitos em troca do assumir de novas responsabilidades perante um local de trabalho de alta performance. Tal cultura é conseguida seguindo uma política de trabalhar para si mesmo criando uma organização menos hierárquica e não burocrática focada na performance. A patilha do lucro faz com que haja foco nos custos e nos ganhos visto os colaboradores receberem uma percentagem do mesmo, tornando a produtividade mais intensa e generalizada. A compensação individual baseada na habilidade de cada um motiva que as pessoas aprendam novos trabalhos tornando-se mais flexíveis, podendo por outro lado trazer competitividade interna ou individualismo, contrariando o que é adoptado por muitas organizações de alta performance, o trabalho em equipa.

2.2.5 Formação completa

A formação é uma componente crucial nos sistemas de trabalho de alta performance pois dependem da capacidades do seus funcionários para identificar resolver os problemas na linha da frente, de tornar as suas iniciativas em métodos de trabalho e de se tornarem responsáveis pela qualidade. Estes requisitos são conseguidos apenas se existir uma equipa bastante motivada e confiante. Conhecimento e habilidade são características fulcrais, mas existem poucas organizações a actuarem neste sentido. Formação pode ser a origem da vantagem competitiva em numerosas organizações se tiverem sabedoria para usá-la. Todavia existem organizações que providenciam formação em níveis inadequados ou então por vezes no campo errado, isto é, muito específica em vez de competência generalista e cultura da organização. Por outro lado, uma entidade que investe em bastante formação, mas que considera os seus recursos dispensáveis não terá grande retorno em longo prazo sobre o investimento feito. As organizações bem sucedidas enfatizam a formação com uma questão de princípio porque acreditam que existe uma relação entre esta e os lucros.

2.2.6 Redução das barreiras e das distinções entre *status*

Nenhum indivíduo ou equipa de trabalho consegue dar ou estar no seu melhor a nível intelectual se existir um ambiente de subvalorização ou de avaliação negativa em torno dos mesmos. De modo a contrariar este ambiente de desconforto e tornar as pessoas importantes, aumentando o seu compromisso para com a organização, é necessário reduzir as diferenças de *status* que existem entre indivíduos e grupos de trabalho. Esta missão pode ser abordada de duas formas: simbolicamente, através da maneira de vestir, linguagem, espaços físicos dedicados a cada pessoa; ou então substantivamente, através do ajustamento da discrepância entre os salários e entre os diversos patamares salariais. A redução destas barreiras entre indivíduos dentro da mesma organização, ou mesmo dentro de cada grupo de trabalho, melhora a comunicação que é um dos principais canais de informação. Visivelmente as práticas que permitem reduzir as diferenças entre *status* são consistentes com a melhoria da performance, desde que a recompensa dada por essa melhoria de performance seja aplicada a todo um grupo ou nível organizacional e não apenas a alguns indivíduos que beneficiam de um todo.

2.2.7 Partilha da informação da organização a todos os níveis

A partilha de informação é outra componente essencial num sistema de trabalho de alta performance por dois motivos: (1) a partilha de informação sobre a situação financeira, a estratégia da empresa, as medidas operacionais, etc., transmite aos colaboradores uma mensagem de que eles são de confiança e que não existem grandes diferenças entre os vários níveis de hierarquia, equilíbrio do *status*; (2) mesmo que haja pessoal com motivação e formação eles não podem aplicar os seus conhecimentos para melhorar o desempenho organizacional se não tiverem informação sobre a performance da mesma e, em acréscimo a esta situação, formação em como interpretar e utilizar esta informação. Se a partilha de informação parece fácil então questionamo-nos por que é que a partilha desta informação não é mais comum e generalizada? Uma razão é que a informação é ‘poder’ e partilhar informação é estar a difundir ‘poder’. A outra razão é a partilha da informação pode chegar até à concorrência criando desvantagens competitivas. Contudo, podemos contrariar estas duas teorias no sentido em que quando as pessoas não sabem o que se passa e não percebem os princípios básicos do negócio, a informação que possuem é inofensiva. O que realmente faz a diferença é saber perceber e saber dar utilidade à informação.

Estas sete dimensões que Pfeffer (1998) descreve como sendo características cruciais no seio de uma organização irão ser avaliadas sobre a perspectiva real da empresa em estudo, isto é, confrontadas com a realidade vivida na Logística Auchan no intuito de constatar se uma organização com um elevado capital humano tem em conta a importância destas práticas para a obtenção de vantagens competitivas através da gestão dos seus recursos humanos, e de que modo estes mesmos recursos vêem a importância e a aplicabilidade destas práticas pela organização.

Quando falamos em equipas de trabalho ou de equipas de alta performance é quase de todo impossível não associarmos a liderança e a cultura organizacional a este conceito. As equipas necessitam de um líder que tenha a habilidade de influenciar e de conduzir um grupo a alcançar os objetivos que são comuns. Porém, estas equipas necessitam também de um ajustamento a uma cultura forte. Podemos afirmar que a cultura e a liderança são dois conceitos que influenciam não só a criação e o desenvolvimento das equipas de alta performance como também toda a organização? É com base nesta interrogação que também iremos verificar até que ponto estas duas variáveis estão ligadas entre si e às suas capacidades para moldar a orientação e a gestão de uma organização.

2.3 A Cultura no contexto organizacional

A cultura como conceito tem sido usada por leigos como uma palavra para indicar sofisticação, como quando dizemos a alguém que é muito “culto”. Esta tem vindo a ser utilizada por antropologistas para se referirem aos costumes e aos rituais que as sociedades têm vindo a desenvolver durante o curso das suas histórias e que nas últimas décadas tem sido utilizada por alguns investigadores e gestores para se referirem ao clima e às práticas que as organizações têm vindo a desenvolver em torno das suas pessoas e aos valores e crenças de uma organização. Se uma cultura é boa ou má ou se é funcional não depende somente de si, mas também da sua relação com o meio envolvente onde está inserida (Schein, 2004). No entanto mais de 150 definições de cultura já foram identificadas (Kroeber & Kluckhohn, 1952). Cameron (2008) fala que a cultura organizacional é fundamentada num princípio sociológico, em que as organizações *têm* culturas, e num princípio antropológico, onde as organizações *são* culturas. Acrescenta ainda que dentro de cada um dos princípios existe uma

abordagem funcional onde a cultura emerge do comportamento colectivo e de uma abordagem semiótica, residindo em percepções individuais.

Pfeffer (1997) ao falar sobre cultura organizacional define-a sob a óptica de dois autores, dizendo que a cultura é geralmente vista como partilha de regras que regem os aspectos cognitivos e afectivos dos membros de uma organização e os meios pelos quais são formados e expressos (Kunda, 1992); e que a cultura é um sistema de significados aceite publicamente e colectivamente operando para um determinado grupo num determinado tempo (Pettigrew, 1979). Acrescenta ainda que a prole do conceito da cultura é a simbologia, a linguagem, a crença, a ideologia, o ritual e o mito (Pettigrew, 1979; Cameron & Quinn, 1999). O' Reilly & Chatman (1996) descrevem que a cultura é uma forma de controlo organizacional bem como um sistema de normas e valores compartilhados que define as atitudes e os comportamentos apropriados para os colaboradores da organização.

Schein (2004) começa por explicar que a cultura é um fenómeno dinâmico que nos rodeia a todo o momento, estando constantemente a ser promulgada e criada pela nossa interação com outros e formatada pelo comportamento da liderança, sendo também uma serie de estruturas, rotinas, regras e normas que guiam e constroem o comportamento. À semelhança de Pettigrew (1979), diz também que a cultura nasce das crenças e dos valores, assim como das suposições dos fundadores das organizações, das experiências de aprendizagem dos membros da organização ou de novos membros ou líderes. Afirma que a cultura é para um grupo o que a personalidade ou carácter é para um individuo, em que podemos ver essa personalidade e carácter como a acumulação da aprendizagem cultural que se tenham vivido em ambiente familiar, grupo de amigos, na escola ou mesmo no trabalho. Schein (2004:10) refere que *“se nós entendermos melhor o que é a cultura, iremos entender melhor nós próprios e iremos compreender as forças que actuam dentro de nós que define aquilo que somos, que reflectem os grupos aos quais nos identificamos e aos quais queremos pertencer”*.

2.4 A Liderança no contexto organizacional

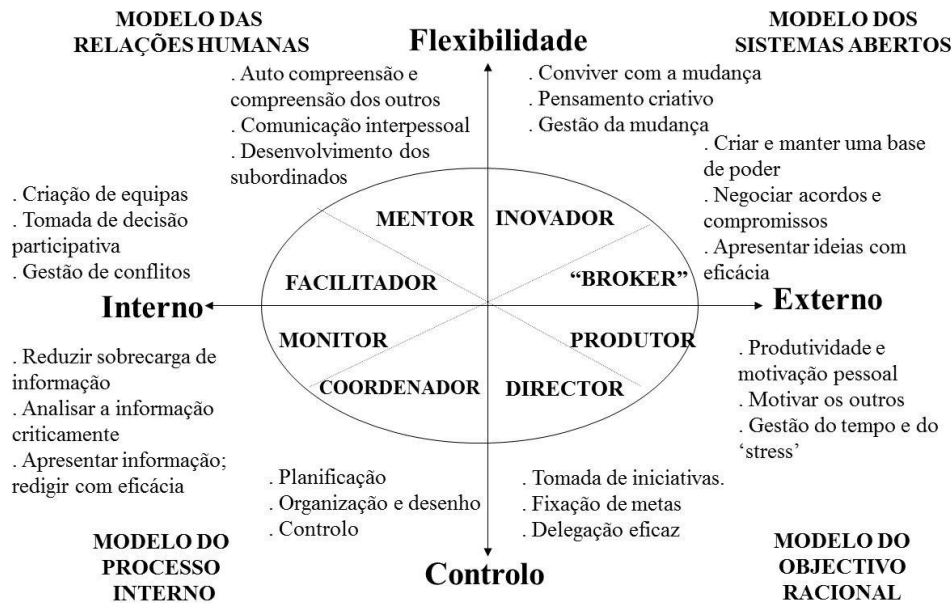
A liderança tem sido um tópico de pesquisa na psicologia social e organizacional por mais de um século dando origem a centenas de estudos empíricos e conceptuais. Muitos destes estudos são de contexto livre, ou seja, é dada pouca consideração às variáveis organizacionais

que influenciam a natureza e o impacto da liderança (Zaccaro & Klimoski, 2001). Stogdill (1974) diz existir tantas definições sobre liderança como quantas pessoas a tentaram definir. A liderança é um conceito complexo e ambíguo, havendo diversos investigadores com várias opiniões de como deve ser definida. Pela visão de Pfeffer (1977) não existe uma definição simples de liderança mas sim várias perspectivas de a ver existindo até mesmo um conflito entre algumas delas, pelo que permanece o conceito um pouco confuso e indefinido.

Para Pfeffer (1977) o estudo da liderança como um conceito isolado tem de ser separado de qualquer influência ou fenómeno social. Definir este conceito gera duas dificuldades fundamentais para Bolden (2004), em primeiro lugar porque é aberta a uma interpretação subjectiva, tal como definir o que é a ‘liberdade’ ou a ‘felicidade’, em que todos nós temos uma compreensão intuitiva do que é baseada na experiência e na aprendizagem. Em segundo, o modo em que a liderança é definida e entendida é fortemente influenciada pela postura teórica, ou seja, há quem veja a liderança como uma consequência de um conjunto de características que um ‘líder’ possui ou então como um processo social que emerge de um grupo de relacionamentos. Pfeffer (1977), Lowin e Craig (1968), e Pfeffer e Salancik (1975) também partilham desta visão, argumentando que o comportamento dos líderes é uma consequência do contexto social onde a eficiência e a performance da organização contribuem para o seu comportamento.

Tem-se tornado de bom gosto nos últimos anos distinguir a liderança da gestão, identificando as práticas de liderança dentro de uma organização como um processo independente de qualquer outra função (Bolden, 2004). Mintzberg (1975) é uma dos autores que não faz distinção entre liderança e gestão, diz que uma é parte integrante da outra onde a liderança é apenas uma dimensão de um dos papéis dos gestores. Acrescenta ainda que as pessoas são geralmente recrutadas para a posição de ‘gestores’ em vez de ‘líderes’. Por outro lado, Kotter (1998) é um dos autores que faz distinção entre ambas, destacando as funções da ‘gestão’ como relativamente inflexíveis e burocráticas face às funções da ‘liderança’ que são mais dinâmicas e estratégicas. A ‘gestão’ envolve planeamento e orçamento, a ‘liderança’ definição de direcções. A ‘gestão’ envolve organização e recursos, a ‘liderança’ alinhamento de pessoas. A ‘gestão’ envolve controlo e resolução de problemas, a ‘liderança’ motivação. Contudo afirma que as duas são indispensáveis para a organização.

Figura 2 - Divisão dos papéis de liderança pelos dos 4 modelos de gestão



Fonte: Adaptado de Quinn (2003:17)

2.4.1 Princípios básicos de liderança

Podemos então de forma sucinta dizer que o líder é um individuo com a capacidade para influenciar um grupo de forma a atingir as suas metas. Baseado neste breve contexto, Pfeffer e Sutton (2006) apresentam quatro princípios em que os líderes se devem basear para que possam ser o mais eficiente possível:

1. Todos têm expectativas elevadas sobre os líderes - os líderes precisam agir como se tivessem no controlo da organização, projectando uma utopia que até possa vir a ser concretizável, mesmo reconhecendo as realidades da empresa e as suas limitações.

2. Os líderes também cedem aos seus princípios de ética e integridade, havendo tendência a perder as suas inibições comportamentais, seguindo um caminho destrutivo – eles devem evitar esta armadilha mantendo uma postura de sabedoria e uma atitude humilde.

3. Porque o desejo de ter o controlo total é em si uma meia verdade, os líderes devem aprender como e quando deixarem os outros darem a sua contribuição - por vezes os melhores líderes são aqueles que não são líderes de forma alguma.

4. Os líderes por vezes têm um melhor impacto quando constroem sistemas onde apenas algumas das pessoas, as mais importantes e as mais brilhantes, participam – talvez a melhor forma de ver a liderança numa forma de arquitectura organizacional e de cultura será estabelecer condições para que outros também possam ser bem sucedidos.

A maior parte dos estudos sobre liderança é focada na eficácia de apenas uma pessoa (por exemplo, no supervisor ou no administrador), mas a análise dos líderes a outros níveis hierárquicos também são importantes (Hunt, 1991). Esta afirmação é clara para O'Reilly, Caldwell e Chatman (2010) em que os líderes em diferentes níveis da organização influenciam a estratégia e a performance da mesma, quer isoladamente quer numa agregação de liderança. Isto é, um líder numa posição hierárquica elevada pode compensar um líder numa posição mais baixa. Alternadamente, uma equipa de líderes menos experientes mas altamente alinhada por entre os diversos níveis hierárquicos podem gerir e implementar uma mudança com sucesso em qualquer nível.

2.4.2. Técnicas de liderança para a construção de equipas de alta performance

Como em qualquer organização, departamento, secção de trabalho ou equipa existe quase sempre a necessidade de haver uma liderança que crie um ambiente que estabeleça os princípios e valores que conduzam à alta performance. Crê-se que estes líderes operam de forma organizada e sistemática na criação de equipas de sucesso e que a fórmula de onde resulta este sucesso não só contempla o que os líderes devem dizer ou fazer, mas também o que não devem dizer ou fazer (Harkins, 2006).

A seguinte lista do autor Harkins (2006) representa dez técnicas de liderança que os líderes se devem basear para que as pessoas trabalhem em equipa para atingirem as suas metas com êxito, ou seja, na construção de equipas de alta performance:

1. Definir uma imagem clara do futuro – uma visão para a equipa: as equipas procuram *targets* específicos e sem uma clara perceção dos objectivos tendem a sucumbir e a dispersarem-se. É crucial manter a equipa informada sobre onde estão e o que falta atingir e qual a melhor forma de o fazer. Os líderes devem estar preparados para alterações que possam ocorrer durante o percurso, devem ser criativos e incentivar o espirito de equipa.

2. Ser genuíno, mesmo que signifique baixar a guarda: os líderes por tendência têm uma personalidade bastante comum e estudada. Nem sempre esta postura é a mais adequada, ocasionalmente têm que entrar no espírito da equipa, reconhecendo os seus erros e reconhecendo as suas vulnerabilidades. Por vezes é melhor *ser* do que *parecer ser*.

3. Fazer questões pertinentes: para se manterem actualizados os líderes frequentemente utilizam métodos pouco ortodoxos. Têm de ser ouvintes, questionarem apenas o essencial e sintetizarem a informação de modo a providenciarem possíveis cursos de acção.

4. Dialogar – mesmo as coisas difíceis: um líder que tenha uma equipa estável e focada para a alta performance não tem dificuldade em falar sobre assuntos problemáticos. Como líder sabe que se não o fizer mais ninguém o fará e, mais cedo ou mais tarde, a própria cultura da equipa irá desenvolver-se também sobre os diversos assuntos que ficaram por dizer, mas de modo negativo.

5. Acompanhar através de *commitment*: os líderes das equipas de alta performance encontram não só formas de cultivar a confiança entre os membros da equipa como também de se manterem leais ao seu compromisso. Porém, também sabem como distinguir a confiança profissional da lealdade cega.

6. Deixar que os outros participem primeiro: nas equipas de alta performance a igualdade de expressão é um dos elementos chave. Os líderes devem encorajar que as suas equipas exponham os seus interesses antes da sua agenda.

7. Ouvir: um dos princípios das equipas de alta performance é os seus elementos serem bons ouvintes. Existe quem tenha o dom da palavra e que não tenha medo de exprimir as suas ideias e existe quem tenha a arte de ouvir sem receio do que irá ser dito. Este tipo de comportamento é fomentado e elogiado pelos líderes sabendo que para atingir elevados níveis de inovação e criatividade requer pessoal que exponha as suas ideias mais improváveis sem receio e sem serem interrompidas por outros membros do grupo.

8. Enfrentar membros ineficazes: esta técnica de liderança remete-nos a uma das características mais importantes nas equipas de alta performance, na qual o líder não tolera membros na equipa que desviam a equipa dos seus objetivos principais, que não acompanham e que não possuem uma relação de trabalho focada no entendimento e no *commitment*, assim como a não compreensão das metas a atingir.

9. Desfrutar, mas nunca em detrimento dos outros: apesar da seriedade dos projectos os líderes podem desfrutar de algum humor, mas tendo sempre em mente que este humor para os críticos da organização pode ser contraproducente.

10. Ser confiante e seguro: quem tem que liderar equipas de alta performance tem de perceber que não é o mesmo que lidar com os problemas do seu dia-a-dia. Os líderes nestas equipas têm de estar na linha da frente na resolução dos problemas reais, mesmo os mais difíceis de confrontar, nunca se afastando ou desistindo. Esta atitude de líder faz com que os membros da equipa possam contar com ele, transmitindo-lhes confiança, e aconteça o que acontecer nunca os responsabilizará por quaisquer actos que serão do seu encargo.

2.5 Cultura versus Liderança

Schein (2004, 2009) quando examina a cultura e a liderança verifica que as duas pertencem ao mesmo lado da moeda, nenhuma pode ser realmente entendida por ela própria. As normas culturais é que definem como uma dada comunidade ou organização irá definir a liderança, isto é, quem irá ser promovido, quem irá ter a atenção dos seguidores, etc. Por outro lado, argumenta que a única coisa importante que os líderes fazem é criar e gerir a cultura, sendo este o seu único talento, a sua habilidade para entender e trabalhar com a cultura. Compara ainda a liderança com a gestão ou mesmo administração, dizendo que a liderança cria e muda a cultura enquanto a gestão e a administração agem dentro de uma cultura.

Schein (2004) ao definir a liderança desta maneira não está impor que a cultura é fácil de criar e de alterar, ou que os líderes são os únicos de determinam a cultura. Pelo contrário, a cultura refere-se aos elementos de um grupo ou organização que são mais estáveis e menos maleáveis. A cultura é o resultado de um vasto processo de aprendizagem em que apenas só parte da mesma é influenciada pelo comportamento do líder. No entanto, se o bem-estar da organização estiver ameaçado por alguma parte da cultura estar mal adaptada é dever do líder agir perante esta ameaça, seja a que nível for da organização.

Cameron (2009) diz que todas as alterações organizacionais requerem uma liderança pelo que uma alteração ao nível da cultura, que não ocorre aleatoriamente ou inadvertidamente, requer uma liderança consistente e consciente no processo. Por outro lado, esta alteração de cultura requer a preparação e adaptação de um líder à medida, onde as diferenças entre a actual

liderança e a futura liderança devem ser articuladas bem como o alinhamento das novas actividades a desenvolver.

2.5.1 Modelo dos Valores Contrastantes

Quinn (1988), Cameron e Quinn (1999, 2006) propõem o Modelo dos Valores Contrastantes (Competing Value Framework – CVF) como quadro de diagnóstico para a avaliação da cultura desejada. Este modelo de diagnóstico é composto por quatro quadrantes que representam quatro tipos de cultura que se correlacionam com quatro teorias de liderança, teorias de gestão e critérios de eficácia. Este modelo considera que os quatro quadrantes coabitam numa mesma organização e que a relação entre eles, culturas e estilos de liderança, resulta no sucesso de uma organização. A força e a consistência da organização passam assim pelo entendimento entre os quatro ambientes presentes numa dimensão que pode ser interna, externa, flexível ou controlada/estável.

Figura 3 - Modelo dos Valores Contrastantes

		Flexibilidade			
Posicionamento Interno e Integração	<p>Tipo de Cultura: CLAN Orientação: Colaborativa Tipo de Lider: Facilitador, Mentor. Teoria de Gestão: Participação e Envolvimento (commitment) produz eficácia. Crítérios de eficácia: Desenvolvimento dos Recursos humanos, Coesão e Moral.</p>	<p>Tipo de Cultura: ADHOCRACIA Orientação: Creativa Tipo de Lider: Inovador, Empreendedor, Visionário. Teoria de Gestão: Inovação, visão e novos recursos porduz eficácia. Crítérios de eficácia: Agilidade, outputs inovadores, transformação.</p>	Posicionamento Externo e Diferenciação		
	<p>Tipo de Cultura: HIERARQUIA Orientação: Controlo Tipo de Lider: Coordenador, Monitor e organizador. Teoria de Gestão: Controlo e eficiência produz eficácia Crítérios de eficácia: Eficiência, tempo, consistência e uniformidade.</p>	<p>Tipo de Cultura: MERCADO Orientação: Competição Tipo de Lider: Competidor, Produtor. Teoria de Gestão: Competição agressiva e produtividade e foco no cliente porduz eficácia. Crítérios de eficácia: Quota de mercado, cumprimento dos objectivos, rentabilidade.</p>			
		Estabilidade e Controlo			

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (1999, 2006)

De acordo com os autores Cameron e Quinn (1999, 2006) este modelo é bastante útil numa análise organizacional tendo sido desenvolvido a partir dos arquétipos psicológicos de Jung (1923), permitindo explorar a cultura organizacional de forma mais intensa. O modelo

apresenta desta forma um elevado grau de congruência com esquemas categóricos bem definidos e bem aceites com a forma de pensamento das pessoas, os seus valores, suposições e da forma como as mesmas processam a informação (Jung, 1923. Citado por Cameron e Quinn, 2006).

O diagnóstico da cultura organizacional, como em qualquer outro estudo, necessita de ter como apoio à sua matéria uma fundamentação teórica que conduza e focalize a pesquisa para as principais dimensões culturais. Não existe um modelo que possamos argumentar que esteja certo e que outros estejam errados. A utilização de um modelo prende-se com o mais apropriado para o estudo, baseando-nos nas suas evidências empíricas e na sua validade, enquanto modelo que capte a realidade descrita.

É deste modo que o modelo dos valores contrastantes será o modelo a utilizar para este estudo, integrando diversas dimensões. O estudo da correlação da cultura organizacional com a liderança organizacional pode assim ser analisado a partir deste modelo.

Pelo que constatámos nos capítulos anteriores, podemos afirmar que as equipas de alta performance são o topo da primazia quanto a métodos de trabalho, competência no cumprimento das suas funções e espírito de união e de grupo. É claro que o sucesso de uma equipa com elevado potencial requer alguns factores de sucesso, entre eles a partilha de um propósito comum e de metas objectivas. Para tal performance destas equipas é necessário que a cultura desejada pela empresa esteja alinhada com a cultura percebida pelos colaboradores e que haja uma boa articulação da cultura organizacional com a respectiva liderança organizacional, quer dentro de uma equipa ou entre equipas, convergindo num sentido positivo face aos objectivos e às missões traçadas pela organização.

Com base nestas afirmações e no contexto actual vivido na logística da Auchan são apresentadas as seguintes Hipóteses para o estudo:

Hipótese 1 - É expectável que exista um equilíbrio da cultura organizacional.

Hipótese 2 - É expectável que exista um equilíbrio dos 8 papéis da liderança organizacional.

Hipótese 3 - É expectável que exista uma associação positiva entre a cultura organizacional e os respectivos papéis de liderança.

2.6 *Commitment* organizacional como fonte de motivação

O conceito de *commitment* tem obtido ao longo do tempo diversas definições no contexto da literatura do comportamento organizacional, na gestão de recursos humanos e na psicologia organizacional/industrial (Allen e Meyer 1996; Mowday, Steers e Porter, 1979; Porter, Steers, Mowday e Boulian, 1974). O *commitment*, ou comprometimento, pode ser caracterizado por três factores: (1) uma forte crença e aceitação dos objectivos e valores da organização; (2) a disposição de exercer um esforço considerável em nome da organização; (3) o desejo de se manter um membro definitivo da organização (Porter *et al.*, 1974; Mowday *et al.*, 1979).

As organizações frequentemente promovem o *commitment* nos seus colaboradores para atingirem a estabilidade e reduzirem os custos de rotatividade pelo que é comum os funcionários envolvidos terem um melhor desempenho, ou seja, cujas organizações satisfazem as suas necessidades básicas, dando quando necessário o seu esforço extra sempre que a organização necessite de atingir os objectivos (Meyer e Allen, 2004). Morrow (1993), citado em Meyer e Allen (1997), acresce que o *commitment* é uma ferramenta multidimensional que tem o potencial de prever resultados organizacionais tais como o desempenho, a rotatividade, o absentismo, o domínio e os objectivos da organização.

Por outro lado, existem múltiplos factores que influenciam o *commitment* na organização, tais como, a idade, o sexo, a raça, a personalidade, a atitude, o ambiente e a cultura (Steers, 1997). Para além dos factores demográficos existem outros factores a nível organizacional que têm preponderância no *commitment*, como a justiça das políticas, a descentralização, a competência, os desafios do trabalho, a capacidade e o grau de autonomia (Meyer e Allen, 1997). O *commitment* na organização pode ter ainda a utilidade de medir a eficácia (Steers, 1975) tal como o desempenho dos colaboradores, o contentamento no seu local de trabalho e a rotatividade esperada (Meyer e Allen, 1997). A conclusão de diversos estudos sobre o tema tem vindo a provar que as pessoas com um elevado nível de *commitment* são mais produtivas (Meyer e Allen, 1997).

2.6.1 As três dimensões do *commitment* organizacional

Meyer e Allen (1991, 1997) apresentam a seguinte definição para o *commitment*, dividindo-o em três dimensões:

- **Afectivo:** Refere-se a colaboradores com ligação afectiva à organização, com qual se identificam e se envolvem emocionalmente. Colaboradores com um forte *commitment* afectivo permanecem na organização porque querem.
- **Normativo:** Reflecte um sentido de obrigação em continuar na organização. Colaboradores com um forte *commitment* normativo permanecem na organização porque sentem que devem lealdade, havendo um sentimento de reciprocidade.
- **Continuidade:** Refere-se a colaboradores com a conscientização dos custos associados ao abandonarem a organização. Permanecem na organização porque precisam, onde os custos de abandono são superiores aos de permanecerem.

Meyer e Allen (1990) descrevem que as três componentes do *commitment* estão relacionadas entre si, em que as pessoas podem experienciar cada um dos estados psicológicos em diversos níveis e ao mesmo. Isto é, uma pessoa pode sentir ao mesmo tempo a necessidade (*continuidade*) e a obrigação (*normativo*) de permanecer mas nenhum desejo de o fazer (*afectivo*).

A cultura organizacional, apesar de projectada e idealizada pelas políticas da própria organização, não depende só estritamente da boa vontade para que seja alcançada no ambiente da organização. A cultura depende de vários factores, sendo um deles os colaboradores que constituem a organização, que a criam e que a entendem consoante o meio envolvente onde estão inseridos. O *commitment*, como catalisador de performance e de motivação no seio das equipas, é por sua vez influenciado pela cultura da organização. Uma cultura fraca ou forte ou mesmo desalinhada pode levar a níveis de *commitment* bastante diferenciados. Para que haja um bom desempenho na organização é necessário que os níveis de *commitment* estejam orientados com a cultura da organização convergindo ambos num sentido positivo. O modelo da cultura organizacional pode afectar propositadamente ou não o estilo de liderança que por sua vez acaba por afectar o desempenho dos colaboradores (*commitment*) na organização.

Com base nestas afirmações e no contexto actual vivido na Logística Auchan são apresentadas as seguintes Hipóteses:

Hipótese 4 – É expectável que exista um equilíbrio entre as escalas do *commitment*.

Hipótese 5 – É expectável que exista uma associação positiva entre as escalas do *commitment* e a cultura da Auchan.

Hipótese 6 – É expectável que exista uma associação positiva entre as escalas do *commitment* e os papéis de liderança.

2.7 As 7 Dimensões-chave de Pfeffer (1998) no Contexto da Logística Auchan

Sabemos que muito do sucesso de uma organização passa pelas suas pessoas, pelas suas culturas, pela sua dedicação e capacidades de actuação. Os seus níveis de empenhamento derivam não só da maneira como são tratadas, mas também dos benefícios que lhes são atribuídos. Organizações bem sucedidas reconhecem bem o papel que as pessoas desempenham para a obtenção de vantagens competitivas. A má gestão destes recursos pode levar a uma falha na comunicação da organização que a poderá colocar em situação de risco (Pfeffer, 1998). Quanto maior for o número de pessoas a trabalhar numa organização melhor terá de ser a sua gestão para que todos se sintam parte integrante da organização, se sintam motivados e empenhados, quer a curto-prazo ou a médio longo-prazo.

Partindo destas afirmações e avaliando a utilidade das 7 práticas de Pfeffer (1998) no que leva as pessoas a atingir a alta performance no seio da organização, reconheçamos agora a sua importância ou a sua evidência na Logística Auchan.

2.7.1 Segurança no emprego

Apesar de estarmos a viver uma conjuntura económica difícil a Auchan, e em particular na sua unidade Logística, até ao momento não teve a necessidade de reduzir os seus recursos

evitando a perda de quadros valiosos. Tem tido ao longo dos anos uma postura de confiança nos recursos que contrata, promovendo estabilidade a longo prazo. A organização tem uma política e uma forma de estar que assenta na confiança, na partilha e no progresso (Anexo I). Caso haja necessidade de entrar em *downsizing*, é esperado que recorra primeiro a alternativas tais como o congelamento de acções de recrutamento e a reorganização e distribuição de tarefas pelos colaboradores, não reduzindo os custos com base no pessoal como primeira aposta para que possa manter um equilíbrio financeiro. Uma das propostas para os objectivos de 2012 da Logística foi de não reduzir a rubrica dos custos com pessoal. Esta forma de estar da organização dá de certa forma tranquilidade a todos os colaboradores.

2.7.2 Política de recrutamento selectiva

A contratação de colaboradores externos à Auchan é por norma efectuada a partir do seu departamento de recursos humanos assim como através de uma empresa de consultoria, especializada em capital humano. A selecção para recrutamento é feita através de entrevistas e por norma, para determinados cargos, a realização de testes psicotécnicos. A concretização destas actividades juntamente com o parecer da direcção e dos responsáveis dos cargos, onde essas pessoas irão ser incorporadas, completa de uma forma geral o processo de recrutamento. A contratação interna rege-se normalmente por convite. É verdade que a aposta interna nem sempre é a mais evidente.

2.7.3 Equipas envolvidas no processo de decisão (descentralização da tomada de decisão)

As equipas na Logística Auchan, apesar de terem um responsável por departamento e um chefe por secção, possuem na sua globalidade a liberdade de se expressarem e de tomarem as decisões mais correctas para o bom funcionamento das suas funções. Em caso de necessidade ou de dúvida, a tomada de decisão é tomada em conjunto com o seu responsável. A ‘partilha do poder’ é uma das políticas da organização (Anexo I) que consiste na promoção do desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, onde a responsabilização, a iniciativa, a criatividade e a autonomia são características predominantes para o crescimento interno do colaborador.

2.7.4 Compensação baseada no desempenho organizacional

Na Auchan existe a compensação baseada no desempenho da organização com um todo e no desempenho individual de cada colaborador. A chamada ‘partilha do haver’, que é uma prática do Grupo Auchan (Anexo I) e que incide na distribuição dos resultados da organização por todos os colaboradores, é efectuada através de (1) Participação de Resultados: Partilha dos resultados em acções distribuídas pelos colaboradores (10% do lucro) no final de cada ano; (2) Prémio de Remuneração Individual de Motivação para a Excelência (PRIME): partilha dos resultados com base no desempenho individual e de equipa, em cada semestre; (3) ValAuchan: possibilidade de ser accionista da organização, mediante a aquisição das acções.

Estas formas de incentivo são uma das práticas da organização que mais potencial têm para dar incentivo e performance aos colaborador. É o caso do PRIME que ocorre a cada seis meses, apesar de uma parte dos objectivos ser afectado pelos resultados de toda a companhia, existe um resultado apenas direccionado para a Logística Auchan e outro que depende somente dos objectivos individuais de cada colaborador.

2.7.5 Formação completa

A formação é uma componente essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional de um colaborador, tornando-o mais competitivo. A Auchan desde 2010 que tem o compromisso de prestar quarenta horas de formação anuais por colaborador, adoptando também o modelo de aprendizagem *e-learning* para atingir a meta. Na Logística Auchan esta formação apesar de administrada nem sempre corresponde à necessidade dos colaboradores, sendo providenciada por vezes no campo errado (Anexo I).

2.7.6 Redução das barreiras e das distinções entre status

Esta organização foi a primeira na área da distribuição a ser certificada pela norma SA80000, que permite gerir riscos sociais correlacionados com políticas de responsabilidade social da empresa, vindo as condições de trabalho a serem monitorizadas e melhoradas gradualmente. Um dos requisitos desta norma é a não discriminação, não podendo apoiar ou adoptar qualquer forma de discriminação nos seus procedimentos, como a remuneração, a

contratação, entre outros. Substantivamente existem colaboradores dentro mesma função com as mesmas responsabilidades que usufruem de diferenças salariais.

2.7.7 Partilha da informação da organização a todos os níveis

Uma das políticas em que a organização se apoia é a ‘partilha da informação’. Existe na Logística Auchan a necessidade de partilhar diversas informações sobre a organização, tais como os a realização de reuniões periódicas para apresentação dos resultados operacionais da companhia, objectivos e estratégias futuras, a consulta diária das vendas das lojas, manuais e procedimentos internos através da intranet, entre outros. Contudo, existe parte da informação de carácter financeiro ou de tomada de decisão com implicação a todos os níveis hierárquicos que não é disponibilizada nos mesmos moldes ou nas mesmas quantidades.

Para perceção e validação deste contexto real que foi descrito sobre a prática das 7 dimensões-chave de Pfeffer (1998) na Logística Auchan, será elaborada uma questão para cada uma das 7 dimensões, a introduzir no questionário de avaliação do *commitment* de modo a obter a apreciação de cada colaborador.

Estas práticas de Pfeffer (1998) com foco a atingir a alta performance conduzem os colaboradores a um bom desempenho na organização e a um aumento do seu *commitment* organizacional. Se as práticas forem bem implementadas à produção de ganhos e obtenção de vantagens competitivas, beneficiando tanto os colaboradores como organização. A falha na implementação destas práticas ou o descurar delas por parte da organização leva a que a motivação seja reduzida ou praticamente nula.

Com base nestas afirmações e no contexto actual vivido na Logística Auchan é proposta a seguinte Hipótese para o estudo:

Hipótese 7 – Existe uma associação positiva entre as 7 dimensões-chave e as escalas do *commitment*.

3. METODOLOGIA

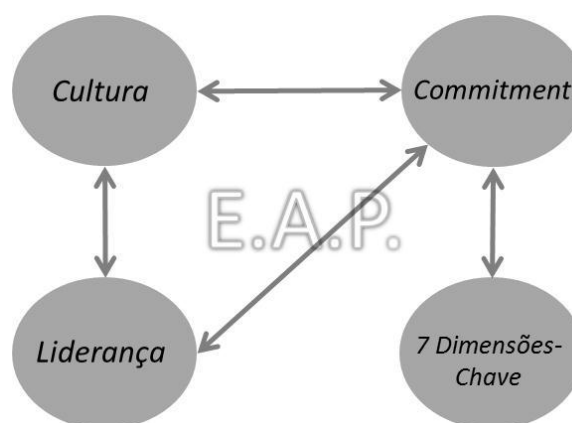
A necessidade de recorrer a métodos e a técnicas de investigação depende-se com três necessidades, segundo Reto e Nunes (1999):

- A necessidade de organizar o trabalho para consequente produtividade da actividade.
- A necessidade de validação das conclusões a retirar face ao problema em estudo (distinção entre a experiência quotidiana e o método científico)
- A necessidade de teste pela comunidade científica dos resultados obtidos pelo investigador.

3.1 Tipologia e Método de Investigação

Segundo Reto e Nunes (1999) existem diversas tipologias de investigação para classificar métodos e técnicas de investigação. Foi elaborado pelos autores um quadro resumo da tipologia de Gay e Diehl (1992) e Ketele e Roegiers (1993), mais pedagógica descorando em parte o rigor epistemológico, com o intuito de facilitar a sua utilização em projectos de investigação. Foi com base neste modelo que se efectuou o enquadramento metodológico do projecto de estudo.

Figura 4 - Desenho Correlacional da Investigação



Fonte: Baseado nas hipóteses H3, H5, H6 e H7.

Enquadrando o objetivo deste trabalho com as Hipóteses propostas podemos identificar que estamos perante um problema-tipo de causalidade para as Hipóteses H1, H2 e H4, cujo

método de investigação é o causal-comparativo, e perante um problema-tipo associativo para a Hipótese H3, H5, H6 e H7, cujo método de investigação é o correlacional.

O método causal-comparativo descreve-se por tentar identificar os motivos que estão na origem das diferenças dos estados ou comportamentos entre os grupos, num contexto já existente (Reto e Nunes, 1999). O método correlacional descreve, identifica e mede o grau de associações entre duas ou mais variáveis através de dados recolhidos numa dada população (Reto e Nunes, 1999).

3.2 Instrumentos e Variáveis

3.2.1 Selecção das ferramentas de diagnóstico

Para a avaliação da cultura organizacional e dos estilos de liderança foram utilizados os questionários de Quinn (1988), Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) e Competing Values Leadership Instrument: Self-Assessment (CVLI), uma vez que assenta no modelo dos valores contrastantes (Competing Value Framework – CVF) do próprio Quinn (1988) e em Cameron e Quinn (1999, 2006).

Este modelo, que serve como suporte teórico para o estudo, tem por objecto estudar as diversas variáveis da organização ajudando-a assim a interpretar os múltiplos acontecimentos que nela ocorrem. Permite-nos analisar a cultura mais predominante, as principais abordagens para o *design* organizacional, estágios de desenvolvimento do ciclo de vida, a qualidade organizacional, as teorias da eficácia, os principais valores, as influências e suposições, a ênfase estratégica e os critérios de sucesso, enquanto elementos caracterizadores (Cameron e Quinn, 2006). O modelo vem ainda identificar qual a ‘arquitectura’ presente na organização, avaliando-a em diversas vertentes como as competências a nível de gestão de recursos humanos ou estilos de liderança. Com base num comentário de Neves (2000) podemos acrescentar que a utilização deste modelo permite-nos estruturar a investigação a nível empírico, pois necessita de variáveis de estudo, e a nível teórico, porque permite interligar os conceitos com a realidade.

Para avaliar o *commitment* foi utilizado o questionário de Meyer e Allen (1997), Three-Component Model of Organizational Commitment (TCMOC), seguindo assim a tendência actual de utilizar o modelo tridimensional de *commitment* para tratamento do comprometimento na organização, tendo sido já estudado e validado por diversos autores reconhecendo Meyer e Allen como os mais importantes pesquisadores nos anos 90 sobre comportamento organizacional (Mathieu e Zarac, 1990). É um instrumento que apresenta uma consistência interna bastante aceitável (Meyer e Allen, 1997).

3.2.2 Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Na avaliação da cultura organizacional foram analisados dois instrumentos, o questionário de Quinn (1988) e de Goffee e Jones (1998), tendo-se optado pelo questionário de Robert Quinn (1988) uma vez que este prende-se com o facto de ser de simples utilização e ser composto apenas por um grupo de seis questões de auto descrição ao invés das vinte e três questões do questionário de avaliação de Goffee e Jones (1998). Para além da sua simplicidade, o mesmo é fundamentado em quatro categorias ou tipologias baseadas em duas dimensões mais estruturais que as de Goffee e Jones (1998), isto é, analisa a organização quanto à sua ‘estabilidade’ e ‘flexibilidade’ assim como se está mais focada ‘internamente’ ou ‘externamente’. Goffee e Jones (1998) apenas analisa nas suas duas dimensões a ‘sociabilidade’ e a ‘solidariedade’ descorando o que acontece na fronteira, o que torna impossível determinar qual das culturas é mais eficaz sob determinadas condições.

O Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) de Robert Quinn (1988) é um questionário constituído por seis dimensões, sendo que cada uma das dimensões composta por quatro alternativas de resposta (Anexo II)²:

- Características dominantes: (a) A organização A é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas; (b) A organização B é muito dinâmica e empresarial. As pessoas estão dispostas a correr riscos; (c) A organização C é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem; (d) A organização D está muito orientada para a competição. A maior

² Questionário adaptado de Quinn (1988).

preocupação consiste em o trabalho ser bem feito. Os indivíduos são orientados para o desempenho e produtividade.

- Líder organizacional: (a) O líder da organização A é geralmente considerado como sendo um mentor, um facilitador, um pai; (b) O líder da organização B é geralmente considerado como um empresário, um inovador ou um indivíduo que aceita desafios; (c) O líder da organização C é normalmente designado como sendo um coordenador, um organizador ou um técnico eficiente; (d) O líder da organização D é de uma maneira geral considerado como um grande director, produtivo e competitivo.

- Princípio organizacional: (a) A base sobre a qual se mantém a organização A, é a lealdade e a implicação. A coesão e o trabalho de equipa são característicos desta organização; (b) A base sobre a qual se mantém a organização B é a preocupação com o desenvolvimento e inovação; (c) Os princípios que regem a organização C são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular; (d) A preocupação com a produção e a consecução de objectivos, são os princípios fundamentais que regem a organização D. Enfatiza-se um posicionamento agressivo no mercado.

- Clima organizacional: (a) O clima da organização A é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança; (b) O clima da organização B caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento; (c) O clima da organização C caracteriza-se pelo rigor e clareza. Os procedimentos são claros; (d) O clima da organização D é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase à vitória sobre a concorrência.

- Critérios de sucesso: (a) A organização A define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas; (b) A organização B define o sucesso com base na posse de produtos únicos e novos. É inovadora e possui produtos líderes de mercado; (c) A organização C define o sucesso com base na eficiência. Os baixos custos de produção e a garantia de entrega de produtos em devido tempo são os pontos-chave desta organização; (d) A organização D determina o sucesso com base na quota e penetração no mercado. O objectivo chave consiste em ser o primeiro em relação à concorrência.

- Estilo de gestão: (a) O estilo de gestão na organização A é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação; (b) O estilo de gestão na organização B caracteriza-se pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade; (c) O estilo de gestão na organização C é caracterizado pela segurança no emprego, permanência no posto de trabalho e previsibilidade; (d) O estilo de gestão na organização D é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho.

O questionário é respondido com a distribuição de 100 pontos ao longo das quatro alternativas, dependendo da intensidade com que cada alternativa é similar à sua própria organização. Por exemplo, se a alternativa A for muito similar à organização, a alternativa B e C um pouco semelhantes e a alternativa D for dificilmente semelhante, podemos distribuir 55 pontos à alternativa A, 20 pontos à B e C e 5 pontos à D. Também pode ser distribuídos os 100 pontos apenas por 2 questões, o importante é o total perfazer os 100 pontos.

O perfil global da cultura organizacional é estabelecido através da soma e média de todas as alternativas (a); soma e média de todas as alternativas (b); soma e média de todas as alternativas (c) e soma e média de todas as alternativas (d). A sua representação gráfica pode ser feita num diagrama com quatro quadrantes que representa as quatro culturas organizacionais. Visualmente conseguimos perceber qual ou quais as culturas dominantes (Anexo III).

3.2.3 Competing Values Leadership Instrument: Self-Assessment (CVLI)

Para a avaliação da liderança foi utilizado como instrumento o questionário de diagnóstico Competing Values Leadership Instrument: Self-Assessment (CVLI), desenvolvido por Robert Quinn (1988). Este questionário teve uma pequena adaptação para que pudesse ser respondido na perspectiva pessoal, efectuando o colaborador uma autoavaliação do seu estilo de liderança; e na perspectiva dos outros, em que o colaborador faz uma avaliação do estilo de liderança da sua chefia directa.

O questionário é composto por dezasseis afirmações em que cada duas das dezasseis afirmações definem uma escala que corresponde a um estilo de liderança (anexo IV)³:

³ Questionário adaptado de Quinn (1988).

- Facilitador: (7) Facilita a criação de consensos nas reuniões de trabalho em grupo; (16) Encoraja a participação nas tomadas de decisão nas reuniões de trabalho em grupo.
- Inovador: (4) Resolvo os problemas de uma forma inteligente e criativa; (12) Procuo inovações e potenciais melhorias.
- Produtor: (6) Envolve-me de modo sincero e pessoal no trabalho; (15) Procuo demonstrar uma grande motivação no desempenho das minhas funções.
- Coordenador: (8) Garanto a boa continuidade das operações diárias; (14) Procuo que o meu ritmo de trabalho não seja interrompido.
- Mentor: (1) Escuto os problemas pessoais dos subordinados; (10) Mostro empatia e preocupação ao lidar com os meus subordinados.
- Intermediário: (3) Influencio as decisões tomadas nos níveis superiores; (13) Preocupo-me em manter uma rede de contactos influentes.
- Director: (5) Defino claramente áreas de responsabilidade para os meus subordinados; (11) Estabeleço objectivos claros para a minha unidade de trabalho.
- Monitor: (2) Revejo meticulosamente relatórios detalhados; (9) Comparo registos, relatórios, etc. com o objectivo de neles detectar alguma discrepância.

Os colaboradores seleccionam a resposta mais apropriada em cada afirmação usando uma escala tipo Likert de 7 pontos, tendo em conta que (1) corresponde a “Muito Raramente” e (7) corresponde a “Muito Frequentemente”.

Para tratamento dos resultados, após resposta às dezasseis afirmações do questionário, as mesmas serão combinadas para formar as oito escalas que caracterizam o comportamento do líder. Isto é, é feito o somatório e a média das duas afirmações correspondentes a cada papel do líder. Por exemplo, para o papel do facilitador é feita a soma e a média da questão (7) e (16), para o papel do inovador é feita a soma e a média da questão (4) e (12) e assim sucessivamente. O resultado pode ser representado graficamente num diagrama de perfis. Visualmente conseguimos perceber se a avaliação de quem avalia e de quem é avaliado estão em consonância uma com a outra (Anexo V).

3.2.4 Three-Component Model of Organizational *Commitment* (TCMOC)

Para a análise do *commitment* na organização foi utilizado como instrumento o questionário de Meyer e Allen (1997) composto por dezasseis afirmações, seis afirmações por cada dimensão a avaliar. Este questionário foi também considerado juntamente com outro questionário de avaliação de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) composto por quinze questões. No entanto, o questionário de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) segundo os próprios autores, os entrevistados poderiam facilmente manipular os resultados bem como que a consistência interna de nove afirmações era “*geralmente igual ao restante instrumento*” (Mowday, Steers e Porter 1979: 244).

O Three-Component Model of Organizational *Commitment* (TCMOC) de Meyer e Allen (1997) é um questionário composto por dezoito questões, onde cada grupo de seis afirmações define uma escala de *commitment* (Anexo VI)⁴:

- *Commitment* normativo: (3R) Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego; (4) Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho; (9) Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora; (10) Esta organização merece a minha lealdade; (15) Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham; (16) Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho.

- *Commitment* continuidade: (2) Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora; (5) Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade; (8) Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa; (11) Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas; (14) Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta; (17) Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio.

⁴ Adaptado de Meyer e Allen (1997).

- *Commitment* afectivo: (1) Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa; (6) Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus; (7R) Eu não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa; (12R) Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa; (13) Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim; (18R) Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa.

Para este questionário foi também usada uma escala tipo Likert de 7 alternativas possíveis, tendo em conta que (1) corresponde a “Muito Raramente” e (7) corresponde a “Muito Frequentemente”. As afirmações que possuem R são de cotação inversa. É o exemplo da afirmação 3R, quem responder com uma cotação de 6 pontos é contabilizada como uma cotação de 2 pontos.

Para tratamento dos resultados, após resposta às dezoito afirmações do questionário, as mesmas são combinadas para formar as três escalas que caracterizam o *commitment*, ou seja, é feito o somatório e a média das seis afirmações correspondentes a cada tipo de *commitment*. Para o *commitment* normativo é feita a soma e a média das questões (3R), (4), (9), (10), (15) e (16); para o *commitment* de continuidade é feita a soma e a média das questões (2), (5), (8), (11), (14) e (17); para o *commitment* afectivo é feita a soma e a média das questões (1), (6), (7R), (12R), (13) e (18R).

Os autores Meyer e Allen (1997) apresentam para este modelo os valores de coeficientes alpha de Cronbach de 0,85 para a escala afectiva, 0,73 para a escala normativa e 0,79 para a escala de continuidade.

Para que possamos ter uma percepção dos colaboradores sobre a praticabilidade das 7 dimensões-chave de Pfeffer (1998) no ambiente da Logística Auchan, foi elaborado pelo autor deste estudo uma questão para cada uma das dimensões-chave. As questões serão respondidas conjuntamente com as 18 afirmações da avaliação do *commitment* no questionário TCMOC passando assim a ser composto por 25 afirmações, 18 afirmações para avaliação do *commitment* organizacional e 7 afirmações para validar a importância e a aplicabilidade das dimensões-chave na organização (Anexo VII).

As novas sete afirmações a introduzir no questionário, de modo aleatório e sem qualquer menção à sua intensão, são as seguintes:

- Segurança no trabalho: (3) Esta organização aposta nos colaboradores, transmitindo confiança a longo-prazo, mesmo em tempos difíceis.
- Política de recrutamento Selectiva: (7) Sinto que as contratações de novos colegas se enquadram nas funções requeridas.
- Equipas envolvidas no processo de decisão (descentralização da tomada de decisão): (11) Sinto que tenho poder de decisão e a minha opinião é tida em conta nesta empresa.
- Compensação baseada no desempenho organizacional: (15) Os incentivos individuais (prémios e partilha de acções pelos colaboradores) aumentam o meu desempenho na organização.
- Formação completa: (18) A formação que me é providenciada tem-se mostrado útil no meu dia-a-dia.
- Redução das barreiras e das distinções entre *status*: (23) Sinto que existe um ambiente de subvalorização ou de avaliação negativa na empresa - diferenças entre *status*.
- Partilha da informação da organização a todos os níveis: (25) Sinto que me é confiada a informação necessária para o desempenho da minha função assim como a situação geral da minha empresa.

3.2.5 Quadro Resumo dos Instrumentos e Variáveis

O seguinte quadro resume a lista dos instrumentos, das variáveis associadas a cada instrumento e das escalas de cada variável.

Quadro 1 - Resumo dos instrumentos e das variáveis em estudo

Instrumentos	Variáveis	Escala
Questionário Cultura Organizacional (OCAI)	Cultura Organizacional	- Características Dominantes - Líder Organizacional - Princípio Organizacional - Clima Organizacional - Critérios de Sucesso - Estilos de Gestão
Questionário Liderança Organizacional (CVLI)	Liderança Organizacional	- Papel Facilitador - Papel Mentor - Papel Inovador - Papel Intermediário - Papel Produtor - Papel Director - Papel Coordenador - Papel Monitor
Questionário <i>Commitment</i> Organizacional (TCMOC)	<i>Commitment</i> Organizacional	- <i>Commitment</i> Afectivo - <i>Commitment</i> Normativo - <i>Commitment</i> Continuidade
Questionário elaborado pelo autor	7 práticas de Pfeffer (1998)	- 7 Dimensões – Chave

3.3 População do estudo

O Grupo Auchan é em Portugal o sucessor do conhecimento do Grupo Pão de Açúcar, o primeiro Grupo na área da distribuição moderna no país e que assinalou o mercado português com algumas das inovações mais marcantes no sector. O Grupo Auchan presentemente em Portugal ostenta a gestão da cadeia de hipermercados Jumbo e supermercados Pão de Açúcar. É formada por trinta e três lojas (vinte e três da insígnia Jumbo e dez da insígnia Pão de Açúcar) com uma área total aproximada de 200.000 m²; trinta lojas BOX; vinte e duas gasolineiras Jumbo; vinte e dois espaços de Saúde e Bem-estar; seis Ópticas Jumbo e uma loja Jumbo Natureza. Emprega no total cerca de 9420 colaboradores.

Este estudo recai sobre a Logística Auchan que é composta por um universo de 47 colaboradores. Para o estudo é excluído o director da unidade que actua como elemento de apoio e coordenação ao estudo, o que perfaz uma população de 46 colaboradores a serem avaliados. As equipas são divididas por quatro departamentos: Logística, Aprovisionamento Alimentar, Aprovisionamento Não Alimentar e Contabilidade. A estrutura é composta por três Responsáveis de departamento, havendo um Responsável que é comum a dois departamentos, 13 Chefes de Secção e 30 na qualidade de Assistentes. As equipas são equitativamente distribuídas entre o sexo masculino e feminino e com idades compreendidas

entre os 22 e os 60 anos sensivelmente. A maioria dos colaboradores encontra-se instalada no entreposto principal em Azambuja, à excepção de cinco elementos todos pertencentes ao departamento da logística que se encontram em plataformas de especialidade, nomeadamente ‘refrigerados e congelados’, ‘frutas e verduras’, ‘pescado fresco’, ‘talho’ e ‘têxtil’.

3.4 Procedimentos

A abordagem que utilizei para condução deste estudo foi efectuada em quatro passos. Primeiro, dirigi-me ao director da Logística Auchan com o intuito de obter a sua aprovação para distribuir os questionários que me serviram de instrumento de trabalho: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI); Competing Values Leadership Instrument: Self-Assessment (CVLI) e Three-Component Model of Organizational *Commitment* (TCMOC). Segundo, foi convocada uma reunião com todos os colaboradores (população) anunciando a existência do projecto académico e do seu objectivo. Foi apelado aos colaboradores o interesse do mesmo bem como sendo uma mais-valia para a organização, em que a participação de todos era essencial sendo a recolha e o tratamento dos dados confidencial. Em terceiro, foram esclarecidas quaisquer dúvidas e providenciados os questionários a todo o grupo, divididos da seguinte forma:

- Responsáveis de departamento: OCAI; CVLI perspectiva pessoal (chefias) e TCMOC.
- Chefes de secção: OCAI; CVLI perspectiva pessoal (chefias) e dos outros (subordinados) e TCMOC.
- Assistentes: OCAI; CVLI perspectiva dos outros (subordinados) e TCMOC.

Os responsáveis de departamento efectuaram a avaliação da liderança apenas a nível pessoal, não avaliando o seu superior, o director, actuando como elemento neutro. Os chefes de secção avaliaram a sua própria liderança e o estilo de liderança da sua chefia directa, os responsáveis de departamento. Os assistentes avaliaram o estilo de liderança da sua chefia, os chefes de secção.

Quadro 2 - Nº de colaboradores por função

Função	N	%	OCAI	CVLI pessoal	CVLI outros	TCMOC alterado
Responsável	3	6,5%	3	3	-	3
Chefe de Secção	13	28,3%	13	13	13	13
Assistente	30	65,2%	30	-	30	30
Total	46*	100,0%	46	16	43	46

* A população a estudar é composta por 46 colaboradores. O director da unidade é excluído actuando como elemento de apoio e de coordenação ao estudo.

Quadro 3 - Nº de colaboradores por departamento

Departamento	N	%	OCAI	CVLI pessoal	CVLI outros	TCMOC
Logística	14	30,4%	14	3	13	14
Apro alimentar	11	23,9%	11	6	11	11
Apro não alimentar	14	30,4%	14	5	14	14
Contabilidade	6	13,0%	6	1	5	6
Aprovisionamento (geral) *	1	2,2%	1	1	-	1
Total	46	100,0%	46	16	43	46

* Responsável que é comum ao aprovisionamento alimentar e não alimentar

Os questionários foram distribuídos em mão a cada colaborador na semana 11 de Maio de 2012 tendo os mesmos sido respondidos num prazo de 1 a 2 semanas. Foram entregues 46 questionários OCAI, 16 questionários CLVI na perspectiva pessoal (chefias), 43 questionários CLVI na perspectiva dos outros (subordinados) e 46 questionários TCMOC alterados, perfazendo um total 151 questionários. Os questionários foram recolhidos e analisados na sua totalidade. Foi excluído 1 questionário OCAI e 1 questionário CVLI na perspectiva de avaliação dos outros por não terem sido preenchidos devidamente, ambos pertencentes à função de chefe de secção e ao aprovisionamento não alimentar. Ainda saliento a particularidade de 1 questionário CVLI na perspectiva de avaliação dos outros do departamento da Logística ser uma avaliação directa de um assistente ao responsável, uma vez que esta é a sua chefia directa e não o chefe de secção.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados foi utilizado o *software* SPSS 17.0. Os resultados obtidos servem para testar as Hipóteses que foram propostas ao longo deste estudo como a construção e análise dos diagramas de perfis da cultura e da liderança organizacional inerentes às Hipóteses.

Antes de se dar início à análise dos resultados do estudo procedeu-se à verificação da fiabilidade das variáveis utilizadas. “*A fiabilidade de uma medida refere a capacidade de esta ser consistente. Se um instrumento de medida dá sempre os mesmos resultados quando aplicado a alvos diferentes, podemos confiar no significado da medida e dizer que a medida é fiável. Dizemo-lo porém com maior ou menor grau de certeza porque toda a medida é sujeita a erro. Assim a fiabilidade que podemos observar nos nossos dados é uma estimativa e não um “dado”*” (Maroco e Garcia-Marques, 2006:66). Entre diversos métodos existentes para estimar o grau de consistência de uma medida está índice de Cronbach, o mais utilizado nas investigações devido à sua confiança (Maroco e Garcia-Marques, 2006). Deste modo, o valor de fiabilidade α é uma estimativa dos dados obtidos que transmite a precisão do instrumento. O alfa de Cronbach será o método a aplicar neste estudo.

O alfa de Cronbach calculado para as vinte e cinco afirmações do instrumento TCMOC apresentam uma fiabilidade estimada de $\alpha = 0,849$. Se calcularmos este alfa de Cronbach pelas três escalas de *commitment* obtemos um α de 0,858 para o afectivo, 0,769 para o normativo e 0,657 para o de continuidade (Anexo VIII). Ao compararmos os valores dos coeficientes alfa estimados nas três escalas do *commitment* do presente estudo com os coeficientes encontrados pelos autores Meyer e Allen (1997:120), mencionados no capítulo 2.2.3, aferimos apenas um valor mais baixo para *commitment* de continuidade, cujo alfa estimado do estudo foi de 0,657 sendo o dos autores de 0,79. Contudo, não consideramos a sua eliminação porque possui uma consistência interna aceitável tendo pelo menos um α de 0,70 (Nunnally, 1978; Murphy & Davidshofer, 1998).

Para as dezasseis afirmações dos instrumentos da liderança, temos para o CLVI na perspectiva dos outros uma fiabilidade estimada de $\alpha = 0,929$. Para o CLVI na perspectiva pessoal uma fiabilidade estimada de $\alpha = 0,791$ (Anexo IX). Estamos perante uma consistência interna elevada no instrumento para a perspectiva dos outros e uma consistência aceitável para o instrumento na perspectiva pessoal, de acordo com Nunnally (1978) e Murphy & Davidshofer (1998).

Para o instrumento OCAI não se efectuou o teste para a verificação da consistência interna. Como o coeficiente α é calculado a partir da variância e consistindo o instrumento numa distribuição de valores pelas afirmações, existe parte da escala que têm variância igual a zero. Não obstante, o mesmo é fulcral para o desenvolvimento deste estudo.

4.1 Testes de Hipóteses

Para validação das Hipóteses H1, H2 e H4 realizaram-se tabelas com dados descritivos, diagramas de perfis, testes ANOVA *one-way* e *t-Student* para comparação de médias. Para as Hipóteses H3, H5, H6 e H7 foram efectuadas análises correlacionais de Spearman e Pearson para medir a intensidade e a direcção da associação entre as variáveis.

Os testes ANOVA serviram para o facto de estarmos a comparar médias de mais do que duas populações (Maroco, 2010; Martinez e Ferreira, 2007). Os testes *t-Student* serviram para comparação das médias de duas, e apenas duas, populações, neste caso de duas funções. O coeficiente de correlação utilizado para a análise foi o de Spearman para populações inferiores a 30 indivíduos e de Pearson para superiores a 30 indivíduos.

H1 - É expectável que exista um equilíbrio da cultura organizacional

Antes de se proceder à análise da cultura organizacional é necessário fazer menção às culturas idealizadas da Auchan, para que possamos durante os resultados enquadrar as culturas percebidas e desejadas pelos colaboradores com o que é a visão da organização. No contexto idealizado, a organização possui uma cultura clan, baseada no desenvolvimento dos recursos humanos, e uma cultura de mercado, baseada no foco com o cliente. (Anexo IX).

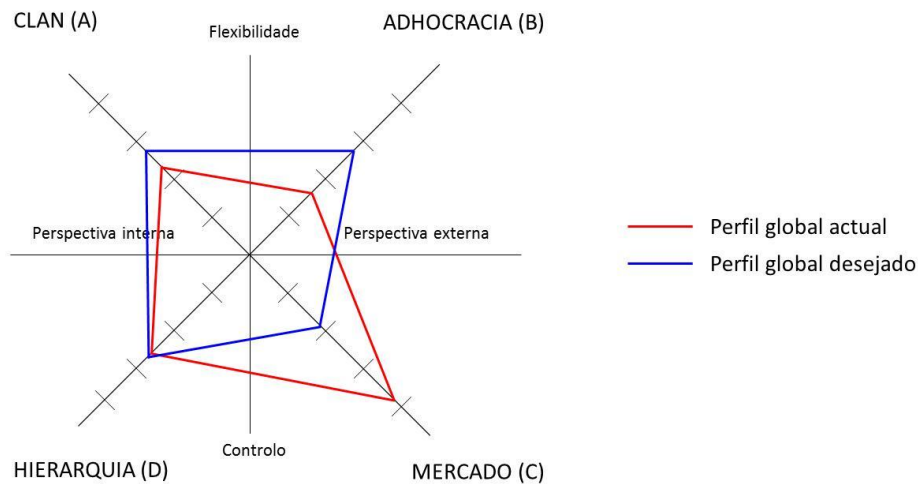
Quadro 4 - Dados descritivos globais da cultura

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Cultura A actual	45	0	56	20,36	14,097
Cultura B actual	45	0	31	15,70	8,703
Cultura C actual	45	14	67	37,66	14,156
Cultura D actual	45	7	50	26,28	11,571
Cultura A desejada	45	0	67	27,60	12,183
Cultura B desejada	45	0	75	27,15	13,448
Cultura C desejada	45	0	31	18,15	8,742
Cultura D desejada	45	0	67	27,10	13,052

O quadro 4 apresenta os dados globais da cultura actual e desejada dos colaboradores da Logística Auchan. Considerando as médias das culturas apresentadas nesta tabela traçou-se graficamente os dois perfis globais para a cultura. A figura 5 representa, em cada eixo, a

média de cada uma das quatro culturas organizacionais. A amostra é N=45 devido à exclusão de um questionário por ter sido preenchido incorrectamente, pertencente a um chefe de secção do aprovisionamento não alimentar.

Figura 5 – Diagrama do perfil global da cultura



Analisamos na figura 5 que em termos globais, actualmente, a cultura da organização na Logística Auchan está tendencialmente inclinada para a cultura de mercado, focada no posicionamento externo com uma necessidade para a estabilidade e controlo. Os colaboradores vêem uma organização orientada para os resultados onde a sua maior preocupação é a realização do trabalho. A reputação e o sucesso são preocupações comuns. A cultura tipo clan, a cultura tipo adhocracia e a cultura tipo hierárquica encontram-se de certo modo equilibradas entre elas.

A cultura pretendida pelos colaboradores será uma convergência da cultura de mercado para uma cultura tipo adhocracia privilegiando mais a flexibilidade, tanto a nível interno como externo. Pretendem uma cultura mais dinâmica e inovadora, com maior grau de liberdade e de iniciativa. A cultura clan apesar de se manter praticamente inalterável entre o actual e o desejado, os colaboradores reforçam ainda assim um pouco a necessidade de haver uma maior preocupação com os recursos humanos, com a coesão e com a moral como de uma família se tratasse. Deste modo, o perfil global desejado pelos colaboradores da Logística Auchan será um equilíbrio entre as quatro culturas: clan, adhocracia, mercado e hierárquica. A cultura de mercado que actualmente é a dominante passaria a ser a menos dominante.

Numa análise mais detalha aos resultados (Anexo X) e aos diagramas de perfis (Anexo III), por função e departamento, da cultura organizacional actual verificamos que os assistentes de todos dos departamentos partilham uma cultura semelhante ao perfil global actual da Logística Auchan. O motivo para esta semelhança pode estar no facto de os assistentes representarem aproximadamente 65% (Quadro 2) da população estudada, actuando influentemente na cultura da organização. Os chefes de secção do aprovisionamento alimentar e não alimentar partilham em parte de uma cultura de mercado, idêntica aos assistentes, e de uma cultura clan, idêntica aos responsáveis.

Os chefes de secção do departamento da logística têm tanto uma forte cultura clan como uma forte cultura de mercado, sendo esta última a actualmente predominante na Logística Auchan. Para estes líderes, a sua cultura actual advém quase exclusivamente dos princípios destas duas culturas. Assemelham-se um pouco aos assistentes e aos chefes de secção alimentar e não alimentar, diferenciando-se destes por uma cultura mais clan que hierárquica, isto é, enfatizam mais o desenvolvimento dos colaboradores que o controlo e a performance (Anexo III).

Os responsáveis dos três departamentos assemelham-se de algum modo entre eles. Têm uma cultura de mercado fraca, o que contrapõe o perfil global actual da Logística Auchan, assentando numa perspectiva mais interna do que externa. A cultura hierárquica e a clan são as que predominam no responsável de contabilidade e no responsável alimentar/ não alimentar, que é a mesma pessoa (Anexo III). Já o responsável do departamento da logística tem uma cultura clan mais influente que os outros dois responsáveis e que todos os colaboradores em geral (Anexo III).

Numa análise mais detalha à cultura organizacional desejada, vemos uma similaridade quase total entre os chefes de secção, os assistentes e os responsáveis de departamento (Anexo III). Uma das excepções encontra-se no responsável de aprovisionamento alimentar/ não alimentar cuja cultura de mercado desejada passaria ainda a ser mais fraca do que a que tem actualmente e a cultura clan a mais dominante, juntamente com a cultura hierárquica que permanece inalterável. A outra excepção é nos assistentes da contabilidade, transformando a sua cultura de mercado actual numa cultura hierárquica desejada (Anexo III). O responsável de aprovisionamento e os assistentes da contabilidade são assim os elementos diferenciadores em termos de cultura desejada na Logística Auchan.

H1.1 - É expectável que exista um equilíbrio da cultura organizacional nas funções

Os testes paramétricos que vão ser calculados para a Hipótese H1.1 exigem as seguintes condições em simultâneo (Maroco, 2010): (1) as variáveis dependentes possuam distribuição normal e (2) as variâncias populacionais sejam homogéneas, no caso de estarmos a comparar duas ou mais populações. Para testar a normalidade da distribuição utilizou-se o teste de Kolmogorov-Smirnov. Para a homogeneidade das variâncias utilizou-se o teste de Levene, sendo este um dos mais robustos a desvios da normalidade pelo que se torna preferível ao teste de Bartlett (Maroco, 2010).

Como conhecemos os parâmetros populacionais, uma vez que utilizamos todos os N elementos da população⁵ e não apenas uma amostra representativa da população, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov sem a correcção de Lilliefors (Maroco, 2010). Este teste é considerado mais potente que o Qui-Quadrado, mais vocacionado para dados nominais, enquanto a distribuição da estatística do teste K-S é definida rigorosamente e não aproximada (Lourenço, 2004a). O teste de Kolmogorov-Smirnov aplicado às funções conclui que $p\text{-value} > 0,05$, verificando-se assim que as variáveis possuem distribuição normal (Anexo XI). O motivo para os valores elevados nos responsáveis pode estar no facto de a dimensão da população ser reduzida, $N=3$.

Quadro 5 - Teste Kolmogorov-Smirnov da cultura por função (Anexo XI)

Função	N	Actual				Desejada			
		Clan	Adhocracia	Mercado	Hierárquica	Clan	Adhocracia	Mercado	Hierárquica
Responsáveis (Sig. 2-tailed)	3	0,766	0,999	1,000	1,000	0,904	0,998	0,980	0,850
Chefes secção (Sig. 2-tailed)	12	0,934	0,759	0,558	0,674	0,89	0,909	0,99	0,688
Assistentes (Sig. 2-tailed)	30	0,370	0,603	0,954	0,998	0,455	0,186	0,181	0,557

O teste de Levene revelou que as variâncias populacionais são homogéneas para todas as culturas actuais e desejadas nas funções, onde $p\text{-value} > 0,05$. A cultura actual apresenta um sig. = 0,251 na cultura clan; sig. = 0,486 na cultura adhocracia; sig. = 0,082 na cultura mercado; sig. = 0,856 na cultura hierárquica. Para cultura desejada um sig. = 0,399 na cultura clan; sig. = 0,149 na cultura adhocracia; sig. = 0,272 na cultura mercado; sig. = 0,427 na cultura hierárquica (Anexo XII).

⁵ À excepção de 1 questionário que foi excluído por se encontrar mal preenchido, pertencente a um chefe de secção do departamento não alimentar.

Para comparação das médias das culturas organizacional actuais e desejadas a fim de analisar se existe significância ou não para as funções dos colaboradores, iremos proceder a uma análise de variância, ANOVA *one-way*, tratando-se de uma comparação entre médias de mais de duas populações. Como os pressupostos para aplicação deste teste já foram corroborados, vamos testar se:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 \text{ ou } H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Através da análise ANOVA *one-way* podemos concluir para uma probabilidade de erro de 5% que existem pelo menos duas funções em que a média da cultura clan actual e da cultura de mercado actual são significativamente diferentes entre si, com *p-value* = 0,022 e *p-value* = 0,004 respectivamente, rejeitando-se a igualdade de médias para estes casos (Anexo XIII).

Para saber qual ou quais as funções em que essas diferenças se manifestam vamos recorrer a um quadro de comparações múltiplas (Anexo XIII). O teste *Post-Hoc* a seguir será o teste de Scheffé, pois para além de ser um dos testes mais utilizados quando assumimos que temos variâncias entre grupos iguais e de ser um teste que possui maior simplicidade de cálculo (Maroco, 2010; Martinez e Ferreira, 2007), permite usar amostras com dimensões diferentes sendo mais robusto a violações dos pressupostos de normalidade e de igualdade de variâncias (Lourenço, 2004b). O teste *Post-Hoc* de Scheffé para um $\alpha = 0,05$ revelou que as diferenças significativas entre as médias da cultura de mercado actual encontram-se entre os responsáveis e os assistentes, com sig. = 0,010 (Anexo XIII).

Na análise ANOVA *one-way* aparece na cultura clan actual um *p-value* = 0,022 indicando que existem diferenças significativas entre funções, no entanto não aparece no teste *Post-Hoc* de Scheffé. Segundo Maroco (2010) esta situação pode ser explicada pelo facto de a ANOVA ser um teste mais potente, onde a probabilidade de rejeitar a igualdade de médias acertadamente é maior do que numa comparação múltipla. Contudo, uma vez que o teste de Scheffé é um teste mais conservador que o *Least significant difference (LSD)*, derivando deste (Maroco, 2010), vamos aplicar o teste LSD que é menos robusto para verificar se realmente estamos perante uma diferença significativa para a cultura clan actual.

O teste LSD para um $\alpha = 0,05$ manifestou diferenças significativas para as médias da cultura clan entre os responsáveis e os assistentes, com sig. = 0,034 e entre os chefes de secção e os assistentes, com sig. = 0,032. Para a cultura de mercado actual, surgem diferenças entre os responsáveis e os assistentes, com sig. = 0,003 e entre os chefes de secção e os assistentes,

com sig. = 0,042 (Anexo XIII). Concluimos assim que para estas culturas entre as funções mencionadas não existe um equilíbrio das culturas organizacionais.

H1.2 - É expectável que exista um equilíbrio da cultura organizacional nos departamentos

O teste de Kolmogorov-Smirnov aplicado aos departamentos conclui que $p\text{-value} > 0,05$, verificando-se assim que as variáveis possuem distribuição normal, em qualquer uma das culturas organizacionais actuais ou desejadas (Anexo XIV).

Quadro 6 - Teste Kolmogorov-Smirnov da cultura por departamento (Anexo XIV)

Departamentos	N	Actual				Desejada			
		Clan	Adhocracia	Mercado	Hierárquica	Clan	Adhocracia	Mercado	Hierárquica
Logística (Sig. 2-tailed)	14	0,822	0,533	0,998	0,989	0,348	0,135	0,902	0,973
Apro. alimentar (Sig. 2-tailed)	12	0,563	0,557	0,992	0,890	0,960	0,900	0,951	0,863
Apro. não alimentar (Sig. 2-tailed)	14	0,955	0,989	0,797	0,985	0,986	0,506	0,268	0,939
Contabilidade (Sig. 2-tailed)	6	0,816	1,000	0,994	0,993	0,587	0,844	0,678	0,824

O teste de Levene revelou que as variâncias populacionais são homogéneas para todas as culturas actuais e desejadas, onde $p\text{-value} > 0,05$, à excepção da cultura hierárquica desejada que representa um $p\text{-value} \leq 0,05$ (Anexo XV). A cultura actual apresenta um sig. = 0,276 na cultura clan; sig. = 0,098 na cultura adhocracia; sig. = 0,567 na cultura mercado; sig. = 0,206 na cultura hierárquica. A cultura desejada tem um sig. = 0,206 na cultura clan; sig. = 0,626 na cultura adhocracia; sig. = 0,600 na cultura mercado; sig. = 0,000 na cultura hierárquica (Anexo XV). Quando o pressuposto de homogeneidade de variâncias não é válido, segundo Maroco (2010) é necessário efectuar um teste alternativo à estatística F .

Através da análise ANOVA *one-way* podemos concluir que para estas culturas entre os departamentos mencionados existe um equilíbrio das culturas organizacionais (Anexo XVI), exceptuando a cultura hierárquica desejada. Como esta cultura apresentou variâncias populacionais não homogéneas no teste de Levene (Anexo XV), o teste de robustez alternativo aplicado para a igualdade das médias foi o teste de Welch e de Brown-Forsythe, recomendado em alternativa a um teste paramétrico quando existe heterocedasticidade (Maroco, 2010:139). A aplicação deste teste mostrou um sig. = 0,160 para o teste de Welch e um sig. = 0,103 para o teste de Brown-Forsythe, pelo que não rejeitamos a igualdade das médias (Anexo XVI).

Ainda assim foi aplicado o teste de Games-Howell como outra alternativa possível para validar os valores encontrados, sendo este um dos testes mais potentes quando as variâncias não são homogêneas (Martinez e Ferreira, 2007:116). O resultado deste teste confirma assim que existe uma igualdade das médias, concluindo assim que nos departamentos existe um equilíbrio das culturas organizacionais (Anexo XVI).

H2 - É expectável que exista um equilíbrio dos 8 papéis da liderança organizacional

Antes de se proceder à análise da liderança organizacional é necessário fazer menção aos estilos de liderança onde assentam os princípios da Auchan, para que possamos durante os resultados enquadrar as lideranças percebidas pelos colaboradores. No contexto real, a organização possui um estilo de liderança baseado num modelo das relações humanas, com base os papéis de facilitador e mentor, e baseado num modelo dos objectivos racionais, com base nos papéis de produtor e director (Anexo I).

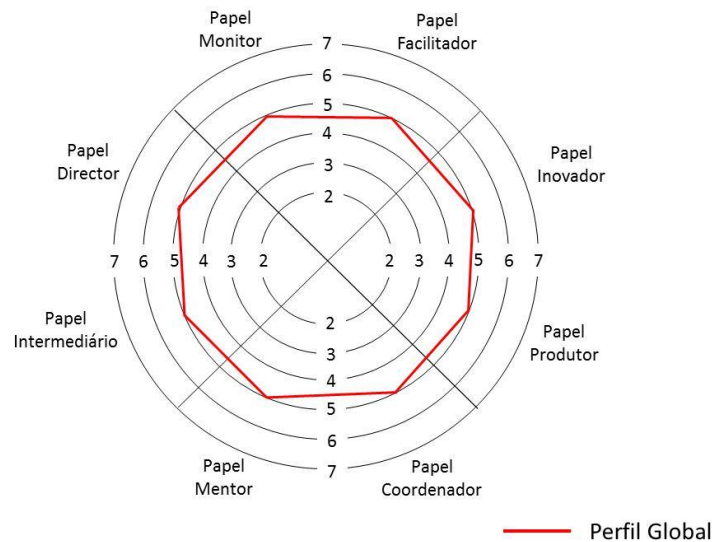
Quadro 7 - Dados descritivos globais da liderança

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
FACILITADOR	58	2	7	5,08	1,252
INOVADOR	58	3	7	5,22	1,064
PRODUTOR	58	2	7	5,42	1,165
COORDENADOR	58	2	7	4,99	1,098
MENTOR	58	2	7	4,91	1,345
INTERMEDIARIO	58	3	7	4,92	1,150
DIRECTOR	58	3	7	5,39	1,051
MONITOR	58	2	7	4,84	1,065

O quadro 7 apresenta os dados globais da liderança dos responsáveis e dos chefes de secção da Logística Auchan. Considerando as médias dos papéis dos líderes apresentadas nesta tabela traçou-se traçar graficamente o perfil global que existe para a liderança. A figura 6 representa a média de cada um dos oito papéis de liderança organizacional. A amostra é N=58 porque para a avaliação da liderança dos responsáveis contabiliza os dados das suas próprias avaliações (perspectiva pessoal) e as avaliações feitas pelos seus subordinados (perspectiva dos outros), os chefes de secção, N=21. Para a avaliação da liderança dos chefes de secção contabilizam as suas próprias avaliações (perspectiva pessoal) e as avaliações feitas pelos seus

subordinados (perspectiva dos outros), os assistentes, N=37. Houve a exclusão de um questionário por se encontrar mal preenchido, não tendo sido contabilizado.

Figura 6 – Diagrama do perfil global da liderança



Numa análise global da liderança da organização verifica-se a existência de um equilíbrio entre os 8 papéis da liderança, com uma representação média de 5 pontos em cada um dos papéis, numa escala de 1 a 7. Apesar da cultura global da Logística Auchan estar dimensionada para uma cultura de mercado, os colaboradores vêem uma liderança equilibrada entre os oito papéis e não apenas naqueles que se identificam com o perfil global actual da cultura. Isto é, olhando para o modelo dos valores contrastantes (figura 3) e para os dados da figura 6, os papéis de produtor e de director não são aqueles que se destacam como os mais fortes.

Uma análise mais detalha aos dados descritivos (Anexo XVII) e aos diagramas de perfis (Anexo V) da liderança organizacional constatamos que o papel de liderança com que o responsável do departamento da logística se identifica um pouco mais é o inovador (6,5) e o director (6,5). O líder deste departamento possui um maior encorajamento na inovação e na procura de novas alternativas, promovendo uma orientação para a melhoria contínua. Para além destas características vê-se também como um motivador da proactividade com foco no atingimento das metas propostas. Apesar do líder (responsável) deste departamento se identificar mais com as características dos oito papéis do que os seus subordinados (chefes de

secção) o identificam, os papéis de inovador (5,0) e de director (5,0) são também aqueles que um pouco mais são destacados pelos seus subordinados (Anexo V e XVII).

Na avaliação da liderança dos chefes de secção do departamento da logística, podemos aferir que os seus subordinados (assistentes logística) têm uma avaliação das suas lideranças muito próxima da sua autoavaliação. Os papéis de liderança com que os chefes de secção (líderes) se diferenciam ligeiramente aos restantes são o facilitador (5,75), o produtor (5,75) e o mentor (5,75) (Anexo V e XVII). Os líderes desta secção possuem, à semelhança do seu responsável, uma tendência em motivar e inspirar a proactividade nos subordinados, com foco no atingimento das metas propostas. Para além destas características facilitam a relação interpessoal e a performance do trabalho em equipa, desenvolvendo novas oportunidades. Apesar de se identificarem em alguns papéis mais do que os seus subordinados os identificam (Anexo V e XVII), os subordinados caracterizam-nos quase de igual modo para os oito papéis de liderança (facilitador = 4,85; inovador = 5,25; produtor = 5,15; coordenador = 4,70; mentor = 4,70; intermediário = 5,00; director = 5,50; monitor = 5,15) (Anexo V e XVII).

A análise aos questionários da avaliação da liderança do responsável de aprovisionamento, comum a aprovisionamento alimentar e não alimentar, revela que os papéis de liderança com que mais se caracteriza são o facilitador (6,50), o produtor (6,50), e o mentor (6,50), à similaridade dos chefes de secção da logística (Anexo V e XVII). O líder deste departamento possui uma necessidade em produzir e impor a proactividade nos indivíduos com foco no serviço ao cliente, assim como a facilitar a gestão de conflitos e a comunicação interpessoal. Na perspectiva dos seus subordinados do aprovisionamento alimentar (chefes de secção), os papéis de director (6,08) e de facilitador (5,92) são os que têm uma pontuação ligeiramente superior (Anexo XVII). Para os subordinados do aprovisionamento não alimentar, os papéis de liderança que estes mais caracterizam no seu responsável são o mentor (6,00), o facilitador (5,50) e o director (5,50) (Anexo V e XVII).

Analisando os estilos de liderança dos chefes de secção do aprovisionamento alimentar, estes caracterizam-se mais como produtores (6,50) (Anexo V e XVII). Os líderes desta secção são indivíduos que incutem a proactividade nos outros com foco nos resultados, tal como o seu líder do aprovisionamento. Os seus subordinados (assistentes alimentar) caracterizam-nos também mais como líderes produtores (4,60), apesar de os avaliarem quase de igual modo para os oito papéis de liderança (Anexo V e XVII). Em termos gerais, os subordinados deste

aprovisionamento avaliam os seus líderes muito abaixo das suas próprias avaliações (Anexo V).

Para os chefes de secção do aprovisionamento não alimentar, os papéis de liderança com que se diferenciam sensivelmente são o facilitador (6,20), o coordenador (6,20) e o director (6,20) (Anexo XVII). Os líderes desta secção são indivíduos que procuram facilitar a gestão de conflitos e que dão abertura à tomada de decisões. Para além destas características têm a preocupação com a organização e o controlo assim como a fixação de metas orientadas para o cliente. Os seus subordinados (assistentes não alimentar) destacam-nos mais como directores (5,17), produtores (5,11) e mentores (5,11) (Anexo V e XVII). Apesar de inferior, os assistentes fazem uma avaliação dos seus líderes muito próxima das suas avaliações pessoais.

Por fim, o responsável da contabilidade, que tem uma avaliação directa dos assistentes (subordinados) não existindo chefes de secção neste departamento para o efeito, caracteriza-se como um líder director (6,50), facilitador (6,00) e também mentor (6,00) (Anexo V e XVII). O líder deste departamento tem características bastante semelhantes ao responsável de aprovisionamento e aos chefes de secção da logística, com a necessidade em produzir e impor a proactividade nos indivíduos vendo-se como um gestor de conflitos e um comunicador. Por sua vez, os seus subordinados não o individualizam com nenhum dos papéis com que se identifica, caracterizando-o como um produtor (5,70) e um intermediário (5,60), papéis em qual o líder se identifica menos (produtor = 4,00; intermediário = 3,00) (Anexo V e XVII). De todas as avaliações efectuadas entre chefias e subordinados, esta é a única em que o líder não se vê com tanta relevância em determinados papéis como os subordinados o vêem, nem tendo em comum nenhum papel de liderança.

H2.1 - É expectável que exista um equilíbrio dos 8 papéis da liderança organizacional nas funções

Para testar a normalidade da distribuição, com base nos pressupostos anteriores, utilizou-se novamente o teste de Kolmogorov-Smirnov. Para a homogeneidade das variâncias utilizou-se também o teste de Levene. O teste de Kolmogorov-Smirnov aplicado às funções conclui que $p\text{-value} > 0,05$, verificando-se assim que as variáveis possuem distribuição normal (Anexo XVIII).

Quadro 8 - Teste Kolmogorov-Smirnov da liderança por função (Anexo XVIII)

Função	N	Facilitador	Inovador	Produtor	Coordenador	Mentor	Intermediário	Director	Monitor
Responsáveis (Sig. 2-tailed)	21	0,288	0,236	0,446	0,557	0,530	0,054	0,222	0,608
Chefes secção (Sig. 2-tailed)	37	0,560	0,498	0,458	0,312	0,345	0,712	0,428	0,573

O teste de Levene revelou que as variâncias populacionais são homogéneas para os papéis da liderança, onde $p\text{-value} > 0,05$. Verificou-se um sig. = 0,138 no facilitador; sig. = 0,140 no inovador; sig. = 0,983 no produtor; sig. = 0,101 no coordenador; sig. = 0,877 no mentor; sig. = 0,441 no intermediário; sig. = 0,179 no director; sig. = 0,765 no monitor (Anexo XIX).

Para testar se as médias dos oito papéis da liderança organizacional são significativamente diferentes ou não, entre as funções dos colaboradores, iremos proceder ao teste t -Student para dados independentes. Como os pressupostos para aplicação deste teste já foram corroborados nos pontos anteriores, vamos testar se:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 \text{ ou } H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Uma análise às médias dos oito papéis da liderança entre os responsáveis e os chefes de secção revelou que as diferenças entre elas não são significativamente diferentes, cujo $p\text{-value} > 0,05$. Verificou-se um sig. (2-tailed) = 0,403 no facilitador; sig. (2-tailed) = 0,478 no inovador; sig. (2-tailed) = 0,840 no produtor; sig. (2-tailed) = 0,772 no coordenador; sig. (2-tailed) = 0,506 no mentor; sig. (2-tailed) = 0,070 no intermediário; sig. (2-tailed) = 0,166 no director; sig. (2-tailed) = 0,788 no monitor (Anexo XX). Concluimos deste modo que existe um equilíbrio dos oito papéis de liderança por função.

Como as avaliações de liderança dão-se apenas entre as chefias, pois são elas que lideram a logística da organização, não existem mais testes por funções.

H2.2 - É expectável que exista um equilíbrio dos 8 papéis da liderança organizacional nos departamentos

O teste de Kolmogorov-Smirnov aplicado aos departamentos conclui que o $p\text{-value} > 0,05$ em qualquer uma das lideranças organizacionais, verificando-se assim que as variáveis possuem distribuição normal (Anexo XXI).

Quadro 9 - Teste Kolmogorov-Smirnov da liderança por departamento (Anexo XXI)

Departamentos	N	Facilitador	Inovador	Produtor	Coordenador	Mentor	Intermediário	Director	Monitor
Logística (Sig. 2-tailed)	14	0,765	0,914	0,408	0,935	0,591	0,698	0,781	0,563
Apro. alimentar (Sig. 2-tailed)	12	0,213	0,383	0,475	0,129	0,734	0,404	0,432	0,889
Apro. não alimentar (Sig. 2-tailed)	14	0,264	0,535	0,912	0,273	0,260	0,848	0,731	0,598
Contabilidade (Sig. 2-tailed)	6	0,839	0,889	0,993	0,787	0,940	0,289	0,957	0,591

O teste de Levene revelou que as variâncias populacionais são homogéneas para todas as lideranças, onde $p\text{-value} > 0,05$. Verificou-se um sig. = 0,110 no facilitador; sig. = 0,178 no inovador; sig. = 0,779 no produtor; sig. = 0,258 no coordenador; sig. = 0,518 no mentor; sig. = 0,323 no intermediário; sig. = 0,061 no director; sig. = 0,811 no monitor (Anexo XXII).

Através da análise ANOVA *one-way* para os departamentos constatamos que não existem diferenças significativas nas médias dos papéis da liderança, pelo que não rejeitamos a igualdade de médias. Verificou-se um sig. = 0,684 no facilitador; sig. = 0,874 no inovador; sig. = 0,450 no produtor; sig. = 0,552 no coordenador; sig. = 0,097 no mentor; sig. = 0,583 no intermediário; sig. = 0,737 no director; sig. = 0,527 no monitor. Concluimos deste modo que existe um equilíbrio dos oito papéis de liderança por departamento (Anexo XXIII).

H3 - É expectável que exista uma associação positiva entre a cultura organizacional e os respectivos papéis de liderança

H3.1 - É expectável que exista uma associação positiva entre a cultura organizacional e os respectivos papéis de liderança nas funções

Nas associações efectuadas às funções verificamos que, apesar encontramos diversas correlações, somente os responsáveis é que possuem uma correlação fortemente significativa entre as quatro culturas, actuais e desejadas, e os oito papéis de liderança que lhes dizem respeito (Anexo XXIV).

Quadro 10 - Correlação da cultura com a liderança: responsáveis (N=3)

		FACILITADOR pes	INOVADOR pes	PRODUTOR pes	COORDENADOR pes	MENTOR pes	INTERMEDIARIO pes	DIRECTOR pes	MONITOR pes
Spearman's rho correlation coefficient	Clan actual	-.866	.866	.000	-.500	-.500	.500	.500	-.866
	Adhocracia actual	-1,000**	.500	-.500	-.866	-.866	.000	.866	-1,000**
	Mercado actual	-.500	-.500	-1,000**	-.866	-.866	-.866	.866	-.500
	Hierárquica actual	1,000**	-.500	.500	.866	.866	.000	-.866	1,000**
	Clan desejada	1,000**	-.500	.500	.866	.866	.000	-.866	1,000**
	Adhocracia desejada	-1,000**	.500	-.500	-.866	-.866	.000	.866	-1,000**
	Mercado desejada	-.500	-.500	-1,000**	-.866	-.866	-.866	.866	-.500
	Hierárquica desejada	1,000**	-.500	.500	.866	.866	.000	-.866	1,000**

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre a cultura de mercado, actual e desejada, e o respectivo papel de líder produtor ($R = -1,000$ e sig. = 0,000) e uma relação positiva fortemente significativa entre a cultura clan desejada e o papel de líder facilitador ($R = 1,000$ e sig. = 0,000), ambos pertencentes ao mesmo quadrante de acordo com modelo dos valores contrastantes representado na Figura 3 (Anexo XXIV).

Concluimos assim que não existem associações positivas entre as culturas organizacionais e os seus respectivos papéis de liderança para os chefes de secção, à excepção dos responsáveis, sendo uma delas negativa. Uma razão para que existam diversas correlações para os responsáveis pode estar no facto da dimensão reduzida da população, com $N=3$.

H3.2 - É expectável que exista uma associação positiva entre a cultura organizacional e os respectivos papéis de liderança nos departamentos

Quadro 11 - Correlação da cultura com a liderança: logística (N=3)

		FACILITADOR pes	INOVADOR pes	PRODUTOR pes	COORDENADOR pes	MENTOR pes	INTERMEDIARIO pes	DIRECTOR pes	MONITOR pes
Spearman's rho correlation coefficient	Clan actual	.500	.500	-.866	.500	.866	-.866	.500	.500
	Adhocracia actual	-1,000**	.500	.000	-1,000**	.000	.866	.500	-1,000**
	Mercado actual	.500	-1,000**	.866	.500	-.866	.000	-1,000**	.500
	Hierárquica actual	-1,000**	.500	.000	-1,000**	.000	.866	.500	-1,000**
	Clan desejada	.500	.500	-.866	.500	.866	-.866	.500	.500
	Adhocracia desejada	-1,000**	.500	.000	-1,000**	.000	.866	.500	-1,000**
	Mercado desejada	-.500	-.500	.866	-.500	-.866	.866	-.500	-.500
	Hierárquica desejada	.500	.500	-.866	.500	.866	-.866	.500	.500

Nas associações efectuadas aos departamentos constatamos que no departamento da logística, apesar de negativas, existem correlações significativas entre as culturas organizacionais e os seus papéis de liderança, de acordo com o modelo dos valores contrastantes. Estas correlações encontram-se entre a cultura de mercado actual e o papel de liderança director, entre a cultura hierárquica actual e o papel de liderança coordenador e entre a cultura hierárquica actual e o papel de liderança monitor, todas com $R = -1,000$ e sig. = 0,000 (Anexo XXV). Uma razão

para que existam diversas correlações para este departamento pode estar no facto da dimensão reduzida da população, com N=3.

A análise correlacional para o aprovisionamento alimentar e não alimentar não revelou qualquer correlação significativa entre as culturas organizacionais, actuais de desejadas, e os respectivos papéis de liderança (Anexo XXV), de acordo com o modelo dos valores contrastantes. Para o departamento da contabilidade não foram estabelecidas associações, como só existem informações do responsável, não existindo chefes de secção neste departamento, não nos é possível efectuar correlações apenas com dados de um só elemento.

H4 – É expectável que exista um equilíbrio entre as escalas do *commitment*

Meyer e Allen (1997) não providenciam nenhuma escala expectável ou ideal para cada uma das três escalas do *commitment*, em vez, examinam se existe uma relação positiva ou negativa entre elas e o padrão para os resultados medidos. O padrão desejado será um resultado mais elevado para o *commitment* afectivo, seguido pelo *commitment* normativo e depois pelo *commitment* de continuidade Meyer e Allen (1997).

Quadro 12 - Dados descritivos globais das escalas do *commitment*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AFFECTIVOparcial	46	2	7	4,93	1,309
NORMATIVOparcial	46	1	6	3,93	1,162
CONTINUIDADEparcial	46	2	7	4,52	1,028

No quadro 12 temos os resultados para a totalidade da população que evidência que o *commitment* afectivo é o mais elevado com uma média de 4,93 pontos por afirmação ou item, seguindo-se o *commitment* de continuidade com uma média de 4,52 e o *commitment* normativo com média de 3.93. Estes resultados não seguem o padrão desejado que Meyer e Allen (1997).

Comparando as médias totais das três escalas de *commitment*, por função, temos os responsáveis e os chefes de secção com média total de 35,00 e 35,85 pontos respectivamente no *commitment* afectivo, mais elevada que a média do *commitment* normativo ou de

continuidade. Os assistentes apresentam o *commitment* de continuidade mais elevado que o *commitment* afectivo ou o normativo, com uma média total de 27,70 pontos (Anexo XXVI).

Analisando com mais detalhe, encontramos nos chefes de secção alimentar e nos chefes de secção não alimentar a média mais elevada para o *commitment* afectivo, ambos com média igual a 42 pontos. Para o *commitment* de continuidade encontramos a média mais elevada nos assistentes de aprovisionamento alimentar, igualmente com 42 pontos. Para o *commitment* normativo temos também a média mais elevada nos assistentes de aprovisionamento alimentar, com média de 36 pontos (Anexo XXVI).

Quadro 13 - Correlação entre as 3 escalas do *commitment*

		CONTINUIDADE parcial	NORMATIVO parcial	AFECTIVO parcial
CONTINUIDADEparcial	Pearson Correlation	1	,336*	-,039
	Sig. (2-tailed)		,022	,796
	N		46	46
NORMATIVOparcial	Pearson Correlation		1	,526**
	Sig. (2-tailed)			,000
	N			46
AFECTIVOparcial	Pearson Correlation			1
	Sig. (2-tailed)			
	N			

No quadro 13 são apresentadas as correlações entre as três escalas do *commitment* para os colaboradores da Logística Auchan, exibindo uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e o normativo, com $R = 0,526$ para um $\text{Sig.} = 0,000$ e uma correlação moderada entre o *commitment* normativo e de continuidade, com $R = 0,336$ para um $\text{Sig.} = 0,22$.

H5 – É expectável que exista uma associação positiva entre as escalas do *commitment* e a cultura da Auchan

H5.1 – É expectável que exista uma associação positiva entre as escalas do *commitment* e a cultura da Auchan nas funções

Quadro 14 - Correlação do *commitment* com a cultura: responsáveis (N=3)

		Clan	Adhocracia	Mercado	Hierárquica
Spearman's rho correlation coefficient	AFFECTIVO	-,866	-1,000**	-,500	1,000**
	NORMATIVO	-,866	-,500	,500	,500
	CONTINUIDADE	-,866	-1,000**	-,500	1,000**

Nas associações efectuadas à função de responsável verificámos uma correlação negativa fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a cultura adhocracia e entre o *commitment* de continuidade e a cultura adhocracia, ambos com $R = -1,000$ para um $\text{sig.} = 0,000$ (Anexo XXVII). Existe também uma relação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a cultura hierárquica e entre o *commitment* de continuidade e a cultura hierárquica, ambos com $R = 1,000$ para um $\text{sig.} = 0,000$ (Anexo XXVII). Para o *commitment* normativo, não existe qualquer correlação significativa entre este e as culturas organizacionais.

Para os chefes de secção não se verificou qualquer relação significativa entre os três *commitment* e as quatro culturas organizacionais (Anexo XXVII).

Quadro 15 - Correlação do *commitment* com a cultura: Assistentes (N=30)

		Clan	Adhocracia	Mercado	Hierárquica
Spearman's rho correlation coefficient	AFFECTIVO	-,188	-,392*	,380*	-,011
	NORMATIVO	-,082	-,121	,020	,207
	CONTINUIDADE	,040	,231	-,125	,132

Nas correlações efectuadas para os assistentes, apurámos uma correlação negativa significativa entre o *commitment* afectivo e a cultura adhocracia e uma relação positiva significativa entre o *commitment* afetivo e a cultura de mercado, com $R = -0,392$ para um $\text{sig.} = 0,032$ e $R = 0,380$ para um $\text{sig.} = 0,038$ respectivamente (Anexo XXVII).

H5.2 – É expectável que exista uma associação positiva entre as escalas do *commitment* e a cultura da Auchan nos departamentos

Nas associações efectuadas aos departamentos da logística e contabilidade, constatamos que os mesmos não têm quaisquer correlações significativas entre as três escalas de *commitment* e as quatro culturas organizacionais (Anexo XXVIII).

Quadro 16 - Correlação do *commitment* com a cultura: apro. alimentar (N=12)

		Clan	Adhocracia	Mercado	Hierárquica
Spearman's rho correlation coefficient	AFFECTIVO	,496	,103	-,194	-,244
	NORMATIVO	,148	-,168	-,657*	,487
	CONTINUIDADE	,159	,012	-,541	,103

No aprovisionamento alimentar apurámos uma relação negativa significativa entre o *commitment* normativo e a cultura de mercado, com $R = -0,657$ para um $\text{sig.} = 0,020$ (Anexo XXVIII). Para o *commitment* afectivo e de continuidade, não existe qualquer relação significativa entre estes e as culturas organizacionais (Anexo XXVIII).

Quadro 17 - Correlação do *commitment* com a cultura: apro. não alimentar (N=14)

		Clan	Adhocracia	Mercado	Hierárquica
Spearman's rho correlation coefficient	AFFECTIVO	,556*	-,392	-,118	-,322
	NORMATIVO	,309	-,206	-,093	-,162
	CONTINUIDADE	-,132	,156	,356	-,216

No aprovisionamento não alimentar deparamo-nos com uma relação significativa entre o *commitment* afectivo e a cultura clan, com $R = 0,556$ para um $\text{sig.} = 0,039$ (Anexo XXVIII). O *commitment* normativo e de continuidade não têm nenhuma relação significativa com qualquer uma das culturas organizacionais (Anexo XXVIII).

H6 – É expectável que exista uma associação positiva entre as escalas do *commitment* e os papéis de liderança

H6.1 – É expectável que exista uma associação positiva entre as escalas do *commitment* e os papéis de liderança nas funções

Quadro 18 - Correlação do *commitment* com a cultura: responsáveis (N=3)

		FACILITADOR pes	INOVADOR pes	PRODUTOR pes	COORDENADOR pes	MENTOR pes	INTERMEDIARIO pes	DIRECTOR pes	MONITOR pes
Spearman's rho correlation coefficient	AFFECTIVO	1,000**	-,500	,500	,866	,866	,000	-,866	1,000**
	NORMATIVO	,500	-1,000**	-,500	,000	,000	-,866	,000	,500
	CONTINUIDADE	1,000**	-,500	,500	,866	,866	,000	-,866	1,000**

Quando analisamos por função verificamos que os responsáveis possuem várias correlações para as três escalas de *commitment*. Para o *commitment* afectivo os papéis de liderança que

melhor se correlacionam, com $R = 1,000$ para um sig. = 0,000, são o facilitador e o monitor (Anexo XXIX). À semelhança do *commitment* afectivo está também o *commitment* de continuidade com os mesmos papéis de liderança e com os mesmos coeficientes de correlação (Anexo XXIX). O *commitment* normativo possui uma correlação negativa, não se correlacionando da melhor maneira, com $R = -1,000$ para um sig. = 0,000 (Anexo XXIX). Uma razão para que existam diversas correlações para os responsáveis pode estar no facto da dimensão da população ser reduzida, com $N=3$.

Os chefes de secção não têm qualquer correlação significativa entre as três escalas de *commitment* e os papéis de liderança (Anexo XXIX).

H6.2 – É expectável que exista uma associação positiva entre as escalas do *commitment* e os papéis de liderança nos departamentos

Quadro 19 - Correlação do *commitment* com a liderança: logística (N=3)

		FACILITADOR pes	INOVADOR pes	PRODUTOR pes	COORDENADOR pes	MENTOR pes	INTERMEDIARIO pes	DIRECTOR pes	MONITOR pes
Spearman's rho correlation coefficient	AFFECTIVO	1,000**	-,500	,000	1,000**	,000	-,866	-,500	1,000**
	NORMATIVO	,500	-1,000**	,866	,500	-,866	,000	-1,000**	,500
	CONTINUIDADE	1,000**	-,500	,000	1,000**	,000	-,866	-,500	1,000**

Nas correlações efectuadas aos departamentos, temos o departamento da logística com diversas correlações entre as escalas do *commitment* e os papéis de liderança. Para o *commitment* afectivo os papéis de liderança que melhor se correlacionam, com $R = 1,000$ para um sig. = 0,000, são o facilitador, o coordenador e o monitor (Anexo XXX). À semelhança do *commitment* afectivo, existe também o *commitment* de continuidade com os mesmos papéis de liderança e com os mesmos coeficientes de correlação (Anexo XXX). O *commitment* normativo possui duas correlações, mas negativas, não se correlacionando da melhor maneira, com $R = -1,000$ para um sig. = 0,000 (Anexo XXX). À semelhança dos responsáveis, uma das razões para que existam diversas correlações pode estar no facto da dimensão reduzida da população envolvida na avaliação da liderança, com $N=3$.

Quadro 20 - Correlação do *commitment* com a liderança: apro. alimentar (N=7)

		FACILITADOR pes	INOVADOR pes	PRODUTOR pes	COORDENADOR pes	MENTOR pes	INTERMEDIARIO pes	DIRECTOR pes	MONITOR pes
Spearman's rho correlation coefficient	AFFECTIVO	,117	-,131	,117	,277	,860'	,019	,324	,000
	NORMATIVO	-,056	,288	,767'	-,267	,018	-,455	,385	-,318
	CONTINUIDADE	-,142	-,018	,444	-,539	-,100	-,514	-,093	-,340

No aprovisionamento alimentar verificamos que o papel que possui uma correlação significativa com o *commitment* afectivo é o papel de mentor, com $R = 0,860$ para um sig. = 0,013 e para o *commitment* normativo é o papel de produtor, com $R = 0,767$ para um sig. = 0,044 (Anexo XXX). Para o *commitment* de continuidade não existe qualquer relação significativa entre este e os papéis de liderança. (Anexo XXX).

Quadro 21 - Correlação do *commitment* com a liderança: apro. não alimentar (N=6)

		FACILITADOR pes	INOVADOR pes	PRODUTOR pes	COORDENADOR pes	MENTOR pes	INTERMEDIARIO pes	DIRECTOR pes	MONITOR pes
Spearman's rho correlation coefficient	AFECTIVO	,393	,559	,530	,216	,455	,530	,000	,294
	NORMATIVO	,131	,883*	,265	,432	,395	,265	-.207	-.324
	CONTINUIDADE	,417	,563	,469	,557	,290	,469	,440	-.063

Para o aprovisionamento não alimentar deparamo-nos com uma correlação significativa entre o *commitment* normativo e o papel de inovador, com $R=0,883$ para um sig.=0,020 (Anexo XXX). O *commitment* afectivo e de continuidade não têm correlações significativas com qualquer papel de liderança (Anexo XXX).

Para o departamento da contabilidade não foram estabelecidas correlações. Como só existem informações do responsável, não existindo chefes de secção neste departamento, não nos é possível efectuar correlações apenas com dados de um só elemento.

H7 – Existe uma associação positiva entre as 7 dimensões-chave e as escalas do *commitment*

Quadro 22 - Correlação das 7 dimensões com o *commitment*: global (N=46)

		SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
AFECTIVO	Pearson Correlation	,601**	,474**	,693**	-.110	,654**	-.486**	,392**
NORMATIVO	Pearson Correlation	,593**	,542**	,422**	,007	,444**	-.475**	,292*
CONTINUIDADE	Pearson Correlation	,176	,078	,051	,102	,178	,127	,241

No quadro 22 encontramos uma análise correlacional à Logística Auchan entre as 7 dimensões-chave de Pfeffer (1998) e as escalas do *commitment* organizacional. Podemos analisar que o *commitment* afectivo e o normativo apresentam a mesmas correlações para as 7 dimensões-chave. O *commitment* afectivo tem cinco correlações positivas fortemente

significativas com as dimensões: ‘segurança no trabalho’, com $R = 0,601$ para um sig. = 0,000; ‘política de recrutamento selectiva’, com $R = 0,474$ para um sig. = 0,001; ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com $R = 0,693$ para um sig. = 0,000; ‘formação complementar’, com $R = 0,654$ para um sig. = 0,000 e ‘partilha da informação a todos os níveis’, com $R = 0,392$ para um sig. = 0,007. Tem ainda uma relação negativa fortemente significativa com a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’, com $R = 0,486$ para um sig. = 0,001 (Anexo XXXI).

O *commitment* normativo, à semelhança o *commitment* afectivo, possui também o mesmo grau de associações para as mesmas dimensões-chave, exceptuando a ‘partilha da informação a todos os níveis’ que tem uma correlação positiva significativa apenas. Tem quatro correlações positivas fortemente significativas com as dimensões: ‘segurança no trabalho’, com $R = 0,593$ para um sig. = 0,000; ‘política de recrutamento selectiva’, com $R = 0,542$ para um sig. = 0,000; ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com $R = 0,422$ para um sig. = 0,003 e ‘formação complementar’, com $R = 0,444$ para um sig. = 0,002. Tem uma correlação positiva significativa com a dimensão ‘partilha da informação a todos os níveis’, com $R = 0,292$ para um sig. = 0,049 e ainda uma relação negativa fortemente significativa com a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’, com $R = 0,475$ para um sig. = 0,001 (Anexo XXXI).

H7.1 – Existe uma associação positiva entre as 7 dimensões-chave e as escalas do *commitment* nas funções

Quadro 23 - Correlação das 7 dimensões com o *commitment*: responsáveis (N=3)

		SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
AFECTIVO	Spearman's rho Correlation	,866	,866	,000	-1,000**	,866	,866	,866
NORMATIVO	Spearman's rho Correlation	,866	,866	-,866	-,500	,000	,866	,866
CONTINUIDADE	Spearman's rho Correlation	,866	,866	,000	-1,000**	,866	,866	,866

Nas correlações efectuadas no quadro 23 entre as escalas do *commitment* e as 7 dimensões de Pfeffer (1998) para os responsáveis verificamos que há uma correlação negativa fortemente significativa do *commitment* afectivo e de continuidade com a dimensão ‘compensação baseada no desempenho organizacional’, com $R = -1,000$ para um sig. = 0,000 (Anexo XXXII). O *commitment* normativo não tem nenhuma associação com qualquer uma das 7 dimensões-chave (anexo XXXII).

Quadro 24 - Correlação das 7 dimensões com o *commitment*: chefes secção (N=13)

		SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
AFECTIVO	Spearman's rho Correlation	,466	,492	,410	-,283	,280	-,308	,506
NORMATIVO	Spearman's rho Correlation	,378	,246	,390	,305	-,146	-,613*	,321
CONTINUIDADE	Spearman's rho Correlation	,098	,133	,597*	,406	-,458	,200	-,025

Na função chefes de secção, verificamos no quadro 24 uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’ com o *commitment* de continuidade, com $R = 0,597$ para um sig. = 0,031 (Anexo XXXII). Constatamos ainda uma relação negativa significativa entre a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’ e o *commitment* normativo, com $R = -0,613$ para um sig. = 0,026 (Anexo XXXII). O *commitment* afectivo não tem qualquer associação com as 7 dimensões-chave (Anexo XXXII).

Quadro 25 - Correlação das 7 dimensões com o *commitment*: assistentes (N=30)

		SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
AFECTIVO	Spearman's rho Correlation	,537**	,425*	,595**	,026	,666**	-,614**	,103
NORMATIVO	Spearman's rho Correlation	,609**	,613**	,524**	,161	,604**	-,602**	,257
CONTINUIDADE	Spearman's rho Correlation	,195	,181	,138	,126	,391*	-,119	,456*

Nas correlações efectuadas para os assistentes no quadro 25, analisamos que o *commitment* afectivo e o *commitment* normativo têm uma ampla afinidade com as dimensões-chave. O *commitment* afectivo possui uma relação positiva fortemente significativa com a dimensão ‘segurança no trabalho’, com $R = 0,537$ para um sig. = 0,002; com a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com $R = 0,595$ para um sig. = 0,001; e com a dimensão ‘formação complementar’, com $R = 0,666$ para um sig.=0,000 (Anexo XXXII). Possui ainda uma relação positiva significativa com a dimensão ‘política de recrutamento selectiva’, com $R = 0,425$ para um sig. = 0,019 e uma relação negativa fortemente significativa com a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’, com $R = -0,614$ para um sig. = 0,000 (Anexo XXXII).

O *commitment* normativo nos assistentes, à semelhança do *commitment* afectivo, possui também um relacionamento para as mesmas dimensões-chave. Tem uma relação positiva fortemente significativa com a dimensão ‘segurança no trabalho’, com $R = 0,609$ para um sig. = 0,000; com a dimensão ‘política de recrutamento selectiva’, com $R = 0,613$ para um sig. = 0,000; com a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com $R =$

0,524 para um sig. = 0,003; e com a dimensão ‘formação complementar’, com $R = 0,604$ para um sig. = 0,000 (Anexo XXXII). Para além destas quatro correlações o normativo relaciona-se ainda negativamente e com forte significância com a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’, com $R = -0,602$ para um sig. = 0,000 (Anexo XXXII).

Ainda para os assistentes, o *commitment* de continuidade possui uma relação positiva significativa com a dimensão ‘partilha da informação a todos os níveis’, com $R = 0,456$ para um sig. = 0,011 e com a dimensão ‘formação complementar’, com $R = 0,391$ para um sig. = 0,032 (Anexo XXXII).

H7.2 – Existe uma associação positiva entre as 7 dimensões-chave e as escalas do *commitment* nos departamentos

Quadro 26 - Correlação das 7 dimensões com o *commitment*: logística (N=14)

		SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
AFECTIVO	Spearman's rho Correlation	,746**	,651*	,667**	,374	,918**	-,436	,352
NORMATIVO	Spearman's rho Correlation	,788**	,574*	,646*	,626*	,568*	-,607*	,551*
CONTINUIDADE	Spearman's rho Correlation	,627*	,270	,521	,444	,624*	-,325	,567*

Nas associações efectuadas aos departamentos constatamos que o departamento da logística para *commitment* afectivo proporciona três correlações positivas fortemente significativas, sendo elas na dimensão ‘segurança no trabalho’, com $R = 0,746$ para um sig. = 0,002; na dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com $R = 0,667$ para um sig. = 0,009 e na dimensão ‘formação complementar’, com $R = 0,918$ para um sig. = 0,000 (Anexo XXXIII). Apresenta ainda para o *commitment* afectivo uma correlação positiva significativa na dimensão ‘politica de recrutamento selectiva’, com $R = 0,651$ para um sig. = 0,012 (Anexo XXXIII).

Quanto ao *commitment* normativo na logística, esta exhibe correlações com todas as dimensões. Tem uma relação positiva fortemente significativa na dimensão ‘segurança no trabalho’, com $R = 0,788$ para um sig. = 0,001 e cinco correlações positivas significativas nas dimensões ‘politica de recrutamento selectiva’, com $R = 0,574$ para um sig. = 0,032; ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com $R = 0,646$ para um sig. = 0,013; ‘compensação baseada no desempenho organizacional’, com $R = 0,626$ para um sig. = 0,017; ‘formação complementar’, com $R = 0,568$ para um sig. = 0,034; e ‘partilha da informação a

todos os níveis’, com $R = 0,551$ para um $\text{sig.} = 0,041$. Possui ainda uma relação negativa significativa com a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’, com $R = -0,607$ para um $\text{sig.} = 0,021$ (Anexo XXXIII). O *commitment* de continuidade apresenta três correlações significativas com as dimensões ‘segurança no trabalho’, com $R = 0,627$ para um $\text{sig.} = 0,016$; ‘formação complementar’, com $R = 0,624$ para um $\text{sig.} = 0,017$; e ‘partilha da informação a todos os níveis’, com $R = 0,567$ para um $\text{sig.} = 0,034$ (Anexo XXXIII).

Quadro 27 - Correlação das 7 dimensões com o *commitment*: apro. alimentar (N=12)

		SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
AFECTIVO	Spearman's rho Correlation	,393	,510	,475	-,531	,372	-,229	,631*
NORMATIVO	Spearman's rho Correlation	,429	,242	,700*	,307	,193	-,371	,110
CONTINUIDADE	Spearman's rho Correlation	,025	,095	,113	,724**	-,138	,045	,022

Para o aprovisionamento alimentar apurou-se que o *commitment* afectivo possui uma correlação positiva significativa na dimensão ‘partilha da informação a todos os níveis’, com $R = 0,631$ para um $\text{sig.} = 0,028$; o *commitment* normativo uma relação positiva significativa na dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com $R = 0,700$ para um $\text{sig.} = 0,011$; e o *commitment* de continuidade uma correlação positiva fortemente significativa na dimensão ‘compensação baseada no desempenho organizacional’, com $R = 0,724$ para um $\text{sig.} = 0,008$ (Anexo XXXIII).

Quadro 28 - Correlação das 7 dimensões com o *commitment*: apro. não alimentar (N=15)

		SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
AFECTIVO	Spearman's rho Correlation	,638*	,446	,951**	,045	,597*	-,431	-,030
NORMATIVO	Spearman's rho Correlation	,653**	,578*	,543*	-,255	,268	-,457	-,032
CONTINUIDADE	Spearman's rho Correlation	,150	,152	-,039	-,162	-,015	,307	,522*

No departamento aprovisionamento não alimentar constatamos uma correlação positiva significativa entre o *commitment* afectivo e a ‘segurança no trabalho’, com $R = 0,638$ para um $\text{sig.} = 0,011$ e duas correlações positivas fortemente significativas com as dimensões ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’ e ‘formação complementar’, com $R = 0,951$ para um $\text{sig.} = 0,000$ e $R = 0,597$ para um $\text{sig.} = 0,019$ respectivamente (Anexo XXXIII). O *commitment* normativo neste departamento possui uma correlação positiva fortemente significativa para a dimensão ‘segurança no trabalho’, com $R = 0,653$ para um $\text{sig.} = 0,008$ (Anexo XXXIII). Tem ainda uma relação positiva significativa tanto para a dimensão ‘política de recrutamento selectiva’, com $R = 0,578$ para um $\text{sig.} = 0,024$ como para a dimensão

‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com $R = 0,543$ para um $\text{sig.} = 0,036$ (Anexo XXXIII). Por último, verificamos uma correlação positiva significativa do *commitment* de continuidade com a dimensão ‘partilha da informação a todos os níveis’, com $R = 0,522$ para um $\text{sig.} = 0,046$ (Anexo XXXIII).

Quadro 29 - Correlação das 7 dimensões com o *commitment*: contabilidade (N=6)

		SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
AFECTIVO	Spearman's rho Correlation	,000	-,213	,507	-,131	,116	-,617	,353
NORMATIVO	Spearman's rho Correlation	-,645	-,127	,000	,000	,728	-,323	-,185
CONTINUIDADE	Spearman's rho Correlation	-,802	-,455	-,778	-,655	,638	-,123	-,353

A análise ao departamento de contabilidade não evidencia qualquer correlação significativa entre as três escalas de *commitment* e as 7 dimensões-chave (Anexo XXXIII).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As equipas de alta performance podem levar uma organização a alcançar e a ultrapassar as suas expectativas propostas, desde que estejam reunidas as condições necessárias e que estejam alinhadas para o mesmo propósito, para que possam actuar a um nível elevado de exigência. É com foco nesta afirmação que vamos discutir de que modo a cultura, a liderança, o *commitment* e as 7 práticas para a alta performance de Pfeffer (1998) estão relacionadas entre si e como podem influenciar o desempenho das equipas e do colectivo na Logística da organização Auchan.

Na Hipótese 1, foi caracterizada a cultura organizacional existente na Logística da Auchan que revela uma cultura global dos seus colaboradores tendencialmente inclinada para o mercado. Tratando-se a Auchan de uma organização que actua na área da distribuição e retalho, é esperado e ambicionado que os seus colaboradores tenham ênfase num posicionamento externo, focados na competitividade e na quota de mercado, operando primeiramente através de mecanismos económicos, principalmente monetários (Cameron e Quinn, 2006). Esta cultura de mercado percebida pela globalidade dos seus colaboradores vai de encontro a uma das culturas que a Auchan tem como missão e visão, serem comerciantes arrojados (ver Anexo I).

Quando analisamos a cultura actual por função, vemos que os responsáveis dos departamentos se destacam das restantes funções com uma cultura clan, hierárquica e adhocracia, com foco em valores e objectivos comuns, beneficiando a coesão, o envolvimento humano e a criatividade. O motivo por detrás desta divergência de culturas está na especificidade requerida desta função, onde há uma maior responsabilidade e necessidade de coordenar os processos, de gerir as equipas e ser visionário. (Cameron e Quinn, 2006). A análise à comparação entre médias demonstrou que os responsáveis e os chefes de secção têm em média uma cultura clan mais forte que os assistentes, e que os assistentes têm em média uma cultura de mercado mais forte que os responsáveis e chefes de secção. Discutimos que as culturas existentes nas funções da Logística Auchan se enquadram às necessidades requeridas pela organização, isto é, tanto os responsáveis, como os chefes de secção, como os assistentes possuem uma cultura que vai de encontro às culturas com que a Auchan se posiciona no mercado. Apesar de algumas equipas terem a sua combinação única de culturas, não existe uma que esteja correta e outras que estejam erradas, tudo depende das variáveis que as influenciam (Cameron e Quinn, 1999).

Quando verificamos a cultura organizacional por departamentos chegamos à conclusão que existe igualdade de médias entre as culturas. Apesar do departamento da logística e da contabilidade terem objectivos e métodos de trabalho diferentes dos restantes departamentos, os mesmos encontram-se equilibrados em termos de cultura.

Numa perspectiva de cultura desejada, os colaboradores da Logística Auchan em geral pretendem uma cultura organizacional equilibrada entre os quatro ambientes presentes, numa dimensão que pode ser interna, externa, flexível ou controlada. A razão para que passe a haver uma cultura tipo adhocracia mais forte reside na necessidade de inovar para construir a diferença e para contribuir para um crescimento mais sustentável. Na Logística Auchan apesar de haver uma cultura dominante de mercado, os seus colaboradores têm o desejo de se tornarem diferenciadores. Apesar de haver igualdade entre as médias, quer nas funções quer nos departamentos, os assistentes da contabilidade são o grupo que se destaca pela necessidade imperativa de ter um desejo de uma cultura hierárquica forte. Como já referido anteriormente, ainda que os departamentos tenham métodos de trabalho diferentes, os assistentes da contabilidade são os elementos que mais se regem por procedimentos burocráticos de trabalho que requerem uniformização e regras padronizadas.

Na Hipótese 2, foi caracterizada a liderança organizacional existente na Logística Auchan que revelou um equilíbrio entre os oito papéis de liderança. Numa escala de 1 a 7, os resultados obtidos indicam-nos que os responsáveis e os chefes de secção, em termos globais, se encontram acima do ponto médio em cada um dos oito papéis da liderança. Quinn (1988) sugere mesmo que o objectivo é que eles se tornem líderes por excelência em cada um dos oito papéis. Os resultados globais acima do ponto médio sugerem que na unidade Logística Auchan existe uma boa autopercepção.

Numa análise mais detalhada, os resultados encontrados dão-nos ainda a conhecer que os estilos de liderança com que os líderes se identificam e com que os seus subordinados os caracterizam, enquadram-se, quase na sua totalidade, nas suas culturas organizacionais actuais de acordo com o modelo dos valores contrastantes utilizado para o estudo. É o caso dos chefes de secção do departamento da logística, do aprovisionamento alimentar e do não alimentar que possuem estilos de liderança pertencentes a um modelo de gestão que se enquadra na perfeição das suas culturas, assim como a avaliação feita pelos seus subordinados. Destacamos pelo contrário o responsável do departamento da logística que possui um estilo de liderança que, apesar de idêntico à avaliação feita pelos seus subordinados, não se enquadra de todo na sua cultura dominante. Isto é, o papel do líder que mais pontuação teve na sua avaliação pessoal corresponde ao quadrante da sua cultura mais fraca. A origem deste desalinhamento pode estar na missão e na visão da organização que assenta numa orientação competitiva virada para o mercado, influenciando o colaborador quanto ao seu objectivo, mas não quanto à sua maneira de estar. (ver Anexo I). Destacamos por outro lado o responsável da contabilidade, cujos subordinados não o caracterizam de todo com o tipo de liderança que diz ter. É o caso do papel de intermediário que obteve a pontuação mais baixa na sua avaliação pessoal e uma das mais altas quando avaliado pelos seus assistentes. O motivo para esta diferença de avaliações pode estar na forma de como os seus subordinados o vêem, na qualidade de responsável do departamento contabilidade/controlador de gestão deverá ser uma figura influente como o cargo assim o exige, contudo o responsável do departamento não se vê como alguém de poder ou influência. Esta situação poderá estar a ocorrer pelo mesmo acreditar que o seu *input* não está a ser devidamente considerado dentro da organização.

A análise às médias dos oito papéis de liderança revelou que não existem diferenças significativas entre elas, quer nas funções quer nos departamentos. Discutimos assim que os

responsáveis e os chefes de secção são similares, em que os papéis de liderança que mais ocorrem são o facilitador, o mentor, o director e o produtor. Papéis estes pertencentes ao modelo do objectivo racional e das relações humanas, que se harmonizam nos quadrantes da cultura idealizada da Auchan (cultura clan e mercado).

Na Hipótese 3 deste estudo, verificou-se o grau de associação entre as culturas e os respectivos papéis de liderança. Os resultados obtidos demonstram que os responsáveis de departamento possuem uma associação positiva entre a cultura clan e o papel de facilitador, o que significa que esta cultura que propicia um ambiente familiar, onde as pessoas partilham dos seus problemas, tem uma influência positiva com o estilo de liderança que procura facilitar a gestão de conflitos e que dá abertura à tomada de decisões (Cameron e Quinn, 2006). No entanto, esta associação só se verifica para a sua cultura desejada. Por outro lado, os responsáveis possuem uma associação negativa entre cultura de mercado e o papel de produtor, expressando de algum modo que a orientação para os resultados não tem qualquer relacionamento com a produtividade e a motivação pessoal. Esta última associação não vai de encontro aos princípios do modelo de Cameron e Quinn (1999, 2006).

À semelhança dos responsáveis está o departamento da logística com associações negativas para as culturas de mercado e hierárquica e os seus respectivos papéis, fugindo aos princípios do modelo dos valores contrastantes (Cameron e Quinn, 2006). Para os líderes deste departamento quanto mais dominantes forem as culturas de mercado e hierárquica, mais fracos se tornam os seus respectivos papéis de liderança. Para Quinn (1988) e Cameron e Quinn (1999, 2006) esta relação negativa desvia-se dos pressupostos fundamentais de como as organizações funcionam e de como são geridas. Não obstante aos resultados obtidos, tem de haver alguma sensibilidade para esta discussão correlacional, quer para as funções quer para os departamentos, uma vez que estamos perante uma dimensão muito reduzida da população permitindo obter elevados graus de associações.

Na Hipótese 4 foi estudado o equilíbrio entre as escalas do *commitment*. A justificação para os valores encontrados deve-se à partilha de responsabilidades dentro de cada área, assim como as suas remunerações e compensações. Isto é, responsáveis de departamento e chefes de secção ao terem maior responsabilidade, poder de decisão e acesso à informação na organização, criam um maior envolvimento emocional e de pertença que os assistentes. Por outro lado, os assistentes ao apresentarem em média remunerações salariais bastante

inferiores aos seus superiores hierárquicos e tendo a necessidade dos prémios baseados no desempenho, compensando assim as diferenças de vencimento, fomentam um *commitment* de continuidade superior a qualquer um dos outros *commitment*. Esta discussão pode ser corroborada por 3 das 7 dimensões-chave de Pfeffer (1998), onde nas dimensões ‘equipas envolvidas no processo de decisão’ e ‘partilha da informação da organização a todos os níveis’ os responsáveis apresentam as médias mais elevadas, seguindo-se os chefes de secção e por último os assistentes com as médias mais inferiores (Anexo XXXIV). Já na dimensão ‘compensação baseada no desempenho organizacional’ os assistentes possuem então as médias mais elevadas do grupo, seguindo-se os chefes de secção e por último os responsáveis de departamento com as médias mais inferiores (Anexo XXXIV).

Ainda na associação apresentada entre as escalas do *commitment*, realçamos a relação forte entre o *commitment* afectivo e o normativo. Mesmo que haja uma ligação forte entre ambos, não invalida que os colaboradores possam experienciar ao mesmo tempo vários estados psicológicos e em vários graus (Meyer e Allen, 1990, 1997).

Na Hipótese 5, consideramos Lok e Crawford (1999:365) que referem “*Apesar do grande número de estudos no commitment organizacional (Price and Mueller, 1981; Allen and Meyer, 1990; Mowday et al., 1979; Mottaz, 1988), a influência da cultura organizacional no commitment tem recebido pouca atenção. Isto é significativo porque os autores influentes na cultura organizacional, tais como Deal and Kennedy (1982) e Peters and Waterman (1982), têm sugerido que a cultura organizacional poderia exercer uma influência considerável nas organizações, particularmente nas áreas como a performance e o commitment*”. Lok e Crawford (1999:365) citam ainda que “*um estudo que foi direccionado para este tema foi o de Lahiry (1994), mostrando apenas uma fraca associação entre a cultura organizacional e o commitment o que é contraditório à suposição popular*”. Para a associação entre o *commitment* e a cultura organizacional neste estudo, os resultados revelaram que só os assistentes é que possuem uma relação de *commitment* com a cultura actual desenvolvida na Logística Auchan, sendo esta também uma das culturas idealizadas pela organização. Neste caso, estamos perante uma relação entre o *commitment* afectivo e a cultura de mercado, baseada numa política de produtividade e de competitividade. Os assistentes ao se relacionarem emocionalmente a esta cultura, que por sua vez é a sua mais dominante, mais depressa atingem uma maior eficácia no desempenho das suas funções que as restantes equipas (Meyer e Allen, 1997).

Consideramos que na análise efectuada aos departamentos, o aprovisionamento alimentar e o não alimentar são quem possuem uma relação de *commitment* com as culturas idealizadas da Auchan. O aprovisionamento não alimentar ao ter uma afinidade positiva entre o *commitment* afectivo e a cultura clan poderá ter uma maior performance no desempenho das suas funções, pois há uma motivação emocional superior às restantes equipas, ainda mais que esta cultura visa o relacionamento e o reconhecimento que a organização tem para com os seus colaboradores. No aprovisionamento alimentar a relação negativa que estes têm perante o *commitment* normativo e a cultura de mercado poderá lhes ser desfavorável em termos de produtividade, na medida em que esta cultura assim o exige.

Na Hipótese 6, foram estabelecidas associações entre o *commitment* e os papéis de liderança. Nas funções constatou-se que o relacionamento entre ambos é apenas existente nos responsáveis dos departamentos, evidenciando uma relação positiva do *commitment* afectivo e de continuidade com os papéis de facilitador e monitor. Sendo estes os papéis em geral com que os responsáveis mais se identificam na organização, as associações encontradas sugerem-nos que os estilos de liderança que eles praticam levam a que haja um ânimo elevado com o desempenho das funções, bem como haja uma tendência única e exclusiva para a realização dos seus propósitos pessoais. Na análise aos departamentos, verificaram-se algumas associações positivas entre as escalas do *commitment* e alguns papéis de liderança. Meyer e Allen (1997) afirmam que os colaboradores que possuem níveis mais elevados de *commitment* para com a organização são mais eficazes. Com base nesta afirmação e analisando que o departamento da logística é aquele que possui um maior número de relações estabelecidas, pressupomos que a logística é o departamento mais eficaz da Logística Auchan ou o que possui um maior benefício para se o tornar.

Na Hipótese 7, numa análise global aos resultados das associações estabelecidas entre as 7 dimensões-chave de Pfeffer (1998) e as três escalas de *commitment*, discutimos que tanto as relações de carácter emocional (afectivo) como os sentimentos de obrigação para com a organização (normativo) se encontram intensamente ligadas a seis das sete dimensões que visam a obtenção de vantagens competitivas através das pessoas. O processo fundamental para influenciar o *commitment* é ter um colaborador satisfeito com base nas suas necessidades pessoais e na experiência positiva com o trabalho (Meyer e Allen, 1997). Considera-se assim que a aplicação destas práticas na Logística Auchan poderá gerar confiança nos colaboradores fazendo com que se sintam parte integrante da organização (Pfeffer, 1998). Em termos

globais, a dimensão ‘compensação baseada no desempenho organizacional’ não aparece relacionada com nenhum dos *commitment*. A dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’ apesar de ter uma relação negativa não significa que não tenha uma influência positiva no *commitment*, quer com isto dizer que se olharmos para a questão referente a esta dimensão no questionário TCMOC, quanto menor for a pontuação maior será a igualdade entre *status*.

Nas funções, verificamos que os assistentes possuem um número de associações muito idêntico ao perfil global da Logística Auchan, em que o *commitment* afectivo e o normativo são aqueles que mais se correlacionam com as dimensões-chave. À semelhança do perfil global da cultura organizacional, temos que ter em conta que o motivo para esta similaridade pode estar no facto de os assistentes representarem aproximadamente 65% (Quadro 2) da população estudada, actuando influentemente nos resultados obtidos. Destacamos também os responsáveis por terem a dimensão ‘compensação baseada no desempenho organizacional’ a relacionar-se negativamente com a escala do *commitment de* continuidade. Era mais expectável que esta dimensão estivesse positivamente relacionada com esta escala de *commitment*, pois esperava-se que a necessidade de permanecer na organização influenciasse os incentivos individuais, ainda assim esta situação não ocorre.

Na análise aos departamentos, à semelhança das associações efectuadas entre o *commitment* e a liderança, verificamos novamente o departamento da logística com o maior número de relações estabelecidas. Pressupõe-se assim que é neste departamento que poderá ocorrer a maior capacidade de implementação destas práticas de alto desempenho, uma vez que são estes os colaboradores dentro da Logística Auchan que se demonstram mais receptivos às mesmas.

6. CONCLUSÃO

O desenvolvimento e a proeminência de uma organização não passam só pelo planeamento e concretização dos seus objectivos estratégicos. A implementação e o sucesso de diversas práticas de gestão em diversos campos da organização, como na área dos recursos humanos, é fulcral para a estabilidade e para o crescimento de uma organização. Uma forma de atingir esse sucesso passa pela sustentação do desenvolvimento e estímulo das equipas. A identificação e a orientação dos propósitos para um mesmo nível de consenso faz com que os resultados sejam alcançados. As seguintes conclusões sobre as Hipóteses do estudo e as recomendações mencionadas são indicativas a uma orientação da Logística Auchan.

Concluimos que dentro da estrutura da Logística Auchan, existem alguns colaboradores que apesar de terem uma estrutura funcional idêntica aos demais, têm uma cultura dominante diferente do perfil global. Contudo, as diferenças encontradas entre as dimensões culturais não são de todo prejudiciais nem alteram a orientação da organização. Isto é, apesar de haver uma maior perceção de uma cultura por parte de um colaborador, ou de uma equipa, não invalida que tenham presente os objectivos da organização. Assim, os colaboradores como um todo estão equilibrados na cultura organizacional, alinhados com a cultura visionada pelo Grupo Auchan que tem uma forte cultura clan e de mercado.

Ainda que a Logística Auchan, como um todo, se assuma uma equipa equilibrada em termos de cultura organizacional, a verdade é que os resultados constataam que os responsáveis, que são os líderes máximos no estudo, são os que se destacam por terem pelo menos uma das suas culturas distintas dos restantes colaboradores. Salientamos o responsável da logística que, ao possuir também uma cultura inovadora, assumindo uma posição que também é desejada pela globalidade dos restantes, lidera o departamento com maior potencial de crescimento e capacidade de implementação das práticas de alto desempenho, o que sugere que esta cultura é necessária no seio dos colaboradores trazendo resultados positivos para a equipa. Este estudo implica assim uma reflexão sobre qual o modelo de cultura a adoptar e que melhor desempenho possa trazer à Logística Auchan. O certo é que o perfil global desejado por todos assenta num equilíbrio das 4 culturas, sendo a adhocracia (inovadora) a mais dominante. Uma hipotética ‘cultura forte’ tem de ser coerente entre os princípios e os valores praticados na Logística Auchan.

À semelhança da cultura, também na liderança podemos afirmar que apesar de haver diferenças em alguns papéis, sobretudo ao nível dos responsáveis, os mesmos se enquadram quer com a cultura da Logística Auchan quer com a cultura global da organização. Em termos gerais concluímos que existe um equilíbrio entre os oito papéis de liderança, o que proporciona uma estabilidade na execução dos mesmos. Apesar deste equilíbrio, se o bem-estar da organização estiver ameaçado por alguma parte da cultura estar mal adaptada é dever dos líderes agirem perante essa ameaça, seja a que nível for da organização (Schein, 2004), pelo que é aconselhado que os líderes da Logística Auchan se concentrem em desenvolver as capacidades e as habilidades necessárias para aperfeiçoar e melhorar o crescimento das suas equipas e da unidade como um todo. Esta recomendação não só se aplica ao momento vivido actualmente na Logística Auchan como também se coloca numa futura alteração da sua cultura. Se esta for pretendida requer uma liderança alinhada, consistente e consciente em todo o processo de mudança (Cameron, 2006). É sugerido que os líderes em cada departamento e em cada função desenvolvam os seus papéis de liderança de forma sólida nos diversos quadrantes do modelo dos valores contrastantes.

Meyer e Allen (1997) afirmam que os colaboradores com um forte *commitment* afectivo produzem maiores níveis de motivação e de performance do que os que possuem um *commitment* normativo ou de continuidade. A escala que produz um maior curso de acção na Logística Auchan é a afectiva, verificando-se ainda assim que do ponto de vista de motivação se encontram reunidas as condições para que a Logística Auchan seja uma equipa de alta performance. Podemos ainda associar este forte *commitment* afectivo à capacidade da Auchan em fornecer aos seus colaboradores um ambiente de estabilidade e ‘segurança no emprego’ sendo o *turnover* da organização bastante reduzido, aproximadamente 9% (ver Anexo I).

Porém, não tendo a cultura e a liderança a influência desejada nos níveis de *commitment* de algumas funções e departamentos, os resultados do estudo sugerem estarmos perante algumas equipas que poderão não estar a ver as suas chefias como figuras centrais ou que poderão não estar suficientemente motivadas com a sua função ou com a missão da organização. Apesar dos valores e dos objectivos organizacionais serem previamente estabelecidos, tudo indica que não têm sido praticados satisfatoriamente. É imperativo rever esta situação, pois sua aceitação tem implicações directas nos níveis de *commitment* (Porter *et al.*, 1974; Mowday *et al.*, 1979). Meyer e Allen (1997) mencionam que em diversas organizações há uma crescente falha no *commitment*, querendo com isto dizer que existe uma grande divisão entre as

expectativas da organização e o que o colaborador está preparado para fazer, tal falha deve-se em grande parte a uma fraca ou má gestão. A visão de um líder deve ser operacionalizada através da acção (Denison, 1990). Deste modo é recomendada uma avaliação transversal a todos os departamentos sobre as práticas de liderança, averiguar se as orientações e as teorias de gestão que estão actualmente em prática se enquadram no perfil da Logística Auchan, se são bem promovidas para as diversas funções em cada departamento e entre os líderes e as suas equipas.

Quando verificamos a aplicabilidade das 7 dimensões-chave de Pfeffer (1998) na sua globalidade, constatamos que seis delas produzem uma influência no comprometimento dos colaboradores, mas apenas em duas das três escalas do *commitment*. Uma análise mais detalhada revelou que a sua praticabilidade só se verifica em algumas funções ou departamentos, havendo mesmo até indiferença em alguns casos. Ao contrário do equilíbrio que se encontrou na cultura, na liderança e de certo modo no *commitment*, em que proporciona as condições adequadas para que a Logística Auchan seja uma equipa direccionada para a alta performance, o mesmo não acontece para as 7 dimensões-chave. Apesar de a Auchan ter uma política de recursos humanos implementada, a mesma pode estar um pouco desacreditada junto destes colaboradores, podendo ela mais “parecer” do que “ser”. Quando analisamos os resultados nos chefes de secção e nos responsáveis verificamos que estas 7 práticas, umas de algum modo já exercidas na organização através desta política, não suscitam praticamente qualquer motivação ou comprometimento nestas funções que supostamente são as que mais competências exigem e que mais estímulos deveriam ter. É também o caso da ‘compensação baseada no desempenho organizacional’ cujos resultados do estudo sugerem não estar a trazer nenhuma vantagem competitiva à Logística Auchan, sendo esta a prática que mais incentivo deveria dar aos colaboradores (ver Anexo I).

É recomendável fazer uma revisão pormenorizada às políticas e princípios da organização, verificando se encontram desajustadas e se fazem sentido, quer por cargo quer por área, ou mesmo havendo a necessidade de introduzir novas páticas. A sua ausência significativa, também na maioria dos departamentos, levanta algumas questões para apreciação e reflexão futura, tais como: (1) A formação disponibilizada é a pretendida e em horas suficientes? Não nos esquecendo que a contabilidade é o departamento que mais se rege por tarefas burocráticas, que mais formação orientada carece e cuja cultura aponta para um total controlo interno. (2) Estará a progressão na carreira por mérito e pela capacidade individual um pouco

descorada? Apesar de uma das políticas da Auchan focar a progressão na carreira, toda ela é praticamente baseada na promoção por antiguidade (ver Anexo I). (3) A informação disponibilizada chega a todas as equipas de igual modo e a todas as hierarquias? Relembrando que parte da informação não é fornecida a todos nos mesmos moldes (ver §2.7.7).

Propõe-se que a Logística Auchan assuma uma posição de implementação criteriosa das 7 dimensões-chave de Pfeffer (1998), ainda que exista alguns colaboradores que se manifestam menos receptivos às mesmas, consciente ou inconscientemente. A vantagem destas práticas é que ao contrário da cultura, da liderança e do *commitment*, elas podem sempre ser adaptadas e alinhadas momentaneamente de forma mais intensa na organização para produzir os efeitos desejados. Concluimos assim que quando as mesmas surtirem resultados, com sucesso, a Logística Auchan tornar-se-á uma equipa de alta performance.

6.1 Limitações do estudo

Este estudo teve como limitações a representatividade da organização, onde a população em algumas associações estabelecidas foi de N=3, como no caso dos responsáveis, o que implicou uma análise mais cuidada. Também não foi possível estabelecer para a liderança associações ao nível do departamento da contabilidade, havendo só dados de um elemento. Não se integrou a visão do topo da organização, a direcção da Logística Auchan. Não foi possível estabelecer associações ao nível do colaborador.

6.2 Pistas de investigação futuras

É proposto para um estudo futuro uma análise mais aprofundada a determinados factores que influenciam o *commitment* na organização, tais como o sexo, a idade e o nível de habilitações. Permitirá também verificar de que modo se relacionam com a cultura e a liderança. Por exemplo, se o sexo é um factor diferenciador na escolha da cultura, se os líderes que possuem uma habilitação mais elevada são os mais eficazes ou se possuem uma orientação no estilo de liderança diferente dos restantes, etc. Propõe-se também para uma futura apreciação os conceitos de liderança transaccional e transformacional na Logística Auchan, na medida em como estas se caracterizam numa interação líder-subordinado, onde a primeira se baseia numa

troca social entre ambos (recompensas) e a segunda numa mutualidade de propósitos (influência do líder sobre o subordinado).

Seria interessante comparar as determinantes que aqui foram estudadas com outra unidade da organização. Numa loja Jumbo, que se encontra totalmente virada para o comércio e nos Serviços de Apoio (sede), onde está centralizada toda a área administrativa das áreas de negócio do Grupo Auchan, mais burocrática.

Caso a Logística Auchan pretenda implementar as recomendações mencionadas neste estudo, será curioso efectuar uma nova avaliação para comparar o impacto causado no desempenho da equipa Logística Auchan.

7. BIBLIOGRAFIA

- Bolden, R. 2004. *What is Leadership?* Exeter, UK: Leadership South West.
- Cameron, K. S. 2008. A Process for Changing Organizational Culture. In T. G. Cummings (Eds.), *The Handbook of Organizational Development*: 429-446. Los Angeles: Sage Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denison, D. R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley Publishing.
- Goffee, R., & Jones, G. 1998. *The character of a corporation*. New York: Harper Business.
- Harkins, P., 2006. 10 Leadership Techniques for Building High-Performing Teams, http://www.linkageinc.com/Documents/Harkins_Ten%20Tactics%20for%20Leading%20in%20Hard%20Times.pdf, acedido em 5 de Fevereiro de 2012.
- Hunt, J. G. 1991. *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. 1993a. The Wisdom of Teams. *Small Business Reports*, 18, 7: 68-71.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. 1993b. *The wisdom of teams: creating the high-performance teams*. Massachusetts: Havard Business School Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. 2001. *Equipes de alta performance: Conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kotter, J. P. 1998. What Leaders Really Do. *Havard Business Review 10 Must Reads on Leadership*, 23-35.
- Kroeber, A., & Kluckhohn, C. 1952. *Culture*. New York: Meridian Books.
- Kunda, G. 1992. *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lok, P., & Crawford, J. 1999. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organization Development Journal*, 7: 365-373.
- Lourenço, C. 2004a. *Estatística II - Testes Não-Paramétricos*. Textos de Apoio das aulas - Ano Lectivo 2003/2004 (2º semestre), ISCTE, Lisboa.

- Lourenço, C. 2004b. *Estatística II - Teste de Hipóteses Para Mais de Duas Amostras One-Way ANOVA*. Textos de Apoio das aulas - Ano Lectivo 2003/2004 (2º semestre), ISCTE, Lisboa.
- Lowin, A., & Craig, J. R. 1968. The Influence of Level of Performance on Managerial Style: An experimental object-lesson in the ambiguity of correlational data. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (4): 440-458.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. 2006. Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4: 65-90.
- Maroco, J. 2010. *Análise Estatística - Com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Martinez, L., & Ferreira, A. 2007. *Análise da dados com SPSS - Primeiros Passos*. Lisboa: Escolar editora.
- Mathieu, J., & Zajac, D. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 60-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1996. Affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior*, 49: 252-276.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the work place: Theory, research, and applications*. California: Sage Publications.
- Mintzberg, H. 1975. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Havard Business Review*, 55: 49-61.
- Morrow, P. C. 1993. *Monographs in organizational behavior and industrial relations: The theory and measurement of work commitment* (Vol. 15). Greenwich, CT: Jai Press.
- Mowday, P., Steers, R., & Porter, L. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Murphy, K. R., & Davidshofer, C. O. 1998. *Psychological testing: principles and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Neves, J. G. 2000. *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: RH editora.
- Nunnally, J. 1978. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. 1996. Culture as Social Control. Corporations, Cults and Commitment. In S. B. M., & C. L. L., *Research in Organizational Behaviour*, 18: 157-200.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Chatman, J. A. (2010). How Leadership Matters: The Effects of Leaders' Alignment on Strategy Implementation. *The Leadership Quarterly*, 21: 104-113.
- Pettigrew, A. M. 1979. On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, XXIV: 570-581.
- Pfeffer, J. 1977. The Ambiguity of Leadership. *Academy of Management Review*, 2: 104-112.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people*. Boston: Havard Business School Press.
- Pfeffer, J. 1997. *New directions for organization theory*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. 1998. *The human equation: Builing profits by putting people first*. Boston: Havard Business School Press.
- Pfeffer, J. 2005. Changing Mental Models: HR's most important task. *Human Resource Management*, 44: 123-128.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 1975. Determinants of supervisor behavior: A role set analysis. *Human Relations*, 28: 139-154.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. 2006. *Hard facts, dangerous half-truths and totalNonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston, Massachusetts: Havard Business Review.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Quinn, R. E. 1988. *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R. E. 2003. *Competências gerênciais: Princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Reto, L., & Nunes, F. 1999. Métodos como Estratégia de Pesquisa - Problemas Tipo numa Investigação. (Ed INDEG/ISCTE) *Revista Portuguesa de Gestão*, 1: 21-31.
- Schein, E. H. 2004. *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. 2009. *The corporate culture survival guide*. San fransisco, CA: Jossey-Bass.

Steers, R. 1975. Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20: 546-558.

Steers, R. M. 1977. Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22: 46-56.

Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. 2001. *The nature of organizational leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

8. ANEXOS

Anexo I – Características Gerais do Grupo Auchan

Liderança Organizacional⁶

A mensagem que os líderes (presidente e director geral da Auchan Portugal) transmitem à organização é uma mensagem que assenta em dois estilos de liderança: (1) uma liderança da simplificação e adaptação da organização ao contexto económico actual, de pesquisa de novas oportunidades, com produtos e serviços mais arrojados e sempre que possível à expansão do negócio; (2) uma liderança focada no estreitamento das relações com o cliente, garantindo o seu poder de compra e a sua qualidade de vida, com sensibilização a um comércio mais responsável e ao mesmo tempo mais competitivo – foco no preço; (3) uma liderança baseada no espírito de equipa, focada numa política de recursos humanos que aposta nas competências dos seus colaboradores, no desenvolvimento pessoal e profissional e no seu envolvimento a nível da tomada de decisão.

Cultura: Missão e Visão⁷

A organização tem por missão melhorar o poder de compra e a qualidade de vida dos clientes, com colaboradores responsáveis e profissionais, apaixonados e reconhecidos.

A organização tem por visão:

- Serem comerciantes arrojados, na política de preços e oferta aos consumidores.
- Construir a diferença, ser líderes nas zonas de influência.
- Contribuir para o crescimento da organização em Portugal, em prol do desenvolvimento sustentável.
- Gestão sustentável, empenho numa cultura de solidariedade interna e externa sustentada em valores de cidadania. (1º grupo de distribuição a ser certificado em Responsabilidade social).

⁶ Relatório de Sustentabilidade Auchan 2010.

⁷ Relatório de Sustentabilidade Auchan 2010.

A organização tem como forma de estar no mercado:

- Comprometimento para com o cliente, defender o poder de compra dos clientes com variedade e qualidade; preparação de respostas face às expectativas futuras.
- Comprometimento para com o colaborador, apostar na formação de todos encorajando o desenvolvimento profissional; gestão de proximidade individual com cada colaborador; tornar a gestão participativa um factor de progresso para que haja mais iniciativa pessoal e envolvimento na tomada de decisão; proporcionar condições de trabalho de qualidade; garantia de renumeração global fiável e atraente; agir como entidade leal e séria.
- A responsabilidade da organização para com os clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade e ambiente.
- Compromisso, modelo de gestão que promove uma empregabilidade responsável, assim como uma cadeia de fornecedores com boas práticas sociais.

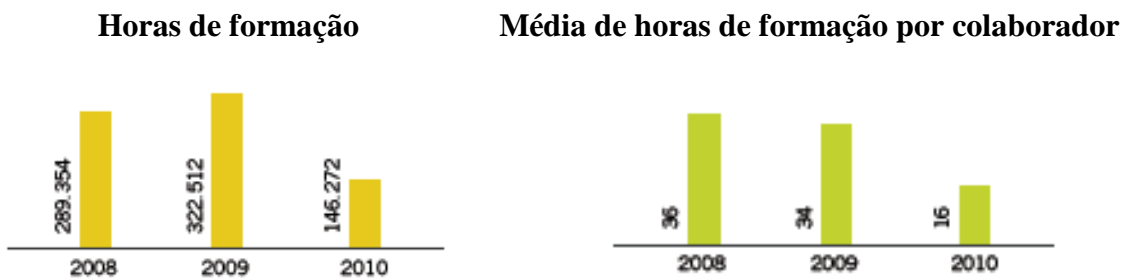
Cultura: 3 valores-chave⁸

O envolvimento, a motivação e a satisfação dos colaboradores para além de ser uma característica da cultura da Auchan é uma preocupação diária da organização, sendo adoptada uma política de recursos humanos responsável com enfoque no valor humano, apostando nas pessoas, no seu desenvolvimento e no seu valor.

- 1) Confiança – relação de confiança entre Cliente, Colaborador e Organização.
 - 2) Partilha – partilhar o Saber, o Poder e o Haver, favorecendo o trabalho em equipa e as sinergias eficazes.
- ‘Partilha do saber’ - desde o primeiro dia de trabalho e ao longo do percurso do colaborador na organização é prestada a informação e a formação necessária sobre a forma de estar na organização como o modo de progredir na carreira.

⁸ Relatório de Sustentabilidade Auchan 2010.
Site: www.auchan.pt.

Em 2010 houve 146.272 horas de formação, o que equivale a 16 horas de formação por colaborador, ao contrário das 40 horas esperadas (ver § 2.7.5).



- ‘Partilha do poder’: promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores em cada unidade de trabalho. Responsabilização, criatividade e a autonomia para a iniciativa individual como factores chave para o crescimento e promoção interna dos colaboradores.

O Modelo de Gestão de Competências adoptado pelo Grupo Auchan faz com que esta promoção interna seja baseada nas competências gerais dos colaboradores, isto é, apetência de comunicação, trabalho em equipa, orientação para os objectivos e para o negócio, e nas competências específicas que englobam as competências para cada função.

Apesar de a organização apostar neste modelo de gestão, a verdade é que as progressões na carreira ainda são quase na sua totalidade por antiguidade: 94% em 2010. As promoções por mérito que se identifica por cultura de excelência na empresa têm vindo a aumentar, no entanto, vai um pouco contra a cultura da organização que aposta nas competências pessoais e qualidades dos candidatos.



- ‘Partilha do haver’ - distribuição dos resultados da organização: Prime, Participação de resultados e Valauchan (ver §2.7.4).

Através da ‘partilha do haver’ os colaboradores são compensados pelo seu trabalho e pelos resultados alcançados. A remuneração reflete o trabalho por si desenvolvido, estando em sintonia com o seu progresso e avaliação de desempenho. A Valauchan permite ainda que os colaboradores efetivos sejam accionistas, isto é, serem “coproprietários” da Auchan fazendo com que a motivação e o empenho de cada um sejam elevados, trazendo uma maior relação de confiança e de co-responsabilidade.

A partilha do haver



Taxa de participação



3) Progresso – Permanente procura do progresso económico e social através do entusiasmo e pela melhoria do comércio, numa perspectiva de continuidade.

Commitment no Grupo Auchan⁹

Para que a Auchan tenha colaboradores motivados, unidos e produtivos, a sua satisfação, motivação, lealdade e níveis de *commitment* são requisitos fundamentais e indispensáveis para

⁹ Relatório de Sustentabilidade Auchan 2009 e 2010.

a empresa. Em 2009 foi efectuado um estudo sobre a satisfação dos colaboradores na organização com base em doze dimensões:

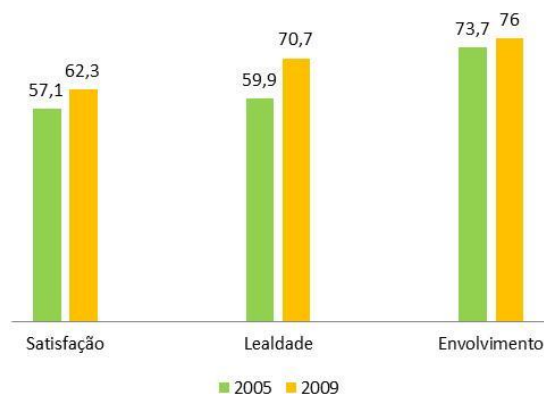
Ranking das dimensões analisadas



Os resultados demonstram que duas das três dimensões que a organização mais preza e que estão enraizadas na cultura da empresa, ‘satisfação’, ‘lealdade’ e ‘envolvimento’ foram as mais apreciadas entre os colaboradores. A ‘lealdade’ com 70,7 pontos e o ‘envolvimento’ com 76 pontos, numa escala de 0 a 100 pontos.

Podemos assegurar que os colaboradores Auchan são pessoas dedicadas cuja ‘fidelidade’ e *commitment* para com a organização são o aspecto mais valorizado entre elas apesar de a sua satisfação estar numa zona neutral, isto é, apenas ter 62,3 pontos. A dimensão ‘reconhecimento e recompensa’ evidencia que a satisfação quanto à política de remuneração, avaliação e premiação da Auchan ainda não é a melhor.

Evolução 2005 e 2009



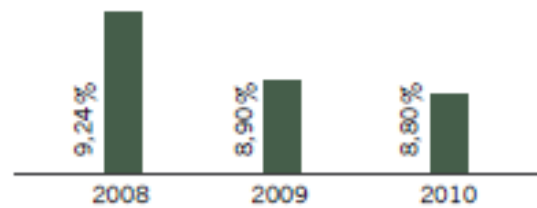
Nota: Zona neutral de satisfação, entre 40 e 60 pontos; satisfação positiva, entre 60 e 80 pontos; colaborador muito satisfeito, acima dos 80 pontos.

Como o sector do comércio e distribuição é caracterizado pelo trabalho em turnos e de longa duração, a organização tenta de forma continuada implementar medidas de gestão flexíveis que promovam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores. A eficácia destas medidas é representada pela redução da taxa de absentismo e de *turnover* ao longo dos anos.

Taxa de absentismo



Turnover de colaboradores efectivos



A igualdade entre os colaboradores é uma questão pertinente no processo corrente e na gestão dos recursos humanos. Como resultado destas iniciativas tem-se vindo, por exemplo, a reduzir rácios de salário Homens/Mulheres.

Anexo II – Questionário sobre a Cultura Organizacional - (OCAI)¹⁰

Cada item apresenta quatro descrições de organizações. Distribua 100 pontos pelas quatro descrições tendo em conta a semelhança da descrição apresentada com a da sua organização. Nenhuma das descrições é melhor do que as outras, são apenas diferentes. Para cada questão, utilize o máximo de 100 pontos.

Na questão 1, por exemplo, se a organização A parece similar à sua, se a B parece um pouco semelhante e se a C e a D não são nada parecidas, pode atribuir 70 pontos à A e dar os restantes 30 à B.

Outro exemplo: se a alternativa A for muito similar à organização, a alternativa B e C um pouco semelhantes e a alternativa D for dificilmente semelhante, podemos distribuir 55 pontos à alternativa A, 20 pontos à B e C e 5 pontos à D.

O importante é o total de cada questão perfazer os 100 pontos.

Obrigado.

¹⁰ Adaptado de Quinn (1998). Adaptado das aulas de GOS do 2º Semestre de 2010/2011 do mestrado MGST.

	Situação actual	Situação desejada
1. Características dominantes (distribua 100 pontos)		
a) A organização A é muito pessoal. É como uma grande família. As pessoas estão dispostas a partilhar os seus problemas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) A organização B é muito dinâmica e empresarial. As pessoas estão dispostas a correr riscos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) A organização C é muito estruturada e formalizada. Os procedimentos burocráticos regem normalmente o que as pessoas fazem.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) A organização D está muito orientada para a competição. A maior preocupação consiste em o trabalho ser bem feito. Os indivíduos são orientados para o desempenho e produtividade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	Situação actual	Situação desejada
2. Líder organizacional (distribua 100 pontos)		
a) O líder da organização A é geralmente considerado como sendo um mentor, um facilitador, um pai.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) O líder da organização B é geralmente considerado como um empresário, um inovador ou um indivíduo que aceita desafios.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) O líder da organização C é normalmente designado como sendo um coordenador, um organizador ou um técnico eficiente.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) O líder da organização D é de uma maneira geral considerado como um grande director, produtivo e competitivo.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	Situação actual	Situação desejada
3. Princípio organizacional (distribua 100 pontos)		
a) A base sobre a qual se mantém a organização A, é a lealdade e a implicação. A coesão e o trabalho de equipa são característicos desta organização.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) A base sobre a qual se mantém a organização B é a preocupação com o desenvolvimento e inovação.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) Os princípios que regem a organização C são os princípios formais, regras e procedimentos detalhados. É importante manter um funcionamento regular.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) A preocupação com a produção e a consecução de objectivos, são os princípios fundamentais que regem a organização D. Enfatiza-se um posicionamento agressivo no mercado.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

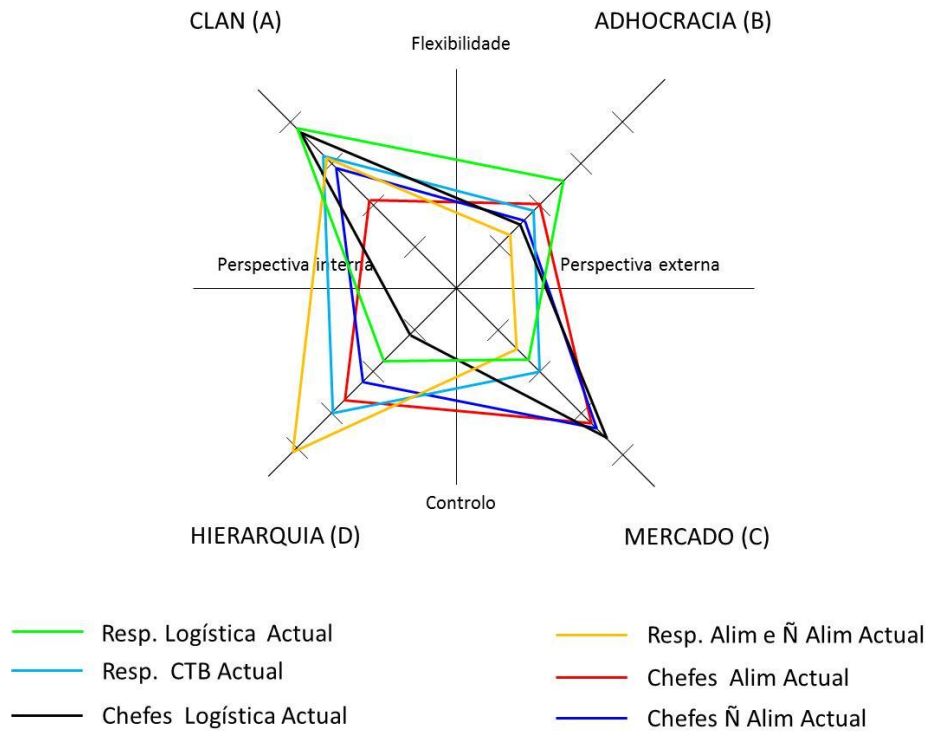
	Situação actual	Situação desejada
4. Clima organizacional (distribua 100 pontos).		
a) O clima da organização A é agradável e participativo. Existe uma grande abertura e confiança.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) O clima da organização B caracteriza-se pela inovação, criatividade e vontade de enfrentar novos desafios. Privilegia-se a mudança e o desenvolvimento.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) O clima da organização C caracteriza-se pelo rigor e clareza. Os procedimentos são claros.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) O clima da organização D é competitivo e conflituoso. Dá-se ênfase à vitória sobre a concorrência.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

	Situação actual	Situação desejada
5. Critérios de sucesso (distribua 100 pontos)		
a) A organização A define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, no trabalho em equipa e na preocupação com as pessoas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) A organização B define o sucesso com base na posse de produtos únicos e novos. É inovadora e possui produtos líderes de mercado.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) A organização C define o sucesso com base na eficiência. Os baixos custos de produção e a garantia de entrega de produtos em devido tempo, são os pontos-chave desta organização.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) A organização D determina o sucesso com base na quota e penetração no mercado. O objectivo chave consiste em ser o primeiro em relação á concorrência	<input type="text"/>	<input type="text"/>

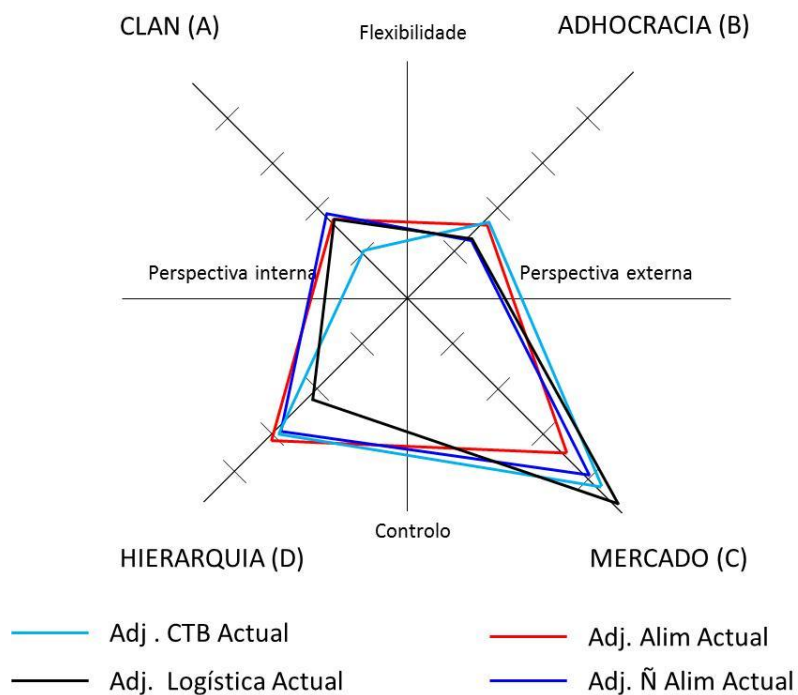
	Situação actual	Situação desejada
6. Estilo de Gestão (distribua 100 pontos)		
a) O estilo de gestão na organização A é caracterizado pelo trabalho de equipa, consenso e participação.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
b) O estilo de gestão na organização B caracteriza-se pela iniciativa individual, inovação, liberdade e originalidade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
c) O estilo de gestão na organização C é caracterizado pela segurança no emprego, permanência no posto de trabalho e previsibilidade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
d) O estilo de gestão na organização D é caracterizado por uma forte competitividade, produção e desempenho.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Anexo III – Diagrama de Perfis da Cultura Organizacional

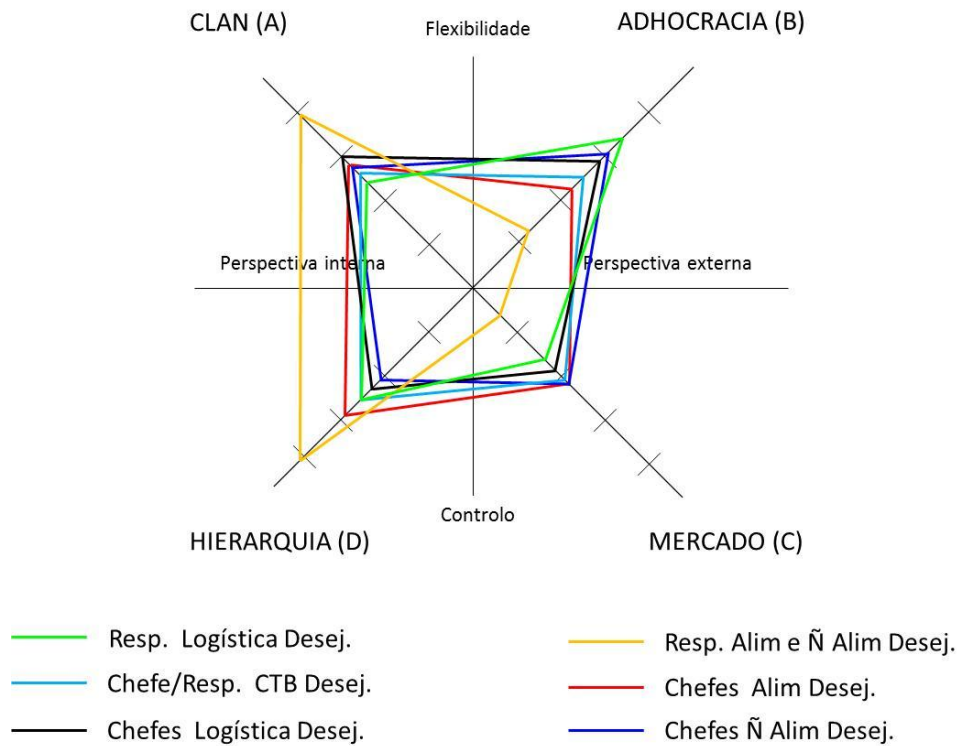
Actual: Responsáveis e chefes de secção,



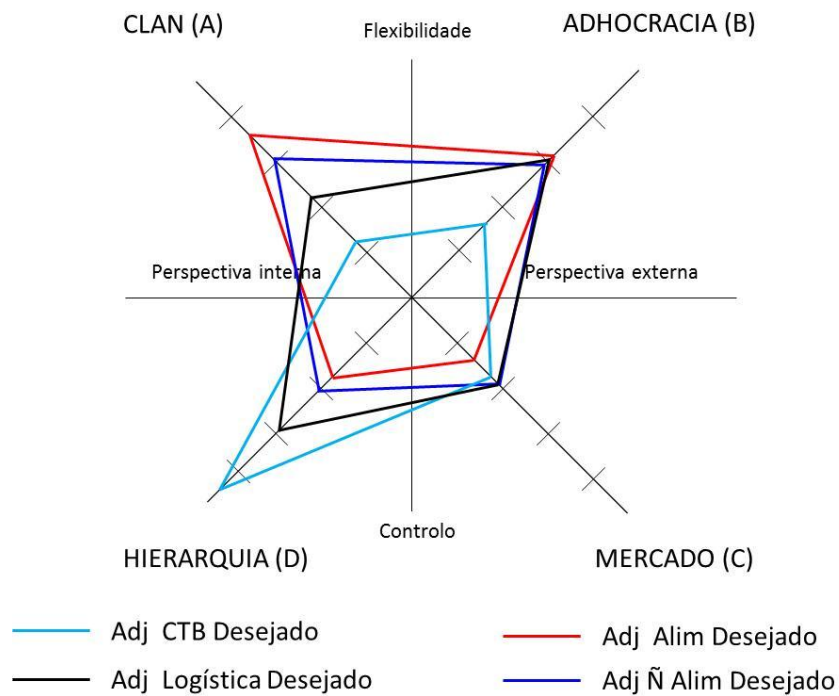
Actual: Adjuntos,



Desejado: Responsáveis e chefes de secção,



Desejado: Adjuntos,



Anexo IV – Questionário sobre a Liderança Organizacional - (CVLI)¹¹

Na lista seguinte são descritos alguns comportamentos de gestão. A sua tarefa consiste em indicar até que ponto se enquadra nesses comportamentos.

Utilize uma escala de sete pontos, a seguir apresentada, para responder a cada questão, tendo em conta que 1 corresponde a “muito raramente” e 7 corresponde a “muito frequentemente”.

- (1) Muito Raramente
- (2) Raramente
- (3) Poucas vezes
- (4) Algumas vezes
- (5) Muitas vezes
- (6) Frequentemente
- (7) Muito Frequentemente

Obrigado.

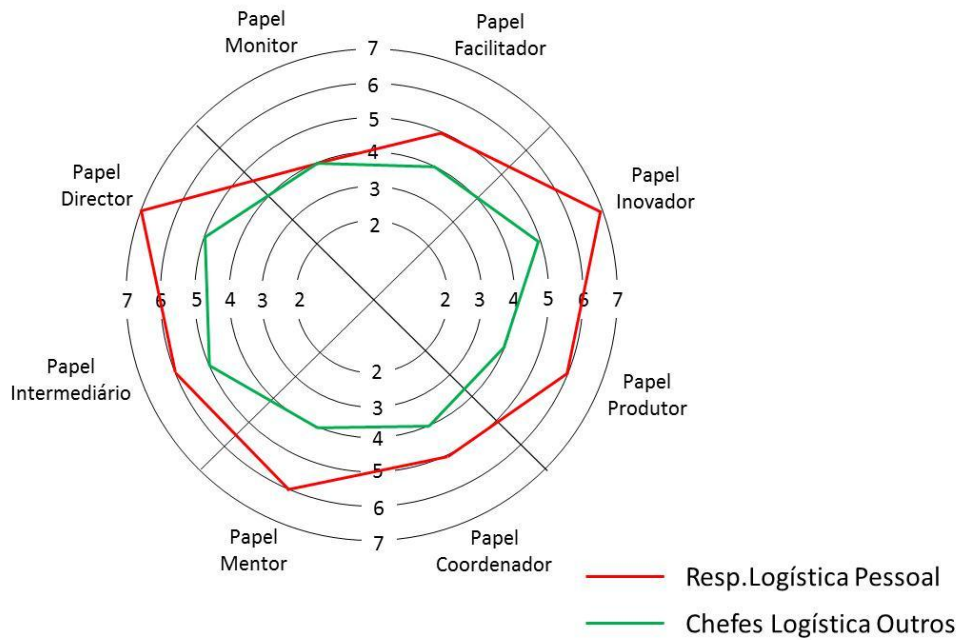
¹¹ Adaptado de Quinn (1998). Adaptado das aulas de GOS do 2º Semestre de 2010/2011 do mestrado MGST.

Ao executar o meu trabalho, **eu**:

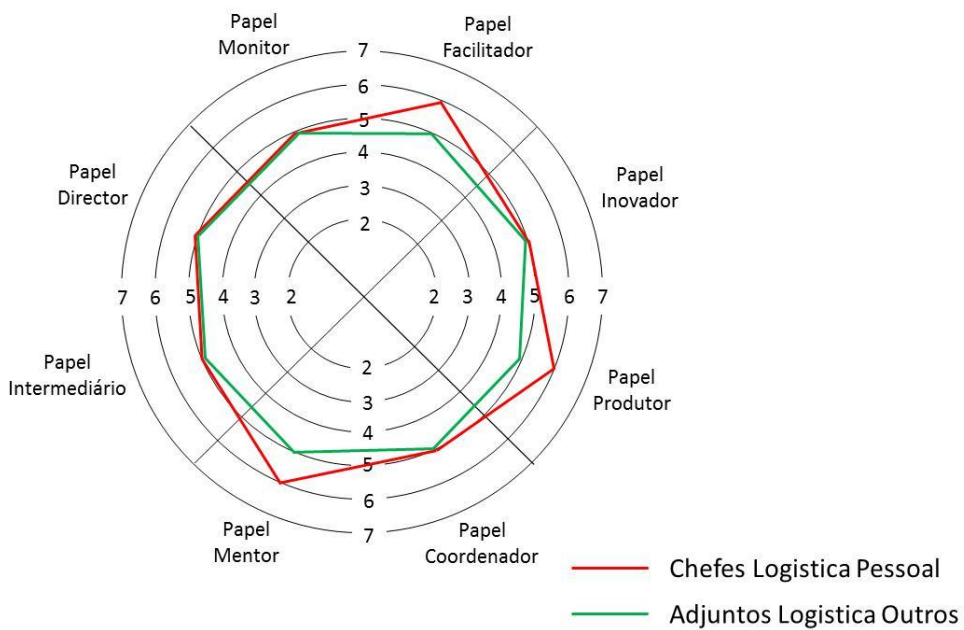
- | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Escuto os problemas pessoais dos subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Revejo meticulosamente relatórios detalhados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Influencio as decisões tomadas nos níveis superiores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Resolvo os problemas de uma forma inteligente e criativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Defino claramente áreas de responsabilidade para os meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Envolve-me de modo sincero e pessoal no trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7. Facilito a criação de consensos nas reuniões de trabalho em grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8. Garanto a boa continuidade das operações diárias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9. Comparo registos, relatórios, etc. com o objectivo de neles detectar alguma discrepância. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 10. Mostro empatia e preocupação ao lidar com os meus subordinados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 11. Estabeleço objectivos claros para a minha unidade de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 12. Procuo inovações e potenciais melhorias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Preocupo-me em manter uma rede de contactos influentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Procuo que o meu ritmo de trabalho não seja interrompido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Procuo demonstrar uma grande motivação no desempenho das minhas funções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. Encorajo a participação nas tomadas de decisão nas reuniões de trabalho em grupo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Anexo V – Diagrama de Perfis da Liderança Organizacional

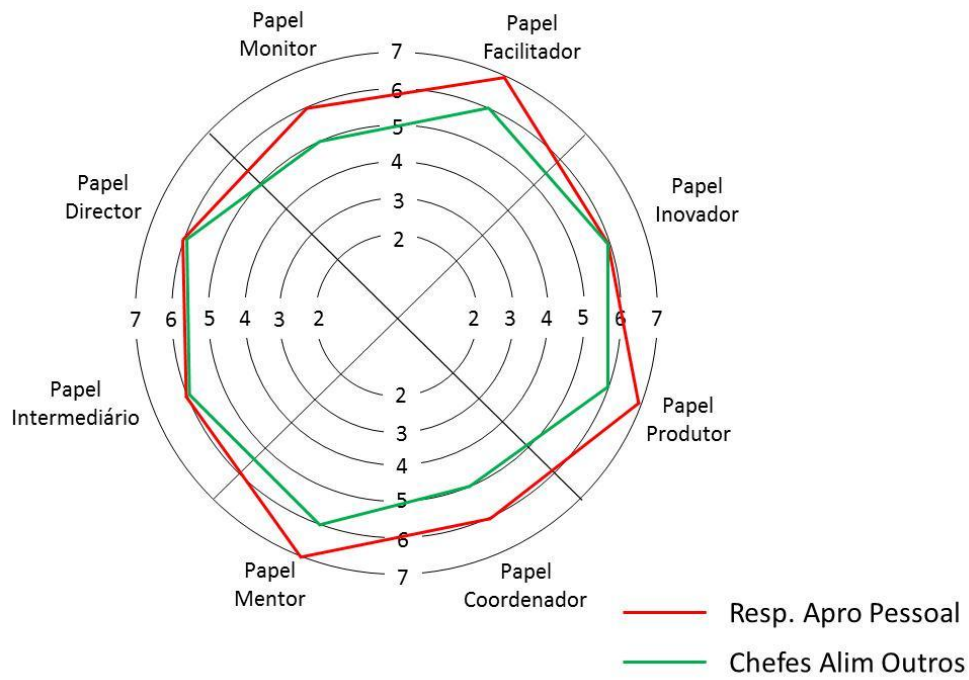
Responsável logística *versus* chefes de secção logística,



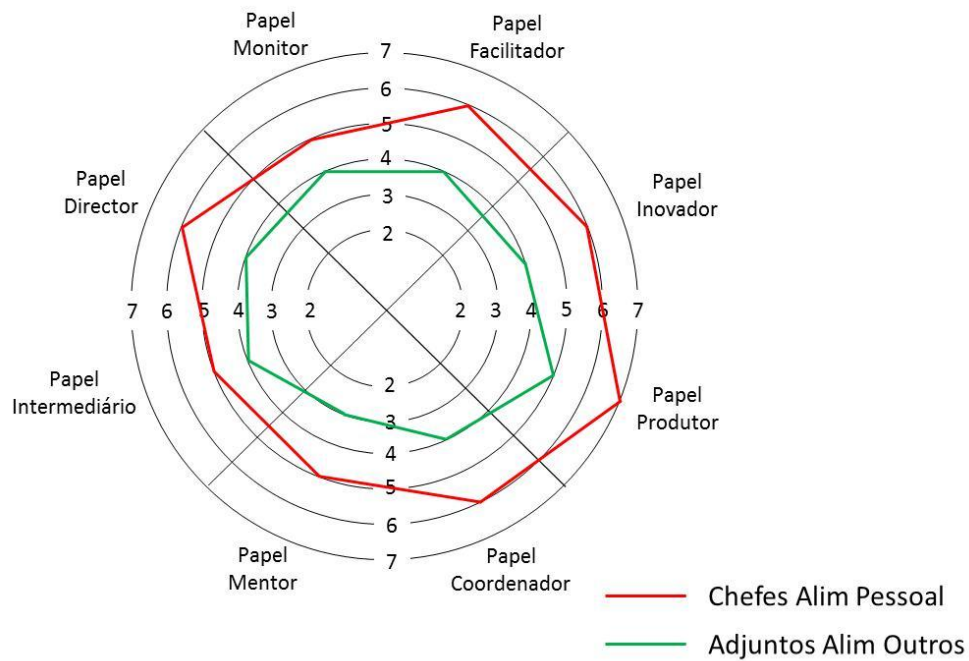
Chefes de secção logística *versus* assistentes logística,



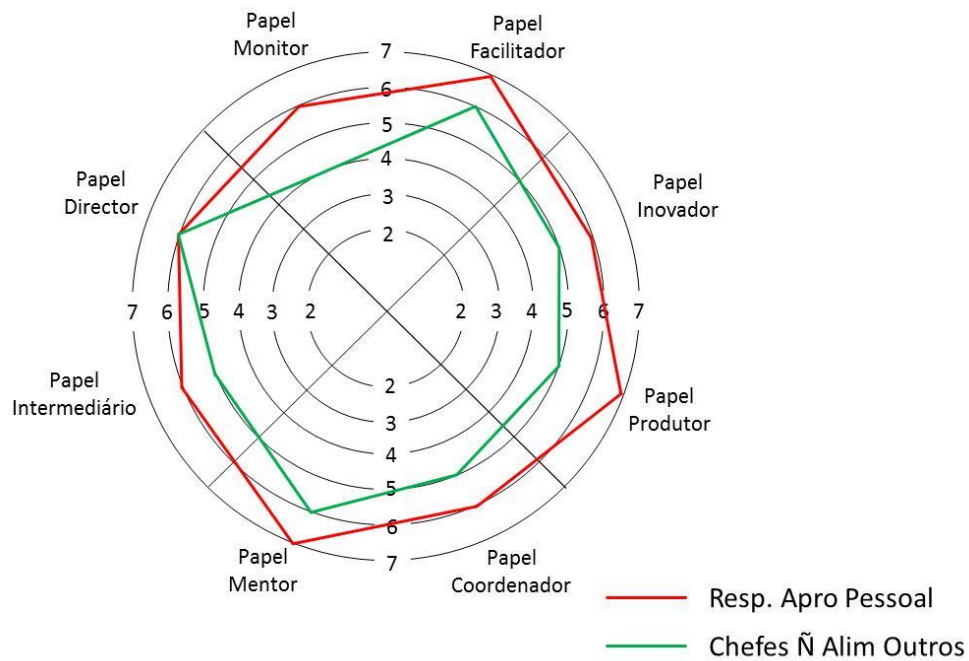
Responsável aprovisionamento alimentar (e não alimentar) *versus* chefes de secção aprovisionamento alimentar,



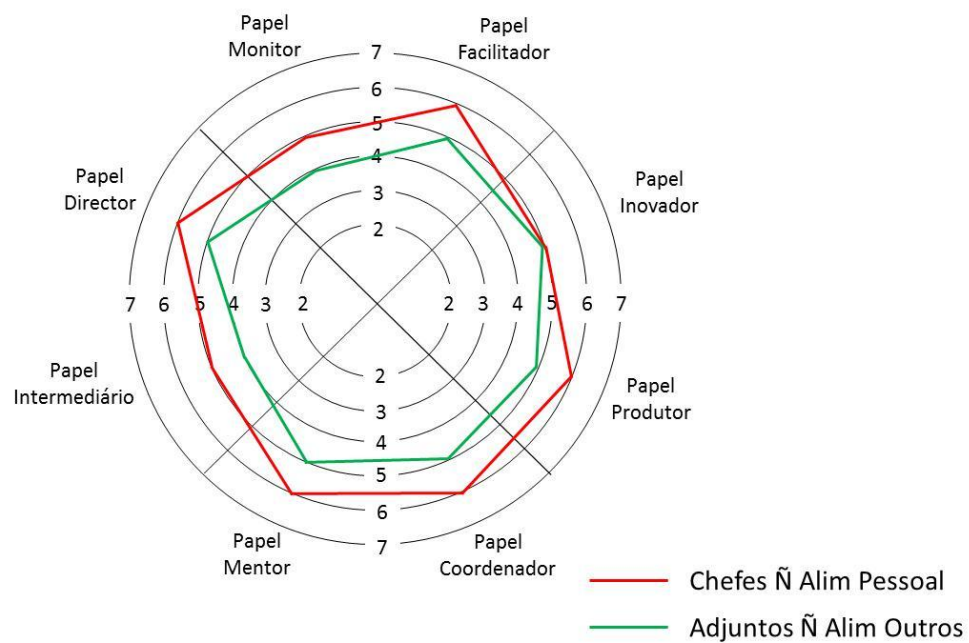
Chefes de secção aprovisionamento alimentar *versus* assistentes aprovisionamento alimentar,



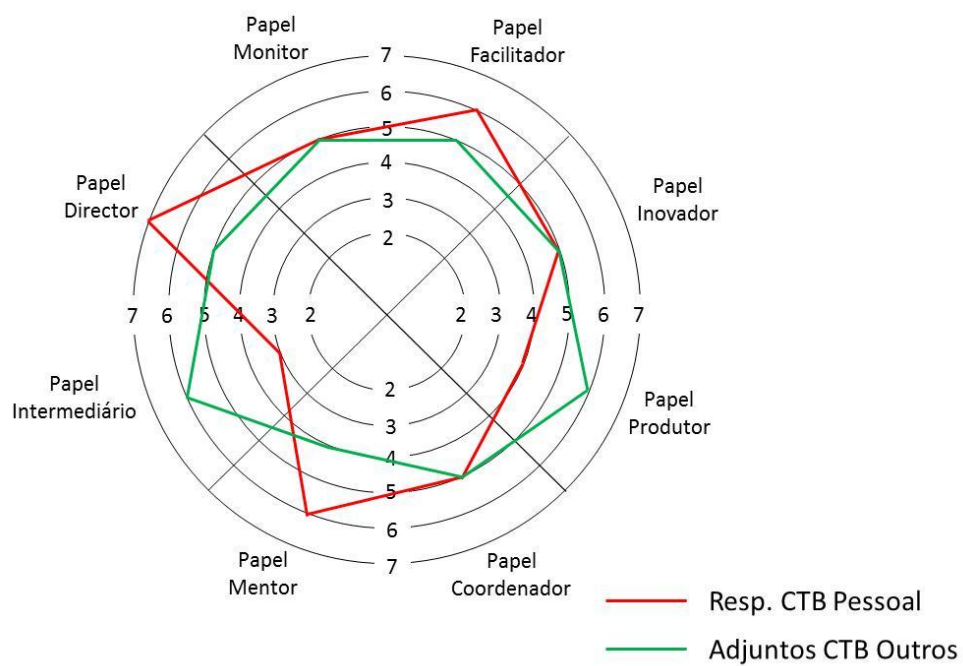
Responsável aprovisionamento não alimentar (e alimentar) *versus* chefes de secção aprovisionamento não alimentar,



Chefes de secção aprovisionamento não alimentar *versus* assistentes aprovisionamento não alimentar,



Responsável contabilidade *versus* assistentes de contabilidade,



Na contabilidade não existem chefes de secção pelo que a avaliação da liderança é feita entre os assistentes e o responsável.

Anexo VI – Questionário sobre o *Commitment Organizacional* - (TCMOC)¹²

Este questionário é composto por uma série de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a empresa onde trabalham.

Em relação aos seus próprios sentimentos acerca da empresa para onde está a trabalhar neste momento, é favor indicar o grau de acordo em relação a cada uma das afirmações. Para esse efeito, assinale uma das 7 alternativas que se seguem a cada afirmação.

O significado das 7 alternativas possíveis é o seguinte:

1. Muito em desacordo
2. Moderadamente em desacordo
3. Um pouco em desacordo
4. Nem em desacordo nem em acordo
5. Um pouco em acordo
6. Moderadamente em acordo
7. Muito em acordo

Obrigado.

¹² Adaptado de Quinn (1998). Adaptado das aulas de GOS do 2º Semestre de 2010/2011 do mestrado MGST.

1. Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa. ____
2. Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora. ____
3. Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego. ____
4. Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho. ____
5. Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade. ____
6. Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus. ____
7. Eu não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa. ____
8. Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa. ____
9. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora. ____
10. Esta organização merece a minha lealdade. ____
11. Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas. ____
12. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa. ____
13. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. ____
14. Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta. ____
15. Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham. ____
16. Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho. ____
17. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio. ____
18. Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa. ____

Anexo VII – Questionário sobre o *Commitment Organizacional* com as 7 Dimensões-Chave (TCMOC)

Este questionário é composto por uma série de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a empresa onde trabalham.

Em relação aos seus próprios sentimentos acerca da empresa para onde está a trabalhar neste momento, é favor indicar o grau de acordo em relação a cada uma das afirmações. Para esse efeito, assinale uma das 7 alternativas que se seguem a cada afirmação.

O significado das 7 alternativas possíveis é o seguinte:

1. Muito em desacordo
2. Moderadamente em desacordo
3. Um pouco em desacordo
4. Nem em desacordo nem em acordo
5. Um pouco em acordo
6. Moderadamente em acordo
7. Muito em acordo

Obrigado.

1. Eu gostaria bastante de desenvolver o resto da minha carreira nesta empresa. ____
2. Muitas coisas na minha vida sofreriam um grande transtorno se eu decidisse sair desta empresa agora. ____
3. Esta organização aposta nos colaboradores, transmitindo confiança a longo-prazo, mesmo em tempos difíceis. ____
4. Eu não sinto qualquer obrigação em permanecer no meu actual emprego. ____
5. Mesmo que fosse do meu interesse, não me sentia bem em deixar agora a organização em que trabalho. ____
6. Neste momento, permanecer nesta empresa é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade. ____
7. Sinto que as contratações de novos colegas se enquadram nas funções requeridas. ____
8. Sinceramente, considero que os problemas desta empresa são como se fossem também meus. ____
9. Eu não me sinto como fazendo “parte da família” na minha empresa. ____
10. Eu sinto que por falta de outras opções não posso considerar a minha saída desta empresa. ____
11. Sinto que tenho poder de decisão e a minha opinião é tida em conta nesta empresa. ____
12. Sentir-me-ia culpado se deixasse a minha organização agora. ____
13. Esta organização merece a minha lealdade. ____
14. Uma das poucas consequências sérias da minha eventual saída desta empresa seria a de não haver muitas alternativas. ____
15. Os incentivos individuais (prémios e partilha de acções pelos colaboradores) aumentam o meu desempenho na organização. ____
16. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta empresa. ____
17. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. ____
18. A formação que me é providenciada tem-se mostrado útil no meu dia-a-dia. ____
19. Um dos principais motivos pelos quais continuo a trabalhar para esta empresa é que a minha saída implicaria um sacrifício pessoal considerável – uma outra empresa poderia não oferecer os mesmos benefícios que tenho nesta. ____
20. Eu não deixava a minha organização agora porque sinto que tenho uma obrigação para com as pessoas que aí trabalham. ____
21. Sinto-me em dívida para com a organização em que trabalho. ____
22. Se eu não tivesse investido tanto de mim nesta organização, eu considerava seriamente a hipótese de ir trabalhar para outro sítio. ____

23. Sinto que existe um ambiente de subvalorização ou de avaliação negativa na empresa - diferenças entre *Status*. ____
24. Eu não sinto um sentido de pertença forte em relação a esta empresa. ____
25. Sinto que me é confiada a informação necessária para o desempenho da minha função assim como a situação geral da minha empresa. ____

Anexo VIII – Alfa de Cronbach para Cálculo do Grau de Consistência do *Commitment*

Total das variáveis do instrumento TCMOC,

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,849	,853	25

Item-Total Statistics

Item	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	107,37	350,816	,710	,845	,834
Q2	107,76	360,275	,476	,678	,841
Q3	108,20	346,472	,681	,710	,833
Q4	108,93	368,907	,283	,724	,847
Q5	109,39	341,621	,635	,804	,834
Q6	108,13	365,627	,427	,663	,843
Q7	109,09	355,014	,518	,577	,839
Q8	108,48	352,522	,673	,723	,835
Q9	108,80	356,561	,426	,745	,842
Q10	109,00	391,467	-,058	,629	,859
Q11	109,13	349,894	,577	,851	,837
Q12	110,00	351,778	,523	,867	,838
Q13	107,43	365,451	,378	,527	,844
Q14	108,87	375,849	,186	,761	,850
Q15	108,24	387,608	-,016	,510	,860
Q16	108,15	352,621	,452	,787	,841
Q17	108,02	347,888	,655	,782	,834
Q18	108,70	341,461	,641	,770	,833
Q19	108,83	370,236	,253	,766	,848
Q20	109,59	344,337	,729	,858	,832
Q21	110,22	360,618	,461	,752	,841
Q22	109,46	375,587	,169	,752	,851
Q23	108,09	414,481	-,426	,613	,867
Q24	108,76	363,075	,351	,790	,845
Q25	108,07	365,129	,430	,572	,842

O alfa de Cronbach calculado para as vinte e cinco afirmações do questionário TCMOC apresentam um $\alpha = 0,849$.

Variáveis do *commitment* afectivo,

Reliability Statistics		Item-Total Statistics				
			Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cronbach's Alpha	N of Items					
		,858	6			
		Q1	23,76	48,142	,585	,846
		Q8	24,87	47,583	,614	,842
		Q9	25,20	43,272	,596	,846
		Q16	24,54	39,143	,741	,817
		Q17	24,41	44,514	,663	,832
		Q24	25,15	41,599	,720	,820

O alfa de Cronbach calculado para as seis afirmações da escala do *commitment* afectivo apresenta um $\alpha = 0,858$.

Variáveis do *commitment* normativo:

Reliability Statistics		Item-Total Statistics				
			Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cronbach's Alpha	N of Items					
		,769	6			
		Q4	19,35	39,343	,294	,789
		Q5	19,80	29,539	,734	,668
		Q12	20,41	32,470	,626	,704
		Q13	17,85	39,910	,317	,780
		Q20	20,00	33,511	,671	,696
		Q21	20,63	37,260	,465	,747

O alfa de Cronbach calculado para as seis afirmações da escala do *commitment* normativo apresenta um $\alpha = 0,769$.

Variáveis do *commitment* de continuidade:

Reliability Statistics		Item-Total Statistics				
			Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Cronbach's Alpha	N of Items					
		,675	6			
		Q2	21,70	29,105	,395	,638
		Q6	22,07	32,773	,207	,690
		Q10	22,93	27,707	,382	,643
		Q14	22,80	27,005	,481	,607
		Q19	22,76	24,719	,582	,566
		Q22	23,39	27,621	,383	,642

O alfa de Cronbach calculado para as seis afirmações da escala do *commitment* de continuidade apresenta um $\alpha = 0,675$.

Anexo IX – Alfa de Cronbach para Cálculo do Grau de Consistência da Liderança

Perspectiva dos outros,

Reliability Statistics		Item-Total Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
,929	16	LOQ1 74,14	196,467	,490	,931
		LOQ2 73,98	205,926	,489	,929
		LOQ3 73,60	204,442	,469	,930
		LOQ4 73,45	196,254	,786	,922
		LOQ5 73,50	197,573	,666	,925
		LOQ6 73,24	194,283	,762	,922
		LOQ7 73,81	194,499	,703	,924
		LOQ8 73,48	194,695	,797	,921
		LOQ9 73,79	206,368	,421	,931
		LOQ10 73,62	193,949	,729	,923
		LOQ11 73,29	196,892	,782	,922
		LOQ12 73,55	192,888	,801	,921
		LOQ13 73,76	193,015	,730	,923
		LOQ14 74,29	210,843	,249	,936
		LOQ15 73,60	192,296	,846	,920
		LOQ16 73,86	189,638	,822	,920

O alfa de Cronbach calculado para as dezasseis afirmações da liderança é de $\alpha = 0,929$.

Perspectiva pessoal,

Reliability Statistics		Item-Total Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
,791	16	LPQ1 84,31	67,029	,099	,825
		LPQ2 84,19	61,896	,620	,762
		LPQ3 84,19	61,896	,489	,772
		LPQ4 84,13	65,983	,360	,782
		LPQ5 83,69	67,563	,302	,786
		LPQ6 82,88	68,117	,629	,776
		LPQ7 83,19	63,496	,743	,761
		LPQ8 83,06	63,129	,723	,761
		LPQ9 84,13	66,783	,291	,788
		LPQ10 83,44	65,596	,570	,771
		LPQ11 83,19	67,763	,398	,781
		LPQ12 83,38	68,517	,359	,783
		LPQ13 84,56	62,396	,426	,778
		LPQ14 84,13	66,917	,399	,780
		LPQ15 83,63	66,383	,234	,796
		LPQ16 83,63	67,317	,442	,778

O alfa de Cronbach calculado para as dezasseis afirmações da liderança é de $\alpha = 0,791$.

Anexo X – Medidas Descritivas da Cultura Organizacional

			Report								
funcao	dep		CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes	
Responsável	Logística	Mean	38,67	26,33	17,17	17,83	24,17	34,17	16,67	25,00	
		Std. Deviation
		Minimum	39	26	17	18	24	34	17	25	25
		Maximum	39	26	17	18	24	34	17	25	25
	Contabilidade	Mean	31,67	18,33	20,00	30,00	26,67	25,83	20,83	26,67	
		Std. Deviation
		Minimum	32	18	20	30	27	26	21	27	
		Maximum	32	18	20	30	27	26	21	27	
	Aprovisionamento	Mean	31,67	12,50	14,17	41,67	39,17	12,50	6,67	41,67	
		Std. Deviation
		Minimum	32	13	14	42	39	13	7	42	
		Maximum	32	13	14	42	39	13	7	42	
	Total	Mean	34,00	19,06	17,11	29,83	30,00	24,17	14,72	31,11	
		Std. Deviation	4,041	6,945	2,917	11,918	8,036	10,929	7,281	9,179	
		Minimum	32	13	14	18	24	13	7	25	
		Maximum	39	26	20	42	39	34	21	42	
Chefe de Secção	Logística	Mean	37,08	15,00	36,25	11,67	30,00	28,33	18,33	23,33	
		Std. Deviation	26,517	11,785	10,017	4,714	9,428	7,071	9,428	7,071	
		Minimum	18	7	29	8	23	23	12	18	
		Maximum	56	23	43	15	37	33	25	28	
	Apro Alimentar	Mean	21,53	20,83	31,67	25,97	27,64	22,50	21,25	28,61	
		Std. Deviation	12,207	5,725	12,360	9,795	9,950	3,575	4,765	11,627	
		Minimum	0	13	19	14	17	17	15	17	
		Maximum	30	27	55	43	45	26	28	48	
	Apro Não Alimentar	Mean	28,75	16,25	32,29	22,71	27,92	30,42	21,04	20,63	
		Std. Deviation	12,666	11,024	17,564	18,873	9,919	3,436	8,427	3,071	
		Minimum	14	6	14	7	16	27	10	17	
		Maximum	42	31	56	50	40	33	30	24	
	Total	Mean	26,53	18,33	32,64	22,50	28,13	26,11	20,69	25,07	
		Std. Deviation	14,529	8,227	12,870	13,065	8,983	5,322	6,245	9,118	
		Minimum	0	6	14	7	16	17	10	17	
		Maximum	56	31	56	50	45	33	30	48	
	Assistente	Logística	Mean	17,05	13,03	47,27	22,65	22,35	30,38	18,03	29,24
			Std. Deviation	13,231	8,327	12,534	7,798	12,714	17,092	9,054	7,260
			Minimum	0	0	27	10	0	17	3	20
			Maximum	47	22	65	35	38	75	31	40
Apro Alimentar		Mean	17,30	16,30	34,13	32,27	36,37	31,87	14,17	17,60	
		Std. Deviation	9,721	7,731	11,338	14,816	18,982	7,578	9,574	11,543	
		Minimum	0	4	20	12	18	19	0	0	
		Maximum	23	23	46	50	67	40	25	31	
Apro Não Alimentar		Mean	18,33	13,39	39,11	29,17	30,83	29,07	18,89	21,20	
		Std. Deviation	17,907	11,867	15,218	11,532	12,686	17,338	11,008	9,392	
		Minimum	0	0	23	8	17	8	0	7	
		Maximum	50	31	67	45	50	67	30	37	
Contabilidade		Mean	11,33	16,83	41,83	30,00	21,83	16,17	17,00	45,00	
		Std. Deviation	4,150	6,729	8,466	11,196	7,081	15,407	10,811	23,086	
		Minimum	8	8	33	17	17	0	0	21	
		Maximum	17	25	53	43	30	33	29	67	
Total		Mean	16,52	14,32	41,73	27,43	27,14	27,87	17,47	27,52	
		Std. Deviation	13,042	8,939	13,016	10,954	13,756	15,922	9,650	14,750	
		Minimum	0	0	20	8	0	0	0	0	
		Maximum	50	31	67	50	67	75	31	67	
Total	Logística	Mean	21,45	14,26	43,55	20,74	23,57	30,36	17,98	28,10	
		Std. Deviation	16,296	8,752	14,214	8,056	11,783	15,176	8,370	7,052	
		Minimum	0	0	17	8	0	17	3	18	
		Maximum	56	26	65	35	38	75	31	40	
	Apro Alimentar	Mean	19,61	18,77	32,79	28,83	31,61	26,76	18,03	23,61	
		Std. Deviation	10,825	6,775	11,378	12,107	14,642	7,300	7,855	12,408	
		Minimum	0	4	19	12	17	17	0	0	
		Maximum	30	27	55	50	67	40	28	48	
	Apro Não Alimentar	Mean	21,54	14,27	37,01	27,18	29,94	29,49	19,55	21,03	
		Std. Deviation	16,701	11,232	15,564	13,687	11,569	14,275	9,980	7,826	
		Minimum	0	0	14	7	16	8	0	7	
		Maximum	50	31	67	50	50	67	30	37	
	Contabilidade	Mean	14,72	17,08	38,19	30,00	22,64	17,78	17,64	41,94	
		Std. Deviation	9,093	6,050	11,695	10,014	6,634	14,334	9,795	21,964	
		Minimum	8	8	20	17	17	0	0	21	
		Maximum	32	25	53	43	30	33	29	67	
	Aprovisionamento	Mean	31,67	12,50	14,17	41,67	39,17	12,50	6,67	41,67	
		Std. Deviation	
		Minimum	32	13	14	42	39	13	7	42	
		Maximum	32	13	14	42	39	13	7	42	
Total	Mean	20,36	15,70	37,66	26,28	27,60	27,15	18,15	27,10		
	Std. Deviation	14,097	8,703	14,156	11,571	12,183	13,448	8,742	13,052		
	Minimum	0	0	14	7	0	0	0	0		
	Maximum	56	31	67	50	67	75	31	67		

Legenda: CmediaA=Clan actual; CmediaB=Adhocracia actual; CmediaC=Mercado actual; CmediaD=Hierárquica actual; CmediaAdes=Clan desejada; CmediaBdes=Adhocracia desejada; CmediaCdes=Mercado desejada; CmediaDdes=Hierárquica desejada.

Anexo XI – Teste de Kolmogorov-Smirnov para as Funções na Cultura Organizacional Actual e Desejada

Os seguintes dados são referentes à média dos quatro modelos da cultura organizacional actual e desejada: clan (A); adhocracia (B); mercado (C) e hierárquica (D). O valor de *Mean* é a média da soma das quatro afirmações que compõem cada dimensão do questionário *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*.

Responsáveis:

		CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes
N		3	3	3	3	3	3	3	3
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	34,00	19,06	17,11	29,83	30,00	24,17	14,72	31,11
	Std. Deviation	4,041	6,945	2,917	11,918	8,036	10,929	7,281	9,179
Most Extreme Differences	Absolute	,385	,208	,177	,176	,328	,227	,272	,353
	Positive	,385	,208	,177	,176	,328	,190	,201	,353
	Negative	-,282	-,186	-,174	-,173	-,234	-,227	-,272	-,253
Kolmogorov-Smirnov Z		,667	,360	,306	,305	,567	,394	,471	,611
Asymp. Sig. (2-tailed)		,766	,999	1,000	1,000	,904	,998	,980	,850

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. funcao = Responsável

Legenda: CmediaA=Clan actual; CmediaB=Adhocracia actual; CmediaC=Mercado actual; CmediaD=Hierárquica actual; CmediaAdes=Clan desejada; CmediaBdes=Adhocracia desejada; CmediaCdes=Mercado desejada; CmediaDdes=Hierárquica desejada.

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para as oito culturas organizacionais, verificando-se assim o pressuposto de normalidade.

Chefes de secção:

		CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes
N		12	12	12	12	12	12	12	12
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	26,53	18,33	32,64	22,50	28,13	26,11	20,69	25,07
	Std. Deviation	14,529	8,227	12,870	13,065	8,983	5,322	6,245	9,118
Most Extreme Differences	Absolute	,156	,194	,228	,208	,167	,163	,128	,206
	Positive	,156	,094	,228	,208	,167	,125	,093	,206
	Negative	-,114	-,194	-,126	-,113	-,086	-,163	-,128	-,178
Kolmogorov-Smirnov Z		,539	,671	,791	,722	,580	,563	,442	,714
Asymp. Sig. (2-tailed)		,934	,759	,558	,674	,890	,909	,990	,688

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. funcao = Chefe de Secção

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para as oito culturas organizacionais, verificando-se assim o pressuposto da normalidade.

Esta análise é composta pelos dados de 12 colaboradores do departamento. Houve a exclusão de 1 questionário por se encontrar mal preenchido, não tendo sido contabilizado.

Assistentes:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^c

	CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes	
N	30	30	30	30	30	30	30	30	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	16,52	14,32	41,73	27,43	27,14	27,87	17,47	27,52
	Std. Deviation	13,042	8,939	13,016	10,954	13,756	15,922	9,650	14,750
Most Extreme Differences	Absolute	,167	,140	,094	,072	,156	,199	,200	,145
	Positive	,167	,112	,094	,071	,114	,199	,129	,145
	Negative	-,103	-,140	-,071	-,072	-,156	-,126	-,200	-,131
Kolmogorov-Smirnov Z	,917	,765	,515	,392	,857	1,090	1,096	,792	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,370	,603	,954	,998	,455	,186	,181	,557	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. funcao = Assistente

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para as oito culturas organizacionais, verificando-se assim o pressuposto de normalidade.

Anexo XII - Teste de Levene para as Funções na Cultura Organizacional Actual e Desejada

		Test of Homogeneity of Variance			
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
CmediaA	Based on Mean	1,429	2	43	,251
	Based on Median	1,741	2	43	,187
	Based on Median and with adjusted df	1,741	2	40,788	,188
	Based on trimmed mean	1,475	2	43	,240
CmediaB	Based on Mean	,734	2	43	,486
	Based on Median	,431	2	43	,652
	Based on Median and with adjusted df	,431	2	41,292	,652
	Based on trimmed mean	,735	2	43	,486
CmediaC	Based on Mean	2,649	2	43	,082
	Based on Median	2,487	2	43	,095
	Based on Median and with adjusted df	2,487	2	37,652	,097
	Based on trimmed mean	2,640	2	43	,083
CmediaD	Based on Mean	,156	2	43	,856
	Based on Median	,027	2	43	,973
	Based on Median and with adjusted df	,027	2	35,918	,973
	Based on trimmed mean	,129	2	43	,879
CmediaAdes	Based on Mean	,938	2	43	,399
	Based on Median	,717	2	43	,494
	Based on Median and with adjusted df	,717	2	34,934	,495
	Based on trimmed mean	,917	2	43	,407
CmediaBdes	Based on Mean	1,991	2	43	,149
	Based on Median	1,624	2	43	,209
	Based on Median and with adjusted df	1,624	2	31,297	,213
	Based on trimmed mean	1,738	2	43	,188
CmediaCdes	Based on Mean	1,342	2	43	,272
	Based on Median	,981	2	43	,383
	Based on Median and with adjusted df	,981	2	35,964	,385
	Based on trimmed mean	1,287	2	43	,286
CmediaDdes	Based on Mean	,867	2	43	,427
	Based on Median	,905	2	43	,412
	Based on Median and with adjusted df	,905	2	37,278	,413
	Based on trimmed mean	,926	2	43	,404

Legenda: CmediaA=Clan actual; CmediaB=Adhocracia actual; CmediaC=Mercado actual; CmediaD=Hierárquica actual; CmediaAdes=Clan desejada; CmediaBdes=Adhocracia desejada; CmediaCdes=Mercado desejada; CmediaDdes=Hierárquica desejada.

Verifica-se que as variâncias populacionais são homogéneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0,05$.

Anexo XIII – ANOVA *one-way* para comparação das médias da Cultura Organizacional Actual e Desejada entre Funções

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CmediaA	Between Groups	1456,502	2	728,251	4,197	,022
	Within Groups	7287,531	42	173,513		
	Total	8744,033	44			
CmediaB	Between Groups	174,400	2	87,200	1,160	,323
	Within Groups	3158,427	42	75,201		
	Total	3332,827	44			
CmediaC	Between Groups	2065,713	2	1032,857	6,425	,004
	Within Groups	6751,814	42	160,757		
	Total	8817,527	44			
CmediaD	Between Groups	249,244	2	124,622	,928	,403
	Within Groups	5641,533	42	134,322		
	Total	5890,778	44			
CmediaAdes	Between Groups	26,813	2	13,406	,087	,917
	Within Groups	6504,325	42	154,865		
	Total	6531,138	44			
CmediaBdes	Between Groups	55,060	2	27,530	,146	,864
	Within Groups	7902,707	42	188,160		
	Total	7957,768	44			
CmediaCdes	Between Groups	126,721	2	63,360	,822	,446
	Within Groups	3235,625	42	77,039		
	Total	3362,346	44			
CmediaDdes	Between Groups	102,953	2	51,476	,292	,748
	Within Groups	7392,175	42	176,004		
	Total	7495,127	44			

Legenda: CmediaA=Clan actual; CmediaB=Adhocracia actual; CmediaC=Mercado actual; CmediaD=Hierárquica actual; CmediaAdes=Clan desejada; CmediaBdes=Adhocracia desejada; CmediaCdes=Mercado desejada; CmediaDdes=Hierárquica desejada.

Esta análise é composta por 45 questionários. Houve a exclusão de 1 questionário por se encontrar mal preenchido, não tendo sido contabilizado.

Sig. $\leq \alpha = 0,05$ na cultura clan actual e na cultura mercado actual. Existe assim pelo menos 2 grupos com médias significativamente diferentes.

Post-Hoc Scheffé,

Multiple Comparisons

Scheffe				Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
Dependent Variable	(I) funcao	(J) funcao	Lower Bound				Upper Bound	
CmediaA	Responsável	Chefe de Secção	7,472	8,503	,682	-14,11	29,05	
		Assistente	17,478	7,976	,103	-2,76	37,72	
	Chefe de Secção	Responsável	-7,472	8,503	,682	-29,05	14,11	
		Assistente	10,006	4,499	,097	-1,41	21,42	
	Assistente	Responsável	-17,478	7,976	,103	-37,72	2,76	
		Chefe de Secção	-10,006	4,499	,097	-21,42	1,41	
CmediaB	Responsável	Chefe de Secção	,722	5,598	,992	-13,48	14,93	
		Assistente	4,739	5,251	,668	-8,59	18,06	
	Chefe de Secção	Responsável	-,722	5,598	,992	-14,93	13,48	
		Assistente	4,017	2,962	,407	-3,50	11,53	
	Assistente	Responsável	-4,739	5,251	,668	-18,06	8,59	
		Chefe de Secção	-4,017	2,962	,407	-11,53	3,50	
CmediaC	Responsável	Chefe de Secção	-15,528	8,184	,178	-36,30	5,24	
		Assistente	-24,617*	7,678	,010	-44,10	-5,13	
	Chefe de Secção	Responsável	15,528	8,184	,178	-5,24	36,30	
		Assistente	-9,089	4,331	,123	-20,08	1,90	
	Assistente	Responsável	24,617*	7,678	,010	5,13	44,10	
		Chefe de Secção	9,089	4,331	,123	-1,90	20,08	
CmediaD	Responsável	Chefe de Secção	7,333	7,481	,622	-11,65	26,32	
		Assistente	2,400	7,018	,943	-15,41	20,21	
	Chefe de Secção	Responsável	-7,333	7,481	,622	-26,32	11,65	
		Assistente	-4,933	3,959	,466	-14,98	5,11	
	Assistente	Responsável	-2,400	7,018	,943	-20,21	15,41	
		Chefe de Secção	4,933	3,959	,466	-5,11	14,98	
CmediaAdes	Responsável	Chefe de Secção	1,875	8,033	,973	-18,51	22,26	
		Assistente	2,856	7,536	,931	-16,27	21,98	
	Chefe de Secção	Responsável	-1,875	8,033	,973	-22,26	18,51	
		Assistente	,981	4,251	,974	-9,81	11,77	
	Assistente	Responsável	-2,856	7,536	,931	-21,98	16,27	
		Chefe de Secção	-,981	4,251	,974	-11,77	9,81	
CmediaBdes	Responsável	Chefe de Secção	-1,944	8,854	,976	-24,41	20,53	
		Assistente	-3,700	8,306	,906	-24,78	17,38	
	Chefe de Secção	Responsável	1,944	8,854	,976	-20,53	24,41	
		Assistente	-1,756	4,685	,932	-13,65	10,13	
	Assistente	Responsável	3,700	8,306	,906	-17,38	24,78	
		Chefe de Secção	1,756	4,685	,932	-10,13	13,65	
CmediaCdes	Responsável	Chefe de Secção	-5,972	5,666	,578	-20,35	8,41	
		Assistente	-2,750	5,315	,875	-16,24	10,74	
	Chefe de Secção	Responsável	5,972	5,666	,578	-8,41	20,35	
		Assistente	3,222	2,998	,566	-4,39	10,83	
	Assistente	Responsável	2,750	5,315	,875	-10,74	16,24	
		Chefe de Secção	-3,222	2,998	,566	-10,83	4,39	
CmediaDdes	Responsável	Chefe de Secção	6,042	8,564	,781	-15,69	27,77	
		Assistente	3,594	8,033	,905	-16,79	23,98	
	Chefe de Secção	Responsável	-6,042	8,564	,781	-27,77	15,69	
		Assistente	-2,447	4,531	,865	-13,95	9,05	
	Assistente	Responsável	-3,594	8,033	,905	-23,98	16,79	
		Chefe de Secção	2,447	4,531	,865	-9,05	13,95	

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Sig. $\leq \alpha = 0,05$ na cultura mercado actual entre as funções de responsável e assistente.

Post-Hoc LSD,

Multiple Comparisons

LSD

Dependent Variable	(I) funcao	(J) funcao	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
CmediaA	Responsável	Chefe de Secção	7,472	8,503	,385	-9,69	24,63
		Assistente	17,478*	7,976	,034	1,38	33,57
	Chefe de Secção	Responsável	-7,472	8,503	,385	-24,63	9,69
		Assistente	10,006*	4,499	,032	,93	19,09
	Assistente	Responsável	-17,478*	7,976	,034	-33,57	-1,38
		Chefe de Secção	-10,006*	4,499	,032	-19,09	-,93
CmediaB	Responsável	Chefe de Secção	,722	5,598	,898	-10,57	12,02
		Assistente	4,739	5,251	,372	-5,86	15,34
	Chefe de Secção	Responsável	-,722	5,598	,898	-12,02	10,57
		Assistente	4,017	2,962	,182	-1,96	9,99
	Assistente	Responsável	-4,739	5,251	,372	-15,34	5,86
		Chefe de Secção	-4,017	2,962	,182	-9,99	1,96
CmediaC	Responsável	Chefe de Secção	-15,528	8,184	,065	-32,04	,99
		Assistente	-24,617*	7,678	,003	-40,11	-9,12
	Chefe de Secção	Responsável	15,528	8,184	,065	-,99	32,04
		Assistente	-9,089*	4,331	,042	-17,83	-,35
	Assistente	Responsável	24,617*	7,678	,003	9,12	40,11
		Chefe de Secção	9,089*	4,331	,042	,35	17,83
CmediaD	Responsável	Chefe de Secção	7,333	7,481	,333	-7,76	22,43
		Assistente	2,400	7,018	,734	-11,76	16,56
	Chefe de Secção	Responsável	-7,333	7,481	,333	-22,43	7,76
		Assistente	-4,933	3,959	,220	-12,92	3,06
	Assistente	Responsável	-2,400	7,018	,734	-16,56	11,76
		Chefe de Secção	4,933	3,959	,220	-3,06	12,92
CmediaAdes	Responsável	Chefe de Secção	1,875	8,033	,817	-14,34	18,09
		Assistente	2,856	7,536	,707	-12,35	18,06
	Chefe de Secção	Responsável	-1,875	8,033	,817	-18,09	14,34
		Assistente	,981	4,251	,819	-7,60	9,56
	Assistente	Responsável	-2,856	7,536	,707	-18,06	12,35
		Chefe de Secção	-,981	4,251	,819	-9,56	7,60
CmediaBdes	Responsável	Chefe de Secção	-1,944	8,854	,827	-19,81	15,92
		Assistente	-3,700	8,306	,658	-20,46	13,06
	Chefe de Secção	Responsável	1,944	8,854	,827	-15,92	19,81
		Assistente	-1,756	4,685	,710	-11,21	7,70
	Assistente	Responsável	3,700	8,306	,658	-13,06	20,46
		Chefe de Secção	1,756	4,685	,710	-7,70	11,21
CmediaCdes	Responsável	Chefe de Secção	-5,972	5,666	,298	-17,41	5,46
		Assistente	-2,750	5,315	,608	-13,48	7,98
	Chefe de Secção	Responsável	5,972	5,666	,298	-5,46	17,41
		Assistente	3,222	2,998	,289	-2,83	9,27
	Assistente	Responsável	2,750	5,315	,608	-7,98	13,48
		Chefe de Secção	-3,222	2,998	,289	-9,27	2,83
CmediaDdes	Responsável	Chefe de Secção	6,042	8,564	,484	-11,24	23,32
		Assistente	3,594	8,033	,657	-12,62	19,81
	Chefe de Secção	Responsável	-6,042	8,564	,484	-23,32	11,24
		Assistente	-2,447	4,531	,592	-11,59	6,70
	Assistente	Responsável	-3,594	8,033	,657	-19,81	12,62
		Chefe de Secção	2,447	4,531	,592	-6,70	11,59

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Sig. $\leq \alpha = 0,05$ na cultura clan actual e na cultura mercado actual entre as funções de responsável e assistente e entre chefe de secção e assistente.

Anexo XIV – Teste de Kolmogorov-Smirnov para os Departamentos na Cultura Organizacional Actual e Desejada

Logística:

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test ^c							
		CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes
N		14	14	14	14	14	14	14	14
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	21,45	14,26	43,55	20,74	23,57	30,36	17,98	28,10
	Std. Deviation	16,296	8,752	14,214	8,056	11,783	15,176	8,370	7,052
Most Extreme Differences	Absolute	,168	,216	,104	,119	,249	,310	,152	,129
	Positive	,168	,115	,093	,119	,123	,310	,103	,129
	Negative	-,094	-,216	-,104	-,084	-,249	-,183	-,152	-,128
Kolmogorov-Smirnov Z		,630	,807	,388	,445	,933	1,161	,569	,484
Asymp. Sig. (2-tailed)		,822	,533	,998	,989	,348	,135	,902	,973

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. dep = Logística

Legenda: CmediaA=Clan actual; CmediaB=Adhocracia actual; CmediaC=Mercado actual; CmediaD=Hierárquica actual; CmediaAdes=Clan desejada; CmediaBdes=Adhocracia desejada; CmediaCdes=Mercado desejada; CmediaDdes=Hierárquica desejada.

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para as oito culturas organizacionais, verificando-se assim o pressuposto de normalidade.

Aprovisionamento alimentar:

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test ^c							
		CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes
N		12	12	12	12	12	12	12	12
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	20,61	18,25	31,24	29,90	32,24	25,57	17,08	25,11
	Std. Deviation	10,893	6,709	12,108	12,124	14,131	8,086	8,177	12,928
Most Extreme Differences	Absolute	,228	,229	,125	,167	,146	,165	,149	,173
	Positive	,155	,105	,125	,147	,146	,154	,084	,138
	Negative	-,228	-,229	-,091	-,167	-,135	-,165	-,149	-,173
Kolmogorov-Smirnov Z		,789	,792	,433	,580	,506	,571	,518	,601
Asymp. Sig. (2-tailed)		,563	,557	,992	,890	,960	,900	,951	,863

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. dep = Apro Alimentar

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para as oito culturas organizacionais, verificando-se assim o pressuposto de normalidade.

Esta análise é composta pelos 11 colaboradores do departamento mais o responsável do aprovisionamento, que é comum ao aprovisionamento alimentar e ao aprovisionamento não alimentar.

Aprovisionamento não alimentar:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^c

		CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes
N		14	14	14	14	14	14	14	14
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	22,26	14,14	35,38	28,21	30,60	28,27	18,63	22,50
	Std. Deviation	16,272	10,802	16,152	13,708	11,386	14,447	10,188	9,326
Most Extreme Differences	Absolute	,137	,119	,173	,123	,121	,220	,268	,142
	Positive	,137	,119	,173	,122	,121	,220	,132	,142
	Negative	-,098	-,095	-,103	-,123	-,099	-,125	-,268	-,123
Kolmogorov-Smirnov Z		,513	,446	,647	,458	,454	,824	1,002	,533
Asymp. Sig. (2-tailed)		,955	,989	,797	,985	,986	,506	,268	,939

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. dep = Apro Não Alimentar

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para as 8 culturas organizacionais, verificando-se assim o pressuposto de normalidade.

Esta análise é composta pelos dados de 13 colaboradores do departamento mais o responsável do Aprovisionamento, que é comum ao Aprovisionamento Alimentar e ao Aprovisionamento Não Alimentar. Houve a exclusão de 1 questionário por se encontrar mal preenchido, não tendo sido contabilizado.

Contabilidade:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^c

		CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes
N		6	6	6	6	6	6	6	6
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	14,72	17,08	38,19	30,00	22,64	17,78	17,64	41,94
	Std. Deviation	9,093	6,050	11,695	10,014	6,634	14,334	9,795	21,964
Most Extreme Differences	Absolute	,259	,139	,172	,174	,316	,251	,294	,257
	Positive	,259	,109	,135	,174	,316	,226	,143	,257
	Negative	-,241	-,139	-,172	-,167	-,228	-,251	-,294	-,203
Kolmogorov-Smirnov Z		,634	,341	,422	,427	,774	,615	,720	,629
Asymp. Sig. (2-tailed)		,816	1,000	,994	,993	,587	,844	,678	,824

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. dep = Contabilidade

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para as oito culturas organizacionais, verificando-se assim o pressuposto de normalidade,

Anexo XV - Teste de Levene para os Departamentos na Cultura Organizacional Actual e Desejada

Test of Homogeneity of Variance					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
CmediaA	Based on Mean	1,335	3	42	,276
	Based on Median	1,134	3	42	,346
	Based on Median and with adjusted df	1,134	3	38,168	,348
	Based on trimmed mean	1,309	3	42	,284
CmediaB	Based on Mean	2,236	3	42	,098
	Based on Median	1,368	3	42	,266
	Based on Median and with adjusted df	1,368	3	35,922	,268
	Based on trimmed mean	2,180	3	42	,105
CmediaC	Based on Mean	,684	3	42	,567
	Based on Median	,462	3	42	,710
	Based on Median and with adjusted df	,462	3	36,789	,711
	Based on trimmed mean	,628	3	42	,601
CmediaD	Based on Mean	1,588	3	42	,206
	Based on Median	1,388	3	42	,260
	Based on Median and with adjusted df	1,388	3	36,209	,262
	Based on trimmed mean	1,583	3	42	,208
CmediaAdes	Based on Mean	,589	3	42	,626
	Based on Median	,435	3	42	,729
	Based on Median and with adjusted df	,435	3	34,202	,730
	Based on trimmed mean	,520	3	42	,671
CmediaBdes	Based on Mean	,630	3	42	,600
	Based on Median	,311	3	42	,818
	Based on Median and with adjusted df	,311	3	32,232	,817
	Based on trimmed mean	,515	3	42	,674
CmediaCdes	Based on Mean	,413	3	42	,744
	Based on Median	,099	3	42	,960
	Based on Median and with adjusted df	,099	3	35,981	,960
	Based on trimmed mean	,339	3	42	,797
CmediaDdes	Based on Mean	8,083	3	42	,000
	Based on Median	6,635	3	42	,001
	Based on Median and with adjusted df	6,635	3	33,062	,001
	Based on trimmed mean	8,087	3	42	,000

Legenda: CmediaA=Clan actual; CmediaB=Adhocracia actual; CmediaC=Mercado actual; CmediaD=Hierárquica actual; CmediaAdes=Clan desejada; CmediaBdes=Adhocracia desejada; CmediaCdes=Mercado desejada; CmediaDdes=Hierárquica desejada.

À excepção da cultura hierárquica desejada, verifica-se que as variâncias populacionais são homogéneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0,05$.

Anexo XVI – ANOVA *one-way* para Comparação das Médias da Cultura Organizacional Actual e Desejada entre Departamentos

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
CmediaA	Between Groups	256,130	3	85,377	,416	,742
	Within Groups	8613,063	42	205,073		
	Total	8869,193	45			
CmediaB	Between Groups	152,211	3	50,737	,668	,577
	Within Groups	3190,657	42	75,968		
	Total	3342,868	45			
CmediaC	Between Groups	1043,061	3	347,687	1,756	,170
	Within Groups	8314,541	42	197,965		
	Total	9357,601	45			
CmediaD	Between Groups	717,803	3	239,268	1,859	,151
	Within Groups	5404,645	42	128,682		
	Total	6122,447	45			
CmediaAdes	Between Groups	755,585	3	251,862	1,791	,164
	Within Groups	5906,517	42	140,631		
	Total	6662,101	45			
CmediaBdes	Between Groups	714,078	3	238,026	1,341	,274
	Within Groups	7453,699	42	177,469		
	Total	8167,778	45			
CmediaCdes	Between Groups	15,974	3	5,325	,064	,978
	Within Groups	3475,331	42	82,746		
	Total	3491,304	45			

Legenda: CmediaA=Clan actual; CmediaB=Adhocracia actual; CmediaC=Mercado actual; CmediaD=Hierárquica actual; CmediaAdes=Clan desejada; CmediaBdes=Adhocracia desejada; CmediaCdes=Mercado desejada; CmediaDdes=Hierárquica desejada.

Esta análise é composta por 46 questionários, onde os dados do responsável do aprovisionamento contabilizam quer para o departamento do aprovisionamento alimentar quer para o aprovisionamento não alimentar. Houve a exclusão de 1 questionário por se encontrar mal preenchido, não tendo sido contabilizado.

Sig. > $\alpha = 0,05$ para todas as culturas organizacionais actuais e desejadas apresentadas. Concluimos para uma probabilidade de erro de 5% que não existem culturas com médias significativamente diferentes para os departamentos.

Como no teste de Levene (Anexo XV) para cultura hierárquica desejada foi rejeitada a igualdade de variâncias, procedeu-se a um cálculo alternativo mais robusto para a igualdade das médias, o teste de Welch e de Brown-Forsythe.

Robust Tests of Equality of Means

CmediaDdes				
	Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Welch	1,962	3	16,013	,160
Brown-Forsythe	2,625	3	11,019	,103

a. Asymptotically F distributed.

Sig. > $\alpha = 0,05$ para a cultura hierárquica desejada. Não rejeitamos a igualdade das médias.

Outro teste alternativo aplicado para variâncias não homogêneas foi o Games-Howell, potente sobretudo em amostras pequenas (Martinez e Ferreira, 2007:116):

Multiple Comparisons

CmediaDdes		Games-Howell				
(I) dep	(J) dep	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Logística	Apro Alimentar	2,984	4,181	,890	-8,94	14,91
	Apro Não Alimentar	5,595	3,125	,302	-3,02	14,21
	Contabilidade	-13,849	9,163	,491	-46,61	18,91
Apro Alimentar	Logística	-2,984	4,181	,890	-14,91	8,94
	Apro Não Alimentar	2,611	4,488	,936	-9,97	15,19
	Contabilidade	-16,833	9,712	,377	-49,25	15,58
Apro Não Alimentar	Logística	-5,595	3,125	,302	-14,21	3,02
	Apro Alimentar	-2,611	4,488	,936	-15,19	9,97
	Contabilidade	-19,444	9,307	,260	-52,03	13,15
Contabilidade	Logística	13,849	9,163	,491	-18,91	46,61
	Apro Alimentar	16,833	9,712	,377	-15,58	49,25
	Apro Não Alimentar	19,444	9,307	,260	-13,15	52,03

Sig. > $\alpha = 0,05$ para a cultura hierárquica desejada entre departamentos. Corroboramos deste modo que não existem diferenças significativas das médias.

Anexo XVII – Medidas Descritivas da Liderança Organizacional

Responsáveis e chefes secção na perspectiva pessoal:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
FACILITADOR pessoal	16	5	7	5,91	,638
INOVADOR pessoal	16	4	7	5,56	,793
PRODUTOR pessoal	16	4	7	6,06	,814
COORDENADOR pessoal	16	5	7	5,72	,730
MENTOR pessoal	16	3	7	5,44	1,109
INTERMEDIARIO pessoal	16	3	7	4,94	1,109
DIRECTOR pessoal	16	5	7	5,88	,719
MONITOR pessoal	16	4	7	5,16	,961

Report

funcao	dep		FACILITADOR pes	INOVADOR pes	PRODUTOR pes	COORDENADOR pes	MENTOR pes	INTERMEDIARIO pes	DIRECTOR pes	MONITOR pes	
Responsável	Logística	Mean	5,00	6,50	5,50	4,50	6,00	5,50	6,50	4,00	
		Std. Deviation
		Minimum	5	7	6	5	6	6	7	4	
		Maximum	5	7	6	5	6	6	7	4	
	Contabilidade	Mean	6,00	5,00	4,00	4,50	6,00	3,00	6,50	5,00	
		Std. Deviation	
		Minimum	6	5	4	5	6	3	7	5	
		Maximum	6	5	4	5	6	3	7	5	
	Aprovisionamento	Mean	6,50	5,50	6,50	6,00	6,50	5,50	6,00	6,00	
		Std. Deviation	
		Minimum	7	6	7	6	7	6	6	6	
		Maximum	7	6	7	6	7	6	6	6	
Total	Mean	5,83	5,67	5,33	5,00	6,17	4,67	6,33	5,00		
	Std. Deviation	,764	,764	1,258	,866	,289	1,443	,289	1,000		
	Minimum	5	5	4	5	6	3	6	4		
	Maximum	7	7	7	6	7	6	7	6		
Chefe de Secção	Logística	Mean	5,75	5,25	5,75	5,25	5,75	5,25	5,25	4,75	
		Std. Deviation	,354	,354	,354	,354	,354	,354	1,061	,354	
		Minimum	6	5	6	5	6	5	5	5	
		Maximum	6	6	6	6	6	6	6	5	
	Apro Alimentar	Mean	5,75	5,75	6,50	5,83	4,75	5,25	5,58	5,25	
		Std. Deviation	,689	1,084	,632	,683	1,129	1,214	,861	1,294	
		Minimum	5	4	6	5	3	4	5	4	
		Maximum	7	7	7	7	6	7	7	7	
	Apro Não Alimentar	Mean	6,20	5,40	6,10	6,20	5,70	4,60	6,20	5,30	
		Std. Deviation	,671	,652	,652	,447	1,304	1,140	,274	,837	
		Minimum	5	5	6	6	4	4	6	5	
		Maximum	7	6	7	7	7	6	7	7	
Total	Mean	5,92	5,54	6,23	5,88	5,27	5,00	5,77	5,19		
	Std. Deviation	,641	,828	,633	,618	1,166	1,080	,753	,990		
	Minimum	5	4	6	5	3	4	5	4		
	Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7		
Total	Logística	Mean	5,50	5,67	5,67	5,00	5,83	5,33	5,67	4,50	
		Std. Deviation	,500	,764	,289	,500	,289	,289	1,041	,500	
		Minimum	5	5	6	5	6	5	5	4	
		Maximum	6	7	6	6	6	6	7	5	
	Apro Alimentar	Mean	5,75	5,75	6,50	5,83	4,75	5,25	5,58	5,25	
		Std. Deviation	,689	1,084	,632	,683	1,129	1,214	,861	1,294	
		Minimum	5	4	6	5	3	4	5	4	
		Maximum	7	7	7	7	6	7	7	7	
	Apro Não Alimentar	Mean	6,20	5,40	6,10	6,20	5,70	4,60	6,20	5,30	
		Std. Deviation	,671	,652	,652	,447	1,304	1,140	,274	,837	
		Minimum	5	5	6	6	4	4	6	5	
		Maximum	7	6	7	7	7	6	7	7	
Contabilidade	Mean	6,00	5,00	4,00	4,50	6,00	3,00	6,50	5,00		
	Std. Deviation		
	Minimum	6	5	4	5	6	3	7	5		
	Maximum	6	5	4	5	6	3	7	5		
Aprovisionamento	Mean	6,50	5,50	6,50	6,00	6,50	5,50	6,00	6,00		
	Std. Deviation		
	Minimum	7	6	7	6	7	6	6	6		
	Maximum	7	6	7	6	7	6	6	6		
Total	Mean	5,91	5,56	6,06	5,72	5,44	4,94	5,88	5,16		
	Std. Deviation	,638	,793	,814	,730	1,109	1,109	,719	,961		
	Minimum	5	4	4	5	3	3	5	4		
	Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7		

Chefes secção e assistentes na perspectiva dos outros,

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
FACILITADOR outros	42	2	7	4,76	1,289
INOVADOR outros	42	3	7	5,10	1,133
PRODUTOR outros	42	2	7	5,18	1,194
COORDENADOR outros	42	2	7	4,71	1,094
MENTOR outros	42	2	7	4,71	1,384
INTERMEDIARIO outros	42	2	7	4,90	1,206
DIRECTOR outros	42	3	7	5,20	1,105
MONITOR outros	42	2	7	4,71	1,088

Report

funcao	dep		FACILITADOR out	INOVADOR out	PRODUTOR out	COORDENADOR out	MENTOR out	INTERMEDIARIO out	DIRECTOR out	MONITOR out
Chefe de Secção	Logística	Mean	4,17	5,00	4,33	4,33	4,00	4,67	5,00	4,00
		Std. Deviation	1,893	1,323	2,082	,764	2,179	2,309	1,732	1,323
		Minimum	2	4	2	4	2	2	3	3
		Maximum	6	6	6	5	6	6	6	6
	Apro Alimentar	Mean	5,92	5,83	5,83	5,25	5,50	5,75	6,08	5,00
		Std. Deviation	,585	,683	,816	,987	,837	,524	,665	,837
		Minimum	6	5	5	4	5	5	5	4
		Maximum	7	7	7	6	7	7	7	6
	Apro Não Alimentar	Mean	5,50	4,88	5,13	5,38	6,00	5,00	5,50	4,13
		Std. Deviation	,913	1,436	1,548	,946	1,080	,913	,408	,629
		Minimum	5	3	3	4	5	4	5	4
		Maximum	7	6	7	6	7	6	6	5
	Total	Mean	5,38	5,35	5,27	5,08	5,31	5,27	5,65	4,50
		Std. Deviation	1,210	1,107	1,409	,954	1,407	1,201	,966	,957
		Minimum	2	3	2	4	2	2	3	3
		Maximum	7	7	7	6	7	7	7	6
Assistente	Logística	Mean	4,85	5,25	5,15	4,70	4,70	5,00	5,05	5,15
		Std. Deviation	1,599	1,230	1,313	1,059	1,317	1,179	1,499	,973
		Minimum	3	4	3	3	4	3	3	4
		Maximum	7	7	7	6	7	7	7	7
	Apro Alimentar	Mean	3,50	4,30	4,60	4,00	3,40	4,00	4,40	4,40
		Std. Deviation	1,118	1,351	1,194	1,061	1,194	,500	,962	,962
		Minimum	2	3	3	3	2	4	3	3
		Maximum	5	6	6	5	5	5	6	6
	Apro Não Alimentar	Mean	4,56	4,94	5,11	4,44	5,11	4,39	5,17	4,33
		Std. Deviation	,950	1,130	,961	1,379	1,244	1,364	,935	1,369
		Minimum	3	4	4	2	3	3	4	2
		Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7
	Contabilidade	Mean	4,60	5,20	5,70	5,00	3,80	5,60	5,20	5,40
		Std. Deviation	,652	,758	,837	,866	,758	,894	,671	,962
		Minimum	4	4	5	4	3	4	5	5
		Maximum	5	6	7	6	5	6	6	7
Total	Mean	4,48	4,98	5,14	4,55	4,45	4,74	5,00	4,81	
	Std. Deviation	1,243	1,146	1,109	1,129	1,312	1,192	1,118	1,145	
	Minimum	2	3	3	2	2	3	3	2	
	Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	
Total	Logística	Mean	4,69	5,19	4,96	4,62	4,54	4,92	5,04	4,88
		Std. Deviation	1,614	1,200	1,464	,982	1,478	1,397	1,478	1,121
		Minimum	2	4	2	3	2	2	3	3
		Maximum	7	7	7	6	7	7	7	7
	Apro Alimentar	Mean	4,82	5,14	5,27	4,68	4,55	4,95	5,32	4,73
		Std. Deviation	1,505	1,267	1,148	1,168	1,457	1,036	1,168	,905
		Minimum	2	3	3	3	2	4	3	3
		Maximum	7	7	7	6	7	7	7	6
	Apro Não Alimentar	Mean	4,85	4,92	5,12	4,73	5,38	4,58	5,27	4,27
		Std. Deviation	1,008	1,170	1,102	1,301	1,227	1,239	,807	1,166
		Minimum	3	3	3	2	3	3	4	2
		Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7
	Contabilidade	Mean	4,60	5,20	5,70	5,00	3,80	5,60	5,20	5,40
		Std. Deviation	,652	,758	,837	,866	,758	,894	,671	,962
		Minimum	4	4	5	4	3	4	5	5
		Maximum	5	6	7	6	5	6	6	7
Total	Mean	4,76	5,10	5,18	4,71	4,71	4,90	5,20	4,71	
	Std. Deviation	1,289	1,133	1,194	1,094	1,384	1,206	1,105	1,088	
	Minimum	2	3	2	2	2	2	3	2	
	Maximum	7	7	7	7	7	7	7	7	

Anexo XVIII – Teste de Kolmogorov-Smirnov para as Funções na Liderança Organizacional

Os seguintes dados são referentes à média dos oito papéis da liderança (facilitador, inovador, produtor, coordenador, mentor, intermediário, director e monitor). O valor de *Mean* é a média da soma das duas afirmações que compõem cada papel de liderança no questionário *Competing Values Leadership Instrument: Self-Assessment (CVLI)*.

Para testar a normalidade na liderança organizacional temos uma população de N=58. Ou seja, para a análise dos responsáveis contabilizam os dados das suas próprias avaliações e as avaliações feitas pelos chefes de secção aos seus responsáveis, N=21. Para a análise dos Chefes de Secção contabilizam as suas próprias avaliações e as avaliações feitas pelos assistentes aos seus chefes de secção, N=37. Houve a exclusão de 1 questionário por se encontrar mal preenchido, não tendo sido contabilizado.

Responsáveis:

		FACILITADOR	INOVADOR	PRODUTOR	COORDENADOR	MENTOR	INTERMEDIARIO	DIRECTOR	MONITOR
N		21	21	21	21	21	21	21	21
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	5,26	5,36	5,38	5,05	5,07	5,29	5,64	4,79
	Std. Deviation	1,091	,964	1,234	,879	1,390	1,079	,882	,995
Most Extreme Differences	Absolute	,215	,226	,188	,173	,177	,293	,229	,166
	Positive	,107	,157	,117	,139	,104	,206	,152	,166
	Negative	-,215	-,226	-,188	-,173	-,177	-,293	-,229	-,157
Kolmogorov-Smirnov Z		,984	1,034	,863	,792	,809	1,343	1,048	,762
Asymp. Sig. (2-tailed)		,288	,236	,446	,557	,530	,054	,222	,608

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. funcao = Responsável

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para os oito papéis de liderança organizacional, verificando-se assim o pressuposto de normalidade.

Chefes de secção:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^c

		FACILITADOR	INOVADOR	PRODUTOR	COORDENADOR	MENTOR	INTERMEDIARIO	DIRECTOR	MONITOR
N		37	37	37	37	37	37	37	37
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	4,97	5,15	5,45	4,96	4,82	4,72	5,24	4,86
	Std. Deviation	1,338	1,123	1,141	1,216	1,329	1,152	1,122	1,116
Most Extreme Differences	Absolute	,130	,136	,141	,158	,154	,115	,144	,129
	Positive	,073	,117	,087	,103	,138	,115	,077	,115
	Negative	-,130	-,136	-,141	-,158	-,154	-,111	-,144	-,129
Kolmogorov-Smirnov Z		,790	,829	,855	,962	,936	,699	,875	,782
Asymp. Sig. (2-tailed)		,560	,498	,458	,312	,345	,712	,428	,573

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. funcao = Chefe de Secção

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para os oito papéis de liderança organizacional, verificando-se assim o pressuposto de normalidade.

Anexo XIX - Teste de Levene para as Funções na Liderança Organizacional

		Test of Homogeneity of Variance			
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
FACILITADOR	Based on Mean	2,261	1	56	,138
	Based on Median	2,243	1	56	,140
	Based on Median and with adjusted df	2,243	1	55,913	,140
	Based on trimmed mean	2,256	1	56	,139
INOVADOR	Based on Mean	2,236	1	56	,140
	Based on Median	2,203	1	56	,143
	Based on Median and with adjusted df	2,203	1	55,989	,143
	Based on trimmed mean	2,432	1	56	,125
PRODUTOR	Based on Mean	,000	1	56	,983
	Based on Median	,003	1	56	,958
	Based on Median and with adjusted df	,003	1	53,916	,958
	Based on trimmed mean	,001	1	56	,975
COORDENADOR	Based on Mean	2,780	1	56	,101
	Based on Median	2,523	1	56	,118
	Based on Median and with adjusted df	2,523	1	51,601	,118
	Based on trimmed mean	2,475	1	56	,121
MENTOR	Based on Mean	,024	1	56	,877
	Based on Median	,015	1	56	,904
	Based on Median and with adjusted df	,015	1	52,145	,904
	Based on trimmed mean	,025	1	56	,874
INTERMEDIARIO	Based on Mean	,601	1	56	,441
	Based on Median	1,110	1	56	,297
	Based on Median and with adjusted df	1,110	1	54,425	,297
	Based on trimmed mean	,936	1	56	,338
DIRECTOR	Based on Mean	1,855	1	56	,179
	Based on Median	2,004	1	56	,162
	Based on Median and with adjusted df	2,004	1	55,998	,162
	Based on trimmed mean	1,950	1	56	,168
MONITOR	Based on Mean	,090	1	56	,765
	Based on Median	,184	1	56	,670
	Based on Median and with adjusted df	,184	1	55,320	,670
	Based on trimmed mean	,078	1	56	,781

Verifica-se que as variâncias populacionais são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0,05$.

Anexo XX - Teste *t*-Student para comparação das médias da Liderança organizacional entre Funções

Group Statistics

funcao		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
FACILITADOR	Responsável	21	5,26	1,091	,238
	Chefe de Secção	37	4,97	1,338	,220
INOVADOR	Responsável	21	5,36	,964	,210
	Chefe de Secção	37	5,15	1,123	,185
PRODUTOR	Responsável	21	5,38	1,234	,269
	Chefe de Secção	37	5,45	1,141	,188
COORDENADOR	Responsável	21	5,05	,879	,192
	Chefe de Secção	37	4,96	1,216	,200
MENTOR	Responsável	21	5,07	1,390	,303
	Chefe de Secção	37	4,82	1,329	,219
INTERMEDIARIO	Responsável	21	5,29	1,079	,235
	Chefe de Secção	37	4,72	1,152	,189
DIRECTOR	Responsável	21	5,64	,882	,193
	Chefe de Secção	37	5,24	1,122	,184
MONITOR	Responsável	21	4,79	,995	,217
	Chefe de Secção	37	4,86	1,116	,183

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
FACILITADOR	Equal variances assumed	2,261	,138	,842	56	,403	,289	,343	-398	,976
	Equal variances not assumed			,891	48,920	,377	,289	,324	-,363	,940
INOVADOR	Equal variances assumed	2,236	,140	,714	56	,478	,208	,292	-,377	,794
	Equal variances not assumed			,745	47,164	,460	,208	,280	-,354	,771
PRODUTOR	Equal variances assumed	,000	,983	-,202	56	,840	-,065	,321	-,708	,578
	Equal variances not assumed			-,198	39,025	,844	-,065	,328	-,729	,599
COORDENADOR	Equal variances assumed	2,780	,101	,291	56	,772	,088	,302	-,518	,694
	Equal variances not assumed			,318	52,570	,752	,088	,277	-,468	,644
MENTOR	Equal variances assumed	,024	,877	,669	56	,506	,247	,369	-,492	,987
	Equal variances not assumed			,661	40,141	,512	,247	,374	-,508	1,003
INTERMEDIARIO	Equal variances assumed	,601	,441	1,850	56	,070	,569	,308	-,047	1,186
	Equal variances not assumed			1,885	44,012	,066	,569	,302	-,039	1,178
DIRECTOR	Equal variances assumed	1,855	,179	1,403	56	,166	,400	,285	-,171	,970
	Equal variances not assumed			1,499	50,104	,140	,400	,267	-,136	,935
MONITOR	Equal variances assumed	,090	,765	-,270	56	,788	-,079	,293	-,667	,509
	Equal variances not assumed			-,279	45,797	,782	-,079	,284	-,651	,493

Sig. (2-tailed) > $\alpha = 0,05$ para os oito papéis da liderança no teste da igualdade das médias. As médias entre as duas funções não são estatisticamente significativas.

Para a análise dos responsáveis contabilizam os dados das suas próprias avaliações e as avaliações feitas pelos chefes de secção aos seus responsáveis, N=21. Para a análise dos chefes de secção contabilizam as suas próprias avaliações e as avaliações feitas pelos assistentes aos seus chefes de secção, N=37. Houve a anulação de 1 questionário de um chefe de secção do departamento não alimentar, não tendo sido contabilizado.

Anexo XXI – Teste de Kolmogorov-Smirnov para os Departamentos na Liderança Organizacional

Os seguintes dados são referentes à média dos oito papéis da liderança (facilitador, inovador, produtor, coordenador, mentor, intermediário, director e monitor). O valor de *Mean* é a média da soma das duas afirmações que compõem cada papel de liderança no questionário *Competing Values Leadership Instrument: Self-Assessment (CVLI)*.

Logística:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^c

		FACILITADOR	INOVADOR	PRODUTOR	COORDENADOR	MENTOR	INTERMEDIARIO	DIRECTOR	MONITOR
N		16	16	16	16	16	16	16	16
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	4,84	5,28	5,09	4,69	4,78	5,03	5,16	4,81
	Std. Deviation	1,491	1,125	1,344	,911	1,426	1,190	1,399	1,031
Most Extreme Differences	Absolute	,167	,140	,222	,134	,193	,177	,164	,197
	Positive	,129	,123	,125	,091	,146	,145	,126	,127
	Negative	-,167	-,140	-,222	-,134	-,193	-,177	-,164	-,197
Kolmogorov-Smirnov Z		,667	,558	,889	,537	,772	,708	,657	,789
Asymp. Sig. (2-tailed)		,765	,914	,408	,935	,591	,698	,781	,563

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. dep = Logística

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para os oito papéis de liderança organizacional, verificando-se assim o pressuposto de normalidade.

Aprovisionamento alimentar:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^c

		FACILITADOR	INOVADOR	PRODUTOR	COORDENADOR	MENTOR	INTERMEDIARIO	DIRECTOR	MONITOR
N		18	18	18	18	18	18	18	18
Normal Parameters ^{a, b}	Mean	5,22	5,36	5,75	5,14	4,72	5,08	5,44	4,97
	Std. Deviation	1,331	1,173	1,128	1,135	1,353	1,047	1,027	1,050
Most Extreme Differences	Absolute	,249	,214	,199	,276	,162	,210	,206	,137
	Positive	,113	,126	,134	,168	,094	,127	,112	,118
	Negative	-,249	-,214	-,199	-,276	-,162	-,210	-,206	-,137
Kolmogorov-Smirnov Z		1,058	,907	,844	1,171	,686	,892	,873	,581
Asymp. Sig. (2-tailed)		,213	,383	,475	,129	,734	,404	,432	,889

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. dep = Apro Alimentar

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para os oito papéis de liderança organizacional, verificando-se assim o pressuposto de normalidade.

Esta análise é composta pelos dados dos chefes de secção do departamento mais o responsável do aprovisionamento, que é comum ao aprovisionamento alimentar e ao aprovisionamento não alimentar.

Aprovisionamento não alimentar:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^c

		FACILITADOR	INOVADOR	PRODUTOR	COORDENADOR	MENTOR	INTERMEDIARIO	DIRECTOR	MONITOR
N		19	19	19	19	19	19	19	19
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	5,29	5,08	5,45	5,18	5,53	4,63	5,55	4,63
	Std. Deviation	1,110	1,031	1,079	1,282	1,207	1,165	,797	1,177
Most Extreme Differences	Absolute	,231	,185	,129	,229	,232	,140	,158	,176
	Positive	,182	,134	,082	,152	,111	,124	,130	,176
	Negative	-,231	-,185	-,129	-,229	-,232	-,140	-,158	-,138
Kolmogorov-Smirnov Z		1,006	,806	,561	,997	1,009	,612	,688	,768
Asymp. Sig. (2-tailed)		,264	,535	,912	,273	,260	,848	,731	,598

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. dep = Apro Não Alimentar

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para os oito papéis de liderança organizacional, verificando-se assim o pressuposto de normalidade.

Esta análise é composta pelos dados dos chefes de secção do departamento mais o responsável do aprovisionamento, que é comum ao aprovisionamento alimentar e ao aprovisionamento não alimentar.

Contabilidade:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test^c

		FACILITADOR	INOVADOR	PRODUTOR	COORDENADOR	MENTOR	INTERMEDIARIO	DIRECTOR	MONITOR
N		6	6	6	6	6	6	6	6
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,83	5,17	5,42	4,92	4,17	5,17	5,42	5,33
	Std. Deviation	,816	,683	1,021	,801	1,125	1,329	,801	,876
Most Extreme Differences	Absolute	,252	,237	,175	,267	,217	,401	,208	,315
	Positive	,252	,146	,158	,233	,217	,265	,207	,315
	Negative	-,248	-,237	-,175	-,267	-,150	-,401	-,208	-,185
Kolmogorov-Smirnov Z		,618	,580	,428	,653	,531	,983	,510	,771
Asymp. Sig. (2-tailed)		,839	,889	,993	,787	,940	,289	,957	,591

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. dep = Contabilidade

Os valores do Sig. (2-tailed) são superiores ao nível de significância de 0,05 para os oito papéis de liderança organizacional, verificando-se assim o pressuposto de normalidade.

Anexo XXII - Teste de Levene para os Departamentos na Liderança Organizacional

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
FACILITADOR	Based on Mean	1,984	4	53	,110
	Based on Median	1,615	4	53	,184
	Based on Median and with adjusted df	1,615	4	43,568	,188
	Based on trimmed mean	1,938	4	53	,118
INOVADOR	Based on Mean	1,641	4	53	,178
	Based on Median	1,152	4	53	,342
	Based on Median and with adjusted df	1,152	4	46,661	,344
	Based on trimmed mean	1,656	4	53	,174
PRODUTOR	Based on Mean	,440	4	53	,779
	Based on Median	,298	4	53	,878
	Based on Median and with adjusted df	,298	4	46,603	,878
	Based on trimmed mean	,414	4	53	,798
COORDENADOR	Based on Mean	1,367	4	53	,258
	Based on Median	,865	4	53	,491
	Based on Median and with adjusted df	,865	4	42,476	,493
	Based on trimmed mean	1,326	4	53	,272
MENTOR	Based on Mean	,820	4	53	,518
	Based on Median	,649	4	53	,630
	Based on Median and with adjusted df	,649	4	48,686	,630
	Based on trimmed mean	,783	4	53	,542
INTERMEDIARIO	Based on Mean	1,198	4	53	,323
	Based on Median	,681	4	53	,608
	Based on Median and with adjusted df	,681	4	36,344	,610
	Based on trimmed mean	1,161	4	53	,339
DIRECTOR	Based on Mean	2,402	4	53	,061
	Based on Median	1,868	4	53	,130
	Based on Median and with adjusted df	1,868	4	41,728	,134
	Based on trimmed mean	2,333	4	53	,068
MONITOR	Based on Mean	,395	4	53	,811
	Based on Median	,380	4	53	,822
	Based on Median and with adjusted df	,380	4	47,400	,822
	Based on trimmed mean	,449	4	53	,773

Verifica-se que as variâncias populacionais são homogêneas já que $p\text{-value} > \alpha = 0,05$.

Anexo XXIII - ANOVA *one-way* para comparação das médias da Liderança Organizacional entre Departamentos

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
FACILITADOR	Between Groups	2,428	3	,809	,500	,684
	Within Groups	88,962	55	1,617		
	Total	91,390	58			
INOVADOR	Between Groups	,809	3	,270	,232	,874
	Within Groups	63,852	55	1,161		
	Total	64,661	58			
PRODUTOR	Between Groups	3,652	3	1,217	,894	,450
	Within Groups	74,890	55	1,362		
	Total	78,542	58			
COORDENADOR	Between Groups	2,592	3	,864	,708	,552
	Within Groups	67,154	55	1,221		
	Total	69,746	58			
MENTOR	Between Groups	11,377	3	3,792	2,215	,097
	Within Groups	94,166	55	1,712		
	Total	105,542	58			
INTERMEDIARIO	Between Groups	2,615	3	,872	,656	,583
	Within Groups	73,114	55	1,329		
	Total	75,729	58			
DIRECTOR	Between Groups	1,430	3	,477	,423	,737
	Within Groups	61,960	55	1,127		
	Total	63,390	58			
MONITOR	Between Groups	2,597	3	,866	,751	,527
	Within Groups	63,428	55	1,153		
	Total	66,025	58			

Esta análise é composta por 58 questionários. Ou seja, para a análise dos responsáveis contabilizam os dados das suas próprias avaliações e as avaliações feitas pelos chefes de secção aos seus responsáveis, N=21. Para a análise dos chefes de secção contabilizam as suas próprias avaliações e as avaliações feitas pelos assistentes aos seus chefes de secção, N=37. Houve a exclusão de 1 questionário por se encontrar mal preenchido, não tendo sido contabilizado.

Sig. > $\alpha = 0,05$ para todos os oito papéis de liderança organizacional. Não existem lideranças com médias significativamente diferentes.

Anexo XXIV – Correlação de Spearman entre Cultura e Liderança Organizacional por Função.

Responsáveis:

			Correlations ^a																
			CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes	FACILITADORpes	INOVADORpes	PRODUTORpes	COORDENADORpes	MENTORpes	INTERMEDIARIOpes	DIRECTORpes	MONITORpes	
Spearman's rho	CmediaA	Correlation Coefficient	1,000	,866	,000	-,866	-,866	,866	,000	-,866	-,866	,000	-,866	-,866	-,500	-,500	,500	,500	-,866
		Sig. (2-tailed)	.	,333	1,000	,333	,333	,333	1,000	,333	,333	,333	,333	,333	,667	,667	,667	,667	,333
		N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
CmediaB		Correlation Coefficient		1,000	,500	-,1000 ^{**}	-,1000 ^{**}	1,000 ^{**}	,500	-,1000 ^{**}	-,1000 ^{**}	,500	-,500	-,866	-,866	,000	,866	-,1000 ^{**}	
		Sig. (2-tailed)		.	,667	.	.	,667	.	.	.	,667	,667	,333	,333	1,000	,333	.	
		N		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
CmediaC		Correlation Coefficient			1,000	-,500	-,500	,500	1,000 ^{**}	-,500	-,500	-,500	-,1000 ^{**}	-,866	-,866	-,866	,866	-,500	
		Sig. (2-tailed)			.	,667	,667	,667	.	,667	,667	.	,667	,333	,333	,333	,333	,667	
		N			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
CmediaD		Correlation Coefficient				1,000	1,000 ^{**}	-,1000 ^{**}	-,500	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	-,500	,500	,866	,866	,000	-,866	1,000 ^{**}	
		Sig. (2-tailed)				,333	,333	1,000	,333	.	
		N				3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
CmediaAdes		Correlation Coefficient					1,000	-,1000 ^{**}	-,500	1,000 ^{**}	1,000 ^{**}	-,500	,500	,866	,866	,000	-,866	1,000 ^{**}	
		Sig. (2-tailed)					.	.	,667	.	.	,667	,667	,333	,333	1,000	,333	.	
		N					3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
CmediaBdes		Correlation Coefficient						1,000	,500	-,1000 ^{**}	-,1000 ^{**}	,500	-,500	-,866	-,866	,000	,866	-,1000 ^{**}	
		Sig. (2-tailed)						.	,667	.	.	,667	,667	,333	,333	1,000	,333	.	
		N						3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
CmediaCdes		Correlation Coefficient							1,000	-,500	-,500	-,500	-,1000 ^{**}	-,866	-,866	-,866	,866	-,500	
		Sig. (2-tailed)							.	,667	,667	.	,333	,333	,333	,333	,667	.	
		N							3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
CmediaDdes		Correlation Coefficient								1,000	1,000 ^{**}	-,500	,500	,866	,866	,000	-,866	1,000 ^{**}	
		Sig. (2-tailed)								.	.	,667	,667	,333	,333	1,000	,333	.	
		N								3	3	3	3	3	3	3	3	3	
FACILITADORpes		Correlation Coefficient									1,000	-,500	,500	,866	,866	,000	-,866	1,000 ^{**}	
		Sig. (2-tailed)									.	,667	,667	,333	,333	1,000	,333	.	
		N									3	3	3	3	3	3	3	3	
INOVADORpes		Correlation Coefficient										1,000	,500	,000	,000	,866	,000	-,500	
		Sig. (2-tailed)										.	,667	1,000	1,000	,333	1,000	,667	
		N										3	3	3	3	3	3	3	
PRODUTORpes		Correlation Coefficient											1,000	,866	,866	,866	-,866	,500	
		Sig. (2-tailed)											.	,333	,333	,333	,333	,667	
		N											3	3	3	3	3	3	
COORDENADORpes		Correlation Coefficient												1,000	1,000 ^{**}	,500	-,1000 ^{**}	,866	
		Sig. (2-tailed)												.	.	,667	.	,333	
		N												3	3	3	3	3	
MENTORpes		Correlation Coefficient													1,000	,500	-,1000 ^{**}	,866	
		Sig. (2-tailed)													.	,667	.	,333	
		N													3	3	3	3	
INTERMEDIARIOpes		Correlation Coefficient														1,000	-,500	,000	
		Sig. (2-tailed)														.	,667	1,000	
		N														3	3	3	
DIRECTORpes		Correlation Coefficient															1,000	-,866	
		Sig. (2-tailed)															.	,333	
		N															3	3	
MONITORpes		Correlation Coefficient																1,000	
		Sig. (2-tailed)																.	
		N																3	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
a. funcao = Responsável

Legenda: CmediaA=Clan actual; CmediaB=Adhocracia actual; CmediaC=Mercado actual; CmediaD=Hierárquica actual; CmediaAdes=Clan desejada; CmediaBdes=Adhocracia desejada; CmediaCdes=Mercado desejada; CmediaDdes=Hierárquica desejada.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre a cultura adhocracia actual e o papel de liderança facilitador e entre a cultura adhocracia actual e o papel de liderança monitor, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre a cultura mercado actual e o papel de liderança produtor, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre a cultura hierárquica actual e o papel de liderança facilitador e entre a cultura hierárquica actual e o papel de liderança monitor, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre a cultura clan desejada e o papel de liderança facilitador e entre a cultura clan desejada e o papel de liderança monitor, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre a cultura adhocracia desejada e o papel de liderança facilitador e entre a cultura adhocracia desejada e o papel de liderança monitor, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre a cultura mercado desejada e o papel de liderança produtor, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre a cultura hierárquica desejada e o papel de liderança facilitador e entre a cultura hierárquica desejada e o papel de liderança monitor, com Sig. $\leq 0,01$.

Chefes de secção:

Correlations*

			CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes	FACILITADORpes	INOVADORpes	PRODUTORpes	COORDENADORpes	MENTORpes	INTERMEDIARIOpes	DIRECTORpes	MONITORpes
Spearman's rho	CmediaA	Correlation Coefficient	1,000	-.039	-.349	-.551	,795**	,052	-.400	-.352	-.139	-.116	-.097	-.148	,066	-.168	,026	,054
		Sig. (2-tailed)		,905	,266	,063	,002	,873	,198	,262	,666	,718	,765	,647	,838	,601	,936	,867
		N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	CmediaB	Correlation Coefficient		1,000	-.238	-.056	-.051	-.191	-.086	,149	-.429	,320	-.033	-.180	-.743**	,238	-.355	,224
		Sig. (2-tailed)			,456	,862	,875	,552	,790	,643	,164	,310	,920	,576	,006	,455	,258	,485
		N		12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	CmediaC	Correlation Coefficient			1,000	-.490	-.480	,282	,154	-.200	,519	,043	,065	,267	,329	,533	,183	,414
		Sig. (2-tailed)				,106	,114	,374	,632	,533	,083	,895	,841	,401	,297	,074	,568	,180
		N			12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	CmediaD	Correlation Coefficient				1,000	-.195	-.346	,209	,418	-.286	-.139	,102	-.049	-.154	-.404	-.119	-.530
		Sig. (2-tailed)					,544	,270	,514	,176	,368	,667	,754	,879	,633	,193	,712	,077
		N				12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	CmediaAdes	Correlation Coefficient					1,000	-.194	-.536	-.427	-.213	-.146	-.187	,013	,143	-.253	-.261	-.317
		Sig. (2-tailed)						,545	,072	,166	,507	,651	,561	,968	,658	,428	,413	,316
		N					12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	CmediaBdes	Correlation Coefficient						1,000	,345	-.570	,443	-.072	,066	,236	,287	-.156	,337	,184
		Sig. (2-tailed)							,272	,053	,149	,825	,839	,460	,365	,628	,285	,567
		N						12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	CmediaCdes	Correlation Coefficient							1,000	-.211	,098	-.157	,465	-.086	-.334	,084	,221	,099
		Sig. (2-tailed)								,510	,761	,626	,128	,790	,289	,796	,490	,761
		N							12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	CmediaDdes	Correlation Coefficient								1,000	-.288	,223	-.116	-.320	-.238	-.082	,000	-.036
		Sig. (2-tailed)									,364	,486	,719	,311	,456	,800	1,000	,912
		N								12	12	12	12	12	12	12	12	12
FACILITADORpes		Correlation Coefficient									1,000	,453	,241	,869**	,588*	,362	,710*	,436
		Sig. (2-tailed)											,120	,428	,000	,034	,224	,007
		N									13	13	13	13	13	13	13	13
INOVADORpes		Correlation Coefficient										1,000	,426	,516	-.078	,459	,398	,379
		Sig. (2-tailed)												,147	,071	,799	,114	,178
		N										13	13	13	13	13	13	13
PRODUTORpes		Correlation Coefficient											1,000	,257	-.003	,434	,501	,057
		Sig. (2-tailed)													,396	,992	,138	,081
		N											13	13	13	13	13	13
COORDENADORpes		Correlation Coefficient												1,000	,499	,348	,608*	,311
		Sig. (2-tailed)														,082	,245	,301
		N												13	13	13	13	13
MENTORpes		Correlation Coefficient													1,000	,133	,336	-.117
		Sig. (2-tailed)															,665	,261
		N													13	13	13	13
INTERMEDIARIOpes		Correlation Coefficient														1,000	,237	,545
		Sig. (2-tailed)																,436
		N														13	13	13
DIRECTORpes		Correlation Coefficient															1,000	,417
		Sig. (2-tailed)																
		N															13	13
MONITORpes		Correlation Coefficient																1,000
		Sig. (2-tailed)																
		N																13

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. funcao = Chefe de Secção

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre a cultura adhocracia actual e o papel de mentor, com Sig. $\leq 0,01$.

Na cultura organizacional houve a exclusão de 1 questionário de um chefe de secção do departamento não alimentar por se encontrar mal preenchido, não tendo sido contabilizado. A amostra para a correlação entre a cultura e a liderança é assim de N=12.

Anexo XXV – Correlação de Spearman entre Cultura e Liderança Organizacional por Departamento.

Logística:

			Correlations*																
			CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes	FACILITADORpes	INOVADORpes	PRODUTORpes	COORDENADORpes	MENTORpes	INTERMEDIARIOpes	DIRECTORpes	MONITORpes	
Spearman's rho	CmediaA	Correlation Coefficient	1,000	,094	-,885**	-,382	,150	-,043	-,313	,142	,500	,500	-,866	,500	,866	-,866	,500	,500	
		Sig. (2-tailed)		,749	,000	,178	,810	,883	,276	,628	,667	,667	,333	,667	,333	,667	,333	,667	,667
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	3	3	3	3	3	3	3	3	
	CmediaB	Correlation Coefficient		1,000	-,382	-,408	,211	-,113	,191	,028	-,1000**	,500	,000	-,1000**	,000	,866	,500	-,1000**	
		Sig. (2-tailed)			,177	,149	,470	,699	,513	,925	,667	1,000	,667	1,000	,333	,667	,333	,667	
		N		14	14	14	14	14	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	CmediaC	Correlation Coefficient			1,000	,269	-,158	,033	,042	-,119	,500	-,1000**	,866	,500	-,866	,000	-,1000**	,500	
		Sig. (2-tailed)				,353	,589	,910	,887	,686	,667	,333	,667	,333	,667	1,000	,667	,667	
		N			14	14	14	14	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	CmediaD	Correlation Coefficient				1,000	-,566*	,467	,440	-,310	-,1000**	,500	,000	-,1000**	,000	,866	,500	-,1000**	
		Sig. (2-tailed)					,035	,092	,115	,281	,667	1,000	,667	1,000	,333	,667	,667		
		N				14	14	14	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	CmediaAdes	Correlation Coefficient					1,000	-,651*	-,180	-,008	,500	,500	-,866	,500	,866	-,866	,500	,500	
		Sig. (2-tailed)						,012	,538	,979	,667	,667	,333	,667	,333	,333	,667	,667	
		N					14	14	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	CmediaBdes	Correlation Coefficient						1,000	,044	-,505	-,1000**	,500	,000	-,1000**	,000	,866	,500	-,1000**	
		Sig. (2-tailed)							,880	,066	,667	1,000	,667	1,000	,333	,667	,667		
		N						14	14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
	CmediaCdes	Correlation Coefficient							1,000	-,402	-,500	,866	-,500	-,866	,866	-,500	-,500	-,500	
		Sig. (2-tailed)								,154	,667	,667	,333	,667	,333	,333	,667	,667	
		N							14	14	3	3	3	3	3	3	3	3	
	CmediaDdes	Correlation Coefficient								1,000	,500	,500	-,866	,500	,866	-,866	,500	,500	
		Sig. (2-tailed)									,667	,667	,333	,667	,333	,333	,667	,667	
		N								14	3	3	3	3	3	3	3	3	
FACILITADORpes		Correlation Coefficient									1,000	-,500	,000	1,000**	,000	-,866	-,500	1,000**	
		Sig. (2-tailed)										,667	1,000	,667	1,000	,333	,667	,667	
		N									3	3	3	3	3	3	3	3	
INOVADORpes		Correlation Coefficient										1,000	-,866	-,500	,866	,000	1,000**	-,500	
		Sig. (2-tailed)											,333	,667	,333	1,000	,667	,667	
		N										3	3	3	3	3	3	3	
PRODUTORpes		Correlation Coefficient											1,000	,000	-,1000**	,500	-,866	,000	
		Sig. (2-tailed)												1,000	,667	,333	1,000	,667	
		N											3	3	3	3	3	3	
COORDENADORpes		Correlation Coefficient												1,000	,000	-,866	-,500	-,1000**	
		Sig. (2-tailed)													1,000	,333	,667	,667	
		N												3	3	3	3	3	
MENTORpes		Correlation Coefficient													1,000	-,500	,866	,000	
		Sig. (2-tailed)														,667	,333	1,000	
		N													3	3	3	3	
INTERMEDIARIOpes		Correlation Coefficient														1,000	,000	-,866	
		Sig. (2-tailed)															1,000	,333	
		N														3	3	3	
DIRECTORpes		Correlation Coefficient															1,000	-,500	
		Sig. (2-tailed)																,667	
		N															3	3	
MONITORpes		Correlation Coefficient																1,000	
		Sig. (2-tailed)																	,667
		N																3	
		N																	3

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. dep = Logística

Legenda: CmediaA=Clan actual; CmediaB=Adhocracia actual; CmediaC=Mercado actual; CmediaD=Hierárquica actual; CmediaAdes=Clan desejada; CmediaBdes=Adhocracia desejada; CmediaCdes=Mercado desejada; CmediaDdes=Hierárquica desejada.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre a cultura adhocracia actual e o papel de liderança facilitador, entre a cultura adhocracia actual e o papel de liderança coordenador e entre a cultura adhocracia actual e o papel de liderança monitor, com Sig. \leq 0,01.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre a cultura mercado actual e o papel de liderança inovador e entre cultura mercado actual e o papel de liderança director, com Sig. \leq 0,01.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre a cultura hierárquica actual e o papel de liderança facilitador, entre a cultura hierárquica actual e o papel de liderança coordenador e entre a cultura hierárquica actual e o papel de liderança monitor, com Sig. \leq 0,01.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre a cultura adhocracia desejada e o papel de liderança facilitador, entre a cultura adhocracia desejada e o papel de liderança coordenador e entre a cultura adhocracia desejada e o papel de liderança monitor, com Sig. \leq 0,01.

Aprovisionamento alimentar:

Correlations^a

			CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes	FACILITADORpes	INOVADORpes	PRODUTORpes	COORDENADORpes	MENTORpes	INTERMEDIARIOpes	DIRECTORpes	MONITORpes
Spearman's rho	CmediaA	Correlation Coefficient	1,000	,032	-,638*	-,233	,208	-,310	,216	,060	,194	-,430	,039	,000	,280	-,151	-,057	,019
		Sig. (2-tailed)		,922	,025	,466	,516	,327	,501	,852	,677	,335	,934	1,000	,542	,747	,903	,967
		N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	7	7	7	7	7	7	7
	CmediaB	Correlation Coefficient		1,000	,154	-,793**	-,358	-,161	,418	,124	-,066	,500	-,179	,135	-,536	,633	-,259	,406
		Sig. (2-tailed)			,632	,002	,253	,617	,176	,702	,888	,253	,700	,773	,215	,127	,574	,366
		N		12	12	12	12	12	12	12	7	7	7	7	7	7	7	7
	CmediaC	Correlation Coefficient			1,000	-,364	-,154	,381	-,196	-,190	,131	,360	-,094	,535	-,360	,527	,257	,356
		Sig. (2-tailed)				,244	,633	,222	,541	,554	,780	,427	,842	,216	,427	,224	,578	,434
		N			12	12	12	12	12	12	7	7	7	7	7	7	7	7
	CmediaD	Correlation Coefficient				1,000	,249	-,027	-,256	-,025	-,206	-,450	,094	-,535	,432	-,855*	,018	-,655
		Sig. (2-tailed)					,436	,935	,422	,939	,658	,310	,842	,216	,333	,014	,969	,110
		N				12	12	12	12	12	7	7	7	7	7	7	7	7
	CmediaAdes	Correlation Coefficient					1,000	,134	-,620*	-,669*	-,150	-,667	-,134	,378	-,273	-,275	-,243	
		Sig. (2-tailed)						,678	,032	,017	,749	,102	,718	,775	,403	,554	,550	,599
		N					12	12	12	12	7	7	7	7	7	7	7	7
	CmediaBdes	Correlation Coefficient						1,000	-,088	-,710**	,076	,591	,812*	,405	-,491	,266	,556	,179
		Sig. (2-tailed)							,785	,010	,872	,162	,027	,368	,263	,564	,195	,700
		N						12	12	12	7	7	7	7	7	7	7	7
	CmediaCdes	Correlation Coefficient							1,000	,201	-,075	,396	,580	,134	-,847*	,073	,257	,019
		Sig. (2-tailed)								,531	,873	,379	,172	,775	,016	,877	,578	,968
N								12	12	7	7	7	7	7	7	7	7	
CmediaDdes	Correlation Coefficient								1,000	,168	,072	-,356	-,267	,306	-,127	-,092	,019	
	Sig. (2-tailed)									,718	,878	,434	,562	,504	,786	,845	,968	
	N								12	7	7	7	7	7	7	7	7	
FACILITADORpes	Correlation Coefficient									1,000	,548	,363	,770*	,283	,619	,750	,863*	
	Sig. (2-tailed)										,203	,424	,043	,538	,138	,052	,012	
	N									7	7	7	7	7	7	7	7	
INOVADORpes	Correlation Coefficient										1,000	,642	,539	-,209	,670	,630	,689	
	Sig. (2-tailed)											,120	,212	,653	,100	,130	,087	
	N										7	7	7	7	7	7	7	
PRODUTORpes	Correlation Coefficient											1,000	,350	-,113	,124	,760*	,235	
	Sig. (2-tailed)												,441	,809	,791	,048	,612	
	N											7	7	7	7	7	7	
COORDENADORpes	Correlation Coefficient												1,000	,135	,816*	,755*	,840*	
	Sig. (2-tailed)													,773	,025	,050	,018	
	N												7	7	7	7	7	
MENTORpes	Correlation Coefficient													1,000	-,046	,204	,066	
	Sig. (2-tailed)														,922	,661	,888	
	N													7	7	7	7	
INTERMEDIARIOpes	Correlation Coefficient														1,000	,393	,924*	
	Sig. (2-tailed)															,384	,003	
	N														7	7	7	
DIRECTORpes	Correlation Coefficient															1,000	,558	
	Sig. (2-tailed)																,193	
	N															7	7	
MONITORpes	Correlation Coefficient																	1,000
	Sig. (2-tailed)																	
	N																	7

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. dep = Apro Alimentar

Existe uma correlação negativa significativa entre a cultura hierárquica actual e o papel de liderança intermediário, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva significativa entre a cultura adhocracia desejada e o papel de liderança produtor, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação negativa significativa entre a cultura mercado desejada e o papel de liderança mentor, com Sig. $\leq 0,05$.

Esta análise é composta pelos dados dos chefes de secção do departamento mais o responsável do aprovisionamento, que é comum ao aprovisionamento alimentar e ao aprovisionamento não alimentar, N=7.

Aprovisionamento não alimentar:

Correlations^a

			CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD	CmediaAdes	CmediaBdes	CmediaCdes	CmediaDdes	FACILITADORpes	INOVADORpes	PRODUTORpes	COORDENADORpes	MENTORpes	INTERMEDIARIOpes	DIRECTORpes	MONITORpes
Spearman's rho	CmediaA	Correlation Coefficient	1,000	,038	-,374	-,769**	,424	-,464	,056	,111	-,354	,410	,000	-,158	-,224	,000	-,354	,051
		Sig. (2-tailed)		,898	,188	,001	,131	,095	,849	,705	,559	,493	1,000	,800	,718	1,000	,559	,935
		N	14	14	14	14	14	14	14	14	5	5	5	5	5	5	5	5
	CmediaB	Correlation Coefficient		1,000	-,590*	-,075	-,090	-,189	,288	,244	-,707	,359	-,474	-,316	-,447	-,474	-,707	-,359
		Sig. (2-tailed)			,026	,798	,760	,517	,318	,401	,182	,553	,420	,604	,450	,420	,182	,553
		N		14	14	14	14	14	14	14	5	5	5	5	5	5	5	
	CmediaC	Correlation Coefficient			1,000	-,105	-,275	,521	-,056	-,374	,544	-,132	,324	,460	,000	,324	,725	,289
		Sig. (2-tailed)				,722	,342	,056	,850	,187	,343	,833	,594	,436	1,000	,594	,165	,637
		N			14	14	14	14	14	14	5	5	5	5	5	5	5	
	CmediaD	Correlation Coefficient				1,000	-,055	,077	-,177	,050	,000	-,051	-,316	,000	,224	-,316	-,354	-,410
		Sig. (2-tailed)					,851	,793	,544	,866	1,000	,935	,604	1,000	,718	,604	,559	,493
		N				14	14	14	14	14	5	5	5	5	5	5	5	
	CmediaAdes	Correlation Coefficient					1,000	-,284	-,358	-,384	,000	,821	,000	,211	,224	,000	-,707	-,205
		Sig. (2-tailed)						,326	,208	,176	1,000	,089	1,000	,734	,718	1,000	,182	,741
		N					14	14	14	14	5	5	5	5	5	5	5	
	CmediaBdes	Correlation Coefficient						1,000	-,329	-,571*	,363	,000	,081	,487	-,229	,081	,544	,079
		Sig. (2-tailed)							,250	,033	,548	1,000	,897	,406	,710	,897	,343	,900
		N						14	14	14	5	5	5	5	5	5	5	
	CmediaCdes	Correlation Coefficient							1,000	,197	,000	-,667	-,158	,000	-,447	-,158	,707	,051
		Sig. (2-tailed)								,499	1,000	,219	,800	1,000	,450	,800	,182	,935
		N							14	14	5	5	5	5	5	5	5	
	CmediaDdes	Correlation Coefficient								1,000	-,363	-,342	,162	-,703	,229	,162	-,181	,263
		Sig. (2-tailed)									,548	,573	,794	,185	,710	,794	,770	,669
		N								14	5	5	5	5	5	5	5	
	FACILITADORpes	Correlation Coefficient									1,000	,405	,539	,707	,696	,539	,316	,000
		Sig. (2-tailed)										,426	,269	,116	,125	,269	,541	1,000
		N									6	6	6	6	6	6	6	
	INOVADORpes	Correlation Coefficient										1,000	,273	,779	,563	,273	-,107	-,621
		Sig. (2-tailed)											,601	,068	,245	,601	,841	,188
		N										6	6	6	6	6	6	
	PRODUTORpes	Correlation Coefficient											1,000	,191	,844*	1,000**	,746	,182
		Sig. (2-tailed)												,717	,035	,088	,730	
		N											6	6	6	6	6	
	COORDENADORpes	Correlation Coefficient												1,000	,492	,191	,112	-,636
		Sig. (2-tailed)													,322	,717	,833	,175
		N												6	6	6	6	
	MENTORpes	Correlation Coefficient													1,000	,844*	,440	-,188
		Sig. (2-tailed)														,035	,383	,722
		N													6	6	6	
	INTERMEDIARIOpes	Correlation Coefficient														1,000	,746	,182
		Sig. (2-tailed)															,088	,730
		N													6	6	6	
	DIRECTORpes	Correlation Coefficient															1,000	,107
		Sig. (2-tailed)																,841
		N														6	6	
	MONITORpes	Correlation Coefficient																1,000
		Sig. (2-tailed)																
		N																

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. dep = Apro Não Alimentar

Não existem correlações significativas ou fortemente significativas para Sig. $\leq 0,05$ ou Sig. $\leq 0,01$, respectivamente.

Esta análise é composta pelos dados dos chefes de secção do departamento mais o responsável do aprovisionamento, que é comum ao aprovisionamento alimentar e ao aprovisionamento não alimentar. Como na cultura organizacional houve a anulação de 1 questionário de um chefe de secção do departamento não alimentar por se encontrar mal preenchido, a amostra para a correlação entre a cultura e a liderança é assim de N=5.

Anexo XXVI – Medidas Descritivas das 3 Escalas do Commitment

Função	Departamento		AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE
Responsável	Logística	Mean	24,00	19,00	23,00
		Std. Deviation	.	.	.
		Minimum	24	19	23
		Maximum	24	19	23
	Contabilidade	Mean	40,00	30,00	24,00
		Std. Deviation	.	.	.
		Minimum	40	30	24
		Maximum	40	30	24
	Aprovisionamento	Mean	41,00	25,00	25,00
		Std. Deviation	.	.	.
		Minimum	41	25	25
		Maximum	41	25	25
	Total	Mean	35,00	24,67	24,00
		Std. Deviation	9,539	5,508	1,000
		Minimum	24	19	23
		Maximum	41	30	25
Chefe de Secção	Logística	Mean	36,50	28,00	30,00
		Std. Deviation	3,536	7,071	4,243
		Minimum	34	23	27
		Maximum	39	33	33
	Apro Alimentar	Mean	37,67	25,33	22,33
		Std. Deviation	4,633	6,802	3,077
		Minimum	31	15	19
		Maximum	42	34	27
	Apro Não Alimentar	Mean	33,40	21,80	30,20
		Std. Deviation	7,266	5,762	5,718
		Minimum	22	14	25
		Maximum	42	28	38
	Total	Mean	35,85	24,38	26,54
		Std. Deviation	5,640	6,318	5,724
		Minimum	22	14	19
		Maximum	42	34	38
Assistente	Logística	Mean	24,36	19,91	26,18
		Std. Deviation	7,366	8,018	4,916
		Minimum	14	8	20
		Maximum	38	34	38
	Apro Alimentar	Mean	25,40	25,40	29,60
		Std. Deviation	1,673	6,309	8,142
		Minimum	24	20	20
		Maximum	28	36	42
	Apro Não Alimentar	Mean	26,22	21,89	28,78
		Std. Deviation	7,645	6,431	7,293
		Minimum	15	10	18
		Maximum	37	30	39
	Contabilidade	Mean	31,80	30,40	27,20
		Std. Deviation	4,438	4,506	8,468
		Minimum	27	26	14
		Maximum	37	35	35
Total	Mean	26,33	23,17	27,70	
	Std. Deviation	6,687	7,502	6,629	
	Minimum	14	8	14	
	Maximum	38	36	42	
Total	Logística	Mean	26,07	21,00	26,50
		Std. Deviation	7,888	7,884	4,784
		Minimum	14	8	20
		Maximum	39	34	38
	Apro Alimentar	Mean	32,09	25,36	25,64
		Std. Deviation	7,273	6,249	6,757
		Minimum	24	15	19
		Maximum	42	36	42
	Apro Não Alimentar	Mean	28,79	21,86	29,29
		Std. Deviation	8,059	5,972	6,580
		Minimum	15	10	18
		Maximum	42	30	39
	Contabilidade	Mean	33,17	30,33	26,67
		Std. Deviation	5,193	4,033	7,685
		Minimum	27	26	14
		Maximum	40	35	35
Aprovisionamento	Mean	41,00	25,00	25,00	
	Std. Deviation	.	.	.	
	Minimum	41	25	25	
	Maximum	41	25	25	
Total	Mean	29,59	23,61	27,13	
	Std. Deviation	7,853	6,974	6,170	
	Minimum	14	8	14	
	Maximum	42	36	42	

A tabela apresenta as três escalas do *commitment* detalhadas por função e por departamento. O valor *Mean* é a média da soma das seis afirmações que compõem cada escala no questionário *Three-Component Model of Organizational Commitment (TCMOC)*.

Anexo XXVII – Correlação de Spearman entre *Commitment* e Cultura Organizacional Actual por Função.

Responsáveis:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,500	1,000**	-,866	-1,000**	-,500	1,000**
		Sig. (2-tailed)	.	,667	.	,333	.	,667	.
		N	3	3	3	3	3	3	3
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,500	-,866	-,500	,500	,500
		Sig. (2-tailed)		.	,667	,333	,667	,667	,667
		N		3	3	3	3	3	3
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	-,866	-1,000**	-,500	1,000**
		Sig. (2-tailed)			.	,333	.	,667	.
		N			3	3	3	3	3
	CmediaA	Correlation Coefficient				1,000	,866	,000	-,866
		Sig. (2-tailed)				.	,333	1,000	,333
		N				3	3	3	3
	CmediaB	Correlation Coefficient					1,000	,500	-1,000**
		Sig. (2-tailed)					.	,667	.
		N					3	3	3
	CmediaC	Correlation Coefficient						1,000	-,500
		Sig. (2-tailed)						.	,667
		N						3	3
	CmediaD	Correlation Coefficient							1,000
		Sig. (2-tailed)							.
		N							3

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. funcao = Responsável

Legenda: CmediaA=Clan actual; CmediaB=Adhocracia actual; CmediaC=Mercado actual; CmediaD=Hierárquica actual; CmediaAdes=Clan desejada; CmediaBdes=Adhocracia desejada; CmediaCdes=Mercado desejada; CmediaDdes=Hierárquica desejada.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a cultura adhocracia actual, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a cultura hierárquica actual, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre o *commitment* continuidade e a cultura adhocracia actual, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* continuidade e a cultura hierárquica actual, com Sig. $\leq 0,01$.

Chefes de secção:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,360	,065	,361	-,157	,169	-,335
		Sig. (2-tailed)	.	,227	,832	,250	,626	,599	,287
		N	13	13	13	12	12	12	12
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,198	,085	,236	-,204	,002
		Sig. (2-tailed)		.	,516	,793	,461	,526	,996
		N		13	13	12	12	12	12
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	,505	-,415	,071	-,477
		Sig. (2-tailed)			.	,094	,180	,828	,117
		N			13	12	12	12	12
	CmediaA	Correlation Coefficient				1,000	-,039	-,349	-,551
		Sig. (2-tailed)				.	,905	,266	,063
		N				12	12	12	12
	CmediaB	Correlation Coefficient					1,000	-,238	-,056
		Sig. (2-tailed)					.	,456	,862
		N					12	12	12
	CmediaC	Correlation Coefficient						1,000	-,490
		Sig. (2-tailed)						.	,106
		N						12	12
	CmediaD	Correlation Coefficient							1,000
		Sig. (2-tailed)							.
		N							12

a. funcao = Chefe de Secção

Não existem correlações significativas ou fortemente significativas para Sig. $\leq 0,05$ ou Sig. $\leq 0,01$, respectivamente.

Na cultura organizacional houve a anulação de 1 questionário de um chefe de secção do departamento não alimentar por se encontrar mal preenchido, não tendo sido contabilizado. A amostra para a correlação entre o *commitment* e a cultura é assim de N=12.

Assistentes:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,607**	,099	-,188	-,392*	,380*	-,011
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,602	,319	,032	,038	,954
		N	30	30	30	30	30	30	30
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,461*	-,082	-,121	,020	,207
		Sig. (2-tailed)		.	,010	,667	,523	,915	,273
		N		30	30	30	30	30	30
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	,040	,231	-,125	,132
		Sig. (2-tailed)			.	,834	,219	,511	,488
		N			30	30	30	30	30
	CmediaA	Correlation Coefficient				1,000	,069	-,612**	-,446*
		Sig. (2-tailed)				.	,717	,000	,013
		N				30	30	30	30
	CmediaB	Correlation Coefficient					1,000	-,369*	-,290
		Sig. (2-tailed)					.	,045	,121
		N					30	30	30
	CmediaC	Correlation Coefficient						1,000	-,162
		Sig. (2-tailed)						.	,392
		N						30	30
	CmediaD	Correlation Coefficient							1,000
		Sig. (2-tailed)							.
		N							30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. funcao = Assistente

Existe uma correlação negativa significativa entre o *commitment* afectivo e a cultura adhocracia actual, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* afectivo e a cultura mercado actual, com Sig. $\leq 0,05$.

Anexo XXVIII – Correlação de Spearman entre *Commitment* e Cultura Organizacional por Departamento.

Logística:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,690**	,652*	-,071	-,230	,238	-,230
		Sig. (2-tailed)	.	,006	,012	,810	,428	,413	,430
		N	14	14	14	14	14	14	14
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,736**	-,157	-,266	,251	,214
		Sig. (2-tailed)		.	,003	,593	,358	,387	,462
		N		14	14	14	14	14	14
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	-,006	-,167	,162	-,034
		Sig. (2-tailed)			.	,985	,569	,581	,907
		N			14	14	14	14	14
	CmediaA	Correlation Coefficient				1,000	,094	-,885**	-,382
		Sig. (2-tailed)				.	,749	,000	,178
		N				14	14	14	14
	CmediaB	Correlation Coefficient					1,000	-,382	-,406
		Sig. (2-tailed)					.	,177	,149
		N					14	14	14
	CmediaC	Correlation Coefficient						1,000	,269
		Sig. (2-tailed)						.	,353
		N						14	14
	CmediaD	Correlation Coefficient							1,000
		Sig. (2-tailed)							.
		N							14

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. dep = Logística

Legenda: CmediaA=Clan actual; CmediaB=Adhocracia actual; CmediaC=Mercado actual; CmediaD=Hierárquica actual; CmediaAdes=Clan desejada; CmediaBdes=Adhocracia desejada; CmediaCdes=Mercado desejada; CmediaDdes=Hierárquica desejada.

Não existem correlações significativas ou fortemente significativas para $\text{Sig.} \leq 0,05$ ou $\text{Sig.} \leq 0,01$, respectivamente.

Aprovisionamento alimentar:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	-,046	-,487	,496	,103	-,194	-,244
		Sig. (2-tailed)	.	,887	,109	,101	,751	,546	,445
		N	12	12	12	12	12	12	12
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,498	,148	-,168	-,657*	,487
		Sig. (2-tailed)		.	,099	,646	,601	,020	,108
		N		12	12	12	12	12	12
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	,159	,012	-,541	,103
		Sig. (2-tailed)			.	,622	,969	,070	,751
		N			12	12	12	12	12
	CmediaA	Correlation Coefficient				1,000	,032	-,638*	-,233
		Sig. (2-tailed)				.	,922	,025	,466
		N				12	12	12	12
	CmediaB	Correlation Coefficient					1,000	,154	-,793**
		Sig. (2-tailed)					.	,632	,002
		N					12	12	12
	CmediaC	Correlation Coefficient						1,000	-,364
		Sig. (2-tailed)						.	,244
		N					12	12	12
	CmediaD	Correlation Coefficient							1,000
		Sig. (2-tailed)							.
		N							12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. dep = Apro Alimentar

Existe uma correlação negativa significativa entre o *commitment* normativo e a cultura mercado actual, com Sig. $\leq 0,05$.

Esta análise é composta pelos dados dos chefes de secção do departamento mais o responsável do aprovisionamento, que é comum ao aprovisionamento alimentar e ao aprovisionamento não alimentar, N=12.

Aprovisionamento não alimentar:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,502	-,174	,556*	-,392	-,118	-,322
		Sig. (2-tailed)	.	,056	,534	,039	,166	,688	,261
		N	15	15	15	14	14	14	14
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,298	,309	-,206	-,093	-,162
		Sig. (2-tailed)		.	,281	,282	,479	,753	,579
		N		15	15	14	14	14	14
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	-,132	,156	,356	-,216
		Sig. (2-tailed)			.	,652	,595	,211	,458
		N			15	14	14	14	14
	CmediaA	Correlation Coefficient				1,000	,038	-,374	-,769**
		Sig. (2-tailed)				.	,898	,188	,001
		N				14	14	14	14
	CmediaB	Correlation Coefficient					1,000	-,590*	-,075
		Sig. (2-tailed)					.	,026	,798
		N					14	14	14
	CmediaC	Correlation Coefficient						1,000	-,105
		Sig. (2-tailed)						.	,722
		N						14	14
	CmediaD	Correlation Coefficient							1,000
		Sig. (2-tailed)							.
		N							14

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. dep = Apro Não Alimentar

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* afectivo e a cultura clan actual, com Sig. $\leq 0,05$.

Esta análise é composta pelos dados dos chefes de secção do departamento mais o responsável do Aprovisionamento, que é comum ao aprovisionamento alimentar e ao aprovisionamento não alimentar. Como na cultura organizacional houve a anulação de 1 questionário de um chefe de secção do departamento não alimentar por se encontrar mal preenchido, a amostra para a correlação entre o *commitment* e a cultura é assim de N=14.

Contabilidade:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	CmediaA	CmediaB	CmediaC	CmediaD
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,717	,143	-,030	,657	-,029	-,543
		Sig. (2-tailed)	.	,109	,787	,954	,156	,957	,266
		N	6	6	6	6	6	6	6
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,478	-,635	,717	,478	-,598
		Sig. (2-tailed)		.	,338	,176	,109	,338	,210
		N		6	6	6	6	6	6
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	-,395	,029	,143	,257
		Sig. (2-tailed)			.	,439	,957	,787	,623
	N			6	6	6	6	6	
CmediaA	Correlation Coefficient				1,000	-,455	-,941**	,455	
	Sig. (2-tailed)				.	,364	,005	,364	
	N				6	6	6	6	
CmediaB	Correlation Coefficient					1,000	,543	-,943**	
	Sig. (2-tailed)					.	,266	,005	
	N					6	6	6	
CmediaC	Correlation Coefficient						1,000	-,600	
	Sig. (2-tailed)						.	,208	
	N						6	6	
CmediaD	Correlation Coefficient							1,000	
	Sig. (2-tailed)							.	
	N							6	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. dep = Contabilidade

Não existem correlações significativas ou fortemente significativas para $\text{Sig.} \leq 0,05$ ou $\text{Sig.} \leq 0,01$, respectivamente.

Anexo XXIX – Correlação de Spearman entre *Commitment* e Liderança Organizacional por Função.

Responsáveis:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	FACILITADOR pes	INOVADOR pes	PRODUTOR pes	COORDENADOR pes	MENTOR pes	INTERMEDIARIO pes	DIRECTOR pes	MONITOR pes
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,500	1,000**	1,000**	-,500	,500	,866	,866	,000	-,866	1,000**
		Sig. (2-tailed)	.	,667	.	.	,667	,667	,333	,333	1,000	,333	.
		N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,500	,500	-1,000**	-,500	,000	,000	-,866	,000	,500
		Sig. (2-tailed)		.	,667	,667	.	,667	1,000	1,000	,333	1,000	,667
		N		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	1,000**	-,500	,500	,866	,866	,000	-,866	1,000**
		Sig. (2-tailed)			.	.	,667	,667	,333	,333	1,000	,333	.
		N			3	3	3	3	3	3	3	3	3
	FACILITADORpes	Correlation Coefficient				1,000	-,500	,500	,866	,866	,000	-,866	1,000**
		Sig. (2-tailed)				.	,667	,667	,333	,333	1,000	,333	.
		N				3	3	3	3	3	3	3	3
	INOVADORpes	Correlation Coefficient					1,000	,500	,000	,000	,866	,000	-,500
		Sig. (2-tailed)					.	,667	1,000	1,000	,333	1,000	,667
N						3	3	3	3	3	3	3	
PRODUTORpes	Correlation Coefficient						1,000	,866	,866	,866	-,866	,500	
	Sig. (2-tailed)						.	,333	,333	,333	,333	,667	
	N						3	3	3	3	3	3	
COORDENADORpes	Correlation Coefficient								1,000	1,000**	,500	-,866	
	Sig. (2-tailed)								.	.	,667	,333	
	N								3	3	3	3	
MENTORpes	Correlation Coefficient									1,000	,500	-,866	
	Sig. (2-tailed)									.	,667	,333	
	N									3	3	3	
INTERMEDIARIOpes	Correlation Coefficient										1,000	-,500	
	Sig. (2-tailed)										.	,667	
	N										3	3	
DIRECTORpes	Correlation Coefficient											1,000	
	Sig. (2-tailed)											.	
	N											3	
MONITORpes	Correlation Coefficient												1,000
	Sig. (2-tailed)												.
	N												3

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. funcao = Responsável

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e o papel de liderança facilitador e entre o *commitment* afectivo e o papel de liderança monitor, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre o *commitment* normativo e o papel de liderança inovador, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* de continuidade e o papel de liderança facilitador e entre o *commitment* de continuidade e o papel de liderança monitor, com Sig. $\leq 0,01$.

Chefes de secção:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	FACILITADOR pes	INOVADOR pes	PRODUTOR pes	COORDENADOR pes	MENTOR pes	INTERMEDIARIO pes	DIRECTOR pes	MONITOR pes
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,360	,065	,155	,261	,379	,260	,372	,323	,244	,154
		Sig. (2-tailed)	.	,227	,832	,614	,389	,201	,391	,211	,282	,421	,616
		N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,198	-.243	,383	,535	-.183	-.214	-.059	-.050	-.352
		Sig. (2-tailed)		.	,516	,423	,197	,059	,550	,483	,849	,870	,238
		N		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	,273	-.076	,050	,000	,478	-.208	,154	-.157
		Sig. (2-tailed)			.	,366	,804	,871	1,000	,099	,495	,617	,609
		N			13	13	13	13	13	13	13	13	13
	FACILITADORpes	Correlation Coefficient				1,000	,453	,241	,869**	,588*	,362	,710**	,436
		Sig. (2-tailed)				.	,120	,428	,000	,034	,224	,007	,137
		N				13	13	13	13	13	13	13	13
	INOVADORpes	Correlation Coefficient					1,000	,426	,516	-.078	,459	,398	,379
		Sig. (2-tailed)					.	,147	,071	,799	,114	,178	,201
		N					13	13	13	13	13	13	13
PRODUTORpes	Correlation Coefficient						1,000	,257	-.003	,434	,501	,057	
	Sig. (2-tailed)						.	,396	,992	,138	,081	,853	
	N						13	13	13	13	13	13	
COORDENADORpes	Correlation Coefficient							1,000	,499	,348	,608*	,311	
	Sig. (2-tailed)							.	,082	,245	,028	,301	
	N							13	13	13	13	13	
MENTORpes	Correlation Coefficient								1,000	,133	,336	-.117	
	Sig. (2-tailed)								.	,665	,261	,703	
	N								13	13	13	13	
INTERMEDIARIOpes	Correlation Coefficient									1,000	,237	,545	
	Sig. (2-tailed)									.	,436	,054	
	N									13	13	13	
DIRECTORpes	Correlation Coefficient										1,000	,417	
	Sig. (2-tailed)										.	,156	
	N										13	13	
MONITORpes	Correlation Coefficient											1,000	
	Sig. (2-tailed)											.	
	N											13	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. funcao = Chefe de Secção

Não existem correlações significativas ou fortemente significativas para Sig. $\leq 0,05$ ou Sig. $\leq 0,01$, respectivamente.

Anexo XXX – Correlação de Spearman entre *Commitment* e Liderança Organizacional por Departamento.

Logística:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	FACILITADOR	INOVADOR	PRODUTOR	COORDENADOR	MENTOR	INTERMEDIARIO	DIRECTOR	MONITOR
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,690**	,652*	1,000**	-,500	,000	1,000**	,000	-,866	-,500	1,000**
		Sig. (2-tailed)	.	,006	,012	.	,667	1,000	.	1,000	,333	,667	.
		N	14	14	14	3	3	3	3	3	3	3	3
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,736**	,500	-,1000**	,866	,500	-,866	,000	-,1000**	,500
		Sig. (2-tailed)		.	,003	,667	.	,333	,667	,333	1,000	.	,667
		N		14	14	3	3	3	3	3	3	3	3
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	1,000**	-,500	,000	1,000**	,000	-,866	-,500	1,000**
		Sig. (2-tailed)			.	.	,667	1,000	.	1,000	,333	,667	.
		N			14	3	3	3	3	3	3	3	3
	FACILITADOR	Correlation Coefficient				1,000	-,500	,000	1,000**	,000	-,866	-,500	1,000**
		Sig. (2-tailed)				.	,667	1,000	.	1,000	,333	,667	.
		N				3	3	3	3	3	3	3	3
	INOVADOR	Correlation Coefficient					1,000	-,866	-,500	,866	,000	1,000**	-,500
		Sig. (2-tailed)					.	,333	,667	,333	1,000	.	,667
N						3	3	3	3	3	3	3	
PRODUTOR	Correlation Coefficient						1,000	,000	-,1000**	,500	-,866	,000	
	Sig. (2-tailed)						.	1,000	.	,667	,333	1,000	
	N						3	3	3	3	3	3	
COORDENADOR	Correlation Coefficient								1,000	,000	-,866	-,500	1,000**
	Sig. (2-tailed)								.	1,000	,333	,667	.
	N								3	3	3	3	3
MENTOR	Correlation Coefficient									1,000	-,500	,866	,000
	Sig. (2-tailed)									.	,667	,333	1,000
	N									3	3	3	3
INTERMEDIARIO	Correlation Coefficient										1,000	,000	-,866
	Sig. (2-tailed)										.	1,000	,333
	N										3	3	3
DIRECTOR	Correlation Coefficient											1,000	-,500
	Sig. (2-tailed)											.	,667
	N											3	3
MONITOR	Correlation Coefficient												1,000
	Sig. (2-tailed)												.
	N												3

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. dep = Logística

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e o papel de liderança facilitador, entre o *commitment* afectivo e o papel de liderança coordenador e entre o *commitment* afectivo e o papel de liderança monitor, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre o *commitment* normativo e o papel de liderança inovador e entre o *commitment* normativo e o papel de liderança director, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* de continuidade e o papel de liderança facilitador, entre o *commitment* de continuidade e o papel de liderança coordenador e entre o *commitment* de continuidade e o papel de liderança monitor, com Sig. $\leq 0,01$.

Aprovisionamento alimentar:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	FACILITADOR	INOVADOR	PRODUTOR	COORDENADOR	MENTOR	INTERMEDIARIO	DIRECTOR	MONITOR
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	-,046	-,487	,117	-,131	,117	,277	,860*	,019	,324	,000
		Sig. (2-tailed)	.	,887	,109	,804	,780	,804	,547	,013	,968	,479	1,000
		N	12	12	12	7	7	7	7	7	7	7	7
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,498	-,056	,288	,767*	-,267	,018	-,455	,385	-,318
		Sig. (2-tailed)		.	,099	,905	,531	,044	,562	,969	,305	,393	,487
		N		12	12	7	7	7	7	7	7	7	7
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	-,142	-,018	,444	-,539	-,100	-,514	-,093	-,340
		Sig. (2-tailed)			.	,762	,969	,319	,212	,831	,238	,843	,456
		N			12	7	7	7	7	7	7	7	7
	FACILITADOR	Correlation Coefficient				1,000	,548	,363	,770*	,283	,619	,750	,863*
		Sig. (2-tailed)				.	,203	,424	,043	,538	,138	,052	,012
		N				7	7	7	7	7	7	7	7
	INOVADOR	Correlation Coefficient					1,000	,642	,539	-,209	,670	,630	,689
		Sig. (2-tailed)					.	,120	,212	,653	,100	,130	,087
N						7	7	7	7	7	7	7	
PRODUTOR	Correlation Coefficient						1,000	,350	-,113	,124	,760*	,235	
	Sig. (2-tailed)						.	,441	,809	,791	,048	,612	
	N						7	7	7	7	7	7	
COORDENADOR	Correlation Coefficient							1,000	,135	,816*	,755*	,840*	
	Sig. (2-tailed)							.	,773	,025	,050	,018	
	N							7	7	7	7	7	
MENTOR	Correlation Coefficient								1,000	-,046	,204	,066	
	Sig. (2-tailed)								.	,922	,661	,888	
	N								7	7	7	7	
INTERMEDIARIO	Correlation Coefficient									1,000	,393	,924**	
	Sig. (2-tailed)									.	,384	,003	
	N									7	7	7	
DIRECTOR	Correlation Coefficient										1,000	,558	
	Sig. (2-tailed)										.	,193	
	N										7	7	
MONITOR	Correlation Coefficient											1,000	
	Sig. (2-tailed)											.	
	N											7	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. dep = Apro Alimentar

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* afectivo e o papel de liderança mentor, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* normativo e o papel de liderança produtor, com Sig. $\leq 0,05$.

Aprovisionamento não alimentar:

Correlations^a

			AFFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	FACILITADOR	INOVADOR	PRODUTOR	COORDENADOR	MENTOR	INTERMEDIARIO	DIRECTOR	MONITOR
Spearman's rho	AFFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,502	-,174	,393	,559	,530	,216	,455	,530	,000	,294
		Sig. (2-tailed)	.	,056	,534	,441	,249	,280	,681	,364	,280	1,000	,571
		N	15	15	15	6	6	6	6	6	6	6	6
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,298	,131	,883*	,265	,432	,395	,265	-,207	-,324
		Sig. (2-tailed)		.	,281	,805	,020	,612	,392	,439	,612	,694	,531
		N		15	15	6	6	6	6	6	6	6	6
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	,417	,563	,469	,557	,290	,469	,440	-,063
		Sig. (2-tailed)			.	,410	,245	,348	,250	,577	,348	,383	,906
		N			15	6	6	6	6	6	6	6	6
	FACILITADORpes	Correlation Coefficient				1,000	,405	,539	,707	,696	,539	,316	,000
		Sig. (2-tailed)				.	,426	,269	,116	,125	,269	,541	1,000
		N				6	6	6	6	6	6	6	6
	INOVADOR	Correlation Coefficient					1,000	,273	,779	,563	,273	-,107	-,621
		Sig. (2-tailed)					.	,601	,068	,245	,601	,841	,188
	N					6	6	6	6	6	6	6	
PRODUTOR	Correlation Coefficient						1,000	,191	,844*	1,000**	,746	,182	
	Sig. (2-tailed)						.	,717	,035	.	,088	,730	
	N						6	6	6	6	6	6	
COORDENADOR	Correlation Coefficient							1,000	,492	,191	,112	-,636	
	Sig. (2-tailed)							.	,322	,717	,833	,175	
	N							6	6	6	6	6	
MENTOR	Correlation Coefficient								1,000	,844*	,440	-,188	
	Sig. (2-tailed)								.	,035	,383	,722	
	N								6	6	6	6	
INTERMEDIARIO	Correlation Coefficient									1,000	,746	,182	
	Sig. (2-tailed)									.	,088	,730	
	N									6	6	6	
DIRECTOR	Correlation Coefficient										1,000	,107	
	Sig. (2-tailed)										.	,841	
	N										6	6	
MONITOR	Correlation Coefficient											1,000	
	Sig. (2-tailed)											.	
	N											6	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. dep = Apro Não Alimentar

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* normativo e o papel de liderança inovador, com Sig. $\leq 0,05$.

Anexo XXXI – Correlação de Spearman entre *Commitment* Organizacional e as 7 Dimensões-chave (Geral)

Correlations

		AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
AFECTIVO	Pearson Correlation	1	,526**	-,039	,601**	,474**	,693**	-,110	,654**	-,486**	,392**
	Sig. (2-tailed)		,000	,796	,000	,001	,000	,467	,000	,001	,007
	N	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
NORMATIVO	Pearson Correlation		1	,336*	,593**	,542**	,422**	,007	,444**	-,475**	,292*
	Sig. (2-tailed)			,022	,000	,000	,003	,966	,002	,001	,049
	N		46	46	46	46	46	46	46	46	46
CONTINUIDADE	Pearson Correlation			1	,176	,078	,051	,102	,178	,127	,241
	Sig. (2-tailed)				,241	,606	,737	,499	,236	,399	,107
	N			46	46	46	46	46	46	46	46
SEGURANCA TRAB	Pearson Correlation				1	,511**	,609**	,046	,426**	-,352*	,306*
	Sig. (2-tailed)					,000	,000	,760	,003	,017	,039
	N				46	46	46	46	46	46	46
RECRUTSELEC	Pearson Correlation					1	,362*	-,166	,418**	-,303*	,217
	Sig. (2-tailed)						,013	,269	,004	,040	,147
	N					46	46	46	46	46	46
PROCESSO DECISAO	Pearson Correlation						1	-,092	,495**	-,425**	,256
	Sig. (2-tailed)							,542	,000	,003	,086
	N						46	46	46	46	46
COMPENS DESEMP	Pearson Correlation							1	,039	,052	,063
	Sig. (2-tailed)								,794	,733	,679
	N							46	46	46	46
FORMACAO COMPL	Pearson Correlation								1	-,150	,277
	Sig. (2-tailed)									,321	,063
	N								46	46	46
STATUS	Pearson Correlation									1	-,234
	Sig. (2-tailed)										,117
	N									46	46
PARTILHA INFO	Pearson Correlation										1
	Sig. (2-tailed)										
	N										46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘segurança no trabalho’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘política de recrutamento selectiva’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘formação complementar’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘partilha da informação a todos os níveis’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘segurança no trabalho’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘política de recrutamento selectiva’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘formação complementar’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘partilha da informação a todos os níveis’, com Sig. $\leq 0,05$.

Anexo XXXII – Correlação de Spearman entre *Commitment* Organizacional e as 7 Dimensões-chave por Função.

Responsáveis:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,500	1,000**	,866	,866	,000	-1,000**	,866	,866	,866
		Sig. (2-tailed)	.	,667	.	,333	,333	1,000	.	,333	,333	,333
		N	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,500	,866	,866	-.866	-.500	,000	,866	,866
		Sig. (2-tailed)		.	,667	,333	,333	,333	,667	1,000	,333	,333
		N		3	3	3	3	3	3	3	3	3
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	,866	,866	,000	-1,000**	,866	,866	,866
		Sig. (2-tailed)			.	,333	,333	1,000	.	,333	,333	,333
		N			3	3	3	3	3	3	3	3
	SEGURANCATRAB	Correlation Coefficient				1,000	1,000**	-.500	-.866	,500	1,000**	1,000**
		Sig. (2-tailed)				.	.	,667	,333	,667	.	.
		N				3	3	3	3	3	3	3
RECRUTSELEC	Correlation Coefficient					1,000	1,000**	-.500	-.866	,500	1,000**	
	Sig. (2-tailed)					.	.	,667	,333	.	.	
	N					3	3	3	3	3	3	
PROCESSODECISAO	Correlation Coefficient							1,000	,000	,500	-.500	
	Sig. (2-tailed)							.	1,000	,667	,667	
	N							3	3	3	3	
COMPENDESEMP	Correlation Coefficient								1,000	-.866	-.866	
	Sig. (2-tailed)								.	,333	,333	
	N								3	3	3	
FORMACAO COMPL	Correlation Coefficient									1,000	,500	
	Sig. (2-tailed)									.	,667	
	N									3	3	
STATUS	Correlation Coefficient									,500	1,000	
	Sig. (2-tailed)									,667	.	
	N									3	3	
PARTILHA INFO	Correlation Coefficient										1,000**	
	Sig. (2-tailed)										.	
	N										3	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. funcao = Responsável

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘compensação baseada no desempenho organizacional’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre o *commitment* de continuidade e a dimensão ‘compensação baseada no desempenho organizacional’, com Sig. $\leq 0,01$.

Chefes de secção:

Correlations^a

			AFFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
Spearman's rho	AFFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,360	,065	,466	,492	,410	-,283	,280	-,308	,506
		Sig. (2-tailed)	.	,227	,832	,109	,088	,164	,349	,354	,306	,077
		N	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,198	,378	,246	,390	,305	-,146	-,613*	,321
		Sig. (2-tailed)		.	,516	,202	,418	,187	,311	,634	,026	,285
		N		13	13	13	13	13	13	13	13	13
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	,098	,133	,597*	,406	-,458	,200	-,025
		Sig. (2-tailed)			.	,750	,666	,031	,169	,115	,513	,936
		N			13	13	13	13	13	13	13	13
	SEGURANCATRAB	Correlation Coefficient				1,000	,029	,386	,149	,100	-,558*	,180
		Sig. (2-tailed)				.	,924	,193	,626	,745	,048	,556
		N				13	13	13	13	13	13	13
RECRUTSELEC	Correlation Coefficient					1,000	,076	,152	-,042	-,321	,138	
	Sig. (2-tailed)					.	,804	,619	,891	,286	,652	
	N					13	13	13	13	13	13	
PROCESSODECISAO	Correlation Coefficient						1,000	,329	,108	-,096	,525	
	Sig. (2-tailed)						.	,273	,725	,755	,065	
	N						13	13	13	13	13	
COMPENSDESEMP	Correlation Coefficient							1,000	-,043	-,164	,133	
	Sig. (2-tailed)							.	,890	,593	,666	
	N							13	13	13	13	
FORMACAO COMPL	Correlation Coefficient								1,000	,165	,381	
	Sig. (2-tailed)								.	,590	,199	
	N								13	13	13	
STATUS	Correlation Coefficient									1,000	-,210	
	Sig. (2-tailed)									.	,492	
	N									13	13	
PARTILHA INFO	Correlation Coefficient										1,000	
	Sig. (2-tailed)										.	
	N										13	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. funcao = Chefe de Secção

Existe uma correlação negativa significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* de continuidade e a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com Sig. $\leq 0,05$.

Assistentes:

Correlations^a

			AFFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
Spearman's rho	AFFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,607**	,099	,537**	,425*	,595**	,026	,666**	-,614**	,103
		Sig. (2-tailed)		,000	,602	,002	,019	,001	,891	,000	,000	,589
		N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,461*	,609**	,613**	,524**	,161	,604**	-,602**	,257
		Sig. (2-tailed)			,010	,000	,000	,003	,394	,000	,000	,171
		N		30	30	30	30	30	30	30	30	30
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	,195	,181	,138	,126	,391*	-,119	,456*
		Sig. (2-tailed)				,302	,339	,467	,507	,032	,532	,011
		N			30	30	30	30	30	30	30	30
	SEGURANCATRAB	Correlation Coefficient				1,000	,573**	,616**	,248	,398*	-,330	,215
		Sig. (2-tailed)					,001	,000	,186	,029	,075	,255
		N				30	30	30	30	30	30	30
RECRUTSELEC	Correlation Coefficient					1,000	,302	,097	,498**	-,314	,159	
	Sig. (2-tailed)						,104	,609	,005	,091	,400	
	N					30	30	30	30	30	30	
PROCESSODECISAO	Correlation Coefficient							1,000	,088	,461*	-,413*	-,035
	Sig. (2-tailed)								,644	,010	,023	,856
	N							30	30	30	30	30
COMPENSDESEMP	Correlation Coefficient								1,000	,289	-,047	,360
	Sig. (2-tailed)									,122	,806	,050
	N								30	30	30	30
FORMACAO COMPL	Correlation Coefficient									1,000	-,452*	,158
	Sig. (2-tailed)										,012	,403
	N									30	30	30
STATUS	Correlation Coefficient										1,000	-,037
	Sig. (2-tailed)											,847
	N										30	30
PARTILHA INFO	Correlation Coefficient											1,000
	Sig. (2-tailed)											
	N											30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. funcao = Assistente

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘segurança no trabalho’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘política de recrutamento selectiva’, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘formação complementar’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘segurança no trabalho’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘política de recrutamento selectiva’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘formação complementar’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação negativa fortemente significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre Status’, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* de continuidade e a dimensão ‘partilha da informação a todos os níveis’, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* de continuidade e a dimensão ‘formação complementar’, com Sig. $\leq 0,05$.

Anexo XXXIII – Correlação de Pearson entre Commitment Organizacional e as 7 Dimensões-chave por Departamento.

Logística:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,690**	,652'	,746**	,651'	,667**	,374	,918**	-,436	,352
		Sig. (2-tailed)	.	,006	,012	,002	,012	,009	,188	,000	,119	,217
	N	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,736**	,788**	,574'	,646'	,626'	,568'	-,607*	,551'
		Sig. (2-tailed)		.	,003	,001	,032	,013	,017	,034	,021	,041
	N		14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	,627'	,270	,521	,444	,624'	-,325	,567'
		Sig. (2-tailed)			.	,016	,350	,056	,112	,017	,256	,034
	N			14	14	14	14	14	14	14	14	14
	SEGURANCATRAB	Correlation Coefficient				1,000	,520	,594'	,466	,758**	-,281	,355
		Sig. (2-tailed)				.	,057	,025	,093	,002	,330	,214
	N					14	14	14	14	14	14	14
	RECRUTSELEC	Correlation Coefficient					1,000	,447	,347	,505	-,403	,067
		Sig. (2-tailed)					.	,109	,224	,065	,154	,819
N						14	14	14	14	14	14	
PROCESSODECISAO	Correlation Coefficient						1,000	,553'	,591'	-,763**	,364	
	Sig. (2-tailed)						.	,040	,026	,002	,201	
N							14	14	14	14	14	
COMPENSDESEMP	Correlation Coefficient							1,000	,480	-,581'	,523	
	Sig. (2-tailed)							.	,083	,029	,055	
N								14	14	14	14	
FORMACAO COMPL	Correlation Coefficient								1,000	-,317	,367	
	Sig. (2-tailed)								.	,270	,197	
N									14	14	14	
STATUS	Correlation Coefficient									1,000	-,305	
	Sig. (2-tailed)									.	,290	
N										14	14	
PARTILHA INFO	Correlation Coefficient										1,000	
	Sig. (2-tailed)										.	
N											14	

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

a. dep = Logística

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre a dimensão ‘segurança no trabalho’ e o *commitment* afectivo e entre a dimensão ‘segurança no trabalho’ e o *commitment* normativo, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘segurança no trabalho’ e o *commitment* de continuidade, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘política de recrutamento selectiva’ e o *commitment* afectivo e entre a dimensão ‘política de recrutamento selectiva’ e o *commitment* normativo, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’ e o *commitment* afectivo, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’ e o *commitment* normativo, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘compensação baseada no desempenho organizacional’ e o *commitment* normativo e, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre a dimensão ‘formação complementar’ e o *commitment* afectivo, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘formação complementar’ e o *commitment* normativo e entre a dimensão ‘formação complementar’ e o *commitment* de continuidade, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação negativa significativa entre a dimensão ‘redução das barreiras e das distinções entre *status*’ e o *commitment* normativo, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘partilha da informação a todos os níveis’ e o *commitment* normativo e entre a dimensão ‘partilha da informação a todos os níveis’ e o *commitment* de continuidade, com Sig. $\leq 0,05$.

Aprovisionamento alimentar:

Correlations^a

			AFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
Spearman's rho	AFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	-,046	-,487	,393	,510	,475	-,531	,372	-,229	,631*
		Sig. (2-tailed)		,887	,109	,207	,090	,118	,076	,234	,475	,028
		N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,498	,429	,242	,700*	,307	,193	-,371	,110
		Sig. (2-tailed)			,099	,164	,449	,011	,332	,549	,235	,733
		N		12	12	12	12	12	12	12	12	12
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	,025	,095	,113	,724**	-,138	,045	,022
		Sig. (2-tailed)				,938	,769	,726	,008	,670	,889	,945
		N			12	12	12	12	12	12	12	12
	SEGURANCA TRAB	Correlation Coefficient				1,000	,317	,674*	-,007	,252	-,755**	,218
		Sig. (2-tailed)					,315	,016	,982	,429	,005	,496
		N				12	12	12	12	12	12	12
RECRUT SELEC	Correlation Coefficient					1,000	,669*	-,091	,559	-,089	,730**	
	Sig. (2-tailed)						,017	,780	,059	,784	,007	
	N					12	12	12	12	12	12	
PROCESSO DECISAO	Correlation Coefficient						1,000	,034	,530	-,395	,502	
	Sig. (2-tailed)							,915	,077	,203	,096	
	N						12	12	12	12	12	
COMPENS DESEMP	Correlation Coefficient							1,000	,011	-,029	,008	
	Sig. (2-tailed)								,972	,930	,981	
	N							12	12	12	12	
FORMACAO COMPL	Correlation Coefficient								1,000	,128	,184	
	Sig. (2-tailed)									,692	,568	
	N								12	12	12	
STATUS	Correlation Coefficient									1,000	-,304	
	Sig. (2-tailed)										,336	
	N									12	12	
PARTILHA INFO	Correlation Coefficient											1,000
	Sig. (2-tailed)											
	N											12

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. dep = Apro Alimentar

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* afectivo e a dimensão ‘partilha da informação a todos os níveis’, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva significativa entre o *commitment* normativo e a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre o *commitment* de continuidade e a dimensão ‘compensação baseada no desempenho organizacional’, com Sig. $\leq 0,01$.

Esta análise é composta pelos dados dos chefes de secção do departamento mais o responsável do aprovisionamento, que é comum ao aprovisionamento alimentar e ao aprovisionamento não alimentar, N=12.

Aprovisionamento não alimentar,

Correlations^a

			AFFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
Spearman's rho	AFFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,502	-,174	,638*	,446	,951**	,045	,597*	-,431	-,030
		Sig. (2-tailed)	.	,056	,534	,011	,096	,000	,873	,019	,109	,916
		N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,298	,653**	,578*	,543*	-,255	,268	-,457	-,032
		Sig. (2-tailed)		.	,281	,008	,024	,036	,359	,333	,087	,911
		N		15	15	15	15	15	15	15	15	15
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	,150	,152	-,039	-,162	-,015	,307	,522*
		Sig. (2-tailed)			.	,594	,590	,891	,564	,957	,266	,046
		N			15	15	15	15	15	15	15	15
	SEGURANCATRAB	Correlation Coefficient				1,000	,628*	,622*	-,004	,382	-,286	,278
		Sig. (2-tailed)				.	,012	,013	,989	,160	,301	,315
		N				15	15	15	15	15	15	15
	RECRUTSELEC	Correlation Coefficient					1,000	,450	-,069	,666**	-,227	,235
		Sig. (2-tailed)					.	,092	,808	,007	,417	,399
		N					15	15	15	15	15	15
	PROCESSODECISAO	Correlation Coefficient						1,000	-,066	,585*	-,356	,056
		Sig. (2-tailed)						.	,816	,022	,193	,844
		N						15	15	15	15	15
	COMPENSDESEMP	Correlation Coefficient							1,000	-,014	,220	-,033
		Sig. (2-tailed)							.	,961	,432	,908
		N							15	15	15	15
	FORMACAOCOMPL	Correlation Coefficient								1,000	-,055	,087
		Sig. (2-tailed)								.	,847	,759
		N								15	15	15
	STATUS	Correlation Coefficient									1,000	,037
		Sig. (2-tailed)									.	,896
		N									15	15
	PARTILHAINFO	Correlation Coefficient										1,000
		Sig. (2-tailed)										.
		N										15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. dep = Apro Não Alimentar

Existe uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘segurança no trabalho’ e o *commitment* afectivo, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre a dimensão ‘segurança no trabalho’ e o *commitment* normativo, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘política de recrutamento selectiva’ e o *commitment* normativo, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva fortemente significativa entre a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’ e o *commitment* afectivo, com Sig. $\leq 0,01$.

Existe uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘equipas envolvidas no processo da tomada de decisão’ e o *commitment* normativo, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘formação complementar’ e o *commitment* afectivo, com Sig. $\leq 0,05$.

Existe uma correlação positiva significativa entre a dimensão ‘partilha da informação a todos os níveis’ e o *commitment* de continuidade, com Sig. $\leq 0,05$.

Esta análise é composta pelos dados dos chefes de secção do departamento mais o responsável do aprovisionamento, que é comum ao aprovisionamento alimentar e ao aprovisionamento não Alimentar, N=15.

Contabilidade:

Correlations^a

			AFFECTIVO	NORMATIVO	CONTINUIDADE	SEGURANCA TRAB	RECRUT SELEC	PROCESSO DECISAO	COMPENS DESEMP	FORMACAO COMPL	STATUS	PARTILHA INFO
Spearman's rho	AFFECTIVO	Correlation Coefficient	1,000	,717	,143	,000	-,213	,507	-,131	,116	-,617	,353
		Sig. (2-tailed)	.	,109	,787	1,000	,686	,305	,805	,827	,192	,492
		N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	NORMATIVO	Correlation Coefficient		1,000	,478	-,645	-,127	,000	,000	,728	-,323	-,185
		Sig. (2-tailed)		.	,338	,166	,811	1,000	1,000	,101	,533	,726
		N		6	6	6	6	6	6	6	6	6
	CONTINUIDADE	Correlation Coefficient			1,000	-,802	-,455	-,778	-,655	,638	-,123	-,353
		Sig. (2-tailed)			.	,055	,364	,069	,158	,173	,816	,492
		N			6	6	6	6	6	6	6	6
	SEGURANCATRAB	Correlation Coefficient				1,000	,230	,730	,141	-,939**	-,167	,572
		Sig. (2-tailed)				.	,662	,099	,789	,005	,752	,235
		N				6	6	6	6	6	6	6
RECRUTSELEC	Correlation Coefficient					1,000	,216	,139	-,246	-,393	-,563	
	Sig. (2-tailed)					.	,682	,793	,638	,440	,245	
	N					6	6	6	6	6	6	
PROCESSODECISAO	Correlation Coefficient						1,000	,465	-,514	-,274	,574	
	Sig. (2-tailed)						.	,353	,296	,599	,233	
	N						6	6	6	6	6	
COMPENSDESEMP	Correlation Coefficient							1,000	,133	,566	,135	
	Sig. (2-tailed)							.	,802	,242	,799	
	N							6	6	6	6	
FORMACAO COMPL	Correlation Coefficient								1,000	,235	-,493	
	Sig. (2-tailed)								.	,654	,321	
	N								6	6	6	
STATUS	Correlation Coefficient									1,000	,143	
	Sig. (2-tailed)									.	,787	
	N									6	6	
PARTILHA INFO	Correlation Coefficient										1,000	
	Sig. (2-tailed)										.	
	N										6	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

a. dep = Contabilidade

Não existem correlações significativas ou fortemente significativas para Sig. $\leq 0,05$ ou Sig. $\leq 0,01$, respectivamente.

Anexo XXXIV – Dados Descritivos das 7 Dimensões-Chave de Pfeffer(1998)

Função	Departamento		SEGURANCA TRAB	RECRUTSEL EC	PROCESSOD ECISAO	COMPENDE SEMP	FORMACAO OMPL	STATUS	PARTILHAINF O
Responsável	Logística	Mean	3,00	4,00	6,00	5,00	2,00	2,00	5,00
		Std. Deviation							
		Minimum	3	4	6	5	2	2	5
		Maximum	3	4	6	5	2	2	5
	Contabilidade	Mean	7,00	6,00	5,00	4,00	2,00	3,00	7,00
		Std. Deviation							
		Minimum	7	6	5	4	2	3	7
		Maximum	7	6	5	4	2	3	7
	Aprovisionamento	Mean	7,00	6,00	6,00	3,00	6,00	3,00	7,00
		Std. Deviation							
		Minimum	7	6	6	3	6	3	7
		Maximum	7	6	6	3	6	3	7
Total	Mean	5,67	5,33	5,67	4,00	3,33	2,67	6,33	
	Std. Deviation	2,309	1,155	,577	1,000	2,309	,577	1,155	
	Minimum	3	4	5	3	2	2	5	
	Maximum	7	6	6	5	6	3	7	
Chefe de Secção	Logística	Mean	5,50	5,50	5,50	4,50	4,50	3,50	5,00
		Std. Deviation	,707	,707	,707	2,121	,707	2,121	,000
		Minimum	5	5	5	3	4	2	5
		Maximum	6	6	6	6	5	5	5
	Apro Alimentar	Mean	5,67	4,33	5,50	4,67	6,33	4,00	6,33
		Std. Deviation	1,506	1,033	,548	1,966	,816	2,000	,816
		Minimum	3	3	5	1	5	1	5
		Maximum	7	6	6	7	7	6	7
	Apro Não Alimentar	Mean	5,20	4,20	5,00	5,00	5,60	6,40	5,40
		Std. Deviation	1,924	1,304	1,732	1,732	,894	,894	,894
		Minimum	2	3	2	2	4	5	4
		Maximum	7	6	6	6	6	7	6
Total	Mean	5,46	4,46	5,31	4,77	5,77	4,85	5,77	
	Std. Deviation	1,506	1,127	1,109	1,739	1,013	1,994	,927	
	Minimum	2	3	2	1	4	1	4	
	Maximum	7	6	6	7	7	7	7	
Assistente	Logística	Mean	4,64	3,55	3,73	4,45	3,00	6,00	4,27
		Std. Deviation	1,690	1,864	1,348	1,293	1,732	1,000	1,555
		Minimum	2	1	2	3	1	4	2
		Maximum	7	7	6	7	6	7	6
	Apro Alimentar	Mean	4,40	3,40	2,80	5,80	4,80	5,20	4,40
		Std. Deviation	1,517	1,817	2,049	1,304	1,924	,447	1,949
		Minimum	2	1	1	4	2	5	3
		Maximum	6	6	6	7	7	6	7
	Apro Não Alimentar	Mean	4,56	3,44	3,33	6,00	4,33	5,56	5,11
		Std. Deviation	2,007	1,878	2,236	3,606	2,179	1,130	1,269
		Minimum	1	1	1	3	1	4	3
		Maximum	7	6	6	15	7	7	7
Contabilidade	Mean	5,60	5,60	3,20	4,40	5,20	4,40	5,40	
	Std. Deviation	,548	1,140	,447	,894	1,304	,548	1,140	
	Minimum	5	4	3	4	4	4	4	
	Maximum	6	7	4	6	7	5	7	
Total	Mean	4,73	3,83	3,37	5,13	4,07	5,47	4,73	
	Std. Deviation	1,617	1,859	1,650	2,255	1,964	1,042	1,484	
	Minimum	1	1	1	3	1	4	2	
	Maximum	7	7	6	15	7	7	7	
Total	Logística	Mean	4,64	3,86	4,14	4,50	3,14	5,36	4,43
		Std. Deviation	1,598	1,791	1,460	1,286	1,657	1,692	1,399
		Minimum	2	1	2	3	1	2	2
		Maximum	7	7	6	7	6	7	6
	Apro Alimentar	Mean	5,09	3,91	4,27	5,18	5,64	4,55	5,45
		Std. Deviation	1,578	1,446	1,954	1,722	1,567	1,572	1,695
		Minimum	2	1	1	1	2	1	3
		Maximum	7	6	6	7	7	6	7
	Apro Não Alimentar	Mean	4,79	3,71	3,93	5,64	4,79	5,86	5,21
		Std. Deviation	1,929	1,684	2,165	3,028	1,888	1,099	1,122
		Minimum	1	1	1	2	1	4	3
		Maximum	7	6	6	15	7	7	7
Contabilidade	Mean	5,83	5,67	3,50	4,33	4,67	4,17	5,67	
	Std. Deviation	,753	1,033	,837	,816	1,751	,753	1,211	
	Minimum	5	4	3	4	2	3	4	
	Maximum	7	7	5	6	7	5	7	
Aprovisionamento	Mean	7,00	6,00	6,00	3,00	6,00	3,00	7,00	
	Std. Deviation								
	Minimum	7	6	6	3	6	3	7	
	Maximum	7	6	6	3	6	3	7	
Total	Mean	5,00	4,11	4,07	4,96	4,50	5,11	5,13	
	Std. Deviation	1,633	1,676	1,744	2,054	1,918	1,509	1,424	
	Minimum	1	1	1	1	1	1	2	
	Maximum	7	7	6	15	7	7	7	

A tabela apresenta as 7 dimensões-chave de Pfeffer (1998) detalhadas por função e por departamento. O valor *Mean* é a média de cada afirmação sobre as dimensões-chave de Pfeffer (1998).