

A PERCEÇÃO E O NÍVEL DE CONGRUÊNCIA DOS VALORES DA
MARCA CORPORATIVA DOS COLABORADORES E CLIENTES

Virgínia de Gouveia Aveiro

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de doutor em Gestão
Especialidade em Marketing

Júri

Doutor José Pedro da Cunha Catalão Dionísio, Prof. Catedrático do ISCTE-IUL -
Presidente

Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito, Prof. Associado com Agregação
da Faculdade de Economia do Porto

Doutora Sónia Dahab, Prof. Auxiliar Convidada da Faculdade de Economia da
Universidade Nova de Lisboa

Doutora Leonor Borges Vacas de Carvalho, Prof. Auxiliar da Universidade de Évora

Doutora Elizabeth de Azevedo Reis, Prof^a. Catedrática do ISCTE Business School -
Coorientadora

Doutora Maria da Conceição Vieira Sarrico dos Santos, Prof^a. Auxiliar do ISCTE
Business School - Orientadora

AGRADECIMENTOS

Esta aventura de desenvolver uma investigação académica após 35 anos de vida empresarial, foi um desafio muito estimulante só possível de levar a bom termo com o impulso, encorajamento, acompanhamento e incentivos permanentes de pessoas muito importantes neste processo.

Agradeço à Professora Doutora Maria Conceição Santos, a disponibilidade, o permanente apoio na reorientação e focalização da tese e o papel amigo que desempenhou ao longo deste período. Na Professora Doutora Elisabeth Reis, responsável pela minha aceitação no Programa Doutoral e pela orientação empírica, quero destacar o papel de âncora segura que me transmitiu confiança e me levou a pensar que seria capaz de levar a bom porto esta tarefa, com o seu apoio constante e próximo, a sua generosidade, a sua grandeza como pessoa, a sua amizade e os seus conhecimentos científicos. Agradeço também à Professora Doutora Catarina Marques o seu apoio, que reforçou a minha convicção de que valeu a pena envolver-me nesta projeto. Também não poderia deixar de agradecer aos Professores Doutores Joaquim Antunes, do Instituto Politécnico de Viseu, Ana Maria Soares e Cláudia Simões da Universidade do Minho, Elisabeth Kastenholtz da Universidade de Aveiro e aos Professores Doutores Pedro Dionísio, Hélia Pereira e Rui Vinhas da Silva do ISCTE-IUL, pelos valiosos contributos que deram nos painéis de avaliação que decorreram ao longo da investigação.

Agradeço à Administração dos CTT atual e à anterior, em particular ao Eng. Dias Alves, o apoio concedido e a permissão de utilizar o Grupo CTT, em particular os trabalhadores da Distribuição Postal, como alvo da investigação. Agradeço o apoio do Diretor de Recursos Humanos Corporativo, Dr. António Marques, do Diretor da Rede Nacional Dr. Hernâni Santos e do Diretor de Operações à data, Eng. Nuno Soares.

Agradeço particularmente às Administrações e Gestores das empresas do grupo CTT, particularmente dos CTT Expresso, PostContacto e CTT Gest, sem os quais não poderia avançar com o trabalho de campo relativamente ao tema do *Outsourcing*.

Agradeço ao Dr. Raul Moreira a carta de recomendação para acesso à candidatura ao Programa Doutoral.

Agradeço aos meus colegas de trabalho os estímulos que me foram dando ao longo deste percurso.

Finalmente um grande agradecimento aos meus familiares, particularmente ao marido, filho, filha, neta e tia Cecília, pela compreensão para as necessárias ausências e menor disponibilidade para o nosso convívio.

RESUMO

Esta investigação tem como objetivo analisar a percepção e o *Person-organisation Fit* (*P-O Fit*) - nível de congruência entre os valores organizacionais e os valores pessoais - com os valores da Marca Corporativa, segundo uma abordagem comparativa entre clientes e colaboradores com quem mais diretamente contactam e lhe são visíveis. É dada particular relevância ao contexto geográfico, ao tipo de afiliação na empresa, comparando colaboradores efetivos com os em *outsourcing*, os quais embora pertencentes a outras empresas, exercem funções similares às dos colaboradores efetivos e desempenham o mesmo papel perante o Cliente. Se, por um lado, se constata um investimento crescente na comunicação da Marca Institucional, por outro a racionalização de custos tem fomentado a utilização de serviços de subcontratação externa, mesmo nas operações *core business*. Estas duas opções estratégicas incluem vários riscos na coesão da Cultura Organizacional e na construção e transmissão junto dos Clientes dos valores da Marca Institucional para Colaboradores com diferentes processos de socialização. Numa era que potencializa o *trade-off* entre relacionamento continuado com os Clientes e o racionamento de custos, o presente estudo contribui para a avaliação da percepção e comunicação dos valores da Marca Institucional junto dos co-prestadores do serviço - pessoal em contato e Cliente.

Esta investigação apresenta, pois, como contributo principal, a inclusão e o estudo do impacto do *P-O Fit* (*Person Organisation Fit*) na transmissão dos valores da marca junto do Cliente e a influência de três variáveis moderadoras: a variável tipo de relação contratual dos recursos humanos – colaborador próprio da empresa mãe ou colaborador externo, a variável geográfica, pela diferença de relações que se estabelecem entre o pessoal de contato e o Cliente, em zonas urbanas de grandes cidades ou zonas rurais e a variável número de anos que exerce a função (antiguidade/experiência). Incidiu na população dos Distribuidores postais do Grupo CTT, das zonas de distribuição urbanas e rurais. Foi utilizado um questionário estruturado, com 40 itens da OCP (*Organizational Cultural Profile*) desenvolvido por O'Reilly *et al.* (1991) e revisto por Cable e DeRue (1997), itens demográficos e itens profissionais. As amostras incluem 387 colaboradores e 1197 Clientes pertencentes às mesmas áreas geográficas.

Usou-se a modelação das equações estruturais (MEE) para estimar o modelo de medida e estrutural da Marca e a influência do *P-O Fit* na percepção dos empregados relativamente aos valores da Marca. A análise multigrupos para avaliar as diferenças entre os dois tipos de grupos: Colaboradores internos/Colaboradores em *outsourcing* e Rural/ Urbano. Foram também desenvolvidos modelos de regressão para explicar se a percepção dos valores da Marca pelos clientes é influenciada pelo *P-O Fit* e pela percepção que os empregados têm dos valores da Marca.

Os resultados obtidos confirmam a hipótese que o *P-O Fit* influencia a percepção dos valores da Marca, embora de diferentes maneiras nos trabalhadores internos e nos em *outsourcing*. Para este grupo, o nível de congruência tem um efeito maior na percepção dos valores da Marca. Os resultados confirmam também correlações positivas entre os valores organizacionais e pessoais para algumas dimensões do *P-O Fit*. São evidenciadas correlações dos Colaboradores com os valores da organização no que diz respeito a duas áreas de gestão importantes, que têm a ver com o Negócio (competitividade e inovação) e com as Pessoas (orientação para as pessoas e equipas).

A hipótese de que os valores definidos na Missão da organização, são os valores institucionais mais percebidos pelos Colaboradores, como sendo os valores da Marca (PME), é validada estatisticamente para as dimensões Responsabilidade social (que contém as variáveis confiança e qualidade) e Apoio/ encorajamento (que inclui a Sustentabilidade e Respeito pelos Recursos Humanos).

Relativamente à influência do *P-O Fit* na percepção da Marca (PME), é validada estatisticamente, ainda que a influência seja fraca, é significativa.

A relação positiva entre o nível de percepção da Marca pelos Distribuidores (PME) e o nível de percepção da Marca pelo Cliente (PMC), foi confirmada para uma das dimensões da Marca, a Competitividade e Inovação que é explicativa da percepção da Marca pelos Clientes. A existência da relação positiva entre o *P-O Fit* dos Distribuidores de contato e a percepção da Marca pelos Clientes (PMC), foi confirmada para algumas das dimensões

Palavras Chave: Valores Corporativos, Valores da Marca Corporativa, *P-O Fit*, (*Person Organization Fit*), Identidade Corporativa.

JEL: M31; JEL: M14.

ABSTRACT

This research aims to deep the analysis of the employee's communicator role in transmitting the corporate brand values to the customer. The framework links the concept of the Person-Organization *Fit* (P-O Fit) of the organizational cultural behavior and the Corporate Brand of the Marketing Strategy, where the model explains the effect of a high P-O Fit with a high identification of the employees with the corporate values and so leading to reducing the gap between values of corporate Brand as perceived by the clients and those stated by the company.

Theoretically a higher Person Organisation Fit (P-O Fit), i.e. the congruence between organizational values and the individual values of employees, will lead to a higher identification of the employees with the corporate values as well as to the willingness to transmit these values to customers (Yaniv and Farkas, 2005).

The self-administered structured questionnaire measured the Employees' own values and Corporate Brand values by 40 items of the Organizational Cultural Profile (OCP) suggested by O'Reilly et al. (1991), and revised by Cable and De Rue (1997). These issues were addressed in a survey of 387 outsourced and internal postmen of Portugal urban and rural areas. The sample of customers was 1197 corresponding to the same geographical areas. Structural equation modeling was used to estimate the Brand measurement model and the influence of P-O Fit on the employees' perception of brand values. A Multigroup invariance analysis was used to assess differences across the internal employees and outsourcing collaborators and rural /urban. Finally, a multiple regression analysis was used to explain whether the perception of customer brand values is influenced by P-O Fit and the employees' perception of brand values. Results support the hypothesis that P-O Fit influences the perception of brand values, although it acts in different ways according to the internal or outsourcing group of employees. For the latter group, the level of congruence has a higher effect on their perception of the corporate brand values. Results also confirm a positive correlation between person-organization Fit and the corporate brand values perceived by customers for some of the P-O Fit dimensions.

KEY WORDS: Corporate values, Brand values, Person Organization *Fit*, P-O Fit, Corporate Identity.

JEL: M31 ; JEL:M14 .

INDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	v
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problemática e interesse da pesquisa.....	1
1.2 Objetivos e pressupostos metodológicos de pesquisa	4
1.3 Significado das expressões utilizadas e organização da Tese	6
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
2.1 Introdução	9
2.2 Cultura Organizacional.....	10
2.2.1 Concetualização da Cultura Organizacional.....	10
2.2.2 Fatores que influenciam a Cultura Organizacional	13
2.3 Valores Individuais, Organizacionais e da Marca	15
2.3.1 Valores individuais.....	16
2.3.2 Valores organizacionais.....	18
2.3.3 Valores da Marca.....	20
2.3.4 Articulação entre os vários conceitos de valores.....	24
2.3.5 A Marca e o papel dos empregados na sua transmissão aos Clientes	25
2.4 Teoria de alinhamento de Valores	27
2.4.1 Conceito de P-O Fit (POF)	27
2.4.2 Análise do P-O Fit (POF) na perspetiva externa à organização	30
2.5 <i>Outsourcing</i>	31
2.5.1 Conceito Geral.....	31
2.5.2 O conceito jurídico em Portugal.....	34
2.5.3 <i>Outsourcing</i> e o P-O Fit (POF).....	35
2.6 Conclusões	36
3 MODELO CONCETUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	39
3.1 Introdução	39
3.2 Modelo concetual proposto	39
3.3 Hipóteses de investigação.....	40
3.4 Conclusões	46
4 METODOLOGIA.....	48

4.1 Introdução	48
4.2 Recolha de dados	49
4.2.1 Populações e Amostras	50
4.2.2 Instrumentos de recolha.....	55
4.2.3 Métodos e Técnicas Estatísticas de Análise Quantitativa de Dados	57
4.3 Conclusões	72
5 COLABORADORES. RESULTADOS	73
5.1 Introdução	73
5.2 Caraterização demográfica e profissional dos Distribuidores	73
5.3 Percepção organizacional e pessoal dos Distribuidores	77
5.3.1 Ótica organizacional e pessoal: diferenças entre colaboradores	82
5.3.2 Ótica organizacional e pessoal: comparação por níveis de antiguidade.....	88
5.4 Dimensões dos valores organizacionais	91
5.5 Dimensões dos valores pessoais	93
5.6 Correlações entre as dimensões dos valores organizacionais e pessoais.....	93
5.7 POF - Congruência entre Valores Organizacionais e Pessoais	95
5.7.1 Determinação do POF	95
5.7.2 Dimensões do POF	96
5.7.3 Modelo de medida do POF	102
5.8 A Marca. Percepção dos Colaboradores.....	104
5.8.1 Os valores da Marca	104
5.8.2 Dimensões dos valores da Marca	105
5.8.3 Modelo de medida dos Valores da Marca	105
5.9 A Marca (PME) explicada pela congruência (POF).....	108
5.10 Efeito moderador da região: rural e urbano.....	110
5.11 Efeito moderador do <i>status</i> dos colaboradores.....	112
5.12 Conclusões	114
6 CLIENTES. RESULTADOS	121
6.1 Caraterização demográfica e nível de escolaridade.....	121
6.2 Tempo de residência na zona e nível de contato com Distribuidor.....	123
6.3 Percepção dos Clientes sobre os Valores da Marca CTT	126
6.4 Percepção dos Valores da Marca CTT pelos Clientes rurais e urbanos	129
6.5 Dimensões ACP Clientes	133
6.6 Análise comparativa das Dimensões OCP dos Clientes e Colaboradores.....	134
6.7 Percepção dos clientes sobre a Marca, influenciada pelo POF	135

6.7.1 Modelo explicativo da percepção da Marca (PME) pelos Clientes.....	136
6.7.2. Modelo POF→PMC.....	139
6.8 Conclusões	143
7 CONCLUSÕES	146
7.1 Introdução	146
7.2 Conclusões Gerais	147
7.3 Contribuições deste estudo	152
7.4 Limitações do estudo	154
7.5 Perspetivas de investigação futura.....	156
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
ANEXOS	174

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.01. Síntese esquemática dos domínios científicos	9
Figura 2.02. Construtos da Cultura Organizacional	12
Figura 2.03. Relações dos valores individuais com os resultados.....	17
Figura 2.04. Áreas de influência dos valores institucionais/organizacionais.....	20
Figura 2.05. Triângulo do Serviço.....	21
Figura 2.06. Fontes de interação Marca Institucional	22
Figura 2.07. Ciladas a evitar na mudança da Marca.....	23
Figura 2.08. Articulação entre valores acrescentados, core e institucionais	25
Figura 2.09. Benefícios do Outsourcing.....	32
Figura 2.10. Escala de utilização de <i>Outsourcing</i>	34
Figura 3.01. Modelo concetual proposto	40
Figura 4.01. Variáveis OCP.....	56
Figura 4.02. Modelo de relações estruturais entre variáveis latentes	63
Figura 5.01. Percepção dos valores pessoais comparados com os organizacionais.....	81
Figura 5.02. Percepção dos valores organizacionais comparados com os pessoais.....	85
Figura 5.03. Modelo de medida do POF (M3) - Diagrama de caminhos	104
Figura 5.04. Diagrama de Caminhos do modelo de medida da Marca (PME).....	107
Figura 5.06. Diagrama de caminhos POF/Marca empregados internos	113
Figura 5.07. Diagrama de caminhos POF/Marca <i>outsourcing</i>	113
Figura 6.01. Modelo concetual	135

INDICE DE TABELAS

Tabela 3.01. Resumo das Hipóteses de investigação	47
Tabela 4.01. Amostra pretendida: Repartição percentual.....	51
Tabela 4.02. Amostra obtida: Rural e Urbano	51
Tabela 4.03. Amostra obtida: Distribuidores internos e externos	52
Tabela 4.04. Amostra obtida por empresas externalizadas	52
Tabela 4.05. Amostra válida por tipo de distribuidor.....	53
Tabela 4.06. Amostra válida por tipo de CDP rural e urbano	54
Tabela 4.07. Resumo das Medidas de Avaliação da Bondade do Ajustamento.....	71
Tabela 5.01. Repartição dos Colaboradores por Género e Experiência/anos de serviço	76
Tabela 5.02. Ótica Organizacional e Pessoal: teste t para as variáveis OCP 1 a 40.....	83
Tabela 5.03. Variáveis com diferenças significativas de médias para os 2 grupos.....	84
Tabela 5.04. Perceção dos valores organizacionais mais valorizados.....	84
Tabela 5.05. Teste-t: Ótica Organizacional e Pessoal: Rural e Urbano	87
Tabela 5.06. Comparação de Antiguidade - Ótica organizacional e pessoal	88
Tabela 5.07. Ótica organizacional: variáveis com diferenças significativas.....	89
Tabela 5.08. Ótica pessoal: variáveis com diferenças significativas.....	90
Tabela 5.09. Ótica pessoal e organizacional em simultâneo: variáveis com diferenças	91
Tabela 5.10. Dimensões dos valores organizacionais	92
Tabela 5.11. Dimensões dos valores pessoais	93
Tabela 5.12. Correlações entre as dimensões dos valores organizacionais e pessoais...	94
Tabela 5.13. Dimensões do POF	97
Tabela 5.14. Coeficientes de regressão do modelo de medida do POF.....	103
Tabela 5.15. Resumo das Medidas do Ajustamento do modelo de medida do POF....	103
Tabela 5.16. Marca: 4 Dimensões selecionados.....	105
Tabela 5.17. Estimadores de máxima verosimilhança: Coeficientes de regressão	106
Tabela 5.18. Resumo das medidas de avaliação da bondade ajustamento	107
Tabela 5.19. Resumo Medida do Ajustamento - modelo POF→ MARCA	108
Tabela 5.20. Efeito moderador da Região na Marca, POF e no relação POF→Marca	111
Tabela 5.21. Efeito moderador do <i>Status</i> na Marca, POF e no modelo POF→Marca.	112
Tabela 5.22. Conclusões sobre as hipóteses H_1 , H_2 , H_{2a} , H_{2b}	118

Tabela 5.23. Conclusões sobre as hipóteses: H_{2c} , H_3 , H_4	119
Tabela 5.24. Conclusões sobre as hipóteses: H_5 , H_{5a} , H_{5b}	120
Tabela 6.01. Média e Desvio padrão das respostas	128
Tabela 6.02. Dimensões dos Clientes. Variáveis selecionadas	133
Tabela 6.03. Marca(PME)→ Clientes: <i>MGLM</i>	136
Tabela 6.04. Marca(PME)→ Clientes: <i>MLRM</i>	137
Tabela 6.05. Marca(PME)→ Clientes: <i>GLM</i>	138
Tabela 6.06. POF→PMC (Clientes): <i>MGLM</i>	139
Tabela 6.07. POF→PMC (Clientes): <i>GLM</i>	141
Tabela 6.08. POF→PMC (Clientes): <i>MLRM</i>	142
Tabela 6.09. Conclusões sobre as hipóteses H_6 e H_7	143
Tabela 6.10. Conclusões sobre a hipótese H_{7a} , H_{7b} , H_{7c}	144
Tabela 6.11. Conclusões sobre a hipótese H_{7d}	145

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5.01. Distribuidores quadro e externos.....	73
Gráfico 5.02. Repartição dos colaboradores externalizados por empresas	74
Gráfico 5.03. Repartição dos Trabalhadores por região	74
Gráfico 5.04. Repartição dos Colaboradores por grupos etários.....	75
Gráfico 5.05. Colaboradores externalizados por empresa e grupos etários.....	75
Gráfico 5.06. Frequência de contato com o Cliente	77
Gráfico 5.07. Média de percepções dos valores dos dois tipos de distribuidores	78
Gráfico 5.08. Comparação perfil médio dos Distribuidores efetivos e externalizados ..	80
Gráfico 5.09. POF (médias).....	96
Gráfico 5.10. Comparações das 9 dimensões POF.....	98
Gráfico 5.11. Comparações das 9 dimensões POF – <i>Status</i>	99
Gráfico 5.12. Comparações das 9 dimensões POF – <i>Experiência</i>	100
Gráfico 5.13. Comparações das 9 dimensões POF Região	101
Gráfico 6.01. Idade dos respondentes.....	121
Gráfico 6.02. Género dos respondentes.....	122
Gráfico 6.03. Nível de escolaridade	122
Gráfico 6.04. Tempo de residência.....	123
Gráfico 6.05. Frequência de contato dos inquiridos rurais e urbanos	124

Gráfico 6.06. Conhecimento do Distribuidor	124
Gráfico 6.07. Serviços não postais fornecidos pelo Distribuidor	125
Gráfico 6.08. Perfil Médio relativamente às 40 variáveis da escala OCP.....	127
Gráfico 6.09. Perfil médio das Variáveis OCP dos Clientes - rural e urbano	129
Gráfico 6.10. Perfil médio dos Clientes por Grupos Etários.	130
Gráfico 6.11. Perfil médio dos Clientes por Género.	131
Gráfico 6.12. Perfil médio das variáveis / conhecimento pessoal do distribuidor	132
Gráfico 6.13. Comparação dos perfis médios dos Clientes e dos Distribuidores.....	134

1 INTRODUÇÃO

Esta investigação tem como objetivo analisar a percepção e o nível de congruência do *Person-Organisation Fit (P-O Fit)* - congruência dos valores organizacionais com os pessoais - com os valores da Marca Corporativa e a transmissão aos Clientes, segundo uma abordagem comparativa entre Clientes e os Colaboradores com quem mais diretamente contactam e lhe são visíveis. É dada particular relevância ao contexto geográfico, rural ou urbano e ao contexto dos Distribuidores em *outsourcing*, os quais embora pertencentes a outras empresas, mesmo que do mesmo grupo empresarial, exercem funções similares às dos Colaboradores efetivos e desempenham o mesmo papel perante o Cliente. Se, por um lado, se constata um investimento crescente na comunicação da Marca Institucional, por outro, a racionalização de custos tem fomentado a utilização de serviços de subcontratação externa, mesmo nas operações principais, ou as chamadas *core business*. Estas duas opções estratégicas incluem vários riscos, pela dificuldade que colocam na coesão da Cultura Organizacional, na construção e transmissão para Colaboradores com diferentes processos de socialização e para os Clientes, dos valores da Marca Institucional.

Pela atual observação das práticas empresariais e das publicações académicas constata-se a carência de estudos empíricos que analisem, quer a relação dos diferentes intervenientes com os valores da empresa para quem prestam serviço, quer o seu papel enquanto embaixadores dos valores da Marca Institucional junto dos Clientes. O estudo das implicações da existência deste *gap* acresce ainda de relevância, devido à acentuada estratégia seguida pelas empresas de serviços no recurso a externalização de funções. A tese proposta enfatiza que quanto mais congruente for a percepção dos valores da Marca Institucional entre os diferentes intervenientes da prestação de serviço, tanto mais serão transmitidos esses mesmos valores para o Cliente. Após uma breve resenha desta problemática, explicitam-se os principais objetivos da tese, terminando esta introdução com a identificação da estrutura e lógica dos capítulos.

1.1 PROBLEMÁTICA E INTERESSE DA PESQUISA

Inserindo-se e atuando numa determinada Cultura Organizacional desenvolvida na empresa onde trabalham, os seus trabalhadores conhecem, percebem e identificam-se,

ou não, com os valores institucionais. Estes últimos, de forma mais ou menos explícita, são transmitidos a todos os interlocutores de uma organização através de ações, comportamentos e vivências partilhadas. Quando os valores institucionais refletem os valores da Marca, o colaborador sente que não está a ser enganado. Quanto maior for a proximidade percebida entre estes dois tipos de valores instituídos e/ou divulgados na organização, tanto mais o colaborador tende a identificar-se com estes valores e, conseqüentemente, inclinado a transferi-los para os Clientes, desempenhando um papel significativo na redução do *gap* entre a desejada identidade da Marca e seus valores e no desenvolvimento de uma coerente e positiva imagem institucional. Este detém assim um papel crucial, quer na construção da Marca, pela conformidade do seu comportamento durante a prestação do serviço, quer como transmissor ou embaixador dos valores da Marca aos Clientes, que nele materializam a intangibilidade da prestação do serviço (Lovelock e Gummesson, 2004), atuando como veículos importantes na forma como os Clientes percebem os valores da Marca, podendo assim igualmente contribuir para a lealdade do Cliente à Marca. (Urde, 1994; Harris e De Chernatony, 2001; Yaniv e Farkas, 2005), quer ainda na manutenção da consistência desses valores. (King, 1991; Balmer, 1995; Balmer e Gray, 2003; De Chernatony, 1999; Hatch e Schultz, 2001; Wilson, 2001; Herman, 2001; Urde, 2003; Balmer e Wilson, 1998; Aaker, 2002).

A gestão da comunicação dos valores da Marca é de dificuldade acrescida num contexto de prestação do serviço por Colaboradores externos à empresa, havendo funções que são subcontratadas, mesmo no âmbito de um mesmo grupo empresarial, onde os vários Colaboradores se inserem sob uma mesma Marca *umbrella* institucional, embora afetos a diferentes empresas, sendo o seu processo de sociabilização organizacional diferente.

Os eventuais efeitos da estratégia de externalização são tanto mais importantes quanto maior é a antiguidade da organização, onde estas mudanças podem trazer problemas de difícil cooperação entre Colaboradores, efetivos e externos, que devem desempenhar funções similares.

Esta situação é agora vivida nas grandes organizações de serviços tradicionais, como no setor postal, em ambiente de grandes transformações nos domínios dos sistemas concorrenciais, das tecnologias e das próprias necessidades dos Clientes. Aliás, este setor revela-se neste momento muito interessante como objeto de análise já que tem sido alvo, nas últimas décadas, de grandes alterações nas regras de mercado com um

decréscimo acentuado na procura postal tradicional e na crescente substituição de mão-de-obra na prestação do serviço, quer para sistemas automáticos, quer o recurso a diferentes formas de contratação de recursos humanos.

Em consequência, o setor postal intensifica estratégias de *cross-selling* e de elevada diversificação da oferta a Clientes, o que revela a importância de se selecionar como alvo de um estudo empírico e perceber até que ponto é que os Distribuidores Postais serão ou não considerados como embaixadores dos valores da Marca Institucional no tipo de interação que têm com os Clientes. Não obstante a importância em gerir uma clara comunicação dos valores da Marca, bem como do importante contributo do pessoal em contato com o Cliente para a difusão desses valores, há um conhecimento escasso na literatura da Gestão de Recursos Humanos, da Cultura Organizacional ou do Marketing, nomeadamente no seu domínio do Marketing de Serviços, sobre o *gap* que poderá existir nas percepções dos diferentes tipos de Colaboradores relativamente aos valores institucionais e os valores percebidos pelos Clientes. A análise empírica sobre a avaliação da percepção e congruência dos valores da Marca entre Colaboradores em funções de contato e Clientes, foi pela primeira vez analisado com recurso ao POF (*Person Organization Fit*) por Yaniv e Farkas (2005), numa cadeia de lojas de brinquedos, em Israel.

Em resumo, na presente investigação, examina-se a diferença de percepções e o nível de congruência dos valores da Marca entre Distribuidores de contato e os Clientes, acrescentando-se ao estudo iniciado por Yaniv e Farkas (2005) o impacto da estratégia de externalização, dado comparar-se na prestação de um mesmo serviço a presença de Distribuidores externos à empresa e os seus efetivos internos, a influência do ambiente geográfico e a experiência na função. Esta investigação apresenta, pois, como contributo principal, a inclusão e o estudo do impacto de três variáveis moderadoras:

- A variável *status* do colaborador - tipo de relação contratual do colaborador próprio da empresa mãe ou externo, cedido por empresas do grupo empresarial, considerando que esta situação pode introduzir diferenças no distanciamento e na partilha dos valores institucionais de empresa e, por conseguinte numa potencial fraqueza na sociabilização organizacional.

- A variável geográfica, pela diferença de relações que se estabelecem entre o pessoal de contato e o Cliente, em zonas urbanas de grandes cidades ou zonas rurais, focada na indústria onde decorre a investigação, considerando que nas zonas urbanas o Cliente normalmente não interage diretamente com o distribuidor dada a impessoalidade do tipo de habitação e ocupação profissional dos seus habitantes, o que não acontece normalmente nas zonas rurais.
- A variável número de anos que exerce a função (antiguidade/experiência) permitirá também caracterizar a frequência de contato e relacionar com o nível de POF (*Person Organization Fit*) e PMC (Perceção da Marca pelos Clientes).

1.2 OBJETIVOS E PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA

Com base na análise da literatura, mas secundada pela sensibilidade resultante da larga experiência profissional tida no Grupo CTT, foi identificada a questão central desta dissertação e consequentes proposições de partida. O foco desta pesquisa reside na análise do *gap* que poderá existir nas perceções dos valores da Marca Institucional entre Clientes e os Distribuidores, quer sejam internos ou externos, e nas seguintes proposições:

- Ser expetável que o colaborador interno possa ser mais congruente com os valores institucionais e transmita esses valores aos Clientes de forma diferente do trabalhador externalizado que não vivência do mesmo modo os valores da Cultura Organizacional da empresa mãe.
- Ser expetável que haja diferenças na transmissão e perceção dos Clientes relativamente à comunicação dos valores da Marca Institucional se é habitante rural ou urbano, considerando a proximidade e visibilidade diferente dos Distribuidores.

Mais especificamente esta pesquisa visa em particular a avaliação do seguinte:

- a) A perceção e alinhamento dos Distribuidores de contato com os valores da Marca da empresa (quer sejam efetivos ou externalizados). Neste aspeto interessa previamente perceber se os valores institucionais se identificam com os seus valores individuais. Qual o nível da sua interiorização e congruência (POF).

- b) A percepção e alinhamento dos Distribuidores de contato com os valores da Marca difundidos através da Missão. (PME - Percepção da Marca pelos Empregados).
- c) A percepção dos valores da Marca pelos Clientes recetores (PMC) relacionados com o POF e PME.
- d) A relação do POF com a experiência (antiguidade), zona geográfica onde trabalha e *status* (efetivo ou externalizado).

No desenho metodológico, optou-se por adotar os construtos e respetivas escalas de medida de anteriores trabalhos empíricos, nomeadamente do estudo de Yaniv e Farkas (2005). Este é o único estudo de publicação científica, onde se aplica numa perspetiva externa à organização (os Clientes) as metodologias de análise comportamental dos Colaboradores, as quais já foram amplamente testadas por vários investigadores numa ótica interna às Organizações (Chatman, 1989; O'Reilly *et al.*, 1991; Posner, 1992; Cable e Judge, 1997; Cable e De Rue, 2002).

Yaniv e Farkas contribuíram assim com a extensão para o nível externo da metodologia de análise que tinha sido feita até então só no interior da organização, aplicando-a aos Clientes. Todavia, dada a aplicação a uma loja de retalho onde os Clientes se deslocam e procuram produtos sobretudo tangíveis que são uma importante razão de escolha da loja e de compra, a presente pesquisa proposta deriva da aplicação a um diferente setor de atividade e numa prestação de serviço de entrega ao domicílio. Contribui também, como já foi referenciado, com a inclusão de um contexto de externalização da prestação do serviço e, por isso, com a comparação de um terceiro interlocutor – o colaborador externalizado da empresa, na transmissão dos valores institucionais.

Para o trabalho empírico o universo escolhido concentra-se no Grupo CTT através das suas empresas, CTT Correios, CTT Expresso, PostContacto, Equipreste/CTT Gest, cujo *core* principal é o serviço postal. O trabalho de campo neste Grupo é útil porque se poderão comparar as percepções dos Clientes com os diversos Prestadores de serviço de contato o que não acontece com as outras empresas a atuar no mercado pertencentes a grandes grupos empresariais transnacionais e empresas privadas cujas formas de contratação utilizadas para a distribuição postal são predominantemente externalizadas. O pessoal de contato alvo da investigação está afeto a um tipo de prestação de serviço de elevada heterogeneidade, quer pela diversidade de serviços a prestar, que pode passar por entregar uma carta ou encomenda com entregas diárias regulares, programadas ou

urgentes, entregar folhetos de publicidade, vender bilhetes-postais, livros de colecionismo ou outros produtos de *merchandising*, quer pelos diferentes contextos onde a prestação do serviço é realizada, como ambientes urbanos ou rurais.

Além disso, o grupo CTT confronta-se ainda com a perda de monopólio que deteve durante muitos anos e com uma concorrência intra e intersetorial de maior amplitude, com a recente liberalização do serviço postal e da privatização a curto prazo. Nos CTT, com a utilização do *outsourcing* operacional nomeadamente no serviço de entrega postal foi possível ajustar a irregularidade do volume de tráfego postal aos recursos humanos necessários para a tarefa, transformando custos fixos em custos variáveis, reduzir custos das operações, ter uma melhor adequação dos recursos às janelas horárias, ter maior flexibilidade na resposta às novas exigências dos diversos tipos de Clientes, diversificar a oferta a outro tipo de produtos, responsabilizar diretamente os prestadores pelo não cumprimento dos padrões de qualidade acordados e haver maior integração dos processos operacionais com os Clientes, garantindo simultaneamente os padrões de qualidade decorrentes da sua qualidade de empresa incumbente do Serviço Postal Universal.

1.3 SIGNIFICADO DAS EXPRESSÕES UTILIZADAS E ORGANIZAÇÃO DA TESE

Com o propósito de clarificar e facilitar a leitura desta tese, apresentamos em seguida o fio condutor dos capítulos e os principais termos e siglas utilizados. O texto reparte-se por 7 capítulos, seguindo a lógica de uma metodologia de investigação essencialmente positivista, suportada por uma recolha de informação baseada num questionário e no método de amostragem por conveniência, secundado por uma análise quantitativa dos dados. Previamente à escolha das questões do questionário e respetivos itens, são identificadas as medidas dos construtos e variáveis no modelo concetual proposto, resultante essencialmente da análise do estado da arte pela revisão da literatura efetuada.

Assim, após este capítulo introdutório, segue-se o capítulo dois onde se identifica e analisa o estado da arte sobre os principais conceitos, nomeadamente a Cultura Organizacional, os valores da instituição que enformam a Marca Institucional e o colaborador como canal de comunicação com o Cliente. Apresenta-se a teoria do alinhamento de valores individuais com organizacionais dos trabalhadores internos e

externos à empresa e os impactes que tem na transmissão desses valores junto dos Clientes, recorrendo a vários domínios científicos: Cultura Organizacional, Marca Institucional e Estratégia Empresarial de externalização de funções. O capítulo três explica o Modelo Concetual e Hipóteses de investigação, sustentadas pelo anterior enquadramento teórico. O capítulo quatro descreve a metodologia adotada nas diversas etapas e a sua justificação. Os resultados do estudo quantitativo são analisados nos capítulos cinco, seis, decorrente da aplicação de técnicas estatísticas univariadas e multivariadas, realizadas com base nos resultados dos questionários aplicados a trabalhadores, a colaboradores externos com funções da distribuição postal e a Clientes. No capítulo sete tecem-se as principais conclusões do presente estudo, bem como as suas contribuições para o conhecimento científico e empresarial, bem como as limitações e sugestões para estudos futuros. A terminar é apresentada uma lista de referências bibliográficas consultadas no processo de construção da investigação e os anexos que incluem os documentos de suporte à recolha de informação e alguns resultados obtidos.

Ao longo do texto serão usados termos e abreviaturas em inglês por estes serem os usados pelos académicos e empresários de língua portuguesa e reconhecidos internacionalmente. As siglas e conceitos utilizados apresentam os seguintes significados:

- CDP - Centro Distribuição Postal - Organização territorial utilizada pelos CTT para a organização da distribuição postal, com base nos códigos postais;
- CTT - Grupo Empresarial do setor das Comunicações;
- PMC - Perceção dos valores da Marca institucional pelos Clientes;
- PME - Perceção dos valores da Marca Institucional, consignados na Missão da empresa, pelos Empregados (internos e externalizados);
- POF - *Person Organization Fit - P-O Fit* - Congruência / alinhamento entre os valores da organização e os valores individuais dos Colaboradores. Reflete as perceções dos trabalhadores sobre os valores da organização que se identificam mais com os seus próprios valores; Estas expressões serão utilizadas no texto indiferentemente e com o mesmo significado;
- Cliente - Cada domicílio corresponde a um Cliente;

- Empregado, colaborador efetivo, colaborador interno, trabalhador do quadro. São formas de expressão equivalentes e que são usadas com o mesmo sentido. Pertencem aos quadros de pessoal dos CTT Correios;
- Empregado externo, colaborador em *outsourcing*, trabalhador agenciado e prestador de serviço. São termos utilizados com o mesmo significado. Pertencem ao quadro de colaboradores das empresas do Grupo CTT e não da empresa mãe (CTT Correios);
- Marca Corporativa, Marca Institucional ou Marca - Representa a identidade de uma organização, enforma os seus valores e princípios orientadores para fornecer a direção e foco de todas as operações e áreas. Estas expressões serão utilizadas no texto indiferentemente e com o mesmo significado;
- *Outsourcing*, externalização ou agenciamento - Traduz o recurso a Colaboradores externos para a distribuição postal que não pertencem aos quadros dos CTT Correios, funcionando como Prestadores de serviço . Os vários termos são usados na investigação com o mesmo significado ainda que seja diferente o tipo de contratação;
- Valores da Marca Corporativa/Institucional - Consideraram-se os valores difundidos nos documentos oficiais da empresa, consignados na Missão da empresa, como sendo os valores mais profundos da Marca, constituindo o seu próprio ADN: Confiança, Qualidade, Orientação para o Cliente, Inovação, Orientação para os resultados e Sustentabilidade (económica, social e ambiental) e Respeito pelos Recursos Humanos (fomentando relações de trabalho, valorizar o mérito e confiança, investindo nas pessoas).

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo visa contextualizar os principais conceitos abordados e a sua relação, nomeadamente os valores da organização que enformam a Marca Institucional e os Colaboradores internos e os externalizados, como canal de comunicação com o Cliente.

Estes conceitos enquadram-se no cruzamento entre os domínios científicos da Cultura Organizacional, do Marketing e da Estratégia, repartidos em subcapítulos, procurando uma hierarquia orientada pela relação entre os construtos incluídos no modelo concetual: (1) Cultura Organizacional relacionando valores individuais e organizacionais através do seu alinhamento/congruência (*Person-Organization Fit*), (2) Marketing com a identificação e transmissão aos Clientes dos valores da Marca Institucional, (3) *Outsourcing* ou externalização na prestação do serviço numa perspetiva da diferente de sociabilização organizacional desta forma de trabalho. No sentido de uma exposição mais clara apresentam-se os domínios analisados de forma esquemática e hierarquizada, na Figura 2.01.

Figura 2.01. Síntese esquemática dos domínios científicos



Fonte: Elaborado pela autora

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 Concetualização da Cultura Organizacional

As primeiras referências ao conceito de cultura, como uma variável interna à organização, são encontradas na literatura de desenvolvimento organizacional (Harrison, 1972) e várias definições surgiram que não ajudaram a compreender o conceito, descrevendo-o só vagamente. São definições que vão do *feeling* da organização às regras de jogo (Van Maanen, 1976,1979), tendo Hagget (1975) sintetizado diversas perspectivas, antropológicas, sociológicas e psicológicas, definindo Cultura Organizacional como sendo constituída pelos padrões de comportamento que formam um modelo durável, cujas ideias e imagens podem ser transferidas de uma geração para a outra ou de um grupo para o outro. Segundo ele a transferência de comportamentos não se faz pela genética, mas da interação entre membros de um grupo, os vários componentes da cultura tendem a formar um sistema relativamente estável e harmonioso e qualquer modelo cultural é durável e lento na mudança.

É atribuído a Pettigrew (1979) o começo da sua concetualização formal, importando conceitos da sociologia e antropologia, afirmando que a cultura deve ser considerada como a origem de uma família de conceitos, isto é, símbolos, linguagem, ideologia, crença, ritual e mito. Exemplifica símbolos como sendo o vocabulário da organização, o tipo de construção dos edifícios e as crenças dos membros da organização; linguagem como o sistema de sinais vocais utilizados; as ideologias e crenças têm que ver com os sentimentos do grupo em relação a uma determinada situação; os rituais como uma sequência repetitiva da atividade que podem proporcionar uma experiência de pertença expressando e reforçando o que é valorizado entre o grupo, servindo os mitos para ancorar o presente ao passado através de narrativas de eventos.

Deal e Kennedy (1982) referem o seguinte exemplo como descritivo do essencial da natureza da Cultura Organizacional: em agosto de 1945, Allyn colaborador da empresa Americana NCR, foi à Alemanha verificar o que tinha acontecido com a fábrica da NCR confiscada pelo exército alemão e utilizada para apoio da guerra. Avançando através dos escombros da fábrica devastada, Allyn encontrou dois funcionários alemães da empresa, que já não eram vistos há cerca de seis anos. As suas roupas estavam rasgadas e as faces encardidas e estavam ocupados a limpar os destroços da fábrica. Quando Allyn se aproximou, um dos homens disse: “nós sabíamos que viria”. Juntos, os

três homens começaram a limpar os detritos e planejar a reconstrução da fábrica. Poucos dias depois um tanque americano foi ao local da fábrica. O motorista sorridente disse “Olá, sou da NCR de Omaha. Vocês vão conseguir fazer a quota deste mês”? Allyn e o motorista abraçaram-se. A guerra poderia ter devastado tudo à sua volta, mas “o disco rígido” da NCR dos valores corporativos ainda estava intato.

A Cultura Organizacional está longe ainda de ter uma interpretação universal por muitos investigadores e gestores que se têm debruçado sobre esta questão. Tende a ser única para cada organização, englobando dimensões objetivas e subjetivas e tem a ver com as expectativas da vida nas organizações, bem como é um poderoso fator determinante do comportamento individual e em grupo, afeta praticamente todos os aspetos da vida da organização, dado que as pessoas interagem umas com as outras, no desempenho do seu trabalho, nos tipos de decisões que tomam, nas políticas, estratégias e procedimentos (Buono *et al.*,1985).

Wiener (1988) explica a Cultura Organizacional como um sistema de valores, partilhado por todos os membros da organização. Estes valores atuam como guias no comportamento, de modo a tornar mais uniforme esse comportamento. No entanto esse sistema de valores pode conduzir também dentro da organização a subculturas ou a uma cultura única e pode manifestar-se a três níveis de profundidade: o nível das crenças profundas que são a essência da cultura, o nível dos valores que muitas vezes refletem o que um grupo idealmente quer ser e a maneira como quer ser visto publicamente e o terceiro nível que é o do comportamento diário.

Tem também merecido particular atenção de Schein (1985,1990,1991) Schneider (1988,1990), Hoftsed *et al.* (1990) e Kotter e Heskett (1992). Para Schneider (1988) a cultura refere-se a valores que estão sob o que a organização recompensa, suporta e prevê; normas que apoiam as políticas, as práticas e os procedimentos da organização e o significado dos incumbentes sobre o que são as normas e valores da organização. Para Schein (1985,1990,1991), para quem o termo cultura só está relacionado com o nível mais profundo e menos visível, a Cultura Organizacional é um padrão de assunções básicas, inventadas, descobertas ou desenvolvidas por determinado grupo que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que tem conteúdo suficiente para ser considerado válido e portanto ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de proceder e de se relacionar com os problemas.

Kotter e Heskett (1992) defendem a existência de dois níveis de profundidade na Cultura Organizacional: um num nível mais profundo e menos visível, em que a Cultura Organizacional refere-se aos valores que são partilhados pelas pessoas num grupo e que tendem a persistir ao longo do tempo. Num nível mais visível, cultura representa o padrão de comportamento ou estilo da organização em que os novos empregados são automaticamente encorajados a seguir pelos seus colegas.

Na falta de consenso sobre a definição de Cultura Organizacional, Hofstede *et al.* (1990) propõem, tendo o apoio de muitos investigadores, as seguintes características dos seus construtos: holística, determinada, relacionada a conceitos antropológicos, socialmente construída, soft e difícil de mudar. Compreende vários construtos, quatro dos quais Hofstede *et al.* (1990) identifica como mais importantes, que são apresentados na Figura 2.02.

Figura 2.02. Construtos da Cultura Organizacional



Fonte: Hofstede *et al.*, (1990)

O autor define valores como sendo a essência da cultura já que expressam crenças organizacionais sobre o que é bom ou mau, desejável ou indesejável. Muitas vezes são expressos na Missão, estilos de gestão e nas ações e fornecem os guias para o comportamento dos Colaboradores nas suas rotinas; define rituais como sendo atividades coletivas, desenvolvidas para se alcançar um objetivo, e que dentro de uma cultura, são considerados como socialmente essenciais para criar ou reforçar a cultura predominante das empresas; para o autor os heróis são as pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características que são valorizadas, e que, portanto, servem como modelos para o comportamento dos outros e personificam os valores corporativos, reforçando a cultura desejada.

Chatman e Barsade (1995) consideram que a cultura é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo e referem que a cultura é uma força para os membros do grupo, criando sentido e coesão e ainda mais importante, serve como um mecanismo de controlo informal para definir comportamentos aceitáveis dentro da organização.

Em síntese, a Cultura Organizacional é um construto preditivo e explicativo nas ciências das organizações e é considerada como uma paradigma que engloba três elementos chave: primeiro elemento, a Cultura Organizacional é algo que exige partilha e é adquirida e vivenciada através da experiência em grupo nas organizações e só pode existir se houver grupo. Este pode ser ou não uma empresa como um todo ou constituindo subgrupos, podendo coexistir múltiplas culturas (Kotter e Heskett, 1992) ou subculturas (Wilson, 1979; Wiener, 1988), habitualmente associadas a diferentes funções ou grupos territoriais. Segundo, a maioria dos autores, com exceção de Schein (1991) que só considera o nível mais profundo, defende que há dois níveis de profundidade na Cultura Organizacional: os aspetos visíveis da cultura que englobam os padrões de conhecimento, o ambiente físico e social e a linguagem escrita e falado pelo grupo os quais Hofstede *et al.* (1990) denomina como rituais, símbolos e heróis, e o nível mais profundo e portanto menos visível, relacionado com os valores de grupo a que Schein (1991) chamou de assunções básicas, que enformam o sentido do grupo para o que deve ser feito, traduzindo-se em normas e comportamentos que variam consoante os grupos, podendo estar relacionados para uns, por exemplo, com dinheiro, para outros com o seu bem-estar e outros valores. Numa perspetiva de marketing alguns destes valores, quer no nível visível, quer mais profundo, podem ser explicitados na Missão da empresa como os valores dominantes que a orientam, influenciam o estilos de gestão e as suas ações (Deal e Kennedy, 1982). Terceiro elemento está relacionado com o modo com os novos membros apreendem a cultura: o processo de socialização cultural desenvolve-se informalmente através dos trabalhadores, com os rituais, símbolos e heróis (Deal e Kennedy, 1982) e formalmente através da formação.

2.2.2 Fatores que influenciam a Cultura Organizacional

Para alguns autores (Schein, 1983,1991; Kotter e Heskett, 1992) os mais frequentes fatores são: o meio externo, onde se desenvolve o negócio; a liderança; as práticas de gestão e socialização e o processo informal de socialização.

Os investigadores de sociologia e antropologia sublinham as diferenças nas atitudes culturais nas diferentes regiões e diferentes estratos sociais. Sobrepondo-se também a aspetos gerais do enquadramento há que considerar o mercado específico na qual a empresa está a trabalhar em que os progressos na tecnologia e nas alterações de procura por parte dos Clientes influenciam os valores, normas e comportamentos dos que trabalham nessa organização, havendo também organizações com fortes culturas que mudaram devido à sua perda de posição monopolista no mercado, com processos de privatização.

Considerando o fator liderança, Pettigrew (1979) e Schein (1991) mostraram evidência na ligação entre liderança e cultura em organizações jovens em que o fundador influencia a cultura através das suas próprias ambições e prescrições, como os processos devem ser feitos de modo a constituir melhores práticas e comportamentos, ajudando a estruturar as relações entre os novos membros do grupo. Kotter (1990) considera a liderança como ponto de partida que envolve a direção da empresa a longo prazo, desenvolvendo a visão e estratégias para o futuro e comunicando aos Colaboradores, motivando-os e inspirando-os para a prática dos valores organizacionais que lhe estão subjacentes.

Nas práticas de gestão e processo formal de socialização é considerada a forma como uma organização é gerida e a influência que exerce, positiva ou negativa nas crenças, atitudes e comportamento dos Colaboradores. De entre várias tarefas da gestão, as mais importantes evidenciadas por Harrison e Carrol (1991) são o recrutamento, o processo formal de socialização e a gestão das pessoas, sendo o tipo de pessoas selecionadas com valores e crenças semelhantes aos membros existentes e que é reforçado através da socialização formal (O'Reilly, 1989), de modo a perpetuar esses valores e manter a cultura da organização.

No processo de socialização informal é importante considerar, segundo a teoria da dinâmica de grupos, que o indivíduo inserido num grupo tem basicamente três necessidades: Primeira, fazer parte do grupo e desenvolver um papel reconhecido pelos outros membros do grupo; segundo a necessidade de poder exercer influência e controlo embora aceitando as necessidades dos outros fazerem o mesmo; terceiro, a necessidade de sentir-se aceite pelo grupo e adquirir a sua confiança e intimidade. Schein (1991) considera estas necessidades como o reflexo das necessidades básicas de um ser

humano que precisa de segurança, domínio do meio ambiente (influência e controlo) e amor (aceitação e intimidade). No processo de socialização informal, através do trabalho conjunto, os membros do grupo aprendem gradualmente a interagir uns com os outros e os novos membros irão comportar-se do modo que geralmente é consistente e congruente com as normas e valores organizacionais estabelecidos.

Sintetizando, a Cultura Organizacional tende a mover-se lentamente ao longo do tempo. Kotter e Heskett (1992) explicam que a cultura evolui como resultado da rotação dos membros do grupo, mudanças do meio envolvente e com as mudanças da sociedade em geral. Vários fatores influenciam também a natureza da Cultura Organizacional. Para Schein (1983, 1991) e Kotter e Heskett (1992) os mais frequentes fatores são: o meio externo, onde desenvolve o negócio (tipo de negócio, mercado, zona geográfica, cultura local); a liderança, desenvolvendo uma visão e estratégias para o futuro e motivando e inspirando para a prática dos valores organizacionais; as práticas de gestão e socialização são a forma como uma organização é gerida e a influência que exerce, positiva ou negativa nas crenças, atitudes e comportamento dos Colaboradores; o processo formal de socialização e a gestão das pessoas, sendo o tipo de pessoas selecionadas com valores e crenças semelhantes aos membros existentes e que é reforçado através da socialização formal desenvolvida através da formação, de modo a perpetuar esses valores e manter a cultura da organização (O'Reilly, 1989); e o processo informal de socialização, através do trabalho conjunto, os membros do grupo aprendem gradualmente a interagir uns com os outros e os novos membros irão comportar-se do modo que geralmente é consistente e congruente com as normas e valores organizacionais estabelecidos. Os autores de referência consideram a Cultura Organizacional como um conceito compósito essencial à vida nas organizações, influenciadora do modo como atuam os intervenientes, interna e externamente, constituindo-se como sendo o ADN ou disco rígido da organização.

2.3 VALORES INDIVIDUAIS, ORGANIZACIONAIS E DA MARCA

Os valores ocupam um lugar proeminente a nível científico. São acreditados por terem uma influência considerável sobre as respostas afetivas e comportamentais do indivíduo (Rokeach *et al.*, 1973; Locke, 1976). atribui-lhes duas facetas: pessoal / individual e organizacional / institucional. Vários estudos avaliam a similitude entre valores pessoais

e os valores organizacionais, o seu nível de congruência e o impacto no seio organizacional e no meio ambiente da organização, em particular nos Clientes. Estes valores organizacionais serão os que enformarão os valores da própria Marca Corporativa constituindo-se como os princípios orientadores utilizados pelas organizações para fornecer a direção e foco de todas as operações e áreas.

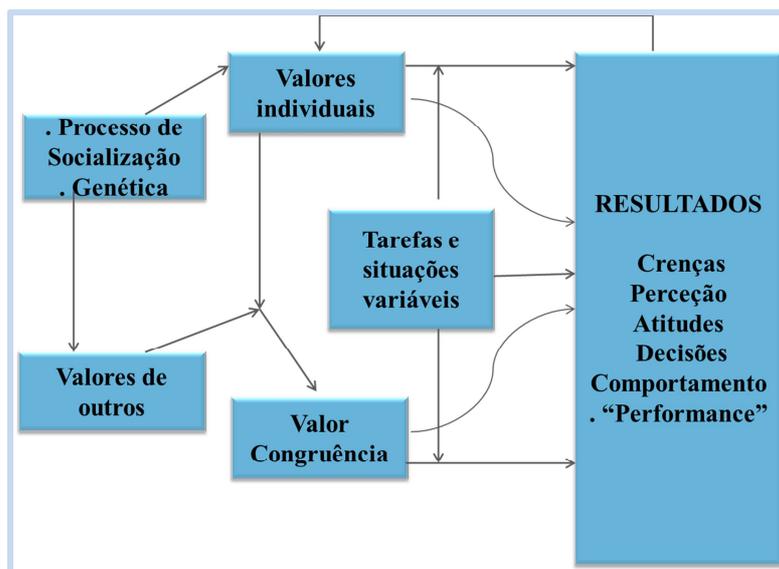
2.3.1 Valores individuais.

O conceito de valores individuais é pouco consensual, apesar de estes ocuparem um proeminente lugar nas várias disciplinas de investigação científica, sendo considerados como tendo uma importante influência na resposta afetiva e comportamental das pessoas. (Locke, 1976; Rokeach *et al.*, 1989). Os valores são *o core* da nossa personalidade (Rokeach *et al.*, 1973) e os padrões através dos quais são expressas as atitudes e convicções que determinam o comportamento (Posner, Randolph e Schmidt, 1987). Os valores individuais estão relacionados com um conjunto vasto de crenças específicas, percepções e atitudes (Meglino, 1989). Representam os *core beliefs*, ou seja o que mais fundamentalmente cada indivíduo acredita no que deve ser feito. De acordo com Locke (1991), Ravlin e Meglino (1989) e Rokeach *et al.* (1973) os valores pessoais/individuais são também hierarquicamente organizados de acordo com a importância relativa para o indivíduo. Rokeach *et al.* (1973) encontraram evidências para considerarem os valores como relativamente permanentes, embora capazes de ser mudados em determinadas condições motivados por intervenções produtoras de insatisfação. Estudando a sua génese, (Rokeach *et al.*, 1973) vê os valores como um produto da cultura e da socialização em que os indivíduos aprendem, através de meios formais e informais, os modos apropriadas para se comportarem no ambiente social orientando os indivíduos sobre o que se deve ou não deve fazer. Os valores pessoais comuns partilhados pelos membros, no seio de um grupo, são o poder mais relevante na vida dessa organização (Posner, 1992) e especificam o comportamento necessário para que sobrevivam no seu meio.

Várias investigações teóricas e empíricas identificam as relações dos valores individuais com os seus *outputs*. Meglino e Ravlin (1998) ilustram (Figura 2.03) os antecedentes que determinam a edificação dos valores, bem como os seus consequentes. Os valores são explicados como resultados de processos de socialização e genética. Estes têm duas vias principais pelos quais afetam os resultados. Os valores podem ter um efeito direto

sobre os resultados de um indivíduo ou podem afetar os resultados na medida em que são semelhantes ou congruentes com os valores de um outro. Estes outros valores podem ser as de uma pessoa específica ou os valores agregados de um grupo ou unidade organizacional. O valor de congruência resultante do *fit* dos valores individuais com os valores de outros pode afetar os resultados através da clarificação das comunicações, a eliminação da ambiguidade e conflito e de alguma forma melhorar as interações. Algumas dessas influências são suscetíveis de ser moderadas por tarefas e variáveis circunstanciais. Por exemplo, os valores terão pouco impacto sobre o comportamento se houver restrições às variáveis circunstanciais. Da mesma forma, o efeito do valor de congruência sobre o desempenho também é suscetível de influenciar o efeito de tarefas e variáveis circunstanciais sobre os resultados organizacionais. Assim intervenções situacionais, tais como as destinadas a aumentar o desempenho, são suscetíveis de ter efeitos diferentes em pessoas com estruturas de valores diferentes e em unidades com diferentes níveis de congruência. Os resultados do comportamento devem reforçar a estrutura de valores de uma pessoa. Caso este reforço não ocorra de maneira uniforme, seria também de esperar que os valores da pessoa mudariam (Jones e Gerard, 1967). Este processo é ilustrado pelo *feedback* dos resultados em relação aos valores. De forma esquemática estas relações dos valores individuais com os resultados são sintetizadas na Figura 2.03.

Figura 2.03. Relações dos valores individuais com os resultados



Fonte: Adaptação do esquema de Meglino e Ravlin (1998)

2.3.2 Valores organizacionais

Os valores organizacionais, denominados também valores institucionais e mais recentemente em Portugal corporativos pela influência anglo-saxónica, são a maior componente da Cultura Organizacional (Schein, 1985; O'Reilly e Chatman, 1996). São descritos frequentemente como os principais responsáveis pelo sucesso das empresas (Mitchell, 1994) e também como os seus diferenciadores (Rokeach, 1979). A literatura considera os valores institucionais como um grupo de crenças expressas no seio das organizações, incluindo a linguagem, os rituais, as ideologias e que constituem a cultura da empresa e formam a sua identidade.

Schein (1985) e Barney (1986) descrevem estas funções como adaptações externas e integração interna. Da mesma maneira que os valores especificam os comportamentos apropriados para a organização sobreviver no seu meio ambiente (adaptação externa), similarmemente os valores partilhados encorajam eficientes interações entre as pessoas, de modo que a cultura da organização facilita interações que ocorrem entre os Colaboradores no seu local de trabalho (integração interna). Esses valores partilhados estabelecem a filosofia e a maneira de compreender a atividade da organização (Van Riel e Balmer, 1997; Schein, 1985, 2005) e determinam o seu comportamento criando uma cultura forte (Agle e Caldwell, 1999; Hatch e Schultz, 2001). Para Ind (1990) os valores institucionais podem ser considerados como o elemento de ligação do comportamento, das comunicações e das relações entre os vários *stakeholders* e são a sua principal doutrina atuando como guias para a organização e para o processo de construção da Marca Institucional (Collins e Porras, 2000).

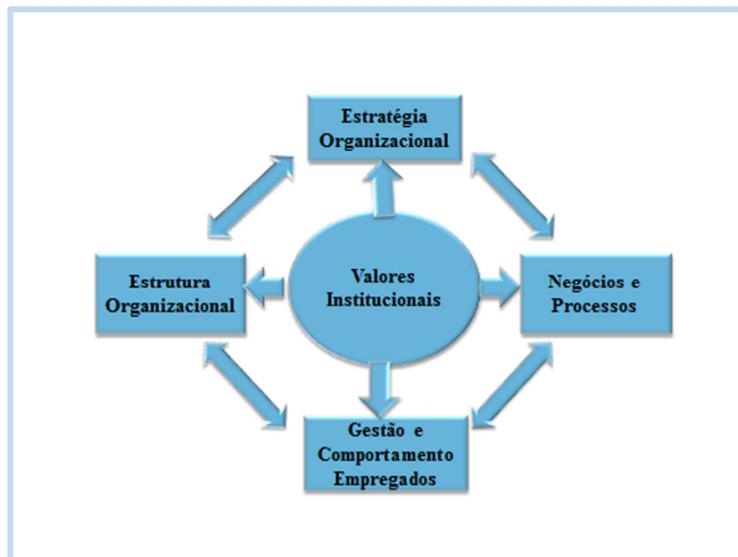
Estes valores são também vitais no conceito de Marca Institucional porque refletem a essência de uma organização, orientam a sua estratégia (Kitchen e Schultz, 2001) e influenciam as relações entre Clientes e a organização McDonald (2001). De Chernatony (2002) afirma que os valores da Marca Institucional podem ser avaliados através da Visão, dos empregados e da Cultura Organizacional de modo a assegurar que a gestão compreenda e reconheça as atividades e as práticas exigidas que ajudam a criar uma maior consistência na Marca Institucional .

De forma popular diz-se que o colaborador deve vestir a camisola da empresa, ou seja os valores que o colaborador atribui à sua colaboração e desempenho na empresa devem seguir a orientação da Visão da empresa e devem estar alinhados com esses valores.

De forma a sintetizar a relevância e áreas de influência dos valores organizacionais, apresenta-se na Figura 2.04., o que é reconhecido pela literatura analisada e já referenciada, o seguinte: os valores institucionais estão no centro de todos os aspetos de uma organização, sendo responsáveis pela sua diferenciação (Rokeach, 1977) dado que enformam a cultura da própria empresa e formam a sua identidade (De Chernatony, 2000). Afetam praticamente todos os aspetos da vida das organizações constituídas por pessoas que interagem umas com as outras, no desempenho do seu trabalho, nos tipos de decisões que tomam, nas políticas, estratégias e procedimentos (Buono *et al.*, 1985).

São também os elementos de ligação entre os vários *stakeholders* atuando como guias orientadores de melhores práticas operacionais e da Marca Institucional, transmitida junto dos vários públicos (Collins e Porras, 2000), potenciadores do desenvolvimento dos negócios e da consistência da Visão e Estratégia a longo prazo, influenciando as relações entre Clientes e Colaboradores (De Chernatony, 2002). Especificam normas de conduta e comportamentos apropriados e alinhados entre as lideranças e os Colaboradores, para que estes possam ser os embaixadores desses valores junto dos Clientes, para que a organização possa sobreviver e ter bom desempenho. Exercem também influência no processo de sociabilização formal e informal (Schein, 1991, 2005) entre os Colaboradores e nas práticas de gestão quotidianas, por exemplo, no processo de recrutamento e na gestão do pessoal. Exercem influência também na estrutura organizacional, constituindo-se como uma força motora que permite aos Colaboradores alcançar os objetivos estratégicos (Hatch e Schultz, 2001). As áreas onde os valores institucionais/organizacionais são determinantes: Estratégia e Estrutura, Negócios e Processos e Gestão e Comportamento dos Empregados.

Figura 2.04. Áreas de influência dos valores institucionais/organizacionais



Fonte: Esquema elaborado a partir da literatura analisada

2.3.3 Valores da Marca

A literatura apresenta a Marca Corporativa como uma filosofia que abarca toda a organização, está relacionada e com interação com todos os *stakeholders*. (De Chernatony, 1999), (Lencaste *et al.*, 2007). É criada através das experiências destes e pode ser o resultado daquilo que eles acreditam ser (Gronsted e Schultz, 2001). Além do mais, Anixter (2003) pensa que todos os indivíduos intervenientes no processo contribuem quer nas suas ações quer no seu trabalho para a sua construção.

Einwiller e Will (2002) consideram que a Marca é um processo sistematizado de planeamento e implementação da criação e manutenção de imagens favoráveis e em consequência disso conseguir obter uma reputação boa da organização como um todo, através do envio de sinais para todos os *stakeholders*. Os símbolos e componentes emocionais e mais intangíveis são também importantes quer numa primeira fase de edificação da identidade da Marca e dos seus valores, quer depois numa fase de perceção ou de imagem, sobretudo pelos públicos externos.

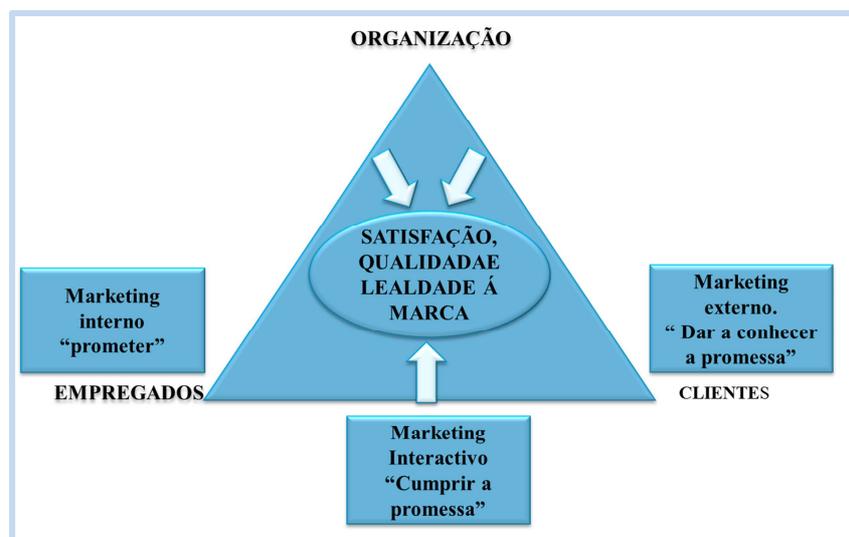
Keller (1993) considera haver 3 associações à Marca Corporativa: atributos, benefícios e as atitudes. Os atributos podem ser relacionados com os produtos; os benefícios referem-se à perceção dos consumidores relativamente às necessidades dos Clientes estarem satisfeitas (necessidades funcionais, simbólicas e experienciais); e a atitude que

de acordo com Schiffman e Kanuck (2000) é uma predisposição adquirida para ter um comportamento favorável ou desfavorável com respeito a um determinado assunto.

Nas atividades de serviços, devido à sua natureza intangível e imaterial, a Marca Corporativa desempenha um papel importante no desenvolvimento da confiança junto do Cliente (Berry, 2000). Uma orientação estratégica adequada ao contexto de serviços passa por um desenvolvimento de relacionamentos com os Clientes, (marketing interativo) sendo importante entre outros fatores, a qualidade e o desempenho dos Colaboradores (Kotler, 1994; Zeithaml e Bitner, 2000).

O designado triângulo dos serviços apresentado na Figura 2.05. que já tinha sido incorporado por Zeithaml e Bitner, em 1996, é uma adaptação de um triângulo similar proposto por Lovelock *et al.* (2004) que refere que no centro do triângulo está a estratégia organizacional representada pelos seus *outputs core*, a qualidade, a satisfação do consumidor e à lealdade à Marca. É um modelo que explicita a importância da relação e coerência entre a experiência interna vivida pelos Colaboradores de todos os níveis hierárquicos e o que explicitamente é comunicado para os públicos externos. A realização dos objetivos das organizações é só concretizada quando o marketing externo (imagem projetada da Marca) é consistente com a experiência atual dos consumidores (percepções do consumidor) e, para isso, os recursos internos precisam de ser cuidadosamente considerados e utilizados eficazmente (marketing interno).

Figura 2.05. Triângulo do Serviço



Fonte: King e Grace (2006)

Também de forma esquemática, ilustra-se na Figura 2.06., as fontes de interação que contribuem para os valores da Marca Institucional: a Visão, os Valores individuais dos empregados e a Cultura Organizacional.

Figura 2.06. Fontes de interação Marca Institucional



Fonte: De Chernatony (2002)

Para que a Cultura Organizacional tenha efeitos positivos sobre a Marca, os valores dos empregados devem estar alinhados e compatibilizados com os valores organizacionais. Um problema semelhante é colocado quando os valores da Marca diferem dos valores institucionais provocando desconfiança e falta de vontade de apoiar a Marca. Ainda a inconsistência entre a Cultura Organizacional e os valores organizacionais não encoraja o sucesso da Marca nem o desempenho organizacional. Kotter e Heskett (1992) identificaram ligações entre cultura e desempenho organizacional, considerando que uma cultura forte é aquela em que os gestores partilham um conjunto de valores relativamente consistentes e métodos de fazer negócio.

Um dos temas referenciados por vários autores é a questão da alteração ou não dos valores da Marca Institucional, no sentido de a poder modernizar, argumentando que se os valores sociais mudam ao longo do tempo, os valores da Marca e aqueles que caracterizam a Cultura Organizacional necessitam também de ser gradualmente adaptados em linha com os valores da sociedade (Rokeach *et al.*, 1973). Também Trice e Beyer (1993) defendem que os valores da Marca Institucional como expressão da Cultura Organizacional estão em constante evolução ainda que a longo prazo e lentamente. As alterações produzem emocionais reações nos empregados que só

poderão ser aceites através de um processo de informação e envolvimento de todos. Collins e Porras (1996) afirmam que uma Cultura Organizacional estática e rígida é tão prejudicial como uma cultura inconsistente. No entanto Kapferer (2002) estabelece a diferença na necessidade da Marca Institucional poder adaptar-se à evolução da sociedade, distinguindo o *Kernel* da Marca ou a sua essência, que deve permanecer constante e os valores periféricos que devem ser refrescados. Yaniv e Farkas (2005) afirmam que a rigidez no conceito de vestir a camisola da Marca, no sentido de não evoluir e defender uma não adaptação ao meio social, pode ser um entrave ao desenvolvimento da organização.

De Chernatony *et al.* (2008) realçam cinco aspetos, ilustrados na Figura 2.07., que consideram importantes para evitar as ciladas quando se procura mudar e ter sucesso com a Marca Institucional: a não consistência entre Cultura Organizacional e os valores da Marca, iniciativas mal sucedidas ou mal ponderadas para a mudança cultural, os valores internos e as subculturas não serem consistentes, a Cultura Organizacional ser demasiado resistente e o foco situar-se em objetivos de desempenho financeiro.

Figura 2.07. Ciladas a evitar na mudança da Marca



Fonte: De Chernatony *et al.* (2008)

2.3.4 Articulação entre os vários conceitos de valores

Em breve síntese (Figura 2.08.), os valores, para além dos valores individuais, são abordadas na literatura por Urde (1997, 2003) sob três pontos de vista:

- Valores que estão relacionados com a organização;
- Valores que sintetizam a Marca;
- Valores vivenciados pelos Clientes;

Os valores organizacionais, também chamados institucionais ou corporativos, traduzem a forma como a companhia atua. São as regras da companhia, a sua religião e fornecem os valores para uma Missão e Visão coesas e constituem os seus princípios. Se estão a cumprir seu papel e função, os valores fundamentais devem ser incorporadas aos produtos, expressos no comportamento dos empregados e refletir o tom e a mensagem da comunicação. Uma das suas tarefas mais importante deve ser a luz orientadora do processo de construção da Marca.

Os valores *core*, que constituem o núcleo e sintetizam a Marca Institucional, ajudam a melhorar a identidade, revelando os valores mais íntimos que cimentam a sua essência. A sua função é apoiar eficientemente o desenvolvimento da Marca Institucional.

Quanto aos valores vivenciados pelos Clientes, Urde (1997, 2003) constatou que as Marcas institucionais possuem valor pela forma como estão vinculadas ao valor acrescentado pelo Cliente. No entanto, esse é bastante difícil de ilustrar podendo revestir-se com um caráter emocional e ou funcional ou como uma vantagem competitiva no desenvolvimento de Marca. As associações de Clientes à Marca são simbólicas e fortemente ligadas aos valores essenciais da Marca e da organização, o que implica que os valores acrescentados representem a imagem e a identidade da Marca Institucional, ou em outras palavras, as interações da comunicação interna e externa. O intercâmbio e as vantagens que um Cliente associa a uma Marca devem ser considerados como serviços de valores acrescentados, isto é, a diferença entre aquele bem e a *commodity*. Uma mais valia pode ser funcional, emocional e ou simbólica: os valores acrescentados estão intimamente relacionados com valores fundamentais e os valores organizacionais. Isto significa que os valores acrescentados constituem uma importante ligação entre o processo interno e externo.

Em paralelo, a identidade também pode ser dividida em três facetas: a identidade da organização, a identidade da Marca e a identidade do Cliente. O processo de criação de valor é provocado pela interação entre estes três níveis, como ilustrado na Figura 2.08. Estes valores internos são um importante ponto de partida para os valores essenciais, que por sua vez resumem a identidade da Marca.

De forma resumida, primeiro os valores organizacionais/institucionais são traduzidos em valores fundamentais - os valores *core* - que orientam os esforços das organizações. Segundo, esses valores são traduzidos em utilidade para o Cliente ou em valor acrescentado para os diversos grupos alvo (Urde, 1997).

Figura 2.08. Articulação entre valores acrescentados, core e institucionais



Fonte: Adaptado de Urde (1997)

2.3.5 A Marca e o papel dos empregados na sua transmissão aos Clientes

Muitas teorias sobre a Marca Institucional destacam o papel dos Colaboradores como embaixadores na comunicação dos valores organizacionais para as audiências externas (Balmer, 1995) e salientam a importância destes serem uma parte dessa Marca Institucional. Hatch e Schultz (1997), Ind (1997), Balmer *et al.* (1998), De Chernatony (1999), Mitchell (2002), Anixter (2003) e Yaniv e Farkas (2005) consideram cruciais as implicações da gestão da Marca no interior das Organizações e o alinhamento dos empregados relativamente aos valores da Marca, com as percepções externas (Harris e De Chernatony, 2001).

Os Colaboradores, sobretudo os de contato, constituem a interface entre o ambiente interno e externo de uma Marca e podem ter um forte impacto sobre a percepção da Marca da organização pelos Clientes (Schneider e Bowen, 1985; Balmer e Wilkinson, 1991; Harris e De Chernatony, 2001; McDonald *et al.*, 2001; Ceridwyn, King *et al.*, 2006), sendo essencial que o seu comportamento seja consistente e assim reforcem os valores da Marca (Hatch e Schultz, 1997; De Chernatony, 1999; Gotsi e Wilson, 2001; Aaker, 2002; Urde, 2003).

O foco maior no comportamento do empregado relativamente à Marca diz respeito ao desenvolvimento de uma forte Cultura Organizacional, que ajuda à motivação, envolvimento e compromisso dos Colaboradores que não só transmitem a Marca Institucional mas também a vivenciam. (Ind, 1997; Mitchell, 2002). Num estudo, Ind (2003) demonstrou que as organizações não podem acreditar que só pelo facto de comunicarem valores organizacionais aos empregados estes imediatamente os assumem, dado que têm os seus próprios valores e julgamentos.

Por esse facto os gestores têm o dever de assegurar que a organização viva a sua Marca, mantendo a ligação entre atitude e comportamento dos empregados. Yaniv e Farkas (2005) confirmam que para aumentar a identificação do empregado para com a Marca Institucional, bem como manter o seu apoio, os valores dela devem refletir os valores da Cultura Organizacional. Se houver diferenças nessas percepções, os empregados começarão a desenvolver a desconfiança em relação à organização em que trabalham, e conseqüentemente prejudicando a sua identificação com a Marca Institucional. Os autores Yaniv e Farkas (2005) demonstraram que a insatisfação sentida pelo empregado, poderá ser transmitida ao Cliente, abrindo caminho para que estes questionem o valor da Marca Institucional, o que ajuda a criar um *gap* entre valor da Marca Institucional e os valores da organização afetando a fidelização do Cliente. A teoria do alinhamento dos valores individuais e os da organização (*P-O Fit*) irá auxiliar o tratamento do contraste entre os valores individuais do empregado e dos valores institucionais. É também a chave para manter a flexibilidade e envolvimento da força de trabalho que é necessária para manter um ambiente empresarial competitivo e um mercado de trabalho firme (Bowen, 1991; Kristof, 1996).

Autores como Aaker (1996) e De Chernatony (2005) argumentam que as Marcas de sucesso aproveitam a congruência entre a Cultura Organizacional e os valores da

organização, na medida em que há uma sinergia entre a Marca Institucional e Cultura Organizacional. A fim de criar condições para uma congruência, King e Grace (2007) defendem a necessidade de ser dada aos Colaboradores formação sobre o racional da Marca de modo a interiorizar os seus valores e os adotem nos seus comportamentos junto dos Clientes.

2.4 TEORIA DE ALINHAMENTO DE VALORES

2.4.1 Conceito de P-O *Fit* (POF)

Person Organization Fit (P-O Fit), ou POF de forma mais sintética, é definido na literatura como a compatibilidade entre valores, necessidades e /ou objetivos dos indivíduos e das organizações (Chatman, 1989; Cable e Kristof, 1996; Judge, 1997). Vários investigadores têm examinado essa compatibilidade apresentada na literatura como o *fit* ou *match* e os resultados suportaram a existência de uma relação positiva entre a congruência dos valores pessoais dos empregados, valores institucionais e as suas atitudes no seio da organização. O POF é um construto multidimensional, sendo operacionalizado por variáveis como a personalidade, competências, necessidades e valores (Westerman e Cyr, 2004). É considerado por Kristof (1996) como a chave para manter a flexibilidade e envolvimento da força de trabalho que é necessária de modo a manter um ambiente empresarial competitivo e um mercado de trabalho firme. Embora haja muitos aspetos das organizações e das pessoas que influenciam o comportamento e atitudes, o POF é um modo significativo de avaliar as interações entre pessoas e organizações (Katz e Kahn, 1978).

Para uma melhor compreensão deste construto, Kristof, em 1996, definiu o *P-O Fit* como a compatibilidade entre as pessoas e organizações quando ocorre pelo menos uma entidade fornecer o que a outra precisa, ou quando partilham características fundamentais ou ambas. Nesta sequência de ideias o autor diferencia a compatibilidade do tipo *supplementary fit* quando um indivíduo possui características que são semelhantes às características organizacionais existentes do *complementary fit*, quando um indivíduo preenche um vazio ou adiciona algo que falta nas organizações; *needs-supplies fit* quando as necessidades de um indivíduo são preenchidas por uma

organização e *demands - abilities fit* quando as capacidades das pessoas satisfazem a procura da organização (Kristof, 1996).

Considerando as várias dimensões do *P-O Fit*, a sua conceitualização também é feita de várias maneiras: o *P-O Fit* é analisado em termos de valor de congruência individual e organizacional. É conhecida como *person-culture Fit* e assume que as organizações possuem elementos culturais que representam valores fundamentais e estáveis e que guiam o comportamento individual (Kristof, 1996; Chatman, 1991). Outra conceitualização geralmente fundamentada em estudos sobre as necessidades, retrata o *P-O Fit* como a compatibilidade entre as necessidades individuais ou preferências e as estruturas organizativas ou sistemas (Kristof, 1996). Esta perspetiva assume que o *P-O Fit* conduz a uma satisfação, que em última análise conduzirá a outros importantes resultados; outra conceitualização do *P-O Fit* é utilizada por Schneider's (1987) através da *Attraction-Selection-Attrition* (ASA). A premissa desta perspetiva é que pessoas similares são atraídas e selecionadas por organizações cujos objetivos são semelhantes aos seus, ou que lhes permitam alcançar os seus objetivos; a quarta conceitualização descreve o *P-O Fit* como uma correspondência entre as características da personalidade individual e clima organizacional. Quando esses valores encaixam com os da organização, diz-se que os valores são congruentes. (Meglino, Ravlin e Adkins, 1989).

Estes vários conceitos conduziram a uma variedade de métodos de medição do *P-O Fit*, tendo Kristof (1996) classificado essas diferenças em três categorias: compatibilidade subjetiva, compatibilidade percebida e compatibilidade objetiva. Para medir a compatibilidade subjetiva é perguntado diretamente a um individuo em que medida as suas características são compatíveis com as características da organização, assumindo que os respondentes têm uma representação mental do perfil da organização e cognitivamente examinam a congruência entre as suas características pessoais e a percepção do perfil da organização (Edwards, 1991). O nível de *fit* é calculado pela avaliação da discrepância entre as respostas sobre a descrição das suas características e as da descrição da organização. Quer a compatibilidade subjetiva quer a percebida são conceitualmente semelhantes, dado que ambas operacionalizam as discrepâncias entre a imagem própria do individuo e as mesmas percepções individuais sobre a organização. Na compatibilidade objetiva é pedido a um individuo para descrever as suas próprias características e depois é pedido a outros membros da organização para descreverem as características da organização.

Chatman (1989) avalia a congruência entre as percepções dos membros da organização, em que medida os membros da organização concordam com a natureza das características da organização, sendo as suas respostas combinadas para formar uma medida de clima organizacional, sendo o *fit* operacionalizado como a congruência entre a descrição individual e o agregado organizacional. Esta forma de conceitualizar o *P-O Fit* é referida como a discrepância entre a cultura atual, existente, e a ideal. A cultura existente representa os valores da organização, enquanto a cultura ideal representa os valores individuais dos empregados relativamente aos valores da organização, em que a semelhança entre os valores existentes existente e os valores ideais, determina o *P-O Fit*.

O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) desenvolveram um modelo baseado na crença de que as culturas podem ser distinguidas pelos valores que são reforçados dentro das organizações. O seu modelo *Organizational Culture Profile* (OCP) é uma ferramenta de autoavaliação, que faz a distinção entre os vários valores em termos de semelhança entre os valores individuais e organizacionais. Os autores conduziram um estudo longitudinal para determinar a relação entre o *P-O Fit* e os resultados atitudinais. Estudaram o impacto do *P-O Fit* na satisfação individual, compromisso organizacional e a intenção de sair da empresa ao longo do tempo, revelando fortes correlações entre essas variáveis. Nas suas investigações demonstram que a congruência entre os valores individuais e organizacionais (i.e., uma forte Cultura Organizacional) está também associada com atitudes mais positivas dos Colaboradores no seio de uma organização, tais como o compromisso com a organização e a satisfação no trabalho. Yaniv e Farkas (2005) confirmaram estatisticamente o que a maioria dos pesquisadores estão de acordo, em que o *P-O Fit* influencia o comportamento e o desempenho do empregado, e por isso influencia também as percepções dos Clientes sobre a organização onde trabalham.

A investigação agora realizada centrou-se no conceito do tipo *supplementary fit* quando um indivíduo possui características que são semelhantes às características organizacionais existentes (Kristof, 1996) sendo o *fit* a congruência entre a percepção dos trabalhadores sobre os valores da organização que se identificam mais com os seus próprios valores individuais e os valores organizacionais existentes na organização (Chatman, 1989; Cable e De Rue, 2002) e a influência que o *P-O Fit* tem nas percepções externas à organização (Yaniv e Farkas, 2005).

2.4.2 Análise do P-O Fit (POF) na perspectiva externa à organização

A abordagem ao *Person Organization Fit (P-O Fit)*, dos vários autores citados tem sido orientada principalmente para as relações internas à Organização, relacionados com os comportamentos desenvolvidos no seio das empresas (O'Reilly *et al.*, 1991; Cable e Judge, 1996; Sarros *et al.*, 2005). Considerando no entanto a perspectiva do impacte da influência do *P-O Fit* no meio externo à organização, Agle e Caldwell (1999) consideram haver poucas investigações que analisem a possível influência do sistema de valores da organização no comportamento dos empregados como agentes ativos da transmissão desses valores para fora do ambiente interno de trabalho.

Yaniv e Farkas (2005) desenvolveram estudos empíricos, concluindo que, se os valores das organizações e dos respetivos Colaboradores forem próximos, eles não terão dificuldade em comunicar e transferir esses valores para os Clientes, projetando-os como sendo as suas próprias crenças. Os valores da Organização são para os Colaboradores a sua principal doutrina e atuam como um guia no interior da organização e para a construção e imagem da Marca Institucional.

Os autores aplicaram esta teoria a variáveis externas à organização, particularmente à percepção dos valores Marca Institucional pelos Clientes, utilizando o instrumento de medida designado por OCP (*Organizational Culture Profile*), de Chatman *et al.* (1991) revisto por Cable e de Rue (2003), que o tinham utilizado somente em abordagens aos Colaboradores, no interior das organizações, para determinar o *P-O Fit*.

Mas em contraste com as ideias de que um impacte positivo da congruência tem no desempenho da organização, também é de considerar o impacte negativo de uma alta congruência (*P-O Fit* muito elevado) que pode ser um obstáculo à mudança (Mullins, 2002). Organizações com uma forte cultura institucional, isto é, quando há uma alta identificação e com um alto alinhamento com a Cultura Organizacional e com os valores, tendem a ser inflexíveis. Os empregados em tais organizações não percebem a necessidade de mudar.

2.5 *OUTSOURCING*

Uma das formas estratégicas utilizadas pela gestão empresarial tendo em vista a redução de custos, a eficiência, as economias de escala obtidas na concentração das tarefas e na obtenção de serviços especializados, é o recurso a utilização de meios humanos externos à organização, não só para transformar custos fixos em custos variáveis, ter maior flexibilidade na utilização dos recursos ajustados ao fluxo produtivo, como recorrer a competências cada vez mais especializadas e tecnicamente mais evoluídas. No entanto esta forma de utilização de recursos humanos levanta algumas questões sobre a consequente falta de autoridade e direção nesta forma de serviço e as consequências empresariais da sua introdução nos negócios das empresas, em particular na Cultura Organizacional.

Uma das questões colocadas terá que ver se este método de gestão não obrigará a uma própria mudança na Cultura Organizacional dada a ausência de sociabilização, formal ou informal, com os trabalhadores da própria empresa e a possível consequência na transmissão desses valores para o exterior da organização, particularmente quando esses Prestadores de serviço têm funções de grande visibilidade para o Cliente. Se esses trabalhadores não vivenciam, no interior da organização, os seus valores como poderão transmiti-los para o exterior?

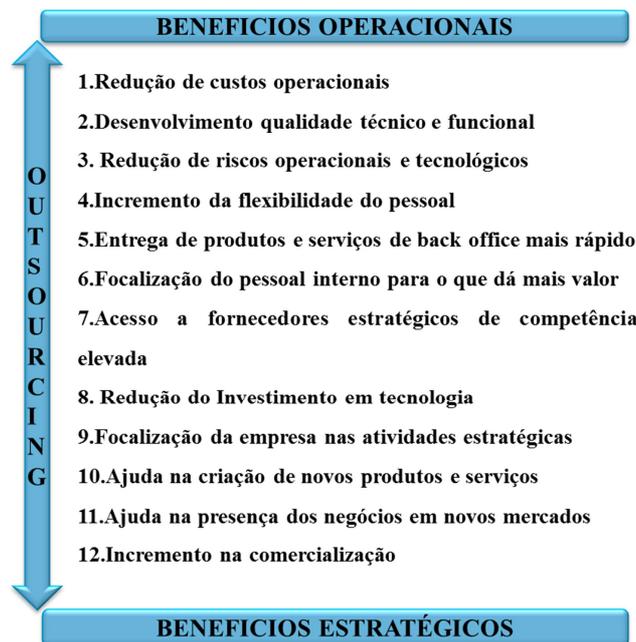
2.5.1 Conceito Geral

Outsourcing, externalização ou agenciamento, são conceitos utilizados nas empresas sob diversas formas contratuais mas que na linguagem comum são muitas vezes utilizados com o mesmo significado. Independentemente de serem formas diferentes de relação contratual, foram usados na Tese com o mesmo significado porque essencialmente estabelecem a diferença entre trabalhadores do quadro da própria empresa e os outros Colaboradores (individuais ou empresas externas) que prestam serviços para a mesma empresa. Traduzem o recurso a agentes externos à organização, quer sejam empresas ou Colaboradores individuais, para executarem tarefas da sua cadeia produtiva.

O *outsourcing* teve as suas origens nos Estados Unidos em 1955, em tempo de guerra, tendo o governo promovido o recurso a esta forma de gestão no setor público federal ao emitir um memorandum que estabelecia que o governo utilizaria o setor de negócios

privado para desenvolver algumas atividades. Esta relação contratual de trabalho foi-se desenvolvendo ao longo dos tempos e alargada a várias funções que eram habitualmente feitas no interior das organizações. Progressivamente as empresas passaram a contratar a uma terceira entidade, do exterior da empresa, uma ou mais funções, tendo como objetivo a maximização do serviço, otimizar competências, minimizar custos e manter ou desenvolver a qualidade (Bloin e Brent, 1999) de modo a libertar as organizações de funções não essenciais. Os benefícios do *outsourcing* estão ainda intimamente associados não só com as estratégias de redução de custos, mas também considerando o valor acrescentado de acesso a know-how externo, tecnologias e competências inovadores, otimização e reestruturações dos processos de negócio e flexibilidade organizativa e de produção. Pode ser usado como uma ferramenta para mudar radicalmente e reinventar organizações (Greaver, 1999) de modo a transformar a organização num novo nível de desempenho. Lacity e Rottman (2008) sintetizam de forma esquemática os benefícios operacionais e estratégicos (Figura 2.09.).

Figura 2.09. Benefícios do Outsourcing



Fonte: Lacity e Rottman (2008)

Os benefícios obtidos (Figura 2.09.) a nível operacional são a redução de custos, flexibilidade de recursos humanos, a qualidade dos meios humanos envolvidos, a redução de riscos operacionais e tecnológicos da responsabilidade da empresa e a nível

estratégico a redução dos custos de investimento da tecnologia e a concentração no desenvolvimento e comercialização de produtos.

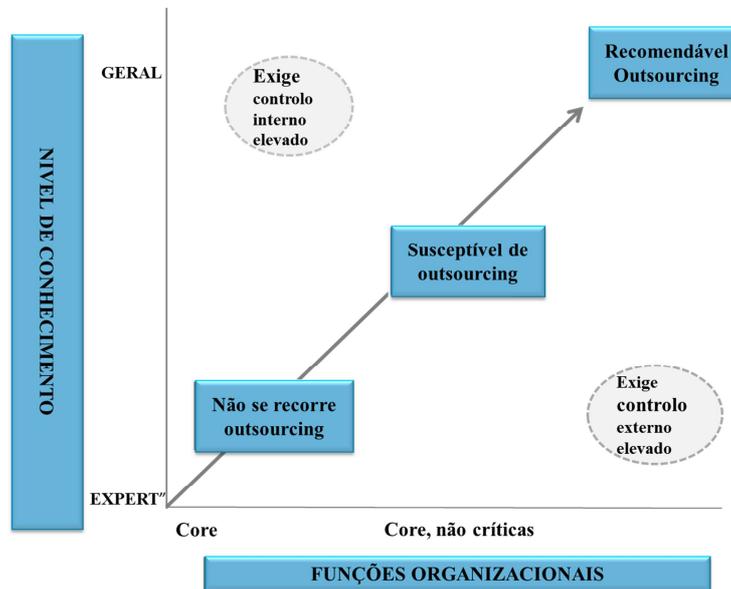
As atividades externalizadas são variadas, podendo ser tarefas essenciais para a empresa e denominadas *core* e as periféricas ou *não core* de uma organização (Schneider, 1997), sendo consensual a defesa de que as atividades *core* deveriam ser executadas pela empresa e não por terceiros. O conceito de *core* tem sido refinado ao longo dos anos, tendo sido reduzido o seu campo de aplicação e não havendo acordo em como se identificam essas competências (Hoeth e Trott, 2006), embora alguns autores o tenham feito (Quinn, 1999). De facto uma atividade é identificada como sendo *core* e pode deixar de o ser, se as exigências dos Clientes mudarem ou se os concorrentes desenvolverem tecnologias inovadoras (McIvor, 2000), caso, por exemplo, da divisão manual de correspondência, função importante na atividade dos Distribuidores postais fazendo parte das funções *core* até determinada data e que face à crescente introdução de sistemas tecnológicos tenderia a residual.

Considerando a vocação do *outsourcing* pode considerar-se que existem dois tipos básicos de *outsourcing*: O tradicional baseado no trabalho e o *outsourcing* baseado no conhecimento (Schneider, 1997). O *outsourcing* baseado no trabalho tem pouca interação com a empresa e o benefício maior é a redução de custos e a flexibilidade operacional, como por exemplo em Portugal, com a entrega postal por Distribuidores não carteiros e não pertencentes aos quadros de pessoal.

O *outsourcing* baseado no conhecimento é mais recente, proporciona diversas competências e conhecimentos especializados que exijam atualização, libertando a empresa de elevados investimentos na modernização e inovação tecnológica e atualização dos seus recursos humanos. (Schneider, 1997). É o caso de determinadas especializações em sistemas de informação ou redes informáticas, como por exemplo, a externalização de *call centers* da PT.

Na Figura 2.10. é sintetizado por Schneider (1997) a relação que se estabelece entre o nível de conhecimentos do negócio e as funções organizacionais, apresentando no topo da escala como suscetível do *outsourcing* poder ser utilizado, as funções que exijam conhecimentos gerais e que não sejam funções *core* e não críticas.

Figura 2.10. Escala de utilização de *Outsourcing*



Fonte: Schneider (1997)

As funções que traduzam o *know-how* próprio do negócio e que sejam a sua própria *expertise*, apresentam-se no valor mais baixo da escala não sendo recomendável a utilização do *outsourcing*, ou se o for que não sejam nas consideradas críticas.

2.5.2 O conceito jurídico em Portugal

Em Portugal existem dois termos jurídicos diferentes utilizados no desempenho das funções empresariais: O Contrato de Trabalho e o Contrato de Prestação de Serviços.

O Contrato de Prestação de Serviços é definido no art.º 1154 do Código Civil como aquele em que uma das partes se obriga a proporcionar à outra certo resultado do seu trabalho intelectual ou manual, com ou sem retribuição, não ficando obrigado à autoridade e direção do outro contraente. Enquanto o Código de Trabalho, presentemente em vigor, no seu artigo 10, define como contrato de trabalho aquele pelo qual uma pessoa se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, sob autoridade e direção destas.

A distinção entre as duas situações contratuais reside, essencialmente no facto em que no contrato de trabalho um dos contraentes se obriga a prestar ao outro o seu trabalho,

jurídica e economicamente subordinado à outra parte e a prestação de serviço tem por objeto o resultado do trabalho e não o trabalho em si, e para chegar a esse resultado, não fica obrigado à autoridade e direção do outro contraente. No seu artigo 12º Presume-se que as partes celebram um contrato de trabalho sempre que, cumulativamente: o prestador de trabalho esteja inserido na estrutura organizativa do beneficiário da atividade e realiza a sua prestação sob as orientações deste; o trabalho seja realizado na empresa beneficiária da atividade, ou em local por este controlado, respeitando um horário previamente definido; o prestador do trabalho seja retribuído em função do tempo despendido na execução da atividade ou se encontre numa situação de dependência económica face ao beneficiário da atividade; os instrumentos de trabalho sejam essencialmente fornecidos pelo beneficiário da atividade; a prestação de trabalho tenha sido executada por um período ininterrupto, superior a 90 dias.

2.5.3 *Outsourcing* e o *P-O Fit* (POF)

As teorias organizacionais já apresentadas, particularmente o conceito de POF e o papel atribuído aos Colaboradores como embaixadores na transmissão dos valores da organização carecem de estudos empíricos quando aplicados a pessoas ou organizações externas que fornecendo mão-de-obra e não estando inseridas na estrutura organizativa da empresa onde prestam serviço, desenvolvem com carácter regular, parte do circuito produtivo na produção de bens/serviços que essa empresa disponibiliza aos Clientes. A compreensão e partilha, em comum com os Colaboradores internos, dos valores institucionais permitem o alinhamento entre as pessoas e a organização, sendo o processo de seleção e socialização que completam o processo que assegura o *Person - Organization Fit*. Como resultado, algumas organizações serão atrativas e outras não, para pessoas diferentes (Chatman, 1989).

Se a socialização organizacional é o processo pelo qual o trabalhador aprende a desempenhar uma função na organização, a conhecer os seus valores, a ter determinados atitudes, ter o conhecimento social que é essencial para assumir um papel na organização e a desenvolver o seu trabalho e participar como membro da organização, assegurando a continuidade dos valores centrais (Van Maanen e Schein, 1979), como poderão este tipo de trabalhadores fazer esse processo de sociabilização?

Reforçando esta questão, Caldwell e O'Reilly (1990) referem que quando os Colaboradores estão sujeitos intensivas práticas de socialização, estão mais alinhados com os valores da organização. Chatman (1991) demonstrou também que quando os trabalhadores passam mais tempo social com os mentores organizacionais estes estão mais predispostos a interiorizar os valores dessa organização. As investigações predisseram que os recém-chegados a uma empresa adquirem maior nível de POF quando podem interagir e aprender com os membros experientes da organização e quando na sua primeira interação dentro da organização se reflete o apoio social positivo. As interações com os membros da organização experientes fornecem aos recém-chegados o encorajamento e a aceitação de normas e valores existentes, enquanto as práticas disjuntivas de trabalho não fornecem modelos sociais e, portanto, podem estimular respostas individualizadas no meio ambiente (Van Maanen e Schein, 1979).

A questão nova que se coloca é se os indivíduos vinculados a outra organização e vivendo uma socialização organizacional diferente da dos trabalhadores internos, têm não obstante, uma percepção dos valores corporativos congruente como a dos Colaboradores internos e se assumem os valores organizacionais da empresa de modo a poderem transmiti-los aos Clientes. Carecem estudos empíricos para conhecer qual é a sua relação com os valores institucionais - qual é o seu *Person-Organization Fit*. Por outro lado para este tipo de Colaboradores em que medida existe a correlação positiva entre o POF e a PME (percepção da Marca Institucional pelo empregado) e a correlação entre este e a PMC (percepção da Marca Institucional pelo Cliente) demonstrada empiricamente para trabalhadores internos com correlações positivas feitas por Yaniv e Farkas (2005). Serão eles também embaixadores dos valores institucionais da Organização para quem prestam o serviço, à semelhança dos trabalhadores da empresa?

2.6 CONCLUSÕES

A revisão da literatura teve como fio condutor conhecer o estado de arte relativamente às questões que queríamos analisar: O papel dos Colaboradores internos e externalizados, quer no seu alinhamento com os valores da Cultura Organizacional, quer no seu papel de transmissores desses valores, em particular os que representam a Marca Institucional, junto dos Clientes. Destacámos por isso a Cultura Organizacional, a Marca Corporativa, as Teorias de Alinhamento e o *Outsourcing*.

Abordamos o conceito de Cultura Organizacional como um sistema de valores partilhados por todos os *stakeholders*. Esses valores partilhados estabelecem a filosofia e a maneira de compreender a atividade da organização (Van Riel e Balmer, 1997; Schein, 1985, 2005), e determinam o seu comportamento criando uma cultura forte (Agle e Caldwell, 1999; Hatch e Schultz, 2001). A Cultura Organizacional é algo que exige partilha e é adquirida e vivenciada através da experiência em grupo nas organizações e só pode existir se houver grupo. Este pode ser ou não uma empresa como um todo ou constituindo subgrupos, podendo coexistir múltiplas culturas (Kotter e Heskett, 1992) ou subculturas (Wilson, 1979; Wiener 1988), habitualmente associadas a diferentes funções ou grupos territoriais. Tem particular interesse o modo com os novos membros apreendem a cultura: o processo de socialização cultural desenvolve-se informalmente através dos trabalhadores, com os rituais, símbolos e heróis (Deal e Kennedy, 1982) e formalmente através da formação.

De seguida, foi realçado o papel de alinhamento dos valores individuais com os organizacionais, através da teoria POF, em que se avalia em que medida os membros da organização concordam com a natureza das características da organização, sendo as suas respostas combinadas para formar uma medida de clima organizacional, sendo o *fit* operacionalizado como a congruência entre a percepção dos trabalhadores sobre os valores da organização que se identificam mais com os seus próprios valores individuais e os valores organizacionais existentes na organização (Chatman, 1989; Cable e De Rue, 2002). Esta forma de conceitualizar o POF é referida como a discrepância entre a cultura atual e a ideal. A cultura atual representa os valores da organização, enquanto a cultura ideal representa os valores dos empregados, com a semelhança entre a cultura atual e a cultura ideal a determinar o POF.

Foi também analisado o papel do colaborador enquanto canal de comunicação dos valores institucionais junto do Cliente e a influência que o POF tem nas percepções externas (Yaniv e Farkas, 2005). Estes autores afirmam, o que a maioria dos pesquisadores estão de acordo, que o POF influencia o comportamento e o desempenho do empregado, e por isso influencia também as percepções dos Clientes sobre a organização onde trabalham. Os Colaboradores, sobretudo os de contato constituem assim a interface entre os ambientes interno e externo de uma Marca e podem ter um forte impacto sobre a percepção da Marca pelos Clientes (Schneider e Bowen, 1985; Balmer e Wilkinson, 1991; Harris e De Chernatony, 2001; McDonald *et al.*, 2001;

Ceridwyn, King *et al.*, 2006), sendo essencial que o seu comportamento seja consistente e assim reforcem os valores da Marca (Hatch e Schultz, 1997; De Chernatony, 1999; Gotsi e Wilson, 2001; Aaker, 2002; Urde, 2003).

Dado que a estratégia empresarial relacionada com a afetação de recursos humanos contempla a externalização dos seus recursos em RH, foi analisado o conceito de *outsourcing*, as suas tipologias e funções mais comuns onde é suscetível a utilização desta forma prestação de trabalho, em que os intervenientes, ao serem externalizados face à empresa que os contratou, não têm o mesmo nível de sociabilização que os Colaboradores internos. Esta sociabilização poderá ter uma importância muito grande ao nível do POF. Da análise feita, a sociabilização informal feita através dos colegas da organização reveste-se da maior importância na absorção de todos as componentes da cultura, para além dos valores, como sejam os rituais, símbolos, as crenças, sobretudo nos novos Colaboradores que farão manter essa cultura, a par do processo de sociabilização formal desencadeada através do treino e formação.

A literatura ainda é escassa ou quase nula, em estudos empíricos que articulem a Cultura Institucional, o nível de POF dos Colaboradores e a sua ligação à transmissão dos valores corporativos e de Marca junto dos Clientes. São domínios da ciência muito investigados per si, e se relacionados com o pessoal são desenvolvidos numa ótica interna à organização em torno de recrutamento, seleção, envolvimento, motivação e todos os aspetos da sua vivência em grupo. Acresce ainda de relevância, face aos investigadores que defendem a importância da sociabilização, sobretudo a informal, como se transmitirá a cultura institucional em ambientes de *outsourcing* que não exigem presença física nem sociabilização entre os Colaboradores.

3 MODELO CONCETUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

3.1 INTRODUÇÃO

A investigação realizada está suportada no estudo desenvolvido por Yaniv e Farkas (2005) tendo sido adaptado o seu modelo ao serviço da entrega postal domiciliária em vez da atividade de uma loja de retalho como tinha sido feito, e introduzindo a análise do impacto do *outsourcing*, através da extensão do modelo inicial integrando também este construto. Da revisão da literatura efetuada não se encontraram estudos empíricos que analisem o impacto do *outsourcing* na congruência dos Colaboradores com os valores corporativos e na transmissão desses valores da Marca Institucional junto dos Clientes, recorrendo ao POF.

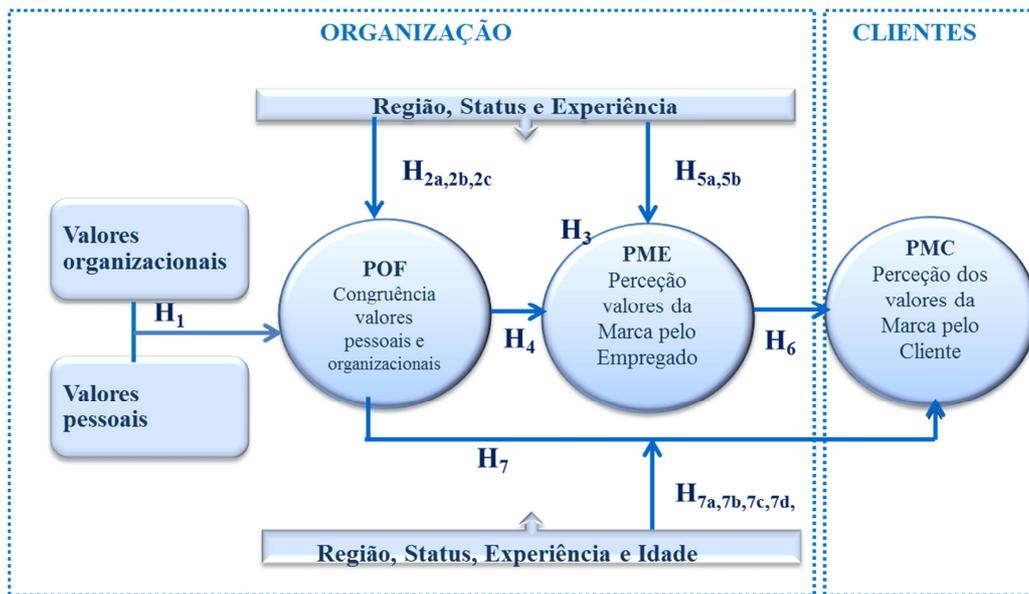
3.2 MODELO CONCETUAL PROPOSTO

A pesquisa tem como referenciais apresentados na bibliografia, o modelo de Chatman (1989) sobre *Person-Organization Fit (P-O Fit)*, com aplicações de O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991), Cable e De Rue (2002), explicativo do nível de alinhamento dos Colaboradores com a cultura da empresa, através da congruência dos seus próprios valores com os da organização. Seguindo a metodologia desses autores, considerámos o mesmo modelo até então só aplicado a Colaboradores internos, aplicando-o a Clientes, tal como Yaniv e Farkas (2005) o fizeram, e estendendo-o nós também aos Colaboradores externalizados.

O modelo identifica as seguintes dimensões ou construtos: os valores organizacionais e individuais dos Colaboradores, o POF (*P-O Fit*), a PME (Percepção da Marca pelos colaboradores) e a PMC (Percepção da Marca pelos Clientes). Foram ainda considerados a influência de variáveis demográficas e de natureza profissional (antiguidade na empresa/experiência, região e *status* dos colaboradores (efetivos e externalizados).

A partir da análise da revisão da literatura efetuada construiu-se o modelo concetual proposto que se apresenta na Figura 3.01., que reflete as relações entre os construtos e que permite formular as hipóteses a seguir apresentadas.

Figura 3.01. Modelo conceitual proposto



3.3 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Colocámos como proposição de base a necessidade de avaliar, nos Colaboradores internos e externalizados, as percepções dos valores existentes na organização, bem como as suas preferências pessoais referentes a esses valores, de modo a obter a possível discrepância entre a percepção da Cultura Organizacional existente e a considerada ideal. A cultura existente representa os valores da organização enquanto a cultura ideal representa os próprios valores dos Distribuidores. A semelhança entre a cultura existente e a cultura ideal determina o POF. O nível mais elevado deste será obtido quando a diferença, dos valores organizacionais existentes e os valores pessoais dos trabalhadores, for nula.

Na literatura de referência consideramos ter havido poucas investigações que analisem a possível influência do sistema de valores da organização no comportamento dos empregados como agentes ativos da transmissão desses valores para fora do ambiente interno de trabalho. Tínhamos também como referência de pesquisa a questão da socialização organizacional que assegura a continuidade dos valores centrais de uma organização (Schein, 1980) e, no caso em análise para diferentes tipos de Colaboradores, com processos de socialização organizacional diferentes.

Considerámos ainda como relevante a percepção dos Colaboradores relativamente aos valores da Marca Corporativa, transmitida através da Missão e a influência do POF nessa percepção. Como a razão de ser de uma organização é desenvolver a atividade para Clientes, as hipóteses de investigação abarcaram também as relações estabelecidas pelos Colaboradores, quer quanto ao nível de POF, quer quanto à sua percepção dos valores da Marca junto dos Clientes. Assim:

- H₁. Há uma correlação positiva entre a percepção dos valores organizacionais com os valores individuais nos Colaboradores.

O racional para a formulação desta hipótese está fundamentado em Schneider (1987) que afirma que os indivíduos são atraídos para organizações cujas percepções dos valores que têm dessas organizações sejam similares aos seus próprios valores.

- H₂. A Região, *Status* e Experiência, têm um efeito significativo no POF dos empregados. Esta hipótese desdobra-se nas seguintes sub-hipóteses:

- H_{2a}) A congruência é maior para os Colaboradores das regiões urbanas.

A localização geográfica do centro de distribuição poderá também influenciar o POF, face às assimetrias existentes em Portugal, onde a distância da sede da empresa (situada no meio urbano) poderá levar a um maior distanciamento dos valores da empresa, quando a sua função é exercida nos meios rurais onde o isolamento, contato e vivência física organizacional é menor.

- H_{2b}) O nível de congruência é mais baixo para os Colaboradores em *outsourcing* dado que não vivem a cultura da empresa do mesmo modo que a dos Colaboradores internos.

A Cultura Organizacional é algo que exige partilha e é adquirida e vivenciada através da experiência em grupo nas organizações. Pode apresentar 3 aspetos principais: os aspetos visíveis da cultura, que englobam os padrões de conhecimento, o ambiente físico e social, a linguagem falada e escrita pelo grupo, o que Hofsted *et al.* (1990) denomina como rituais e símbolos; o aspeto mais profundo e portanto menos visível, relacionado com os valores de grupo, a que Schein chamou de *assunções básicas* que enformam o sentido/direcção do grupo, traduzindo-se em normas e comportamentos que variam

consoante os grupos; e o processo de socialização cultural que se desenvolve informalmente entre os trabalhadores e formalmente através da formação (Deal e Kennedy, 1982). É de interesse esclarecer se o nível de POF dos Colaboradores externalizados, não constituindo um grupo com os trabalhadores internos, não vivenciando de igual forma a Cultura Organizacional nem tendo o mesmo processo de socialização, é semelhante ou não com o dos internos e se isso tem influência na transmissão dos valores da cultura e de Marca para os Clientes.

- H_{2c}) O nível de congruência é maior para os Colaboradores com mais anos de experiência na empresa.

O tempo de prestação de serviço pelo Distribuidor predominantemente no mesmo circuito (denominado giro) é relevante por o serviço ser apresentado de forma continuada durante bastante tempo pelo mesmo distribuidor, aumentando as interações entre distribuidores e fortalecendo as relações interpessoais com os Clientes.

- H₃. Os valores Confiança, Qualidade, Orientação para o Cliente, Inovação, Orientação para os Resultados, Sustentabilidade e Respeito pelos Recursos Humanos, definidos na Missão da organização, são os valores corporativos mais percebidos pelos Colaboradores, como sendo os valores da Marca (PME).

Estes valores são os valores essenciais da Marca Institucional, orientam a estratégia da organização e são os valores que irão influenciar as relações entre a organização e os seus Clientes. Os empregados devem conhecer, perceber e identificar-se, ou não, com esses valores corporativos. Quanto maior for esse alinhamento, tanto mais o colaborador tende a identificar-se com estes valores e, conseqüentemente, inclinado a transferir esses valores para os Clientes (Yaniv e Farkas 2005).

No mundo empresarial, cada vez mais competitivo e em particular nos Serviços, os empregados, em contato com o Cliente, desempenham um papel significativo na redução do *gap* entre a desejada identidade da Marca e a que é percebida pelos *stakeholders* (Urde, 1994; Harris e De Chernatony, 2001) e no desenvolvimento de uma coerente e positiva imagem institucional.

- H₄. Há uma influência positiva do POF na PME, isto é, quanto maior for o *fit* entre valores individuais dos empregados com os valores organizacionais, maior é a percepção do nível de congruência com os valores da Marca.

O POF é definido na literatura como a compatibilidade entre valores, necessidades e /ou objetivos dos indivíduos e das organizações (Chatman, 1989; Cable e Kristof, 1996; Judge, 1997). Os autores evidenciam a existência de uma relação positiva entre a congruência dos valores pessoais dos empregados, valores institucionais e as suas atitudes no seio da organização. O foco maior na atitude do colaborador de contato relativamente à Marca é mostrado através da criação de uma forte Cultura Organizacional, que ajuda à motivação, envolvimento e compromisso dos empregados que não só transmitem a Marca Institucional mas também a vivenciam (Ind, 2003). O racional para esta hipótese está validado estatisticamente por Chatman (1989), O'Reilly *et al.* (1991), Cable e Judge (1996) e Cable e De Rue (2002). Todos determinam que um alto POF proporciona um impacto positivo na satisfação do empregado e que conduz a um maior compromisso com a organização e com seus objetivos. Yaniv e Farkas (2005) confirmam que para aumentar a identificação do empregado para com a Marca Institucional, bem como manter o seu apoio, estes devem refletir os valores da Cultura Organizacional. Se houver diferenças nessas percepções, os empregados começarão a desenvolver a desconfiança em relação à organização em que trabalham, e consequentemente prejudicarão a sua identificação com a Marca Institucional.

Esta hipótese foi confirmada empiricamente por Yaniv e Farkas (2005) para trabalhadores do *front line*, tendo havido uma correlação positiva significativa entre o POF e a sua percepção da Marca Institucional.

- H₅ A percepção da Marca (PME) é diferente de acordo com a região (rural/urbano) e *status* dos Colaboradores (pessoal efetivo ou colaborador em *outsourcing*).
- H_{5a}) nos Colaboradores rurais e urbanos.
- H_{5b}) nos Colaboradores internos e em *oursourcing*.

A interiorização da comunicação institucional poderá ser influenciada pela proximidade ou não com a sede onde emana essa informação e facilitar ou não o seu conhecimento e a predisposição para a sua assimilação. No caso da empresa alvo de investigação a

comunicação é enviada a todos os trabalhadores internos (quer rurais quer urbanos) por várias vias formais e informais, não sendo condicionada, à partida, pela proximidade ou não com as fontes de informação. O afastamento geográfico poderá no entanto conduzir a uma menor predisposição para a sua leitura e assimilação. No caso dos trabalhadores em *outsourcing*, eventualmente com menos acesso à informação corporativa, o seu nível de envolvimento com os valores da Marca poderão ser menores.

- H₆. Há uma relação positiva entre o nível de percepção da Marca pelos Distribuidores (PME) e o nível de percepção da Marca pelo Cliente (PMC). O nível mais elevado de PME corresponde ao nível mais elevado de PMC.

Muitas teorias sobre a Marca Institucional destacam o papel dos empregados como embaixadores na comunicação dos seus valores, para as audiências externas (Balmer, 1995) e salientam como importante que eles sejam mesmos uma parte dessa Marca Institucional (Anixter, 2003; Balmer *et al.*, 1998; De Chernatony, 1999; Hatch e Schultz, 1997; Ind, 1997; Mitchell, 2002; Yaniv e Farkas, 2005), considerando-se cruciais as implicações da gestão da Marca no interior das Organizações e o alinhamento das ações internas dos empregados com as percepções externas (Harris e De Chernatony, 2001). Esta hipótese foi formulada por Yaniv e Farkas (2005) para os Colaboradores da própria empresa e foi confirmada estatisticamente. Também Herman (2001) referiu que quando os Distribuidores se identificam com a Marca Institucional e os valores da Marca são total e consistentemente percebidos, esse resultado é transmitido ao Cliente. Urde (2003) enfatiza a importância de um alinhamento entre os valores institucionais, os valores da Marca e os valores vivenciados pelo Cliente, acrescentando que quando estes três valores estão alinhados constituem o valor da criação da marca institucional.

- H₇. Há uma relação positiva entre o POF dos Distribuidores de contato e a percepção da Marca pelos Clientes em que um alto POF implica um nível alto de PMC.

Os empregados são a interface entre o ambiente interno e externo de uma Marca e podem ter um forte impacto sobre como os consumidores percebem a Marca da organização (Schneider e Bowen, 1985; Balmer e Wilkinson, 1991; Harris e De Chernatony, 2001; McDonald *et al.*, 2001; Ceridwyn, King *et al.*, 2006), sendo

essencial que o seu comportamento seja consistente e assim reforcem os valores da Marca (Hatch e Schultz, 1997).

- H_{7a}) Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para o setor rural.
- H_{7b}) Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores efetivos.
- H_{7c}) Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores mais velhos.
- H_{7d}) Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores com mais antiguidade (experiência na função).

A nossa investigação irá focar-se em Portugal Continental, nos dois segmentos regionais extremos, pelas características marcadamente diferenciadas. O meio rural com prédios predominantemente unifamiliares, com pessoas em casa durante o dia e com quem poderão ter uma maior frequência de contato. O meio urbano com domicílios concentrados em prédios e a população ausente durante o dia e em que o contato com o carteiro não é predominantemente presencial, sentindo-o através da correspondência que deposita no seu recetáculo postal.

A experiência na função e a idade são variáveis relacionadas com uma maior ou menor frequência de contato com os clientes e a intensidade da vivência interna da cultura organizacional.

3.4 CONCLUSÕES

Em resumo, neste capítulo foram apresentados o modelo conceitual e as hipóteses de investigação, com base no objetivo e foco que pretendíamos explorar, suportado pelo enquadramento teórico e estudos empíricos realizados por vários investigadores.

No marketing de serviços a interação dos trabalhadores com os Clientes é muito importante sendo eles um dos canais de transmissão dos valores institucionais e da Marca que uma empresa construiu ao longo de séculos. Por outro lado, a contratação externa de funções, reduzindo a socialização com os trabalhadores internos e a partilha de valores institucionais, poderá influenciar o alinhamento desses valores nos trabalhadores externalizados e a transmissão aos Clientes, afetando a sua fidelização.

Por outro lado, a indústria postal está em movimento acelerado para a sua transformação, decorrente do declínio do mercado postal, resultante de novos hábitos de consumo proporcionados pelas novas tecnologias, determinando novas estratégias não só de diversificação, prestando novos serviços com os mesmos Distribuidores, como também outras formas de contratação externa de funções que até agora seriam consideradas *core*.

Foi esta articulação/influência entre os vários domínios científicos que detetámos na literatura com poucos estudos empíricos que determinou a nossa vontade de dar um contributo científico para a academia e formular as hipóteses de investigação.

O próximo capítulo (4) irá tratar dos aspetos metodológicos, da população e amostra bem como a forma de operacionalização de todo o processo de recolha e análise, que contemplou:

- Fase exploratória de pesquisa e análise dos estudos qualitativos e quantitativos, da empresa, feitos a esta população, relativos à transmissão dos valores junto dos Clientes, que ajudou a obter uma melhor contextualização e ajustamento do modelo teórico.
- Abordagem quantitativa positivista com o objetivo de validar o modelo teórico, testar hipóteses e generalizar resultados, através da aplicação, tratamento e análise das respostas ao questionário.

Tabela 3.01. Resumo das Hipóteses de investigação

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO
H ₁ . Há uma correlação positiva entre a percepção dos valores organizacionais com os valores pessoais dos Colaboradores.
H ₂ . A Região, <i>Status</i> e Experiência, têm um efeito significativo no POF dos empregados. Esta hipótese desdobra-se nas seguintes sub-hipóteses: H _{2a}) A congruência é maior para os Colaboradores das regiões urbanas H _{2b}) O nível de congruência é mais baixo para os Colaboradores em <i>outsourcing</i> dado que não vivem a cultura da empresa do mesmo modo que a dos Colaboradores internos H _{2c}) O nível de congruência é maior para os Colaboradores com mais anos de experiência na empresa.
H ₃ . Os valores Confiança, Qualidade, Orientação para o Cliente, Inovação, Orientação para os Resultados, Sustentabilidade e Respeito pelos Recursos Humanos, definidos na Missão da Organização, são os valores corporativos mais percebidos pelos Colaboradores, como sendo os valores da Marca (PME).
H ₄ . Há uma relação positiva entre o POF dos Distribuidores de contato e a sua percepção sobre os valores da Marca (PME): Uma maior congruência entre os valores individuais dos empregados e os valores organizacionais corresponde uma maior percepção dos valores da Marca Institucional: um alto POF implica um nível alto de PME.
H ₅ . O efeito do POF dos Colaboradores na sua percepção da Marca PME é diferente de acordo com a região (rural/urbano) e <i>status</i> dos Colaboradores (Pessoal efetivo/colaborador em <i>outsourcing</i>). Esta hipótese desdobra-se nas seguintes sub-hipóteses: H _{5a}) Rural e urbano. H _{5b}) Colaboradores internos e em <i>outsourcing</i> .
H ₆ . Há uma relação positiva entre o nível de percepção da Marca pelos Distribuidores (PME) e o nível de percepção da Marca pelo Cliente (PMC). O nível mais elevado de PME corresponde ao nível mais elevado de PMC.
H ₇ . Há uma relação positiva entre o POF dos Colaboradores de contato (internos e externalizados). um alto POF implica um nível alto de PMC. Esta hipótese desdobra-se nas seguintes sub-hipóteses: H _{7a}) Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para o setor rural; H _{7b}) Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores efetivos; H _{7c}) Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores mais velhos; H _{7d}) Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores com mais antiguidade (experiência na função).

4 METODOLOGIA

4.1 INTRODUÇÃO

Nos capítulos anteriores fez-se uma abordagem à congruência (*fit*) entre os valores pessoais e valores das organizações, designada como POF. Esta abordagem afirma que há características da organização que têm potencial para ser congruentes com as características das pessoas e que as atitudes individuais e os comportamentos serão influenciados pelo grau de congruência (*fit*) entre pessoas e organizações (Argyris, 1957; Pervin, 1989). No entanto há várias maneiras de definir essa congruência, resultando por consequência abordagens metodológicas diferenciadas. (Adkins, Russel e Werbel, 1994).

Nesta investigação a operacionalização do POF foi realizada de modo igual à que tinha sido feita pelos autores de referência (Yaniv e Farkas, 2005) através da Cultura Organizacional, avaliando as percepções individuais sobre os valores existentes na organização e as suas preferências ideais referentes a esses valores. Esta forma de conceitualizar o POF é referida como a discrepância entre a cultura atual e a ideal. A cultura atual representa os valores da organização enquanto a cultura ideal representa os valores dos empregados, sendo o POF determinado pela diferença entre a cultura atual e a cultura ideal.

O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) desenvolveram uma escala denominada *Organizational Culture Profile* (OCP) composta por 54 valores organizacionais significativos, para avaliar o POF em termos de semelhança entre os valores individuais e organizacionais, tendo-a utilizado em múltiplas investigações subsequentes até aos nossos dias. No desenho metodológico da nossa investigação optámos por essa escala de medida já amplamente utilizada por vários investigadores (Chatman, 1989; O'Reilly *et al.*, 1991; Posner, 1992; Cable e Judge, 1997; Cable e de Rue, 2002; Sarros, 2005) numa ótica interna às organizações.

O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991) usaram a análise fatorial para estabelecer as dimensões da OCP concretizando-se em 8 dimensões da Cultura Organizacional, nomeadamente: a inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, agressividade, o apoio e ênfase nas retribuições, orientação para a equipa e tomada de decisões . O coeficiente de fiabilidade ou consistência interna foi de 0,88.

Cable (1997), Sarros *et al.* (2005) e Yaniv e Farkas (2005) utilizaram versões revistas da OCP com permissão dada pela *Psychological Association* (27 Setembro 1999) e pelo Professor Charles O'Reilly (Dezembro 1999) e encurtaram para 40 itens, usando uma escala tipo Likert, tendo obtido um grau de fiabilidade de 0,87.

No decurso da nossa investigação, ao pretendermos utilizar a versão OCP revista para 40 itens por Cable (1997) houve também oportunidade de questionar, em 2009, este autor, sobre essa escala de medida, tendo este respondido *it is not a perfect approach but it is one way to get the ratings!*. Como um dos nossos propósitos básicos era fazer a réplica do estudo de Yaniv e Farkas (2005) porque essa escala reduzida também tinha sido estendida aos Clientes, optámos por utilizar essa mesma escala.

Em síntese, a nossa investigação englobou duas etapas fundamentais:

- Fase exploratória de revisão da literatura, recolha e análise dos estudos qualitativos e quantitativos da organização foco do estudo;
- Abordagem quantitativa positivista com o objetivo de validar o modelo teórico, testar hipóteses e generalizar resultados, através da aplicação, tratamento e análise das respostas ao questionário, usando a OCP de 40 itens com escala de resposta tipo Likert, aplicada aos dois tipos de Distribuidores (efetivos e externalizados) e aos Clientes.

4.2 RECOLHA DE DADOS

A análise quantitativa feita teve como base a informação recolhida através da aplicação de questionários a Distribuidores, Prestadores de serviço e a Clientes, desenvolvida em várias etapas:

- Definição dos universos de investigação e amostras
- Tradução da escala de inglês para português e retroversão
- Desenho e pré-teste ao questionário
- Produção gráfica dos questionários e cartas de apresentação
- Elaboração e envio de cartas preparatórias para anúncio e adesão às respostas dos questionários (anexo B e anexo D)
- Envio via postal dos questionários
- Recolha dos questionários

- Codificação e tratamento preliminar dos dados recolhidos
- Definição dos métodos e técnicas de análise quantitativas,

4.2.1 Populações e Amostras

O trabalho de campo, cobrindo todo o território nacional, foi realizado nas empresas do Grupo CTT: CTT Correios, CTT Expresso, CTT PostContacto, CTT GEST e Equipreste, de Abril a Junho de 2010. Estas empresas operam em Portugal Continental com uma organização da distribuição postal baseada nos códigos postais e com recursos humanos próprios e em regime de externalização.

4.2.1.1 Distribuidores

A população dos Distribuidores postais incluiu a totalidade de Distribuidores próprios (internos) e externalizados que prestam diariamente o serviço postal nas áreas dos centros de distribuição postal (CDPs) dos segmentos urbanos e rurais, de acordo com a classificação CTT (186, segundo dados de Janeiro 2010, dos quais rurais 161 e urbanos 25). Esta classificação tem como base a densidade de domicílios (domicílios/Km²). O segmento urbano tem mais de 2400 domicílios por Km², o rural tem entre 0 e 40 domicílios por Km². A opção por estes CDPs urbanos e rurais prende-se com o facto de na classificação CTT se posicionarem em extremos, enriquecendo assim as perspetivas de análise, tendo por isso sido excluídos os segmentos intermédios - os suburbanos de baixa densidade (80) e suburbanos de densidade elevada (66).

Também de acordo com o conhecimento empresarial relativo aos perfis dos Clientes urbanos e rurais são expectáveis diferenças significativas entre estes dois segmentos. Esta seleção cobriu geograficamente todo o território nacional continental.

Para assegurar a confidencialidade da informação recolhida, os próprios respondentes devolveram via postal os questionários preenchidos para um apartado postal. Para incentivar as respostas dos Distribuidores foi previamente enviada uma carta do Diretor de Recursos Humanos Corporativo e feitas reuniões explicativas com as chefias centrais e locais. Foi também disponibilizada uma linha telefónica e um *e-mail* para o caso de dúvidas no preenchimento do questionário.

A amostra por conveniência, dos Distribuidores, foi de 2500 o que representa a população total existente dos Distribuidores a operar nos CDP escolhidos, sendo internos 2150 e 350 externalizados.

Caraterizando a amostra pretendida, poder-se-á constatar pelo Tabela 4.01., que os Distribuidores urbanos e rurais estão representados quase equitativamente, com 51% e 49% respetivamente. Quanto ao peso dos Distribuidores externos de 14% face ao total da amostra, representam, no entanto, todos os Distribuidores que existiam externalizados, à data.

Tabela 4.01. Amostra pretendida: Repartição percentual

Distribuidores			
CDP	Internos	Externos	Total
Urbanos	41%	10%	51%
Rurais	45%	4%	49%
Total	86%	14%	100%

Em termos geográficos, a amostra obtida, retirando os questionários em branco, mostra uma maior adesão nas respostas do grupo rural com 68,2% (ver Tabela 4.02), fazendo sobressair o elevado empenho das chefias no incentivo ao preenchimento do questionário, como pude constatar *in loco*.

Tabela 4.02. Amostra obtida: Rural e Urbano

Regiões		Frequência	%	% Válida
CDP	Rural	453	63,1	68,2
	Urbano	211	29,4	31,8
	Total	664	92,5	100
<i>Não responderam</i>		54	7,5	
Total		718	100	

Analisando a amostra obtida das respostas dos Distribuidores externalizados, a taxa de resposta foi muito boa, 30% face à população destes trabalhadores que era à data, de 350. Quanto aos trabalhadores internos a taxa de resposta foi de 25,7% face à população total de 2135.

Considerando as respostas da amostra obtida, repartida pelos dois tipos de Distribuidores face à totalidade das respostas obtidas, os Distribuidores internos representam 83,1% (Tabela 4.03.).

Tabela 4.03. Amostra obtida: Distribuidores internos e externos

Distribuidores					
CDP	Internos	%	Externos	%	Total
Urbanos	170	80,6	41	19,4	211
Rurais	382	84,3	71	15,7	453
Total	552	83,1	112	16,9	664

A amostra dos Colaboradores externalizados evidencia o maior peso da empresa Postcontacto (53,6% das respostas fora, obtidas neste grupo), também com peso superior no setor rural e traduzindo, na prática, o maior envolvimento das chefias.

Tabela 4.04. Amostra obtida por empresas externalizadas

Regiões		PostContacto	CTT Expresso	CTT Gest	Equipreste	Outra	Total
Setor:	Rural	45	10	10	2	4	71
Rural/	Urbano	15	8	10	2	6	41
Urbano							
Total		60	18	20	4	10	112

Procedeu-se em seguida à seleção dos questionários válidos, tendo-se constatado que vários Distribuidores internos não responderam ao primeiro bloco de questões que continham 40 itens, não podendo por isso ser considerados. Dos Distribuidores respondentes, quer internos quer externalizados, 387 responderam aos três blocos de perguntas, pelo que só estes foram considerados na amostra válida.

Esta ocorrência foi causada por um lapso na impressão detetado posteriormente, mas impossível de reparar em tempo útil, de modo a não comprometer a seriedade da investigação e a não duplicação de questionários feita pelos mesmos respondentes.

Com os questionários validados foi criada uma base de dados em PASW *Statistic 18*, tendo sido codificadas todas as respostas.

Os respondentes rurais envolveram-se mais na resposta ao questionário do que os urbanos. Este facto ocorre também regularmente nos estudos que a própria empresa faz, possivelmente explicável pela dimensão dos próprios centros de distribuição, versus número de Distribuidores, que sendo mais pequenos poderão estar mais influenciados pela dinâmica que a chefia introduz no apelo à resposta ao questionário.

Por outro lado no período de lançamento do inquérito estava a desenvolver-se um processo de mudanças organizativas de alguns centros de distribuição urbanos que poderá ter condicionado um pouco a adesão à resposta ao questionário.

O envolvimento neste estudo de Colaboradores em *outsourcing*, no momento do lançamento do questionário, também poderá estar condicionado pela transferência ocorrida da gestão deste tipo de Colaboradores entre empresa mãe, CTT Expresso e CTT Gest.

Como se pode verificar pela Tabela 4.05. que expressa a totalidade dos questionários validados, os Colaboradores internos representam 71,1% da amostra válida obtida.

No entanto as respostas destes trabalhadores internos face ao universo em estudo representam 12,9%, enquanto nos trabalhadores externalizados, a amostra obtida válida representa 32% do universo destes Colaboradores.

Tabela 4.05. Amostra válida por tipo de distribuidor

		Tipo de distribuidor				Total	%
		Interno	%	Externo	%		
Região	Rural	186	72,4	71	27,6	257	66,4
	Urbano	89	68,5	41	31,5	130	33,6
Total		275	71,1	112	28,9	387	100

A taxa de respostas válidas face ao universo dos dois tipos de Colaboradores enviados é de 15,5%.

4.2.1.2 Clientes

Os Clientes residentes nas zonas geográficas cobertas pelos Centros de Distribuição Postal alvo do estudo totalizam 1 792 727 domicílios, sendo cerca de 791 185 urbanos e 1 001 542, tendo sido considerado cada domicílio um Cliente.

A amostra pretendida foi escolhida por conveniência tendo sido considerada o dobro da quantidade da amostra dos Distribuidores, perfazendo 5000 dos quais 2552 urbanos e 2448 rurais, tendo em consideração o custo de produção gráfica para a recolha de informação, o custo do envio postal e a taxa de resposta que tinha ocorrido dos Distribuidores, por cada CDP. Foram enviados os questionários em função dessa taxa de resposta obtida em cada CDP.

Os Clientes foram selecionados pelos Distribuidores residentes nas zonas geográficas pertencentes aos centros de distribuição que tinham respondido ao questionário, de acordo com o giro realizado nesses dias, cobrindo toda a área geográfica dos CDPs. Diariamente e durante duas semanas os Distribuidores integraram no seu giro habitual, os sobrescritos fechados que continham o questionário, uma carta de apresentação e um sobrescrito RSF para devolução ao apartado. Cada sobrescrito foi colocado no recetáculo postal domiciliário juntamente com a correspondência normal a entregar, cobrindo todos os prédios e não repetindo a colocação no mesmo domicílio. Responderam 1197 Clientes, sendo a taxa de resposta de 23,9%.

Tabela 4.06. Amostra válida por tipo de CDP rural e urbano

Amostra válida	
CDP	
Urbanos	38,4%
Rurais	61,6%
Total	100%

Na Tabela 4.06. constata-se que os Clientes rurais estavam mais predispostos a responder ao questionário, sendo também aqueles que, embora não tendo disso pedido, apresentaram sugestões e opiniões sobre os Distribuidores, particularmente sobre os Distribuidores externalizados.

4.2.2 Instrumentos de recolha

- Escala de medida

A partir da revisão da literatura efetuada e já referenciada anteriormente, foi selecionado o instrumento de medida, OCP versão reduzida de Cable e Judge (1997) com 40 variáveis. Esta escala de medida, originalmente em inglês, foi traduzida para português por um tradutor credenciado utilizando o método tradução/retroversão (*back-translation*). Com estas variáveis foram elaborados 2 questionários estruturados em que as questões são apresentadas da mesma forma e na mesma ordem a todos os respondentes tendo sido convidados os Distribuidores e Prestadores de serviço a responder às 40 variáveis numa escala de Likert de 5 pontos. Questionário semelhante foi aplicado aos Clientes.

- Questionários

Os questionários foram apresentados para pré teste respetivamente a 6 Distribuidores, 4 Clientes, 2 professores/investigadores e a 4 colegas profissionais das empresas alvo de investigação, em entrevista face a face e escolhidos por conveniência de proximidade com o inquiridor. Estes 4 grupos de avaliadores foram escolhidos de acordo com a recomendação de Dillman (1978) que sugere dever existir vários grupos de avaliadores: o grupo colegas do investigador (que no caso presente foram 2 professores), os potenciais utilizadores dos dados (4 colegas das empresas alvo de investigação) e indivíduos com características idênticas às amostras (6 Distribuidores e 4 Clientes).

Deste modo procedemos a avaliação da adequação dos questionários, quer em termos conceituais, quer à compreensão e ajustamento dos conceitos utilizados à realidade das empresas. O feedback obtido incidiu na necessidade de incluir uma maior explicitação dos termos usados dado que no questionário inglês, uma palavra poderá ter um significado expressivo e a sua tradução para português necessitar não de uma palavra mas de uma frase.

O questionário proposto para esta investigação, destinados a Distribuidores efetivos e externalizados, apresenta 3 grupos de questões:

1º Grupo pretende caracterizar a percepção dos inquiridos sobre os valores organizacionais e da Marca que reconhecessem existir na organização para quem

trabalham. Solicitou-se que respondessem às 40 características (Figura 4.01.), usando uma escala de concordância tipo *Likert* com 5 categorias de resposta em que 1 significa o grau mais elevado de discordância e 5 o grau mais elevado de concordância. Determinou-se, com este grupo de questões, o perfil da organização.

2º Grupo pretende caracterizar a percepção dos inquiridos sobre os valores organizacionais e da Marca da organização que se identificassem mais com os valores que, do seu ponto de vista, deveriam existir. Solicitou-se que respondessem aos 40 itens (Figura 4.01.) usando a mesma escala de concordância tipo *Likert* com 5 categorias de resposta em que 1 significa o grau mais elevado de discordância e 5 o grau mais elevado de concordância. Determinou-se, com este grupo de questões, o perfil individual.

Figura 4.01. Variáveis OCP

1. É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos clientes	21. Toma decisões. É determinada
2. É uma empresa estável no mercado empresarial	22. É competitiva
3. É uma empresa fiável e de confiança	23. É altamente organizada
4. É inovadora	24. Está orientada em função do desempenho
5. Responde com rapidez às necessidades dos clientes	25. Tem uma Missão e uma Visão orientadora na gestão
6. Assume responsabilidades. É responsável	26. Está orientada para os resultados
7. Corre riscos aproveitando as oportunidades do mercado	27. Tem expectativas de alto desempenho
8. Proporciona oportunidades para o crescimento profissional	28. É agressiva comercialmente
9. É autónoma nas decisões	29. As remunerações são elevadas de acordo com desempenho
10. É orientada em função de regras/ normas	30. Há segurança de emprego
11. Tem capacidade de análise do meio empresarial	31. Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho
12. Dá atenção aos pormenores	32. É compreensiva. Ajuda. Encoraja
13. Enfrenta directamente o conflito, se necessário	33. É calma e tranquila
14. É orientada em função do Grupo Empresarial	34. Incentiva a construção de amizades no trabalho
15. Partilha informação livremente	35. É Socialmente Responsável
16. É orientada em função dos clientes	36. Há entusiasmo no trabalho
17. É justa e imparcial	37. Trabalha para além do horário fixado
18. É controlada por muitas regras. Burocrática	38. Tem boa reputação
19. É tolerante. Aceita opiniões e comportamentos diferentes	39. Dá uma especial importância à Qualidade
20. É informal	40. Distingue-se das restantes empresas

Fonte: Cable e Judge (1997)

3º Grupo pretendeu avaliar as características sociodemográficas dos Distribuidores e Prestadores de serviço, a experiência na função, região de trabalho e frequência de contato com o Cliente, não sendo necessário incluir as habilitações literárias dado essa informação ser inerente à própria profissão (2º ciclo). Foram consideradas as seguintes características:

- Sexo
- Idade em escalões etários
- Nº anos como distribuidor (antiguidade)

- Pertencer aos quadros de pessoal efetivo ou ser externalizado
- Região de distribuição (rural ou urbano)
- O número de vezes que contata pessoalmente o Cliente
- Em que situações concretas contata pessoalmente com o Cliente.

O questionário dos Clientes (Anexo C) apresenta dois grupos de questões:

1º Grupo pretende caracterizar a percepção dos Clientes sobre os valores organizacionais e da Marca CTT transmitida pelos Distribuidores de correspondência, através das mesmas 40 variáveis da escala OCP usadas nos questionários dos Distribuidores.

Foi solicitado que respondessem aos 40 itens (Figura 4.01.) usando a mesma escala de concordância tipo *Likert* com 5 categorias de resposta em que 1 significa o grau mais elevado de discordância e 5 o grau mais elevado de concordância.

2º Grupo pretendeu avaliar as características sociodemográficas dos Clientes, e o seu nível de contato e conhecimento, com o distribuidor de correspondência. As informações pedidas foram:

- Sexo
- Idade em escalões etários
- Habilitações literárias (básico, médio ou superior)
- Tempo de residência na zona
- Contato pessoal
- Prestação de outros serviços, para além da entrega do correio
- Código postal de residência.

4.2.3 Métodos e Técnicas Estatísticas de Análise Quantitativa de Dados

O tratamento e análise de dados foram feitos por duas etapas. Na primeira etapa foram realizadas as seguintes análises estatísticas exploratórias:

- Caracterização demográfica das amostras de Distribuidores e de Clientes com métodos de estatística descritiva;
- Análise descritiva das respostas aos dois grupos de perguntas para as amostras de Distribuidores e de Clientes, com medidas de estatística descritiva (médias e desvios padrão), gráficos de perfil médio e estimação do POF.
- Comparação das médias de respostas dadas aos dois grupos de perguntas através de gráficos de perfil médio e de testes de hipóteses:

- Testes t para amostras emparelhadas, para comparação das médias populacionais da Questão 1 (ótica organizacional) com as da Questão 2 (ótica pessoal);
- Testes t para a igualdade de duas médias populacionais, para comparar as médias dos segmentos urbano e rural e dos Distribuidores internos e externos (amostras independentes);
- Análises de variância simples (ANOVA) e testes de comparação múltipla, para a comparação das médias populacionais dos Distribuidores segundo o tempo de antiguidade (menos de 1 ano, 1 a 5 anos, 5 ou mais anos).

Através destes instrumentos apurámos médias e desvios padrão dos vários respondentes, e pretendeu-se averiguar, através do Teste t, se existia diferenças entre as médias dos valores das características enumeradas no questionário de i1 a i40 para a ótica organizacional e na ótica pessoal enumerada de ii1 a ii40, para os Distribuidores pertencentes aos quadros da empresa e dos colaboradores externalizados. A questão que se coloca é se na verdade as médias das várias características são diferentes nos 2 tipos de Distribuidores? Uma vez que as características são variáveis quantitativas e que o tipo de trabalhador é uma variável qualitativa nominal (fator independente) que define dois grupos independentes, aplica-se o teste t para duas amostras independentes.

Os pressupostos para a aplicação do teste t para duas amostras independentes são:

- ✓ Independência das amostras recolhidas para trabalhadores do quadro e externalizados.
- ✓ Normalidade populacional dos 2 grupos, que não será necessário verificar porque as 2 amostras apresentam dimensões superiores a 30 (aplicação do Teorema do limite central).

Hipóteses dos testes

H_0 - a média das características (i1 a i40) dadas pelos Distribuidores do quadro é igual à média das características (i1 a i40) dadas pelos Distribuidores que não pertencem ao quadro. $H_0: \mu_1 = \mu_2$

H_1 - a média das características (i1 a i40) dadas pelos Distribuidores do quadro é diferente da média das características (i1 a i40) dadas pelos Distribuidores que não pertencem ao quadro. $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$.

Isto é, pretendemos testar, para os 40 itens em separado, $H_0: \mu_1 = \mu_2$ vs $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$.

- Regra de decisão

Não se rejeita a hipótese H_0 se $p\text{-value} > \alpha = 0,05$.

Rejeitar H_0 se $p\text{-value} \leq \alpha = 0,05$.

De modo a seleccionar o teste t mais adequado foi preciso escolher (é uma condição de aplicação do teste t) com base no teste da homogeneidade das variâncias (teste de *Levene*) cujas hipóteses a testar são:

H_0 - a variância das características (i1 a i40) dadas pelos Distribuidores do quadro é igual à variância das características (i1 a i40) dadas pelos Distribuidores que não pertencem ao quadro. $H_0: \sigma^2_1 = \sigma^2_2$

H_1 - a variância das características (i1 a i40) dadas pelos Distribuidores do quadro é diferente da variância das características (i1 a i40) dadas pelos Distribuidores que não pertencem ao quadro. $H_1: \sigma^2_1 \neq \sigma^2_2$.

Ou seja, pretende-se testar $H_0: \sigma^2_1 = \sigma^2_2$ vs $H_1: \sigma^2_1 \neq \sigma^2_2$. Se o $p\text{-value} > 0,05$ não se rejeita a hipótese nula e conclui-se que as variâncias populacionais são homogéneas e assim a estatística de teste a utilizar para o teste t é a que assume as variâncias iguais. Se o $p\text{-value} \leq 0,05$, rejeita-se a hipótese nula e escolhe-se o teste t que admite as variâncias populacionais diferentes. Recorreu-se ao *software* SPSS/PASW *statistic* 18 para executar o teste e consideram-se estatisticamente significativas as diferenças entre as médias cujo $p\text{-value}$ do teste seja $\leq 0,05$.

Para compararmos os valores das médias dos Distribuidores segundo o tempo de antiguidade (menos de 1 ano, 1 a 5 anos, 5 ou mais anos) utilizámos as análises de variância simples (ANOVA) e testes de comparação múltipla. A ANOVA foi usada para determinar se há diferenças significativas entre as médias de 3 ou mais grupos independentes. Compara as médias entre os grupos analisados e determina se algumas das médias populacionais são significativamente diferentes umas das outras (entre si). Se a ANOVA dá um resultado significativo e rejeitamos H_0 , significa que há pelo menos duas médias de grupos populacionais que são significativamente diferentes. A sua aplicação está sujeita aos seguintes pressupostos:

Pressupostos da aplicação da ANOVA:

- ✓ Homogeneidade das variâncias nos grupos populacionais que pode ser testada com o teste de *Levene*. As amostras são retiradas de uma população normal (pressuposto que não é necessário verificar dadas as dimensões amostrais serem todas superiores a 30). A ANOVA é um *omnibus test statistic* (é um teste estatístico global que não permite concluir que grupos apresentam médias significativamente diferentes entre si). Para determinarmos quais os grupos específicos que diferem entre si usámos o teste de comparação múltipla de Scheffe, adequado para a situação de variâncias populacionais iguais.

Para analisar as relações existentes entre o POF, PME e PMC foram usados os modelos de Regressão Linear Múltipla de modo a encontrar uma função linear que permita descrever e compreender a relação entre a variável dependente e as variáveis independentes e estimar os valores da variável dependente em função das variáveis independentes ou explicativas.

As premissas do modelo de regressão linear são: para cada valor de X há um grupo de valores de Y, e todos os grupos de valores de Y têm distribuição normal com o mesmo desvio padrão; as médias das distribuições normais de Y pertencem à reta de regressão; a média dos desvios ou erros é nula; a variância dos desvios é constante e igual à variância da população; os desvios são variáveis aleatórias independentes entre si e têm distribuição normal; portanto, o coeficiente de correlação entre os desvios tomados dois a dois é nulo, e os desvios não se correlacionam com as variáveis independentes; por último, as variáveis independentes não se correlacionam entre si (ausência de multicolinearidade).

O critério utilizado para ajustar uma linha reta a um conjunto de pontos foi o método dos mínimos quadrados. O objetivo é encontrar os coeficientes da reta de regressão que minimizam a soma dos quadrados dos desvios entre os valores observados na amostra e os correspondentes valores estimados pela reta de regressão. Este método é preferível, porque obtém as melhores estimativas, pois elas serão não enviesadas (Pestana e Gageiro, 2005); onera os desvios maiores, facto desejável para evitar grandes desvios; permite realizar testes de significância à equação de regressão; a reta de regressão passa pelo ponto formado pelos valores das médias das duas amostras.

Para medir a qualidade do ajustamento da reta aos dados observados considerou-se os valores do R^2 – coeficiente de determinação, que é definido como a proporção da variação total da variável dependente explicada pela variação das variáveis independentes. Quanto maior for, melhor será o poder explicativo da reta de regressão. Como os modelos de regressão a estimar incluem várias variáveis independentes será usado o R^2 ajustado que tem consideração o número de variáveis explicativas.

O teste F da análise da variância do modelo (ANOVA) é utilizado para validar o modelo global: testa a hipótese nula de que nenhum dos coeficientes de regressão é significativamente diferente de zero na população de onde foi retirada a amostra. Ou seja, que o conjunto de variáveis em estudo não tem poder explicativo da variável dependente. Rejeitar H_0 , indica que, pelo menos algumas das variáveis explicativas escolhidas são significativas, isto é, que o modelo é válido e pode ser generalizado à população.

Para o modelo linear $Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$, a ANOVA permite testar a significância da seguinte hipótese nula: $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$

Regra de decisão: Não se rejeita a hipótese H_0 se $p\text{-value} > \alpha=0,05$. Rejeitar H_0 se $p\text{-value} \leq \alpha=0,05$.

Para interpretação dos resultados importa reter que os coeficientes estandardizados β são os coeficientes estimados da reta de regressão que permitem comparar a magnitude do efeito das variáveis independentes. Verificou-se a ausência ou não de correlação entre as variáveis independentes (multicolinearidade) através do indicador VIF (*Variance Inflation Factor*) que mede o quanto uma dada variável independente é explicada pelas restantes variáveis independentes incluídas no modelo e mostra quanto a variância de um estimador é inflacionada pela presença de multicolinearidade nas variáveis explicativas. Para se decidir sobre os VIFs não existe uma tabela de valores críticos de VIF. Normalmente aceita-se a regra de que se $VIF(\hat{\beta}_k) > 10$, então existe forte multicolinearidade para a variável X_k .

Numa segunda etapa, ao pretendermos estimar o modelo de medida da Marca, utilizou-se a Modelação em Equações Estruturais (MEE), apresentada na dissertação também com o nome original de SEM (*Structural Equations Modeling*), recorrendo ao *software*

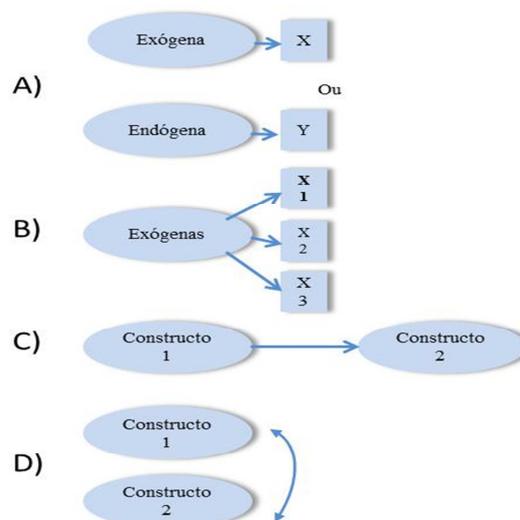
AMOS 19[®], um programa opcional do SPSS que se distingue de outros *softwares* de Modelação de Equações Estruturais pelo seu interface bastante amigável. Foi ainda utilizado a análise da invariância Multigrupos para avaliar as diferenças dos modelos entre dois tipos de grupos: Colaboradores internos e externalizados e Distribuidores rurais e urbanos.

O método de estimação utilizado foi o de Máxima Verosimilhança Robusto (*Robust Maximum Likelihood - RML*). Estes estimadores são considerados na literatura como sendo consistentes, assintoticamente não enviesados e eficientes, *scale invariant* e *scale free* (não são afetados por mudanças nas unidades de medida das variáveis manifestas), sendo que a sua distribuição se aproxima da normal à medida que aumenta a dimensão da amostra (Salgueiro, 2008; Hair *et al.*, 2005). Este método de estimação pressupõe a existência de normalidade das variáveis. Kleine (1998) apresenta como valores de referência para problemas de normalidade, a assimetria superior, em valores absolutos, a 3, e a curtose superior, em valores absolutos, a 10.

Os modelos de equações estruturais integram-se nas técnicas de dependência, com relações múltiplas de causalidade ou dependência entre variáveis independentes e dependentes, sendo que algumas das variáveis do modelo poderão ser variáveis latentes, isto é, não diretamente mensuráveis (Salgueiro, 2008). Trata-se de recurso a uma família de modelos estatísticos que permite explicar a relação entre múltiplas variáveis. Examina a estrutura das inter-relações expressas numa série de equações, semelhantes a uma série de equações de regressão múltipla. Permite a estimação simultânea de uma série de equações separadas mas interdependentes, incorporando, quer variáveis latentes, quer variáveis observadas, bem como associações diretas, indiretas e totais, mesmo que haja variáveis que atuem simultaneamente como dependentes e independentes (Hair *et al.*, 2005). O modelo é testado estatisticamente através de uma análise simultânea de todo o sistema de variáveis para avaliar da qualidade de ajustamento (*goodness of fit*) ou seja, da compatibilidade do modelo com os dados da amostra. Quanto mais elevada for a qualidade de ajustamento, mais fortes serão as probabilidades de confirmação das hipóteses que representam as associações entre as variáveis (Byrne, 1998).

Um modelo de equações estruturais apresenta duas componentes distintas: a) a componente estrutural ou de regressão, que consiste num modelo similar aos modelos econométricos de equações simultâneas, com a exceção de que as variáveis podem ser latentes e b) a componente de medida, também conhecida por análise fatorial confirmatória que estabelece a relação entre as variáveis latentes e os seus indicadores de medida (Salgueiro, 2008). O modelo estrutural é representado de forma visual através do diagrama de caminhos que relaciona os construtos do modelo. As relações de dependência são representadas por setas em linha reta, com a seta que emana do variável preditora e a ponta de seta apontando para o construto ou variável dependente. Setas curvas representam as correlações entre os construtos ou indicadores, mas não está implícita a causalidade.

Figura 4.02. Modelo de relações estruturais entre variáveis latentes



Fonte: Hair *et al.* (2005)

- A. Relações entre um construto (latente) e uma variável de medida (observada, exógena ou endógena)
- B. Relações entre um construto (latente) e múltiplas variáveis de medida (observadas)
- C. Relação de dependência entre 2 construtos (latentes, uma relação estrutural)
- D. Correlação entre construtos (latentes).

Os principais benefícios dos SEM, que determinaram a opção por esta metodologia estatística de modelação, prendem-se com a especificação das relações entre o construto teórico e as variáveis observadas que o constituem e a análise das relações diretas e indiretas entre os construtos teóricos, sem o enviesamento causado pelos erros de medida (Baumgartner e Homburg, 1996). Em contrapartida, os pressupostos estatísticos dos SEM são superiores aos utilizados nos métodos tradicionais, sendo que a violação dos mesmos pode pôr em causa a validade dos resultados.

Foram utilizadas três etapas sequenciais em termos de metodologia de modelação: (1) análise em componentes principais (exploratória) utilizada para ganhar sensibilidade ao número de fatores latentes sugeridos; (2) análise fatorial confirmatória para validar os modelos de medida dos fatores latentes, permanecendo o modelo teórico como a base de comparação para se tomarem decisões face aos modelos a selecionar; e (3) teste às hipóteses de dependência entre os construtos principais do modelo teórico ajustado em função dos dados recolhidos.

A análise componentes principais exploratória usada permitiu transformar as 40 variáveis originais OCP correlacionadas entre si, num conjunto menor de variáveis independentes, não correlacionadas (as componentes principais) que retêm a maior parte da informação das variáveis originais. Estas componentes foram depois utilizadas como índices ou indicadores que resumem a informação disponível nas variáveis originais.

Na extração do número de componentes a reter, foi utilizado o critério de valores próprios mais elevados ou que permitissem explicar cerca de 50% da variância explicada, tendo sido retidos sete componentes principais, para os valores organizacionais e também o mesmo número para os valores pessoais e dos Clientes, sendo nove as dimensões retidas para o POF. A rotação das componentes principais foi efetuada para extremar os pesos ou *loadings* das variáveis em cada componente, de modo a que cada variável esteja associada de forma elevada com apenas uma componente principal.

Assim, as componentes retidas foram inicialmente submetidas a uma rotação oblíqua, que permitiu maximizar a relação de cada indicador original num só componente principal, admitindo correlações entre essas mesmas componentes, e, desta forma, uma

melhor interpretação do respetivo conteúdo. Optou-se pelo métodos de rotação PROMAX.

Com a aplicação da análise exploratória, foram obtidos o mesmo número fatores (7) à semelhança dos estudos efetuados por Sarros *et al.*, (2005). Contudo, as dimensões e variáveis com maiores pesos não são exatamente as mesmas. Muito embora haja concordância em algumas das dimensões, existem divergências que podem ser explicadas pelas características específicas típicas do grupo empresarial de setor da distribuição postal e pela interpretação de conceitos de Gestão que poderão diferir de país para país.

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) é uma técnica multivariada utilizada tradicionalmente para testar (confirmar) relações pré-estabelecidas em modelos teóricos (Hair *et al.*, 2005) - relações estabelecidas entre as variáveis latentes e os respetivos indicadores de medida - embora possa também ser utilizada com fins exploratórios (Gerbing e Hamilton, 1997).

Como o conhecimento da terminologia utilizada é importante para o tratamento e interpretação dos resultados, transcrevem-se recorrendo a Hair (2005) e Salgueiro (1995 e 2008), em seguida, os principais conceitos:

- Variável latente - variável não observável diretamente que pode ser medida através de uma variável observável (manifesta).
- Construto - conceito inobservável ou latente que pode ser definido em termos concetuais mas que não pode ser medido diretamente e perfeitamente, podendo ser medido aproximadamente através de múltiplos indicadores (variáveis manifestas).
- Indicador - variável manifesta ou variável observável, usada como medida de uma variável latente.
- Modelo - operacionalização da teoria, que especifica um conjunto de relações de dependência que podem ser testadas empiricamente e que pode ser representado graficamente num diagrama de caminhos ou formalizado matematicamente através de um sistema de equações.

- Modelo de Medida - componente do modelo de equações estruturais que especifica os indicadores de medida de cada variável latente e que testa a fiabilidade de cada variável latente a usar na estimação das relações causais.
- Erro de Medida - grau em que as variáveis de medida (os indicadores ou itens) não descrevem perfeitamente o construto latente.
- Modelo Estrutural - componente do modelo de equações estruturais que estabelece o conjunto de relações de dependência entre as variáveis latentes do modelo. O modelo estrutural expressa as relações entre as variáveis independentes e dependentes, mesmo quando uma dependente se torna independente numa outra relação.
- Especificações do Modelo - processo de seleção das variáveis a incluir no modelo e do postular das relações entre as variáveis e os termos residuais.
- Bondade do Ajustamento (*goodness of Fit*) - grau em que o modelo estimado reproduz a estrutura de associações (variâncias/covariâncias ou correlações) observada nos dados.
- Coeficientes ou Pesos (*Loadings*) - medida do grau de correlação entre as variáveis observadas e os fatores latentes (numa solução estandardizada em que os fatores latentes têm variância unitária).
- Diagrama de Caminhos - representação gráfica do conjunto completo de relações entre todas as variáveis do modelo. Setas retilíneas representam relações estruturais, setas curvilíneas representam correlações.
- Índices de Modificação - são calculados para cada relação não estimada mas possível num modelo específico.

Medidas de Bondade do Ajustamento do Modelo de Medida

De acordo com o sugerido na literatura, existem diversos critérios que se devem seguir quando da análise da bondade do ajustamento modelo-dados, depois de estimado o modelo de medida, estrutural e/ou global:

- Verificação da existência de estimativas inadmissíveis – tais como variâncias negativas dos erros de medida e dos erros nas relações estruturais, pesos estandardizados muito próximos de 1, erros padrão muito elevados e matrizes de variância-covariância não definidas positivas.
- Verificação do Ajustamento da Componente de Medida
 - a) Recorrendo a medidas de ajustamento global, incremental e de parcimónia (índices de ajustamento apresentados seguidamente);
 - b) Verificação do nível de significância dos pesos (*t-values* > 1,65, 1,96 ou 2,58 para $\alpha = 0,10, 0,05$ ou $0,01$, respetivamente);
 - c) R^2 de cada indicador (> 0,50) e de cada variável latente (*composite reliability* > 0,70).
- Verificação do Ajustamento da Componente Estrutural
 - a) Recorrendo a medidas de ajustamento global, incremental e de parcimónia (índices de ajustamento apresentados seguidamente);
 - b) R^2 de cada equação estrutural e o coeficiente de determinação global para todas as equações estruturais que, em conjunto, devem estar o mais próximo possível de 1;
 - c) Verificação do nível de correlação entre as estimativas de cada par de variáveis latentes; se as correlações forem muito elevadas pode ser problemático, devendo confirmar-se se o seu quadrado é menor do que a variância extraída de cada variável latente; caso isso não aconteça deve pensar-se em eliminar uma das variáveis latentes problemáticas (Fornell e Larcker, 1981);
 - d) Verificação dos coeficientes estruturais (β s e γ s) identificando se são estatisticamente significativos com recurso aos *p-values*.

Relativamente aos índices de ajustamento dos modelos são referenciadas (Hair *et al.*, 2005) várias medidas para avaliar a bondade do ajustamento e a estabilidade das estimativas. Essas medidas podem agrupar-se em três grupos: Medidas do Ajustamento Absoluto (*Absolut Fit Measures*); Medidas de Ajustamento Incremental (*Incremental Fit Measures*); Medidas de Parcimónia do Ajustamento (*Parsimonious Fit Measures*).

Estes autores integram as medidas de comparação de modelos no grupo das medidas de ajustamento absoluto (ECVI) e de parcimónia do ajustamento (PNFI, AIC, CAIC).

Medidas de Ajustamento Absoluto

Estas medidas determinam o grau em que o modelo global estimado reproduz a matriz de variâncias-covariâncias observadas na amostra. O ajustamento será perfeito quando a matriz de variância-covariância amostral for igual à matriz de variância-covariância estimada/implícita no modelo em teste. As medidas e testes mais utilizados dentro deste grupo são:

- Estatística de χ^2 - é uma medida de significância estatística. Se o modelo estiver especificado de forma correta, se a amostra for suficientemente grande, se for analisada uma matriz de variância covariância e se as variáveis observáveis seguirem uma distribuição normal multivariada, a estatística de teste tem distribuição assintótica de χ^2 . Verificando-se estes pressupostos, a estatística de χ^2 pode ser usada como um teste à hipótese nula que a matriz de variância-covariância da população é igual à matriz implícita/reproduzida teoricamente pelo modelo em estudo, ou seja de que o modelo especificado está correto, não devendo a hipótese nula ser rejeitada para o nível de significância α escolhido;
- Índice de Bondade do Ajustamento (*Goodness of Fit Index*) - GFI - mede a quantidade relativa de variância e covariância explicadas conjuntamente pelo modelo, variando entre 0 e 1, com valores acima de 0,90 a indicarem bom ajustamento;
- Raiz Quadrada do Erro Quadrático Médio de Aproximação (*Root Mean Squared Error of Approximation*) - RMSEA - desenvolvida por Steiger (1990) apresenta-se como uma medida de discrepância por grau de liberdade. Valores de RMSEA <0,05 indicam um bom ajustamento, entre 0,05 e 0,08 um ajustamento aceitável e acima de 0,08 um fraco/mau ajustamento;
- Raiz Quadrada da Média do Quadrado dos Resíduos (*Root Mean Squared Residual*) - RMR - que é uma medida de média dos resíduos ajustados, sempre positiva e sem limite superior quando se usa uma matriz de variância-covariância, sendo recomendado que todos os resíduos estejam próximos de zero e, de preferência $\leq 0,05$;

- Índice Esperado de Validação Cruzada (*Expected Cross Validation Index*) - ECVI - proposto por Brown e Cudeck (1989), é uma medida de aproximação do ajustamento que o modelo proposto teria, numa outra amostra com a mesma dimensão, devendo escolher-se o modelo que apresentar um menor ECVI. Este índice é normalmente usado para comparar modelos, pelo que diversos autores preferem apresentá-lo integrando as medidas de comparação de modelos.

Medidas de Ajustamento Incremental

Estas medidas comparam o modelo proposto com um outro modelo básico de referência, normalmente designado por modelo nulo (*Null model*) ou de independência (*Independence model*) cuja qualidade deverá ser excedida, já que o modelo nulo serve de indicador para um mau ajustamento, uma vez que assume a inexistência de relações entre as variáveis. Integram-se neste grupo as seguintes medidas:

- Índice de Ajustamento Normalizado (*Normed Fit Index*) - NFI - para medir a melhoria proporcional no ajustamento que se obtém ao passar do modelo nulo para o modelo proposto (Bentler e Bonnet, 1980). Este índice varia entre zero e um, com valores recomendados acima de 0,90. Esta medida é criticada por não entrar em linha de conta com os graus de liberdade e por depender da dimensão da amostra;
- Índice de Ajustamento Incremental (*Incremental Fit Index*) - IFI - ajusta o NFI pelos graus de liberdade e pela dimensão da amostra, tendo como valores recomendados os acima de 0,90 e de preferência ≈ 1 , sem o ultrapassar (Bollen, 1989);
- Índice de Tucker-Lewis (TLI) ou NNFI (*Non-Normed Fit Index*) uma medida de parcimónia que corrige o IFI pelos graus de liberdade, variando entre zero e um, com valores recomendados acima de 0,90;
- Índice de Ajustamento Comparativo (*Comparative Fit Index*) - CFI - compara o modelo proposto com o modelo nulo, variando entre zero e um, sendo que valores acima de 0,90 são recomendados;
- Índice de Ajustamento Relativo (*Relative Fit Index*) - RFI - proposto por Bollen (1989), similar ao NFI mas tendo em conta os graus de liberdade, variando também entre zero e um, e evidenciando tanto melhor ajustamento quanto maior for o seu valor.

Medidas de Parcimónia e de Comparação de Modelos

As medidas de parcimónia relacionam a bondade do ajustamento do modelo com o número de parâmetros a estimar necessários para atingir o respetivo nível de ajustamento. Este procedimento é semelhante ao avaliado pelo coeficiente R^2 ajustado no modelo de regressão linear múltipla. É sugerido que sejam analisadas as seguintes medidas:

- Índice da Parcimónia do Ajustamento Normalizado (*Parcimonious Normed Fit Index*) - PNFI - é uma modificação do NFI que tem em conta os graus de liberdade, sendo usualmente inferior ao NFI e com valores mais elevados a revelar um melhor ajustamento;
- Índice de Parcimónia da Bondade do Ajustamento (*Parcimonious Goodness-of-FIT Index*) - PGFI - que modifica o GFI baseando-se na parcimónia do modelo estimado, com valores elevados a indicar melhor parcimónia;
- Qui-Quadrado normalizado (*Normed Chi-Square*) que corrige o valor do χ^2 pelos graus de liberdade, correspondendo ao rácio χ^2/df . Não é claro o critério de magnitude deste rácio, alguns autores falam em valores inferiores a um, dois ou três ou até mesmo cinco indicando modelos apropriados;
- Índice Ajustado da Bondade do Ajustamento (*Adjusted Goodness of Fit Index*) - AGFI - que ajusta o GFI aos graus de liberdade, variando entre zero e um, com valores recomendados acima de 0,90;
- Critério de Informação de Akaike (*Akaike Information Criterion*) - AIC - medida de comparação de modelos, apresentada por Akaike (1974), permite a comparação de modelos e é particularmente útil no caso de comparação de modelos com diferente número de parâmetros, revelando melhor ajustamento o modelo que tiver menor AIC;
- Critério de Informação Consistente de Akaike (*Consistent Akaike Information Criterion*) - CAIC - também serve para a comparação entre modelos, devendo escolher-se o modelo que tiver menor CAIC.

Na sequência do exposto, devem selecionar-se algumas medidas de cada uma das três famílias propostas e que se resumem na Tabela 4.07.

Tabela 4.07. Resumo das Medidas de Avaliação da Bondade do Ajustamento

MEDIDAS DE VALOR ABSOLUTO	
Medidas	Valores Recomendados
χ^2 p-value	$\geq 0,05$
Goodness-of-FIT index (GFI)	$\geq 0,90$
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) Root Mean Square Residual (RMR)	bom $< 0,05$ $0,05 \geq$ aceitável $< 0,08$
Expected Cross Validation Index (ECVI)	Quanto menor, melhor ajustamento

MEDIDAS DE AJUSTAMENTO INCREMENTAL	
Medidas	Valores recomendados
Normed Fix Index (NFI) Incremental Fit Index (IFI)	$> 0,90$
Tucker-Lewis Index (TLI) Comparative Fit Index (CFI)	$> 0,90$
Relative Fit Index (RFI)	Quanto maior, melhor o ajustamento
Expected Cross Validation Index (ECVI)	Quanto menor, melhor o ajustamento

MEDIDAS DE PARCIMONIA DO AJUSTAMENTO	
Medidas	Valores recomendados
Parsimonious Normed Fit Index (PNFI) Parsimonious Goodness-of-FIT Index (PGFI)	Quanto maior, melhor o ajustamento
χ^2/df	$1 < \text{bom} < 5$
Adjusted Goodness-of-FIT Index (AGFI) Akaike Information Criterion (AIC)	$> 0,90$
Consistent Akaike Information Criterion (CAIC)	Quanto menor, melhor o ajustamento

O principal indicador para tomar a decisão de manter ou não uma variável (indicador) no modelo é o valor do peso estimado. A literatura recomenda que o mesmo seja igual ou superior a 0,70. No entanto, alguns autores referem o valor de 0,60. Ao interpretar os modelos, esta recomendação da literatura foi, sempre que possível, tida em conta, mas também foi necessário verificar a adequação modelo-dados à luz do modelo teórico proposto pela presente investigação.

Logo, optou-se por, nalguns casos, deixar permanecer nos modelos de medida e nos modelos de segunda ordem variáveis com pesos entre 0,60 e 0,70 e até, em alguns casos um pouco abaixo deste valor.

4.3 CONCLUSÕES

Neste capítulo foram apresentados os aspetos metodológicos utilizados, realçando a importância da análise exploratória desenvolvida com recurso ao conhecimento dos estudos de mercado feitos anteriormente pela empresa e do pré teste efetuado, adequando o questionário à linguagem e compreensão das populações alvo.

Foi apresentada a escala OCP revista por Cable *et al.* (1997), utilizada nos questionários e descrita a amostra e metodologia de recolha de dados.

Foram apresentados os principais conceitos e critérios para utilização do teste t para a igualdade de duas médias populacionais, ANOVA (análise da variância simples) e ACP (análise em componentes principais). Foram utilizados também modelos de regressão linear para estimar as relações entre Clientes e Distribuidores.

O modelo de equações estruturais também foi utilizado sendo a análise fatorial confirmatória (AFC) usada para estimar o modelo de medida da Marca.

Foi ainda feita a análise multigrupos para avaliar as diferenças entre os dois tipos de grupos: Colaboradores internos e externalizados e Colaboradores rurais e urbanos.

5 COLABORADORES. RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

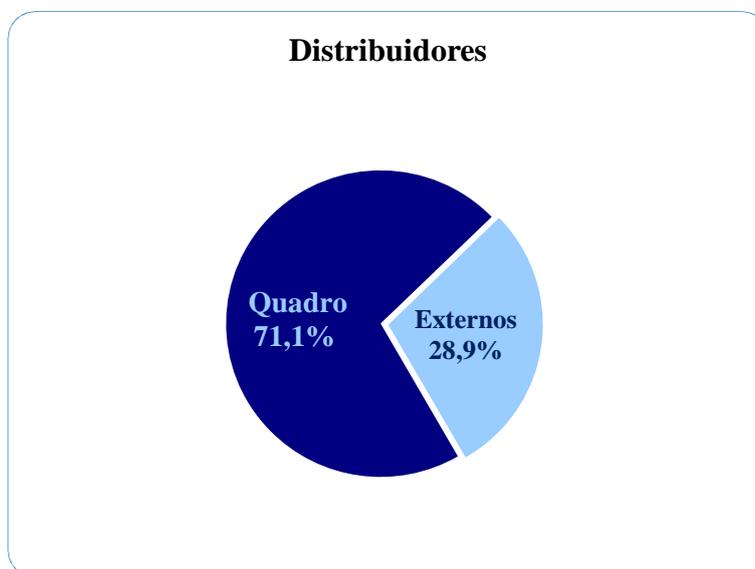
Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da análise estatística feita à informação recolhida através dos questionários realizados aos Colaboradores internos e externalizados, recorrendo a métodos de estatística descritiva e multivariada.

5.2 CARATERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL DOS DISTRIBUIDORES

Os Distribuidores considerados na amostra (Gráfico 5.01.) representam os 2 grupos analisados: os efetivos do quadro (71,1%) e distribuidores externalizados (28,9%).

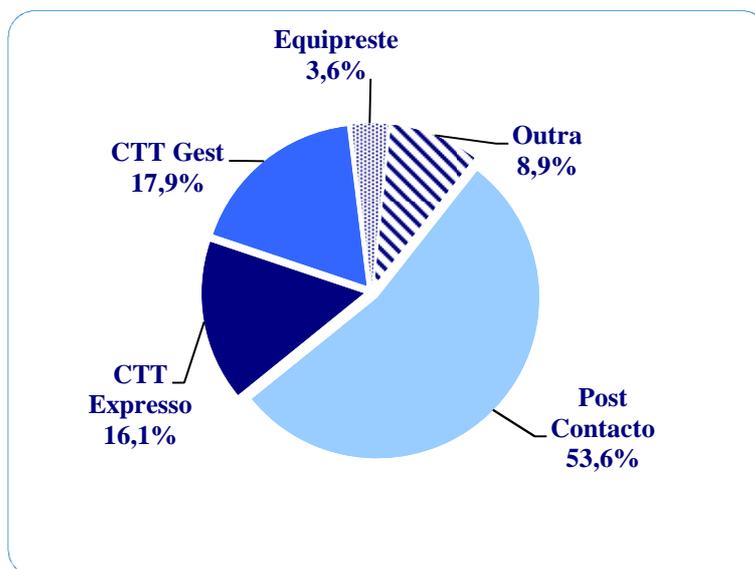
Se considerarmos o peso destes últimos na população (16,3%) a amostra tem um peso relativo superior, resultante do envolvimento demonstrado *in loco* das chefias da empresa Postcontacto no incentivo à resposta dos questionários o que aconteceu também em muitos centros de distribuição da empresa mãe com taxas de resposta elevadas.

Gráfico 5.01. Distribuidores quadro e externos



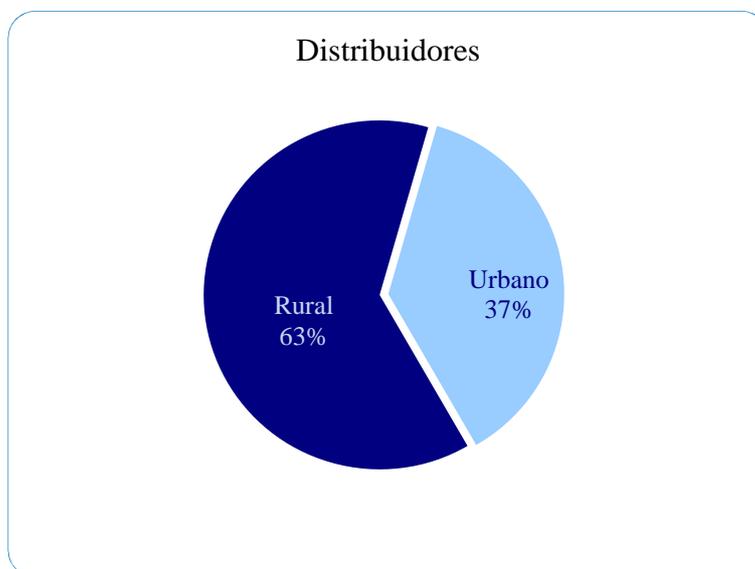
A desagregação dos respondentes por empresas externalizadas, apresentada no Gráfico 5.02. reflete o peso da PostContacto com 53,6% no seio dessas empresas, o que é normal face à sua estrutura de pessoal predominantemente a operar com externalizados.

Gráfico 5.02. Repartição dos colaboradores externalizados por empresas



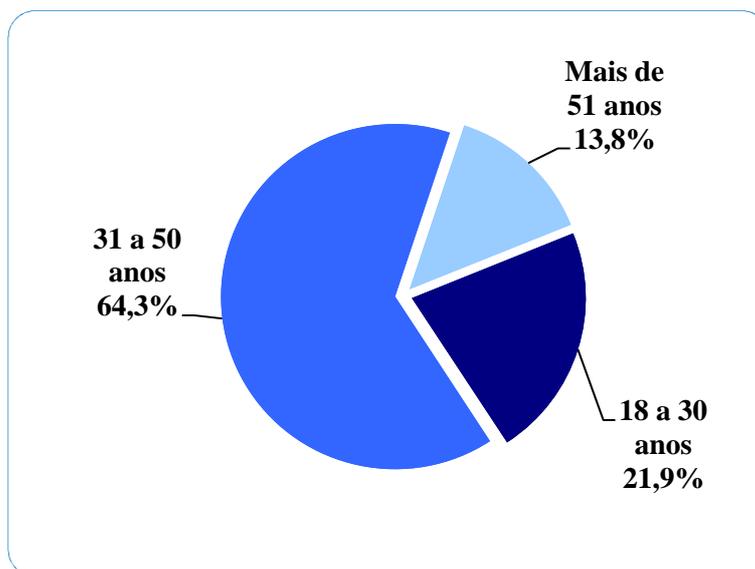
Ao considerarmos a região onde operam os Distribuidores (internos e externos) verificamos que os respondentes do setor Rural responderam em maior número (63%) e o setor Urbano (37,%) Gráfico 5.03.

Gráfico 5.03. Repartição dos Colaboradores por região



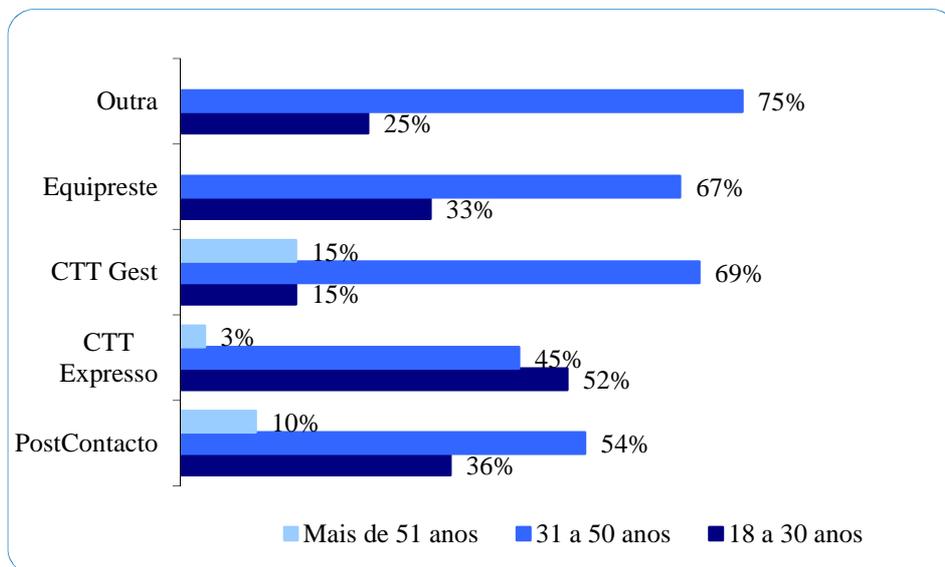
Considerando a idade dos respondentes, (Gráfico 5.04.), 64,3% dos inquiridos situam-se entre os 31 a 50 anos de idade, representando os mais novos a faixa intermédia com 21,9% e os mais velhos a menor percentagem, com 13,8%.

Gráfico 5.04. Repartição dos Colaboradores por grupos etários



Considerando-se a repartição dos Distribuidores pelas empresas externalizadas, por grupos de idade, (Gráfico 5.05.), o grupo etário mais significativo é também o intermédio (31 a 50 anos). Os CTT Expresso são a única empresa que apresenta um maior número de jovens (18 a 30 anos).

Gráfico 5.05. Colaboradores externalizados por empresa e grupos etários



Relativamente à antiguidade (experiência na função) (Tabela 5.01.), os Distribuidores dos CTT Correios e das outras empresas na sua maioria têm experiência da função há mais de 5 anos, decorrente não só da legislação de trabalho como também da política de

recursos humanos de manter os Colaboradores que já adquiriram experiência. Salienta-se também que, como as transferências de locais de trabalho não são significativas, os Distribuidores permanecem nos mesmos centros de distribuição por muito tempo, permitindo um maior conhecimento dos Clientes, muitas das vezes pessoalmente.

Os valores encontrados têm aderência à realidade empresarial porque o recrutamento para quadros efetivos para a distribuição está condicionado pelo alto nível de permanência na empresa mãe, com taxas de saída pouco expressivas. Por outro lado, a externalização dos meios humanos na distribuição postal é um processo recente, tendo sido utilizados inicialmente neste processo os trabalhadores que já tinham tido anteriormente experiência como Distribuidores, nomeadamente na substituição de efetivos em férias, explicando também a escolha de pessoas do escalão etário intermédio neste tipo de respondentes.

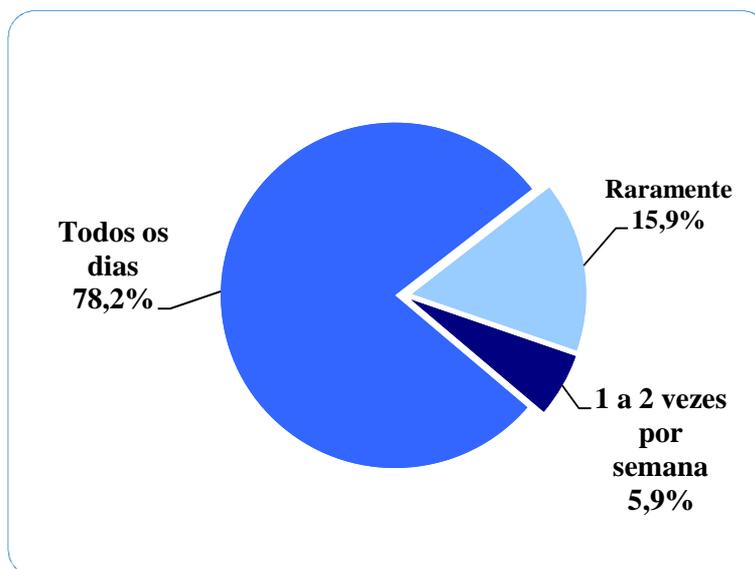
A análise da amostra por Género (Tabela 5.01.) evidencia o resultado de, até à década de 90, a função de distribuição postal ser predominantemente atribuída a homens, entrando a primeira mulher carteira só nessa década, pelo que não é de estranhar, a percentagem de 81,9 % dos respondentes serem do sexo masculino.

Tabela 5.01. Repartição dos Colaboradores por Género e Experiência/anos de serviço

		Experiência			Total	%
		< 1 ano	1-5 anos	5 ou mais anos		
Género	Masculino	18	61	230	309	81.9
	Feminino	18	23	27	68	18.1
Total		36	84	257	387	100.0
%		9.5	22.3	68.2	100.0	

Quanto à frequência de contato com o Cliente expressa no Gráfico 5.06., 78,2% de respostas relativas ao contato diário do distribuidor com os Clientes, está em sintonia com o compromisso que os CTT têm de assegurar a distribuição de correio diariamente e que fazem de facto. O não aparecer 100% terá que ver com a possibilidade dos Distribuidores dos meios urbanos terem entendido que não contactam pessoal e diretamente com o cliente todos os dias.

Gráfico 5.06. Frequência de contato com o Cliente



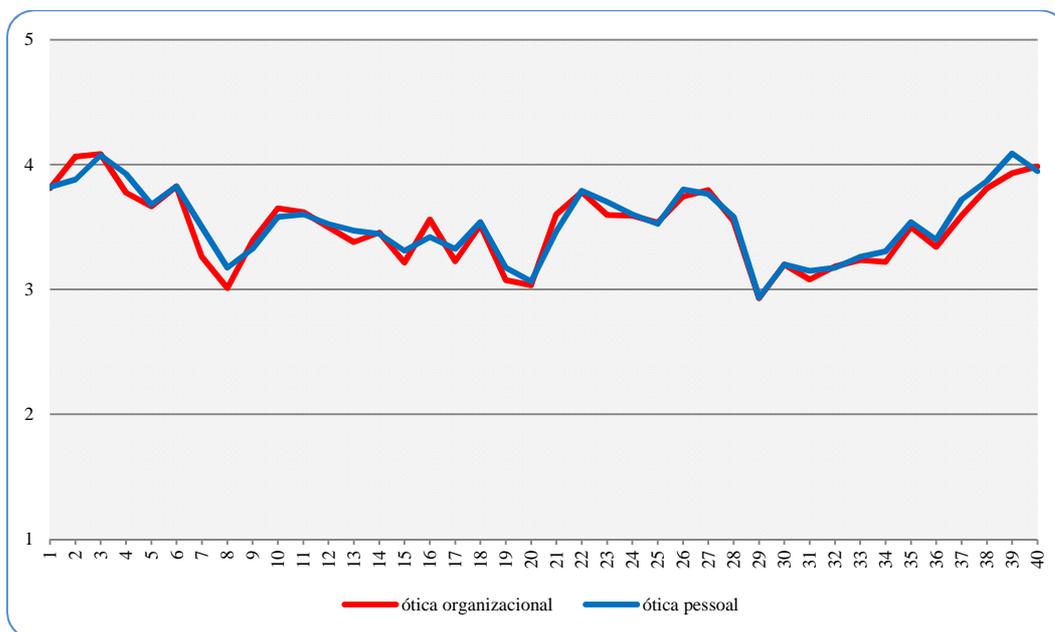
De forma resumida, o perfil demográfico da amostra válida relativamente aos Distribuidores respondentes é caracterizado por os respondentes do setor rural responderem em maior número (63%) quer sejam efetivos ou externalizados. A maioria dos respondentes é do género masculino (81,9%). O grupo etário mais representativo para ambos os segmentos dos Distribuidores é o grupo situado entre os 31 a 50 anos (64,3%). A empresa CTT Expresso é a única em que os jovens (dos 18 a 30 anos) são o grupo com maior representatividade dentro da sua organização (52%).

5.3 PERCEÇÃO ORGANIZACIONAL E PESSOAL DOS DISTRIBUIDORES

Esta análise tem como objetivo identificar os aspetos ou padrões de maior interesse para o conhecimento das respostas às 40 variáveis OCP que expressam a percepção da concordância dos trabalhadores efetivos e externalizados, correspondentes à questão 1 (perfil organizacional) e à questão 2 (perfil pessoal), do questionário. Trata-se de uma escala de avaliação a que se fazem associar os valores numéricos com as respostas como tendo sido obtidos através de uma escala métrica. Assim, há necessidade de quantificar a concordância relativa que os Distribuidores atribuem a cada uma das variáveis. Dado que as variáveis se encontram expressas na mesma escala de medida, é legítimo afirmar que a um maior número no intervalo (1-5) corresponde a uma valorização superior de concordância. O Gráfico 5.07. representa a avaliação que os Distribuidores fizeram às 2

questões colocadas, e que representem também os seus valores, numa escala de *Likert* de 1 a 5 em que o valor 1, “o mais baixo de todos,” o 2 “minimamente”, o 3 “moderadamente,” o 4 “consideravelmente” e o 5 “muito,” como sendo o valor mais alto. Na análise desse gráfico que traduz esse *fit* dos respondentes, através da comparação da ótica organizacional com a pessoal, pode-se constatar que a perceção dos valores na ótica pessoal apresenta, no maior número das variáveis, valores médios superiores aos valores organizacionais, o que poderá significar que as variáveis em questão apresentam, em média, valores ligeiramente insuficientes para aquilo que os Distribuidores consideram como o modelo de organização desejado. Em sentido contrário, reconhecem que os valores organizacionais são superiores em variáveis como nº2 A empresa é estável, nº9 É autónoma, nº10 É orientada por normas, nº16 É orientada para clientes, nº21 Toma decisões.

Gráfico 5.07. Média de perceções dos valores dos dois tipos de distribuidores nas óticas organizacional e pessoal



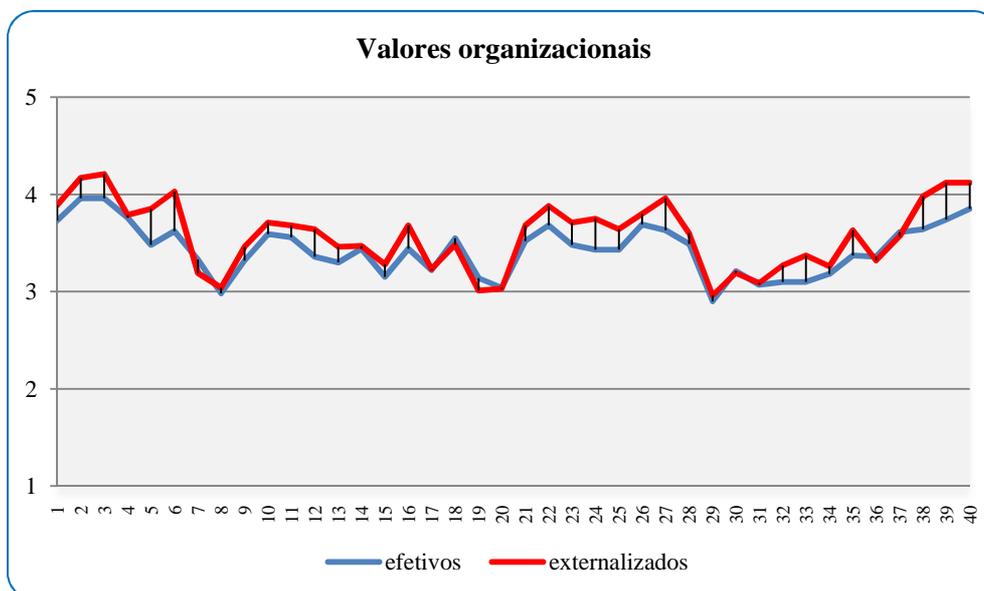
1. É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos clientes	21. Toma decisões. É determinada
2. É uma empresa estável no mercado empresarial	22. É competitiva
3. É uma empresa fiável e de confiança	23. É altamente organizada
4. É inovadora	24. Está orientada em função do desempenho
5. Responde com rapidez às necessidades dos clientes	25. Tem uma Missão e uma Visão orientadora na gestão
6. Assume responsabilidades. É responsável	26. Está orientada para os resultados
7. Corre riscos aproveitando as oportunidades do mercado	27. Tem expectativas de alto desempenho
8. Proporciona oportunidades para o crescimento profissional	28. É agressiva comercialmente
9. É autónoma nas decisões	29. As remunerações são elevadas de acordo com desempenho
10. É orientada em função de regras/ normas	30. Há segurança de emprego
11. Tem capacidade de análise do meio empresarial	31. Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho
12. Dá atenção aos pormenores	32. É compreensiva. Ajuda. Encoraja
13. Enfrenta directamente o conflito, se necessário	33. É calma e tranquila
14. É orientada em função do Grupo Empresarial	34. Incentiva a construção de amizades no trabalho
15. Partilha informação livremente	35. É Socialmente Responsável
16. É orientada em função dos clientes	36. Há entusiasmo no trabalho
17. É justa e imparcial	37. Trabalha para além do horário fixado
18. É controlada por muitas regras. Burocrática	38. Tem boa reputação
19. É tolerante. Aceita opiniões e comportamentos diferentes	39. Dá uma especial importância à Qualidade
20. É informal	40. Distingue-se das restantes empresas

Como referenciámos dois tipos de Distribuidores, podemos comparar o perfil médio de respostas às variáveis OCP relativamente ao reconhecimento dos valores organizacionais por parte de cada um deles. Assim, de acordo com o Gráfico 5.08. todas as variáveis, com exceção da nº29 As remunerações são elevadas de acordo com o bom desempenho, apresentam valores superiores ao ponto central da escala (3) para todos os Distribuidores, quer efetivos, quer externalizados, podendo considerar-se que esses valores estão representados com um nível “Moderado” ou “Considerável” na empresa.

As variáveis com a média mais alta para os Distribuidores efetivos nesta análise são: nº3 É uma empresa fiável e de confiança (3,96), nº39 Dá uma especial importância à qualidade (3,74) e nº40 Distingue-se das restantes empresas (3,85).

Os Colaboradores externalizados avaliam mais favoravelmente todas as variáveis quando comparados com os trabalhadores efetivos, com exceção das variáveis nº7 Corre riscos aproveitando as oportunidades do mercado; nº18 É controlada por muitas regras/burocrática; nº19 É tolerante, aceita opiniões e comportamentos diferentes; nº20 É informal; nº30 Há segurança de emprego; nº36 Há entusiasmo no trabalho e nº37 Trabalha para além do horário fixado. Os trabalhadores externalizados valorizam com média superior a 4 as variáveis nº2 É uma empresa estável no mercado (4,17); nº3 É uma empresa fiável e de confiança (4,21); nº6 Assume responsabilidades, (4,03); nº39 Dá uma especial importância à qualidade (4,12); e nº40 Distingue-se das restantes empresas (4,12).

Gráfico 5.08. Comparação perfil médio dos Distribuidores efetivos e externalizados
(valores organizacionais)



Conclui-se que os respondentes, quer Colaboradores do quadro, quer externalizados, apresentam níveis de concordância relativamente ao reconhecimento das variáveis organizacionais dos CTT e da Marca entre o “Moderado” e o “Considerável,” tendo os Colaboradores em *outsourcing* feito uma avaliação média mais elevada na maior parte das variáveis.

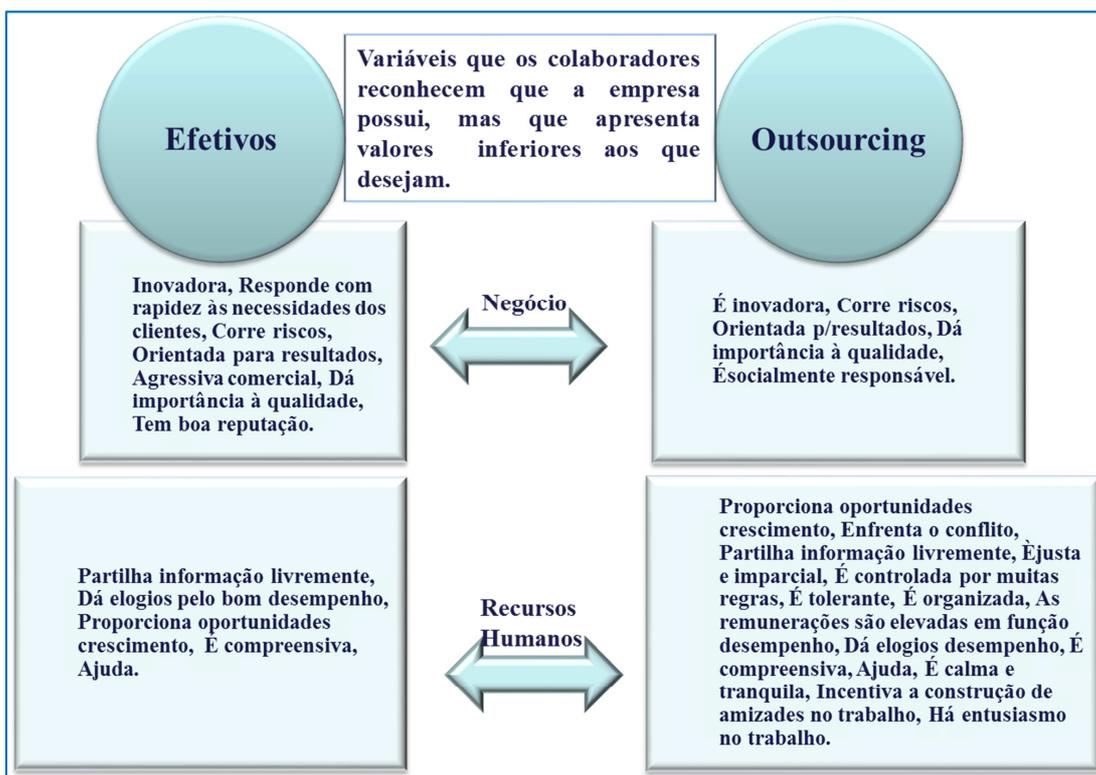
Considerando os valores médios obtidos em cada uma das variáveis, os trabalhadores efetivos consideram que a empresa deverá melhorar, no que diz respeito ao seu Negócio, as seguintes dimensões (Figura 5.01.): nº4 É inovadora; nº5 Responde com rapidez às necessidades dos Clientes; nº7 Corre riscos aproveitando as oportunidades do mercado; nº26 Orientar-se para os resultados; nº28 É agressiva comercialmente; nº39 Dá uma especial importância à qualidade; nº38 Tem boa reputação. No que diz respeito aos Recursos Humanos as variáveis que deverão ser melhoradas pela empresa são: nº15 Partilhar informação livremente; nº31 Dar elogios pelo bom desempenho; nº8 Proporcionar oportunidades de crescimento profissional; nº32 É compreensiva. Ajuda. Encoraja.

Para os Colaboradores externalizados (Figura 5.01.) e no que diz respeito ao Negócio, as variáveis que deverão ser melhoradas são: nº4 É inovadora; nº7 Corre riscos

aproveitando as oportunidades de negócio; nº26 Orientar-se para resultados; nº39 Dá uma importância especial à qualidade; nº35 Ser socialmente responsável. No que diz respeito aos Recursos Humanos as variáveis que deverão ser melhoradas são: nº8 Proporcionar oportunidades de crescimento profissional; nº13 Enfrentar diretamente o conflito se necessário; nº15 Partilhar informação livremente, nº17 É justa e imparcial; nº18 É Controlada por muitas regras. Burocrática; nº19 É tolerante, aceita opiniões diferentes; nº23 É altamente organizada; nº29 As remunerações são elevadas de acordo com o desempenho; nº31 Dá elogios pelo desempenho; nº32 É compreensiva. Ajuda. Encoraja; nº33 É calma e tranquila; nº34 Incentivar a construção de amizades no trabalho; nº36 Há entusiasmo no trabalho .

De forma esquemática:

Figura 5.01. Percepção dos valores pessoais comparados com os organizacionais



5.3.1 Ótica organizacional e pessoal: diferenças entre colaboradores

Da análise feita, à comparação das médias entre pessoal efetivo e não efetivo, na ótica organizacional e pessoal (Tabelas 5.02.) ressalta:

Ótica organizacional:

- Nos itens n^{os}1,4,8,9,10,11,17,18,19,20,21,22,23,26,28,29,30,31,32,34,36,37, não se rejeita a hipótese nula. Não existem evidências estatísticas para se afirmar que a média dos itens assinalados dada pelos Distribuidores do quadro sejam diferentes das médias dos mesmos itens dados pelos Distribuidores em *outsourcing*;
- Nos itens n^{os}2,3,5,6,12,16,23,24,27,33,35,38,39,40, rejeita-se a hipótese nula. Pode-se afirmar que as médias dos itens assinalados, dados pelos Distribuidores do quadro são diferentes das médias dos itens dados pelos Distribuidores em *outsourcing*.

Ótica pessoal:

- Nos itens n^{os}2,5,11,14,15,18,19,20,21,22,26,28,29,30,32,33,34,35,37,38, não se rejeita a hipótese nula. Não existem evidências estatísticas para se afirmar que a média dos itens assinalados dadas pelos Distribuidores do quadro sejam diferentes das médias dos mesmos itens dadas pelos Distribuidores em *outsourcing*;
- Nos itens n^{os}1,3,4,6,7,8,9,10,12,13,16,17,23,24,25,27,36,39,40, rejeita-se a hipótese nula, donde as médias dos itens assinalados dadas pelos Distribuidores do quadro são diferentes das médias dos itens dados pelos distribuidores em *outsourcing*.

Tabela 5.02. Ótica Organizacional e Pessoal: teste t para as variáveis OCP 1 a 40

Variáveis (OCP) de 1 a 40		ORGANIZACIONAL			PESSOAL		
		Quadros	Outros	p-value	Quadros	Outros	p-value
1	Empresa que se adapta Mercado e Clientes	3,73	3,89	0,083	3,69	3,95	0,002
2	Empresa estável	3,96	4,17	0,031	3,85	3,91	0,488
3	Empresa fiável e de confiança	3,96	4,21	0,011	3,97	4,18	0,011
4	É inovadora	3,76	3,79	0,822	3,82	4,03	0,010
5	Responde com rapidez às necessidades dos Clientes	3,48	3,85	0,000	3,6	3,76	0,063
6	Assume responsabilidades	3,62	4,03	0,000	3,66	3,99	0,000
7	Corre riscos	3,33	3,19	0,258niv.	3,41	3,59	0,046
8	Proporciona oportunidades crescimento profissional	2,98	3,04	0,599	3,07	3,28	0,042niv.
9	É autónoma nas decisões	3,32	3,46	0,266	3,17	3,48	0,002
10	Orientada em função de regras/normas	3,59	3,71	0,238	3,49	3,67	0,043
11	Tem capacidade análise meio empresarial	3,56	3,68	0,256	3,55	3,65	0,355 niv
12	Dá atenção pormenores	3,36	3,64	0,008	3,42	3,63	0,029
13	Enfrenta o conflito	3,3	3,46	0,184niv.	3,32	3,62	0,002
14	É orientada para o Grupo	3,44	3,47	0,846niv.	3,37	3,52	0,111
15	Partilha informação livremente	3,15	3,28	0,280niv.	3,25	3,37	0,279niv
16	É orientada para Clientes	3,44	3,68	0,025	3,33	3,51	0,048
17	É justa e imparcial	3,22	3,23	0,954	3,16	3,49	0,003niv
18	É controlada por muitas regras	3,55	3,48	0,253	3,49	3,59	0,322
19	É tolerante. Aceita opiniões	3,14	3,01	0,235	3,17	3,18	0,862
20	É informal	3,04	3,03	0,898	3,04	3,09	0,625
21	Toma decisões	3,52	3,68	0,165	3,4	3,53	0,159
22	É competitiva	3,68	3,88	0,065	3,72	3,86	0,115
23	É organizada	3,48	3,71	0,035	3,56	3,84	0,002
24	Orientada função desempenho	3,43	3,75	0,002	3,42	3,78	0,000
25	Tem Missão Visão	3,43	3,64	0,055	3,42	3,63	0,023
26	Orientada p/resultados	3,69	3,8	0,303	3,74	3,86	0,211
27	Tem expectativas alto desempenho	3,63	3,96	0,003	3,64	3,89	0,006
28	É agressiva comercial	3,49	3,6	0,334	3,56	3,6	0,706niv
29	As remunerações s/ elevadas função desempenho	2,9	2,96	0,582niv	2,88	2,99	0,291niv
30	Há segurança de emprego	3,21	3,19	0,848	3,21	3,19	0,824
31	Dá elogios desempenho	3,07	3,09	0,836	3,02	3,28	0,012niv
32	É compreensiva. Ajuda	3,1	3,27	0,137niv	3,05	3,3	0,014niv
33	É calma e tranquila	3,1	3,37	0,013	3,07	3,45	0,000niv
34	Incentiva a construção de amizades no trabalho	3,18	3,26	0,537	3,14	3,47	0,002niv
35	É socialmente responsável	3,37	3,63	0,026	3,44	3,64	0,046niv
36	Há entusiasmo no trabalho	3,36	3,32	0,767	3,26	3,54	0,003
37	Trabalha além do horário	3,61	3,57	0,738	3,79	3,65	0,190
38	Tem boa reputação	3,64	3,98	0,001	3,84	3,9	0,554niv
39	Dá importância à qualidade	3,74	4,12	0,001	3,98	4,2	0,015
40	Distingue-se das restantes empresas	3,85	4,12	0,014	3,8	4,09	0,001

Legenda: niv= A igualdade das variâncias não assumida. Sombreado a cinzento: p-value < 0,10.

Em conclusão:

- Para as variáveis nºs 3,6,12,16,23,24,27, rejeita-se a hipótese nula na ótica organizacional e pessoal, para os 2 grupos de inquiridos, significando que as médias desses itens assinalados são diferentes, quer na ótica organizacional (isto é, aquilo que os Distribuidores e prestadores reconhecem que a empresa é) e na ótica pessoal (aquilo que eles acham que a empresa deveria ser) em simultâneo (Tabela 5.03.).

Tabela 5.03. Variáveis com diferenças significativas de médias para os 2 grupos de respondentes (efetivos e *outsourcing*)

Variáveis em que se rejeita hipótese nula
3 - É uma empresa fiável e de confiança.
12 - Dá atenção aos pormenores.
16 - É orientada em função dos Clientes
23 - É altamente organizada
24 - Está orientada em função do desempenho
27 - Tem expectativas de alto desempenho
6 - Assume responsabilidade

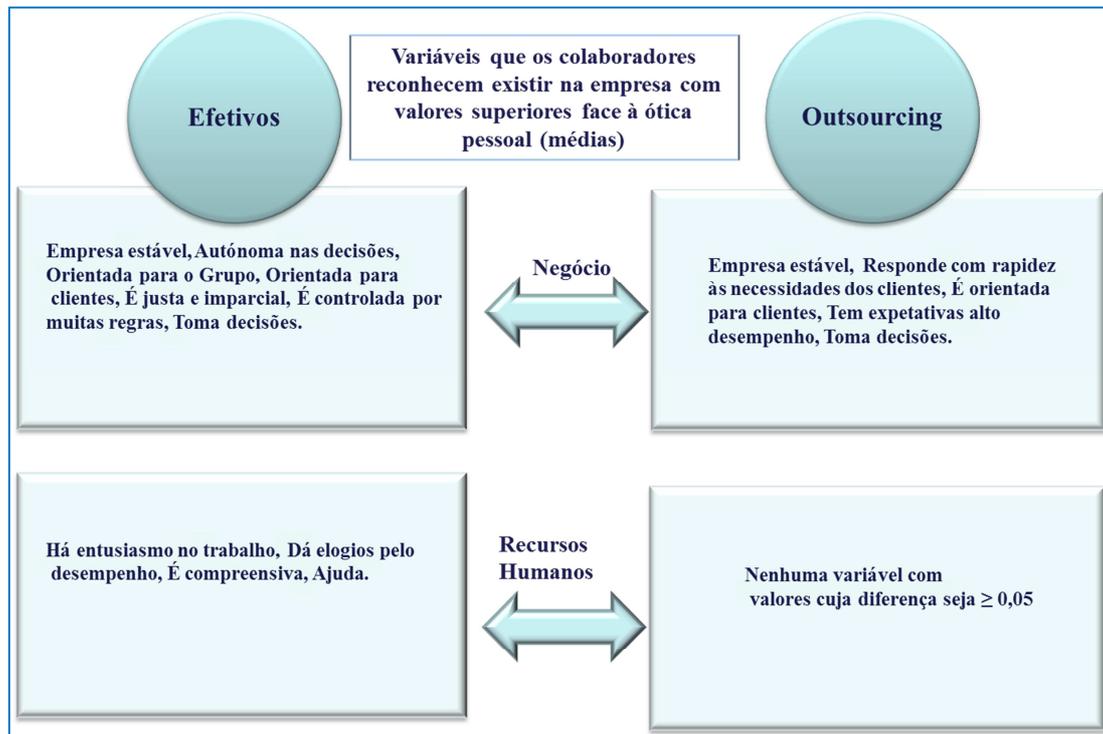
Da análise das respostas dadas pelos dois tipos de distribuidores, comparando valores organizacionais com aos pessoais, e em que há uma maior valorização dos valores organizacionais do que os pessoais, ressaltam as variáveis constantes da Tabela 5.04.

Tabela 5.04. Perceção dos valores organizacionais mais valorizados face aos valores pessoais (médias)

Efetivos	Outsourcing
Relacionadas com o Negócio	Relacionadas com os Negócio
Empresa estável É autónoma nas decisões É orientada para o Grupo É orientada para Clientes É justa e imparcial. É controlada por muitas regras Toma decisões	Empresa estável Responde com rapidez às necessidades dos Clientes É orientada para Clientes Tem expetativas alto desempenho Toma decisões
Relacionadas com os RH	Relacionadas com os RH
Há entusiasmo no trabalho Dá elogios desempenho É compreensiva. Ajuda	

Sintetizando, e de forma esquemática, as variáveis organizacionais mais valorizadas pelos dois tipos de Distribuidores, são as seguintes (Figura 5.02.):

Figura 5.02. Perceção dos valores organizacionais comparados com os pessoais



No sentido de se poder fazer a comparação das médias das respostas dadas, pelos Distribuidores rurais e urbanos na ótica organizacional e pessoal, utilizou-se o teste t para igualdade de duas médias a partir de amostras independentes. Os resultados são apresentados na Tabela 5.05., e podem resumir-se do seguinte modo: Ótica organizacional: nas variáveis n^{os} 24 e 39, rejeita-se a hipótese nula, podendo afirmar-se que as médias dos itens assinalados, dadas pelos Distribuidores rurais são diferentes das médias dadas pelos Distribuidores urbanos. Ótica pessoal: nas variáveis n^{os} 1,2,3,4,5,6,7,8,12,15,17,18,19,23,24,25,27,28,29,31,32,34,37,38,40 rejeita-se a hipótese nula podendo concluir-se que as médias dos itens assinalados, dados pelos Distribuidores rurais são diferentes das médias dos itens dados pelos Distribuidores urbanos.

Em conclusão: só a variável nº24 Está orientada em função do desempenho em que se rejeita a hipótese nula na ótica organizacional e pessoal, para os 2 tipos de inquiridos em simultâneo, significando que a média desse item é diferente, quer na ótica organizacional (isto é, aquilo que os Distribuidores e prestadores reconhecem que a empresa é), quer na ótica pessoal (aquilo que consideram que a empresa deveria ser). Se se alargasse o valor de α para 0,10 continuavam a não coincidir as variáveis com diferenças significativas entre urbano e rural nas duas óticas, abarcando somente mais as variáveis nº2, nº3, nº23 e nº25.

Tabela 5.05. Teste-t: Ótica Organizacional e Pessoal: Rural e Urbano

Variáveis	ORGANIZACIONAL			PESSOAL			
	Rural	Urbano	p-value	Rural	Urbano	p-value	
1	É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos Clientes	3,81	3,67	0,173	3,82	3,55	0,001
2	É uma empresa estável no mercado empresarial	4,04	3,86	0,102	3,91	3,75	0,043
3	É uma empresa fiável e de confiança	4,02	3,90	0,088	4,07	3,84	0,005
4	É inovadora	3,84	3,74	0,330	3,96	3,65	0,000
5	Responde com rapidez às necessidades dos Clientes	3,57	3,53	0,760	3,71	3,50	0,004
6	Assume responsabilidades e é responsável	3,75	3,59	0,165	3,78	3,59	0,031
7	Corre riscos aproveitando as oportunidades	3,33	3,23	0,440	3,50	3,28	0,011
8	Proporciona oportunidades de crescimento profissional dos seus Colaboradores	3,01	3,06	0,662	3,18	2,99	0,029
9	É autónoma nas decisões	3,41	3,33	0,514	3,23	3,28	0,516
10	É orientada em função de regras/ normas	3,65	3,59	0,570	3,54	3,56	0,818
11	Tem capacidade de análise do meio empresarial	3,63	3,57	0,576	3,63	3,48	0,065
12	Dá atenção aos pormenores	3,48	3,39	0,396	3,57	3,30	0,002
13	Enfrenta diretamente o conflito, se necessário	3,37	3,34	0,793	3,42	3,30	0,131
14	É orientada em função do Grupo Empresarial	3,54	3,35	0,110	3,44	3,32	0,171
15	Partilha informação livremente	3,21	3,18	0,836	3,38	3,10	0,001
16	É orientada em função dos Clientes	3,53	3,44	0,404	3,43	3,29	0,091
17	É justa e imparcial	3,24	3,22	0,860	3,28	3,09	0,033
18	É controlada por muitas regras.	3,59	3,44	0,196	3,58	3,41	0,049
19	É tolerante.	3,12	3,15	0,811	3,26	3,01	0,004
20	É informa	3,10	3,03	0,527	3,08	3,01	0,414
21	Toma decisões. É determinada	3,62	3,53	0,398	3,42	3,49	0,464
22	É competitiva	3,69	3,72	0,759	3,79	3,73	0,454
23	É altamente organizada	3,60	3,39	0,067	3,71	3,41	0,000
24	Está orientada em função do desempenho	3,60	3,28	0,003	3,60	3,25	0,000
25	Tem uma Missão e uma Visão orientadora	3,54	3,32	0,062	3,54	3,26	0,001
26	Está orientada para os resultados	3,71	3,74	0,810	3,82	3,72	0,247
27	Tem expectativas de alto desempenho	3,78	3,62	0,187	3,77	3,53	0,005
28	É agressiva comercialmente	3,57	3,44	0,302	3,68	3,34	0,000
29	As remunerações são elevadas de acordo com o bom desempenho	2,95	2,83	0,291	3,01	2,61	0,000
30	Há segurança de emprego	3,27	3,09	0,123	3,21	3,19	0,792
31	Dá elogios pelo bom desempenho	3,12	3,06	0,594	3,18	2,83	0,000
32	É compreensiva. Ajuda. Encoraja	3,14	3,21	0,549	3,17	2,96	0,014
33	É calma e tranquila	3,23	3,10	0,261	3,16	3,11	0,532
34	Incentiva a construção de amizades	3,27	3,17	0,436	3,29	3,05	0,007
35	É Socialmente Responsável	3,46	3,41	0,712	3,52	3,41	0,207
36	Há entusiasmo no trabalho	3,44	3,29	0,187	3,41	3,12	0,001
37	Trabalha para além do horário fixado	3,65	3,56	0,434	3,89	3,59	0,001
38	Tem boa reputação	3,79	3,61	0,115	3,94	3,69	0,003
39	Dá uma especial importância à Qualidade	3,91	3,66	0,038	4,10	3,87	0,006
40	Distingue-se das restantes empresas	3,93	3,85	0,471	3,91	3,73	0,040

Legenda: Sombreado a cinzento: $p\text{-value} < 0,10$.

5.3.2 Ótica organizacional e pessoal: comparação por níveis de antiguidade

Foram feitas análises de variância simples (ANOVA) e testes de comparação múltipla para as médias dos Distribuidores segundo a antiguidade na empresa (Tabela 5.06).

Tabela 5.06. Comparação de Antiguidade - Ótica organizacional e pessoal

Variáveis	ORGANIZACIONAL				PESSOAL				
	<1 ano	1 a 5	>5 anos	P-value	<1 ano	1 a 5	>5 anos	p-value	
1	É uma empresa que se adapta	3,70	3,72	3,81	,611	3,89	3,70	3,75	,504
2	É uma empresa estável no mercado	3,97	3,98	4,04	,775	3,78	3,80	3,88	,538
3	É uma empresa fiável e de confiança	4,11	4,05	4,04	,894	4,2	3,90	3,87	,370
4	É inovadora	3,61	3,74	3,81	,418	3,83	3,89	3,87	,921
5	Responde com rapidez às neces.clien.	3,81	3,74	3,51	,028	3,93	3,56	3,62	,068
6	Assume responsabilidades	3,89	3,95	3,65	,023	4,04	3,37	3,66	,006
7	Corre riscos	3,16	3,32	3,29	,723	3,48	3,54	3,43	,580
8	Proporciona oport. de cresc. Profissi.	3,43	2,94	2,96	,024	3,52	3,14	3,07	,016
9	É autónoma nas decisões	3,49	3,38	3,35	,750	3,54	3,30	3,19	,076
10	É orientada em função de regra	3,67	3,67	3,62	,881	3,68	3,57	3,50	,460
11	Tem capacidade análise meio empres.	3,47	3,60	3,62	,674	3,65	3,49	3,59	,504
12	Dá atenção aos pormenores	3,76	3,67	3,32	,001	3,76	3,56	3,42	,059
13	Enfrenta diretamente o conflito	3,73	3,58	3,21	,001	3,87	3,45	3,33	,002
14	É orientada fun. Grupo Empresarial	3,05	3,55	3,47	,028	3,72	3,44	3,37	,073
15	Partilha informação livremente	3,27	3,28	3,14	,433	3,43	3,33	3,25	,442
16	É orientada em função dos Clientes	3,57	3,68	3,44	,132	3,47	3,51	3,33	,141
17	É justa e imparcial	3,50	3,28	3,16	,151	3,71	3,43	3,14	,000
18	É controlada por muitas regras	3,50	3,54	3,52	,978	3,52	3,58	3,50	,742
19	É tolerante	3,27	3,12	3,07	,515	3,46	3,11	3,16	,122
20	É informal	3,00	3,11	3,02	,757	3,33	3,07	3,03	,175
21	Toma decisões. É determinada	3,81	3,60	3,53	,278	3,54	3,42	3,42	,713
22	É competitiva	3,78	3,81	3,71	,713	3,93	3,66	3,75	,244
23	É altamente organizada	3,76	3,71	3,47	,071	4,0	3,68	3,56	,010
24	Está orientada função desempenho	3,76	3,64	3,46	,098	3,63	3,63	3,45	,107
25	Tem uma Missão e uma Visão	3,78	3,52	3,44	,144	3,74	3,52	3,42	,087
26	Está orientada para os resultados	4,0	3,74	3,68	,185	4,00	3,82	3,74	,218
27	Tem expectativas de alto desempenho	4,11	3,76	3,67	,035	4,09	3,80	3,63	,006
28	É agressiva comercialmente	3,58	3,49	3,52	,906	3,91	3,59	3,53	,054
29	As remunerações elevadas de acordo com o bom desempenho	3,24	2,95	2,85	,082	3,43	3,02	2,83	,001
30	Há segurança de emprego	3,43	3,16	3,19	,363	3,61	3,07	3,20	,008
31	Dá elogios pelo bom desempenho	3,59	3,13	2,98	,001	3,46	3,12	3,03	,023
32	É compreensiva. Ajuda. Encoraja	3,68	3,25	3,03	,000	3,69	3,19	3,04	,000
33	É calma e tranquila	3,57	3,35	3,07	,002	3,54	3,37	3,06	,000
34	Incentiva a construção de amizades	3,62	3,32	3,12	,009	3,70	3,35	3,14	,001
35	É Socialmente Responsável	3,76	3,68	3,33	,003	3,85	3,61	3,42	,007
36	Há entusiasmo no trabalho	3,73	3,47	3,25	,012	3,89	3,49	3,24	,000
37	Trabalha para além do horário fixado	3,73	3,65	3,57	,628	4,04	3,69	3,75	,164
38	Tem boa reputação	3,84	3,85	3,69	,370	3,72	3,85	3,87	,586
39	Dá importância à Qualidade	4,03	3,86	3,82	,512	4,22	4,06	4,01	,371
40	Distingue-se das restantes empresas	4,16	4,04	3,87	,122	3,87	3,95	3,84	,532

Legenda: Sombreado a cinzento: *p-value* < 0,10.

Rejeita-se a hipótese de igualdade de médias populacionais para as variáveis nºs 5,6,8,12,13,14,23,27,29,31,32,33,34,35,36 (Tabela 5.07.). Assim a ANOVA permite concluir que as médias dos vários grupos considerados, com experiência na função inferiores a 1 ano, entre 1 a 5 anos e superior a 5 anos não são todas iguais, o que quer dizer que existem diferenças significativas entre as médias de pelo menos dois destes grupos.

Tabela 5.07. Ótica organizacional: variáveis com diferenças significativas segundo a Antiguidade

Variáveis	
5	Responde com rapidez às necessidades dos Clientes
6	Assume responsabilidades e é responsável
8	Proporciona oportunidades para o crescimento profissional
12	Dá atenção aos pormenores
13	Enfrenta diretamente o conflito, se necessário
14	É orientada em função do Grupo Empresarial
23	É organizada
27	Tem expetativas de alto desempenho
29	As remunerações são elevadas em função desempenho
31	Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho
32	É compreensiva. Ajuda. Encoraja
33	É calma e tranquila
34	Incentiva a construção de amizades no trabalho
35	É Socialmente Responsável
36	Há entusiasmo no trabalho

Considerando a ótica pessoal (Tabela 5.08.) rejeita-se a hipótese nula de igualdade das três médias para as variáveis nºs 5,6,8,9,12,13,14,17,23,25,27,28,29,30,31,32,33,34,35, 36, acima identificadas. A ANOVA permite concluir que as médias dos vários grupos considerados, com idades inferiores a 1 ano, entre 1 a 5 anos e superior a 5 anos são significativamente diferentes para, pelo menos, dois dos grupos anteriores nos itens assinalados.

Tabela 5.08. Ótica pessoal: variáveis com diferenças significativas segundo a Antiguidade

Variáveis	
5	Responde com rapidez às variáveis dos Clientes
6	Assume responsabilidades e é responsável
8	Proporciona oportunidade para o crescimento profissional
9	É autónoma nas decisões
12	Dá atenção aos pormenores
13	Enfrenta diretamente o conflito, se necessário
14	É orientada para o Grupo Empresarial
17	É justa e imparcial
23	É altamente organizada
25	Tem Missão e Visão
27	Tem expetativas de alto desempenho
28	É agressiva comercialmente
29	As remunerações são elevadas de acordo com o bom desempenho
30	Há segurança de emprego
31	Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho
32	É compreensiva. Ajuda. Encoraja
33	É calma e tranquila
34	Incentiva a construção de amizades no trabalho
35	É Socialmente Responsável
36	Há entusiasmo no trabalho

Como o objetivo é analisar sempre a similitude das duas óticas. (Tabela 5.09), constata-se que as variáveis comuns em que os Distribuidores apresentam médias diferentes quando comparadas com os três níveis de antiguidade estudados são: n^{os} 5,6,8,12,13,14,23,27,29, 31,32,33,34,35,36.

Tabela 5.09. Ótica pessoal e organizacional em simultâneo: variáveis com diferenças significativas segundo a Antiguidade

Variáveis com Hipóteses Nulas	
5	Responde com rapidez às necessidades dos Clientes
6	Assume responsabilidades e é responsável
8	Proporciona oportunidades para o crescimento profissional
12	Dá atenção aos pormenores
13	Enfrenta diretamente o conflito, se necessário
14	É orientada em função do Grupo Empresarial
23	É altamente organizada
27	Tem expetativas de alto desempenho
29	As remunerações são elevadas em função desempenho
31	Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho
32	É compreensiva. Ajuda. Encoraja
33	É calma e tranquila
34	Incentiva a construção de amizades no trabalho
35	É Socialmente Responsável
36	Há entusiasmo no trabalho

Assim, é possível concluir que a média dos vários grupos de antiguidade ao nível das óticas organizacionais e pessoais não são todas iguais, o que quer dizer que existem diferenças significativas entre elas, nestas variáveis.

5.4 DIMENSÕES DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

No desenvolvimento da nossa análise exploratória pretendeu-se transformar o conjunto de variáveis iniciais, as 40 variáveis da OCP, correlacionadas entre si, num outro conjunto com menor número de dimensões não correlacionadas, designado por componentes principais.

As componentes principais são calculadas por ordem decrescente de importância em termos de variância explicada, em que a primeira explica a máxima variância dos dados originais, a segunda a máxima variância não explicada pela primeira e assim sucessivamente. Estas componentes são independentes entre si, e pelo menos um subconjunto das variáveis que as compõem deverão estar fortemente correlacionadas

entre si. Para apuramento das dimensões dos valores organizacionais foi aplicada uma análise de componentes principais às 40 variáveis organizacionais com rotação oblíqua Promax para a amostra dos 387 Colaboradores respondentes.

Para avaliar a adequação dos dados a este tipo de análise foi utilizado a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), em que valores iguais ou menores que 0,5 indicam que a realização da análise de componentes é insatisfatória devido à fraca correlação entre as variáveis originais. Relativamente às variáveis organizacionais o valor de KMO encontrado de 0,948 é muito bom e o teste de Bartlett rejeita a hipótese nula de a matriz de correlações populacional ser uma matriz identidade ($p < 0,05$), indicando ambos elevada adequação dos dados para aplicação da análise em componentes principais. O teste de esfericidade de Bartlett indica que as correlações entre as variáveis são suficientes para a realização da análise, dado que este teste testa a hipótese nula de que a matriz de correlação populacional é uma matriz identidade. A rejeição da hipótese nula, indica que a matriz de correlações não é uma matriz identidade e que portanto, há correlações significativas entre as variáveis.

Procedeu-se à extração das componentes principais a qual proporcionou uma redução ao número de variáveis originais. Aproximadamente 60% variância dos dados é explicada pelas sete primeiras componentes, significando que das 40 variáveis originais, se passou a utilizar 7 novas dimensões, cuja interpretação se apresenta na Tabela 5.10.

Tabela 5.10. Dimensões dos valores organizacionais

D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7
Pessoas	Negócio	Negócio	Pessoas	Meio Envolvente	Pessoas	Negócio
If1 Apoio/Encorajamento (0,853)	If2 Competitividade Inovação (0,867)	If3 Orientação Resultados e desempenho (0,873)	If4 Orientação Pessoas e equipas (0,854)	If5 Responsabilidade Social (0,752)	If6 Não ênfase nas Recom-pensas (0,712)	If7 Estabilida-de (0,694)
Variáveis (i) com pesos mais elevados em cada componente						
34,36,32, 31,33,35, 30	4,2,1, 6,3,5,11	28,27, 21,23,26,222 4,25	15,7,19,20, 14,13,9,8, 16,17	40,38,39	37,29,35, 21,10,6	18,14,25, 28

Método de rotação: Promax com normalização Kaiser; Valores de α de Cronbach entre parêntesis.

Os Coeficientes Alpha de Cronbach (Tabela 5.10.) das sete componentes apresentadas indicam valores próximos ou superiores de 0,70, acima do nível mínimo aceitável para a consistência interna das novas dimensões (Nunnally *et al.*, 1994).

5.5 DIMENSÕES DOS VALORES PESSOAIS

Procedeu-se à extração das componentes principais para os valores pessoais, de forma idêntica à realizada para os valores organizacionais a qual proporcionou uma redução ao número de variáveis originais. Mais uma vez das 40 variáveis originais, passou a utilizar-se 7 dimensões que explicam 57% da variância inicial. A estatística de KMO encontrado de 0,942 é muito boa, indicando elevada adequação da utilização da análise de componentes e a rejeição da hipótese nula do teste de Bartlett confirmam a adequação dos dados para aplicação da ACP. A interpretação das componentes encontra-se na Tabela 5.11.

Os Coeficientes Alpha de *Cronbach* das sete componentes apresentadas (Tabela 5.11) entre parêntesis, indicam valores iguais ou superiores de 0,70, acima do nível mínimo aceitável para a consistência interna das novas dimensões (Nunnally *et al.*, 1994), com exceção da dimensão 7 - Não ênfase nas recompensas (P) que apresenta um valor ligeiramente inferior (0,646).

Tabela 5.11. Dimensões dos valores pessoais

D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7
Negócio	Pessoas	Pessoas	Pessoas	Negócio	Negócio	Pessoas
iif1	iif2	iif3	iif4	iif5	iif6	iif7
Competividade/ Inovação (0,878)	Apoia/ Encoraja (0,817)	Orientação pessoas e equipas (0,784)	Decisão (0,749)	Estabilidade (0,734)	Orientação para resultados (0,700)	Não ênfase nas recom- pensas (0,646)
Variáveis (ii) com pesos mais elevados em cada componente						
4,2,3,5,40,1, 6,7,39,11	30,32,31, 33,34,29	19,15,17, 12,13	9,21,10, 16,22	20,18,14, 25	27,26,28	37,36,35,38

5.6 CORRELAÇÕES ENTRE AS DIMENSÕES DOS VALORES ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS

O coeficiente de correlação de Pearson (r) permite-nos analisar a intensidade e a direção da associação de tipo linear entre duas variáveis quantitativas. Varia entre -1 e +1. valores próximos de 0 indicam uma fraca associação de tipo linear; valores próximos de -1 indicam uma relação linear forte e negativa; valores próximos de 1 indicam uma relação linear forte e positiva.

Na Tabela seguinte (Tabela 5.12.) apresentam-se as correlações entre as dimensões dos valores organizacionais (if1a if7) e as dimensões dos valores pessoais (iif1 a iif7), estando assinaladas as que apresentam valores superiores a +0,45. De forma geral, as dimensões organizacionais relativas ao Negócio (N) estão associadas linearmente com quase todas as dimensões Pessoais (P). O mesmo acontece com o valor organizacional – Orientação para as Pessoas e Equipas (P). A dimensão organizacional – Apoio e encorajamento (P) apresenta associações lineares com quase todas as restantes dimensões pessoais (P). A dimensão organizacional – Responsabilidade Social (N) associa-se linearmente de forma média com a Competitividade / Inovação (N) e com a Estabilidade empresarial (M - Mercado).

Podemos concluir que a H₁ do modelo concetual de que há uma correlação positiva entre os valores organizacionais e os valores pessoais dos Colaboradores, está parcialmente confirmada, uma vez que se encontram correlações razoáveis mas não entre todas as dimensões organizacionais e pessoais.

Tabela 5.12. Correlações entre as dimensões dos valores organizacionais e pessoais

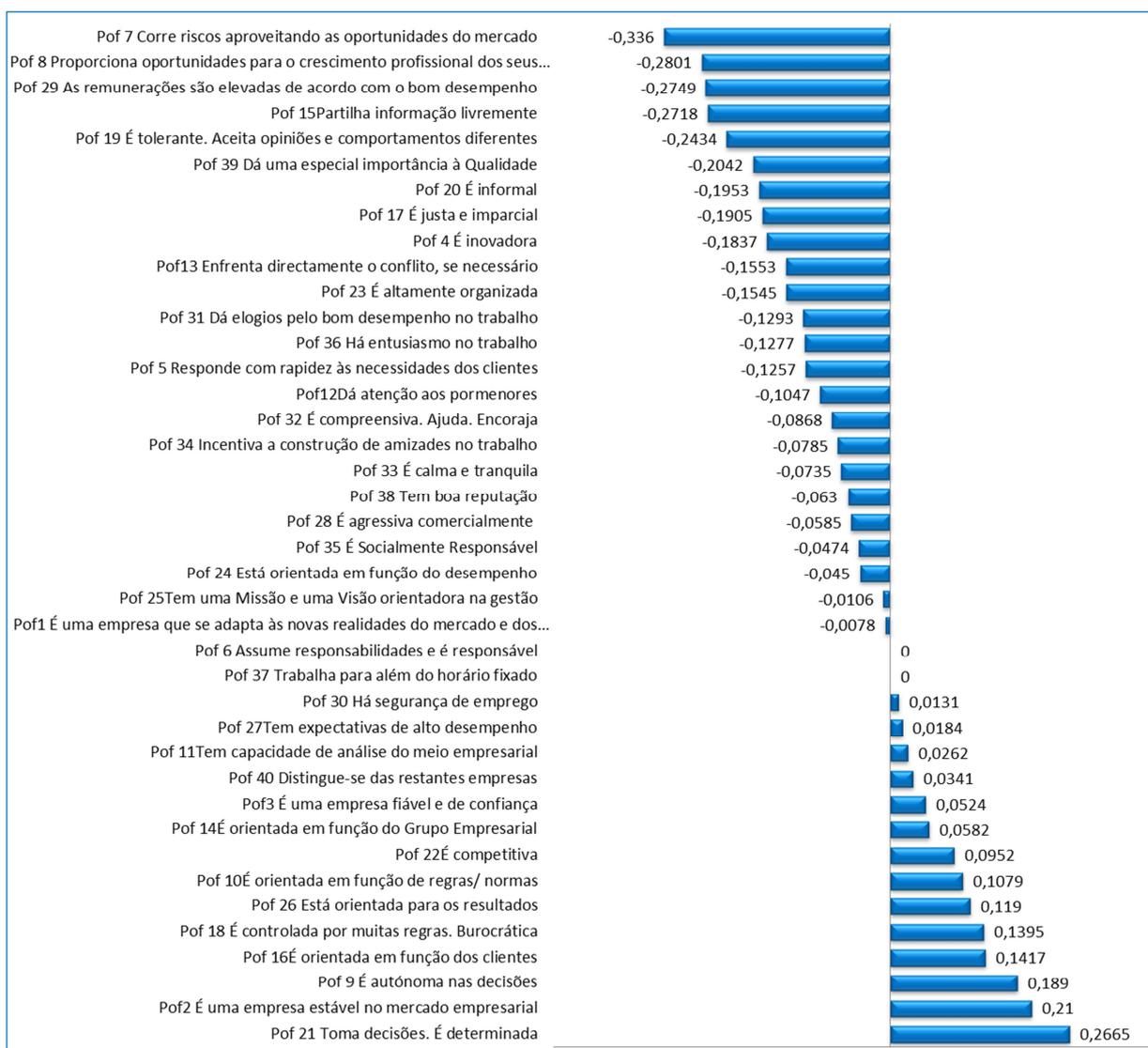
		Pearson Linear Correlations						
Valores pessoais		iif1 –	iif2 –	iif3 –	iif4 –	iif5 –	iif6 –	iif7 – Não
Valores organizacionais		Competitividad e/ inovação (N)	Apoio/encor ajamento((P)	Orientação pessoas e equipas(P)	Orientação Desempenho (N)	Estabilida de (M)	Orientação Resultados (N)	ênfase nas recompensa (P)
if1 – Apoio/encorajamento(P)	r	.481	.682	.400	.312	.425	.262	.389
	p-value	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
if2 – Competitividade/ Inovação (N)	r	.802	.392	.491	.45	.470	.408	.302
	p-value	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
if3 – Orientação Resultados e Desempenho(N)	r	.726	.573	.553	.472	.552	.601	.332
	p-value	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
if4 – Orientação pessoas e equipas(P)	r	.593	.484	.621	.58	.576	.356	.219
	p-value	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
if5 – Responsabilidade Social(M)	r	.505	.312	.240	.201	.447	.347	.326
	p-value	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
if6 – Não ênfase nas recompensas (P)	r	.166	.073	.150	.323	.185	.189	.400
	p-value	.002	.182	.006	.000	.001	.000	.000
if7 – Atenção ao detalhe(N)	r	.106	.108	.102	.033	.269	.238	-.056
	p-value	.051	.048	.061	.545	.000	.000	.306

5.7 POF - CONGRUÊNCIA ENTRE VALORES ORGANIZACIONAIS E PESSOAIS

5.7.1 Determinação do POF

O POF é uma nova variável resultante das diferenças entre cada uma das variáveis da questão 1 (i1 a i40) relativas à percepção dos trabalhadores sobre os valores organizacionais que reconhecem existir na empresa e as variáveis da questão 2 (ii1 a ii40) relativas à percepção dos mesmos trabalhadores sobre os valores que desejariam que existisse na empresa. No Gráfico 5.09. apurámos o POF (Valores organizacionais - Valores pessoais). Quanto mais próximo do zero for a diferença entre as 2 variáveis, maior é a congruência, logo maior é o POF. Todas as variáveis POF resultantes desta diferença, que se apresentam com valores negativos, expressam a vontade dos Colaboradores em desejar que a empresa incremente esses valores. Podemos constatar pelo Gráfico 5.08., que as variáveis do POF6 Assume responsabilidades e é responsável e POF37 Trabalha para além do horário fixado, com valores 0, apresentam uma congruência completa. O POF30 Há segurança de emprego e o POF 1 É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos Clientes, apresentam valores próximos do 0 podendo considerar-se também um bom nível de congruência.

Gráfico 5.09. POF (médias)



5.7.2 Dimensões do POF

No sentido de obter um menor número de variáveis que pudessem representar a totalidade das 40 variáveis, foi aplicada uma análise em Componentes Principais às diferenças entre os 40 itens dos valores organizacionais e pessoais, tendo-se obtido 9 dimensões que explicam 51% da variância total.

A estatística de KMO encontrado de 0,871 é muito boa, indicando elevada a adequação da utilização da análise de componentes. A rejeição da hipótese nula do teste de Bartlett confirma a adequação dos dados a este tipo de análise.

As 9 variáveis encontradas foram interpretadas de acordo com a Tabela 5.13. tendo em conta se o seu conteúdo se relacionava com Recursos Humanos - relações interpessoais, motivação e benefícios, com o Negócio - nas vertentes de inovação, competitividade, orientação para o desempenho e resultados, estabilidade e capacidade de decisão e o Mercado - responsabilidade social, qualidade e distinguir-se das outras empresas.

Tabela 5.13. Dimensões do POF

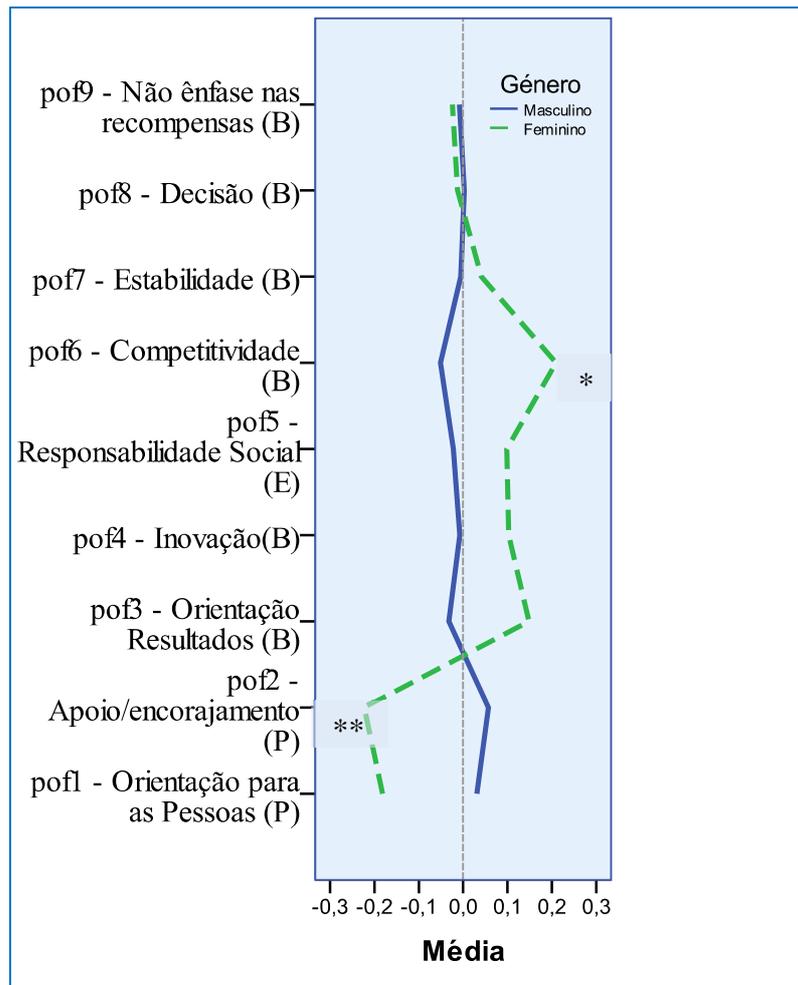
D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8	D 9
poff1 Orien- tação para pessoas (0,784)	poff2 Apoio. Encora- ja (0,713)	poff3 Orien- tação resul- tados (0,733)	poff4 Inova- ção (0,618)	poff5 Resp. Social (0,648)	poff6 Com- petiti- vidade (0,598)	poff7 Estabi- lidade (0,633)	poff8 Capaci- dade decisão (0,592)	poff9 Não ênfase recom- pensas (0,400)
Variáveis (i) com pesos mais elevados em cada componente								
9,16,13, 8,10,11, 14,15, 7,12	31,30, 29,32, 34	25,27, 33,24, 26,17,1	4,3,5,2,6	39,40, 36,35, 38	23,28, 22	18,19, 20	21,14, 26,31	37,16, 38

Os valores de Alpha de Cronbach apresentados em parêntesis (Tabela 5.13) confirmam a consistência interna das novas dimensões, bem como o resultados da análise de componentes principais do POF em que (P) - significa a Dimensão no âmbito do Pessoal, (N) - a Dimensão no âmbito do Negócio e o (M) - Dimensão no âmbito do Mercado.

Os Gráficos 5.10.,5.11.,5.12. e 5.13. apresentam as médias das 9 dimensões do POF por género, região, experiência e *status* dos colaboradores. As médias significativamente diferentes são identificadas com asteriscos: *=p-value<0,01, **=p-value<0,05, ***=p-value<0,10.

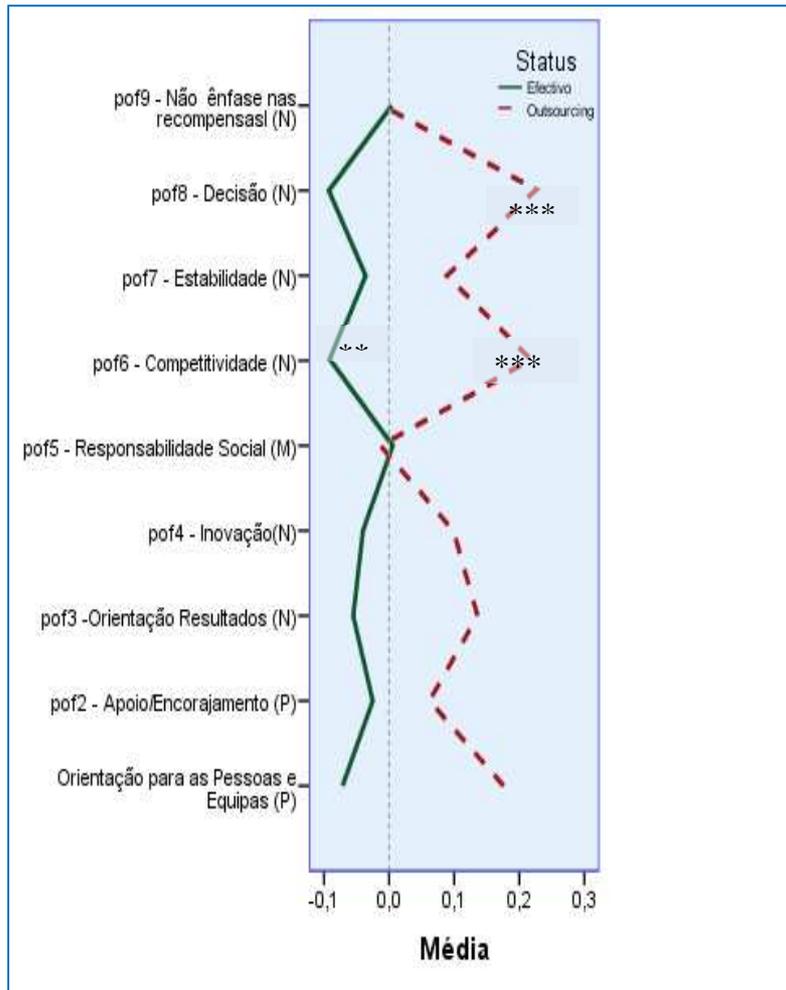
O resultado tendo em conta o género (Gráfico 5.10.) é que o nível de congruência (POF) é maior para trabalhadores do sexo masculino.

Gráfico 5.10. Comparações das 9 dimensões POF



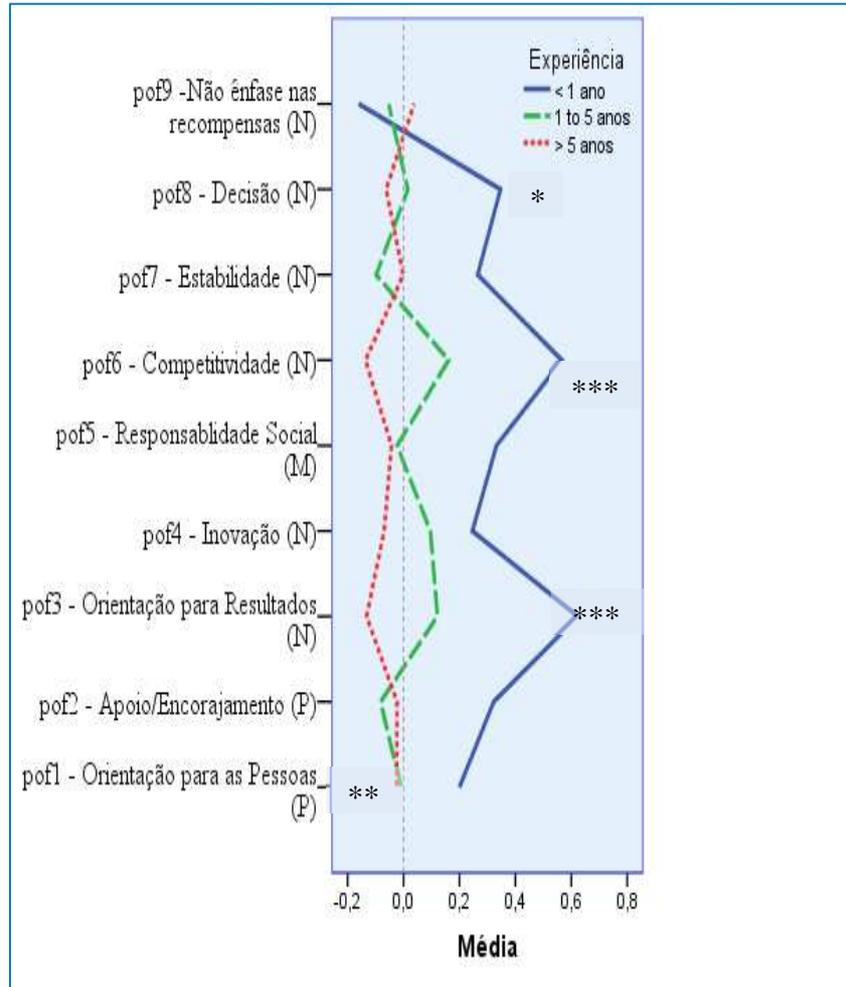
Comparando as médias do POF entre trabalhadores efetivos e os que estão a trabalhar em outsourcing,(Gráfico 5.11.), constata-se que são mais baixas para os Colaboradores em *outsourcing*.

Gráfico 5.11. Comparações das 9 dimensões POF – *Status*



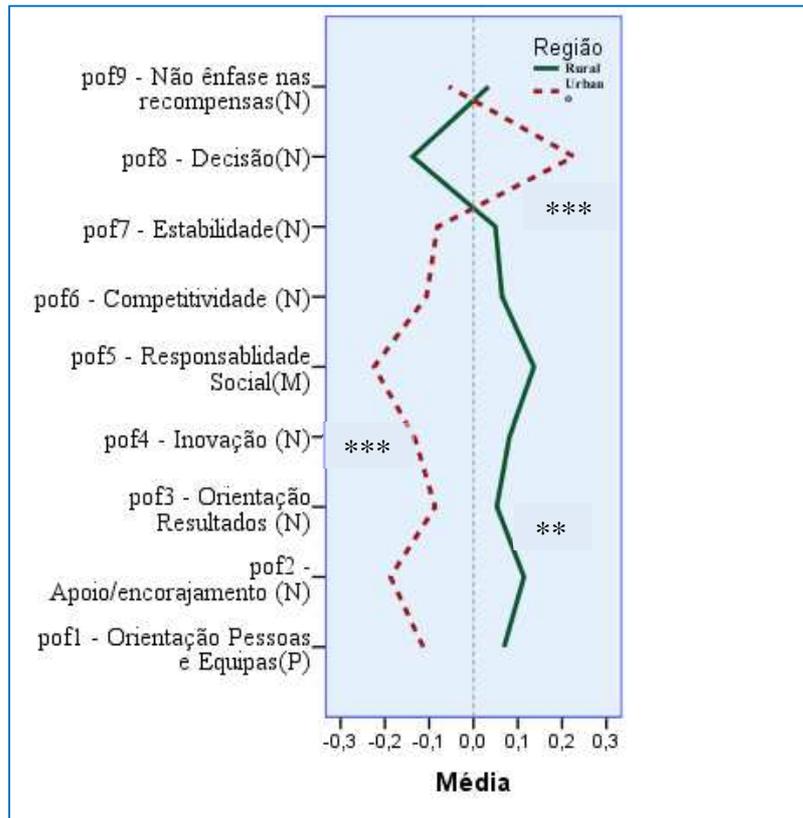
Se compararmos os resultados dos colaboradores com menos de 1 ano, de 1 a 5 e mais de 5 anos, (Gráfico 5.12.) o nível de congruência é maior para estes últimos com mais experiência.

Gráfico 5.12. Comparações das 9 dimensões POF – Experiência



Da comparação dos resultados do nível de POF entre colaboradores que exercem a profissão no meio rural ou urbano (Gráfico 5.13.) constata-se que o nível de alinhamento é maior para os colaboradores rurais do que para os urbanos.

Gráfico 5.13. Comparações das 9 dimensões POF Região



Pode-se assim concluir-se que as variáveis Região (rural / urbano), *Status* (efetivo / outsourcing) Género e Experiência têm um efeito significativo sobre o POF (algumas dimensões) dos Colaboradores, em que o nível de congruência é maior para os Colaboradores rurais, para trabalhadores mais experientes e do sexo masculino e é mais baixo para os Colaboradores em *outsourcing*.

Foram, assim, encontradas significativas diferenças em algumas dimensões do POF entre alguns grupos de Colaboradores, mas não para todas as dimensões e certamente não para todos os grupos:

- POF1 – Orientação para as Pessoas e Equipas : O pessoal interno apresenta um maior nível de congruência ;
- POF2 – Apoio e Encorajamento: Há maior nível de congruência no sexo feminino e nos empregados urbanos;
- POF3 – Orientação para o Desempenho: Os Colaboradores com menos Experiência (< 1 ano) são os que mostram menor congruência;
- POF4 – Inovação: Há maior nível de congruência para os Colaboradores urbanos;
- POF5 – Responsabilidade Social: Os trabalhadores urbanos apresentam um nível mais alto de congruência;
- POF6 – Competitividade: Há maior nível de congruência nos homens, nos Colaboradores internos e nos mais experientes (mais tempo na organização);
- POF8 – Decisão: Os Colaboradores urbanos, internos e com mais tempo na Organização (> 5 anos), apresentam os maiores níveis de congruência.

5.7.3 Modelo de medida do POF

Recorrendo a análise fatorial confirmatória foram testados 3 modelos explicativos do POF, sendo que, em dois deles, foram eliminadas 4 dimensões pelos seus pesos apresentarem valores muito baixos e muitos *outliers*. No modelo 1 (Anexo F3) foram retiradas a dimensão poff4 Inovação (0,23), poff8 Capacidade de decisão (0,11) e o poff 9 Não ênfase nas recompensas (0,17). No modelo 2 (Anexo F4), para além das dimensões anteriores, foi retirado também o poff6 Competitividade (0,43). O modelo 3 escolhido é composto por 5 dimensões: poff1 Orientação para pessoas e grupo empresarial (0,63), poff2 Apoio/encorajamento (0,55), poff3 Orientação resultados e desempenho (0,65), poff5 Responsabilidade social (0,66) e o poff7 Estabilidade (0,49), que apresentaram coeficientes de regressão próximos ou superiores a 0,50.

Tendo em vista verificar a existência de normalidade das variáveis, pressuposto do método de estimação de máxima verosimilhança, analisámos os coeficientes de assimetria e curtose tendo obtidos valores diferentes de zero, o que mostra sinais de não normalidade (Kleine, 1998) (Anexo F3). No entanto, como a assimetria é inferior a 3 e a curtose muito inferior a 10, é possível concluir que, apesar de nenhuma variável ser considerada perfeitamente normal, os desvios identificados não terão, provavelmente, grande impacte na análise a efetuar. A fiabilidade dos indicadores foi verificada através

do seu R^2 , que corresponde ao quadrado dos pesos dos fatores e deve ser superior a 0,50, valor obtido para um peso estandardizado a partir de 0,70. Como medida de fiabilidade, o R^2 é mais preciso do que o coeficiente alfa de *Cronbach* visto ter em conta as diferenças ao nível dos pesos e dos erros de medida. Na nossa investigação obtiveram-se para as cinco dimensões de medida da ACF do POF, valores de R^2 entre 0,293 e 0,47 (Tabela 5.14.) não estando acima dos 0,50 propostos por Hair *et al.* (2005).

Tabela 5.14. Coeficientes de regressão do modelo de medida do POF

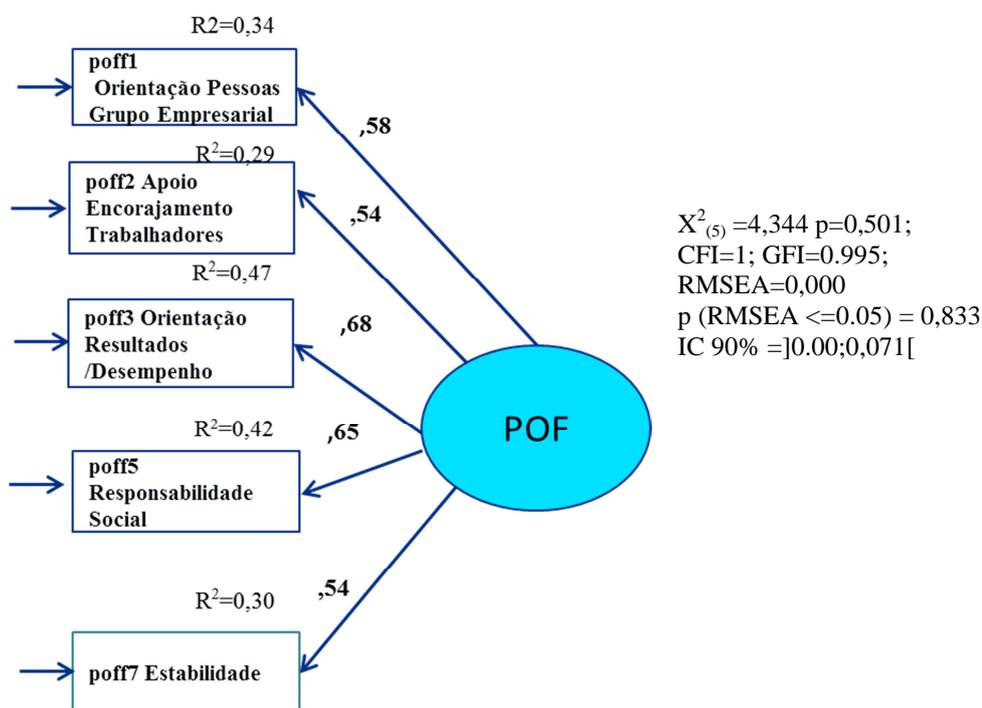
Variáveis	Estima-tiva	Erro Padrão	p-value
Poff1	1,000		
Poff2	0,935	0,130	<0,001
poff3	1,177	0,144	<0,001
poff5	1,119	0,140	<0,001
poff7	0,934	0,130	<0,001

Conforme pode ser observado na Tabela 5.15. o resumo das medidas de ajustamento do modelo de medida, o construto POF apresentou índices satisfatórios quanto ao seu ajuste absoluto. No que toca às medidas incrementais, todos os índices ficaram acima dos valores recomendados, tal como o índice de parcimónia.

Tabela 5.15. Resumo das Medidas do Ajustamento do modelo de medida do POF

Absoluto						Incremental		Parcimónia
χ^2	p-value	RMSEA	PCFI	NFI	GFI	CFI	PGFI	AIC
4,344(5)	,501	0,000	0,5	,986	,995	1,000	,332	24,344

Figura 5.03. Modelo de medida do POF (M3) - Diagrama de caminhos



Da análise de resultados do modelo de medida do POF, conclui-se que a Orientação para Resultados e Desempenho é a dimensão mais influenciada pelo POF, com 47% da variância explicada, seguindo-se a Responsabilidade Social, com 42%.

5.8 A MARCA. PERCEÇÃO DOS COLABORADORES

5.8.1 Os valores da Marca

Os valores Confiança, Qualidade, Orientação para o Cliente, Inovação, Orientação para os Resultados, Sustentabilidade e Respeito pelos Recursos Humanos, definidos na Missão da Organização, foram considerados como os constituintes da Marca Institucional dos CTT (o seu ADN) de acordo com os seus dirigentes.

No sentido de ser apurada a perceção dos Distribuidores sobre esses valores, considerámo-los como um subconjunto da OCP, formado pelas variáveis, Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho; A empresa é calma; É compreensiva; É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos Clientes; É

inovadora/competitiva; Dá uma especial importância à Qualidade; É uma empresa fiável e de confiança; Está orientada para os resultados e É socialmente responsável .

5.8.2 Dimensões dos valores da Marca

Para apuramento das dimensões dos valores da Marca foi aplicada a análise de componentes principais às 9 variáveis do subconjunto da OCP, constantes da Missão da empresa, com rotação oblíqua Promax, para a amostra dos 387 respondentes, tendo-se procedido à extração das componentes principais de forma idêntica à realizada para os Distribuidores. A estatística de KMO encontrada de 0,846 é muito boa, indicando elevada adequação da utilização da análise de componentes. A rejeição da hipótese nula do teste de Bartlett confirma a adequação dos dados a este tipo de análise.

Das 9 variáveis originais, resultaram 4 dimensões que representam o conjunto original e explicam 75,4% da variância original. As 4 dimensões encontradas foram interpretadas como consta da Tabela 5.16., englobando na Dimensão 1 as variáveis que dizem respeito a recursos humanos, a dimensão 2 engloba variáveis do negócio ligadas à adaptação ao mercado e Clientes bem como a inovação, a dimensão 3 relaciona-se com o mercado e o meio envolvente, sendo uma empresa fiável, de confiança e de qualidade e, finalmente, a dimensão 4, também de Negócio, relaciona-se com a orientação para os resultados. Os valores de Alpha de Cronbach encontram-se entre parêntesis.

Tabela 5.16. Marca: 4 Dimensões seleccionados

D1	D2	D3	D4
Pessoas	Negócio	Meio envolvente	Negócio
m1 Apoio/ encoraja (0,808)	m2 Competitiva/ Inovadora (0,755)	m3 Responsabilidade Social (0,679)	m4 Orientada para Resultados (0,641)
Variáveis com pesos mais elevados em cada componente			
31,33,32,35	1,4,3	39,3,35	26,35,1

5.8.3 Modelo de medida dos Valores da Marca

O modelo é testado estatisticamente através de uma análise simultânea de todo o sistema de variáveis para avaliar da qualidade de ajustamento (*goodness of Fit*) ou seja, da compatibilidade do modelo com os dados da amostra. Quanto mais elevada for a

qualidade de ajustamento, mais fortes serão as probabilidades de confirmação das hipóteses que representam as associações entre as variáveis (Byrne, 1998).

No modelo de medida da Marca (ACF) obtivemos 4 variáveis endógenas observadas: m1-Apoio/Encorajamento, m2-Competitividade/Inovação, m3-Responsabilidade Social, m4-Orientação para os resultados.

Tendo em vista verificar a existência de normalidade das variáveis, pressuposta pelo método de estimação de máxima verosimilhança que utilizámos, analisámos os coeficientes de assimetria e curtose tendo obtidos valores diferentes de zero mostrando sinais de não normalidade (Kleine, 1998) (Anexo F3). No entanto, como a assimetria é inferior a 3 e a curtose muito inferior a 10, o que nos sugere que os desvios identificados não terão, provavelmente, grande impacto na análise a efetuar.

A fiabilidade dos indicadores foi verificada através do seu R^2 . Na nossa investigação obtiveram-se para as quatro dimensões de medida da ACF do Marca, valores de R^2 entre 0,29 e 0,54 (Tabela 5.17.).

Tabela 5.17. Estimadores de máxima verosimilhança: Coeficientes de regressão

Dimensões	Estima-tivas	Erros Padrão	p-values
m1 Apoio/ Encorajamento	1,000		
m2 Competitiva/ Inovadora	0,854	0,113	<0,001
m3 Responsabilidade Social	1,158	0,136	<0,001
m4 Orientação Resultados	0,836	0,112	<0,001

A avaliação da bondade do ajustamento foi feita através de medidas de valor absoluto, de medidas incrementais e de medidas de parcimónia.

O valor de qui – quadrado dá uma informação global sobre o ajustamento do modelo. A hipótese nula é a de que o modelo se ajusta perfeitamente à população, pelo que interessa não rejeitar esta hipótese. Assim o valor encontrado de $\chi^2_{(2)} = 6,157$ e p-value=0,046 com 2 graus de liberdade, não sendo estatisticamente significativo para $\alpha=0,05$, indica um aceitável ajustamento do modelo. Quando analisadas as medidas de

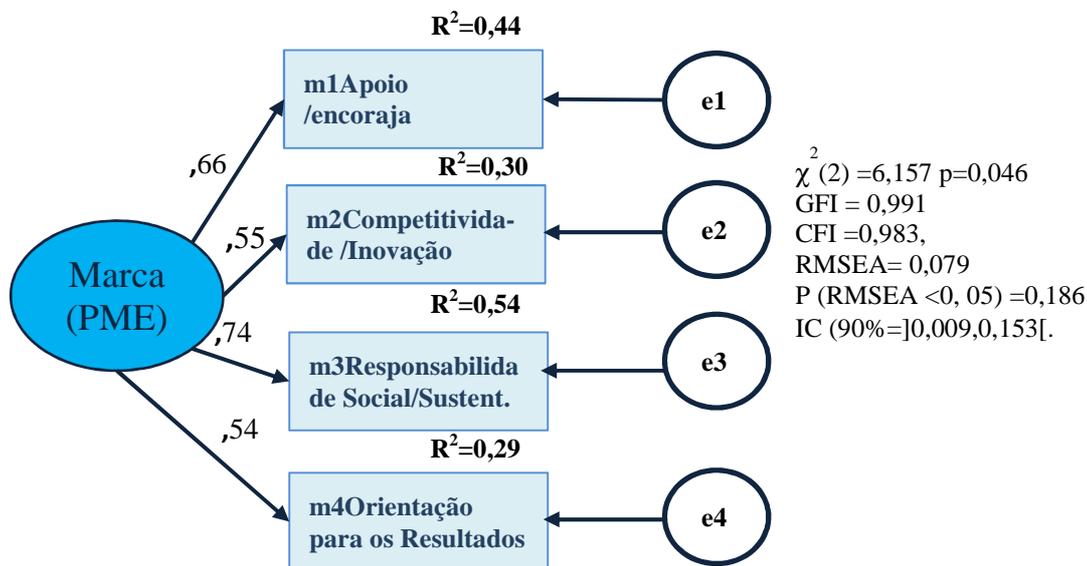
valor absoluto e de ajustamento incremental, todas apresentam valores superiores ao recomendado, o mesmo acontecendo com as medidas de parcimónia (Tabela 5.18.).

Tabela 5.18. Resumo das medidas de avaliação da bondade ajustamento do modelo de medida da Marca

Modelo proposto
Graus de liberdade=2
AIC=22,157
CAIC=60,741
NFI=,975
IFI=,983
RFI=,926
RMR=,027
AGFI=,953
PGFI=,198
ECVI=,066

A Figura 5.04. representa o diagrama de caminhos deste modelo, com as estimativas obtidas numa solução estandardizada.

Figura 5.04. Diagrama de Caminhos do modelo de medida da Marca (PME)



Pode concluir-se que a hipótese H₃, formulada nesta investigação de que os valores Confiança, Qualidade, Orientação para o Cliente, Inovação, Orientação para os Resultados, Sustentabilidade e Respeito pelos Recursos Humanos, definidos na Missão

da Organização, são os valores institucionais mais percebidos pelos Colaboradores como sendo os valores da Marca (PME), é parcialmente validada estatisticamente, porque só as dimensões Responsabilidade social (que contém as variáveis confiança e qualidade) e Apoio/encorajamento (que inclui a Sustentabilidade e Respeito pelos Recursos Humano) são explicadas de forma significativa, respetivamente, com 54% e 44% da variância explicada. A Inovação e a Orientação para os resultados sendo também dimensões da Marca, apresentam coeficientes de regressão e percentagens da variância com os valores baixos.

C5.9 A MARCA (PME) EXPLICADA PELA CONGRUÊNCIA (POF)

5.9.1 Teste empírico da Marca explicada pelo POF através das Equações Estruturais

Para testar empiricamente a hipótese H_4 de que há uma relação positiva entre o POF e a Marca (PME), de modo a que um alto PO implica um alto nível de PME, utilizámos o modelo de equações estruturais. A escolha desta técnica de análise baseia-se essencialmente no facto do modelo concetual incluir relações simultâneas entre variáveis latentes dependentes e independentes.

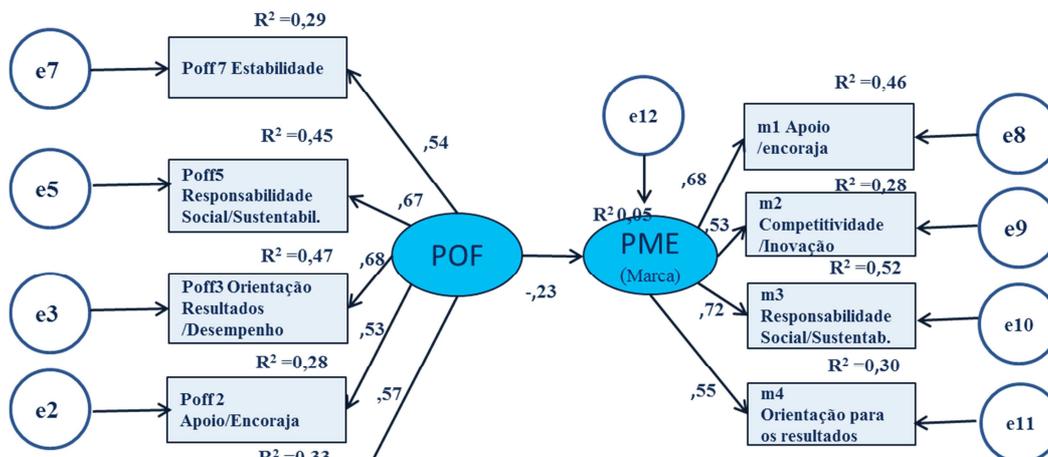
Relativamente às medidas de avaliação da bondade de ajustamento apresentadas na Tabela 5.19., todas se encontram nos valores recomendados.

Tabela 5.19. Resumo Medida do Ajustamento - modelo POF→ MARCA

Absoluto						Incremental	Parcimónia	
χ^2	p-value	RMSEA	PCFI	NFI	GFI	CFI	PGFI	AIC
97,229(26)	0,000	0,090	0,639	0,986	0,940	0,885	0,543	135,229

O diagrama de caminhos representa a hipótese do modelo da relação entre as duas variáveis latentes, POF e Marca e a influência de cada um nas variáveis que as compõem.

Figura 5.05. Diagrama de caminhos para o modelo explicativo da Marca (PME) a partir do POF



$$\chi^2_{(2)} = 97,229(26) \quad p = 0,000$$

$$GFI = 0,940, CFI = 0,885$$

$$RMSEA = 0,090, P(RMSEA \leq 0,05) = 0,000;$$

$$IC\ 90\% = [0,71; 110]$$

$$BCC = 136,391;$$

$$MECVI = 0,40$$

Os resultados da estimação do modelo mostram que o coeficiente de regressão do modelo estrutural é negativo, como se esperava, com valor baixo mas significativo, de modo a que se possa afirmar que há uma fraca mas significativa influência do POF nos valores da Marca (PME).

Um baixo score no POF significa nesta investigação, maior afastamento da congruência entre os valores pessoais e os institucionais, pelo que o resultado obtido faz sentido e está de acordo com o apurado por Yaniv e Farkas (2005), isto é, quando mais próximos e congruentes estiverem os valores pessoais com os organizacionais maior é a percepção dos valores da Marca pelos Colaboradores

A Hipótese 4 de que há uma influência positiva do POF na PME, isto é, quanto maior for o *fit* (significando menor valor de POF) entre valores individuais dos empregados com os valores organizacionais, maior é a percepção do nível de congruência com os valores da Marca, é validada estatisticamente, uma vez que, ainda que a influência seja fraca, é significativa (coeficiente -0,23).

5.10 EFEITO MODERADOR DA REGIÃO: RURAL E URBANO

A análise dos modelos de equações estruturais multigrupos permite analisar em simultâneo os dados de diversas subpopulações e testar diferenças entre grupos, no caso particular desta investigação, os grupos rural e urbano. A análise pode ser usada para testar diversos graus de invariância para os diferentes grupos tanto a nível dos coeficientes das relações estruturais como dos parâmetros de medida.

A metodologia seguida nesta análise tem 3 momentos sequenciais: 1) Análise do modelo fatorial em cada um dos grupos individualmente e ajustamento dos modelos e das respetivas estimativas, sem impor restrições; 2) Avaliação do ajustamento dos modelos e das respetivas estimativas impondo a restrição da invariância considerada pertinente; e 3) teste de hipótese nula de invariância dos parâmetros da relação estrutural postulada (Pereira, 2008). A sua operacionalização foi feita utilizando o método de estimação de máxima verosimilhança robusta com recurso ao *software* AMOS19. Podemos testar os modelos seguintes na análise de invariância multigrupos:

a) Na Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

M0 – Modelo sem restrições (*Unrestricted model*), i.e., todos os parâmetros são livres. Se escolhermos este modelo significa que o modelo é diferente nos 2 grupos.

M1 - Modelo de pesos fatoriais fixos (*Measurement weights*), i.e. impõe restrição de igualdade aos pesos fatoriais nos 2 grupos.

M2 - Modelo de pesos fatoriais e covariâncias fixos (*Structural covariances*), i.e., impõe restrições de igualdade aos pesos fatoriais e às covariâncias dos fatores nos 2 grupos.

M3 - Modelo de pesos fatoriais, covariâncias e resíduos das variáveis de medida fixos (*Measurement residuals*), i.e., impõe restrições de igualdade aos pesos fatoriais, às covariâncias dos fatores e aos resíduos nos 2 grupos.

b) Nos modelos de equações estruturais (MEE)

M0 – Modelo sem restrições (*Unrestricted model*), i.e., todos os parâmetros são livres. Se escolhermos este modelo significa que o modelo é diferente nos 2 grupos.

M1 - Modelo de pesos fatoriais fixos (*Measurement weights*), i.e., impõe restrição de igualdade aos pesos fatoriais nos 2 grupos.

M2 - Modelo de pesos fatoriais e coeficientes estruturais fixos (*Structural weights*), i.e., impõe restrições de igualdade aos pesos fatoriais e aos coeficientes estruturais nos 2 grupos.

M3 - Modelo de pesos fatoriais, coeficientes estruturais e covariâncias das variáveis latentes fixos (*Structural covariances*), i.e., impõe restrições de igualdade aos pesos fatoriais, aos coeficientes estruturais e às covariâncias dos fatores nos 2 grupos.

M4 - Modelo de pesos fatoriais, coeficientes estruturais, covariâncias das variáveis latentes e resíduos das variáveis latentes fixos (*Structural residuals*).

M5 - Modelo de pesos fatoriais, coeficientes estruturais, covariâncias das variáveis latentes, resíduos das variáveis latentes e resíduos das variáveis de medida fixos (*Measurement residuals*).

Apresentam-se em seguida o quadro resumo dos modelos estimados e no Anexo F5, encontram-se os resultados desenvolvidos.

Tabela 5.20. Efeito moderador da Região na Marca, POF e no relação POF→Marca

Modelo	Comparação	Ajustamento do modelo	Resultados
Marca (PME)	Colaboradores Rurais e urbanos	$\chi^2_{(12)} = 22.508$ p=.032; CFI=.957; PCFI=0.957; GFI=.968; PGFI=0.581; RMSEA=.051 P (RMSEA<=0.05)=.435 90% CI=.015; .083[; AIC=38.508; BCC=39.038; MECVI=.116	O M3 foi o escolhido: os dois modelos são invariantes.
POF	Colaboradores rurais e urbanos	$\chi^2_{(14)} = 15.707$ p=.332; CFI=.994; PCFI=0.696; GFI=.982; PGFI=0.458; RMSEA=.019 P (RMSEA <=0.05) =.890 90% CI=.000;.058[; AIC=47.707; BCC=48.986; MECVI=.146	O M1 foi escolhido. Há diferença da variância do erro no poff 2 (POF) Apoio/Encoraja
POF/Marca (PME)	Colaboradores rurais e urbanos	$\chi^2_{(62)} = 133.494$ p=.000; CFI=.886; PCFI=0.763; GFI=.919; PGFI=0.633; RMSEA=.059 P (RMSEA<=0.05)=.144 90% CI=.045; .072[; AIC=189.494; BCC=193.318; MECVI=.575	O M4 foi escolhido. Há diferenças na variância do erro no poff2 Apoio e encoraja e no m2Competitividade /Inovação.

Conclusão: não existem diferenças significativas nas relações estruturais da Marca, estabelecidas por serem zonas rurais ou urbanas, pelo que se pode concluir que a zona geográfica de trabalho dos Colaboradores não tem efeito moderador na Marca.

5.11 EFEITO MODERADOR DO STATUS DOS COLABORADORES

Procedeu-se também à análise multigrupos, em particular no grupo *Status* dos Colaboradores (internos e em outsourcing) tendo procedido do mesmo modo que no ponto anterior.(Anexo F5).

Tabela 5.21. Efeito moderador do *Status* na Marca, POF e no modelo POF→Marca

Modelo	Comparação	Ajustamento do modelo	Resultados
Marca (PME)	Colaboradores internos e externos	$\chi^2_{(12)}=20.794$ p=.053; CFI=.964; PCFI=0.964; GFI=.968; PGFI=0.581; RMSEA=.047 P (rmsea <=0.05) =.521 90% CI=].000,.,080[; AIC=36.794; BCC=37.427; MECVI=.111	O M 3 foi o escolhido. Os dois modelos são invariantes para os dois grupos de trabalhadores
POF	Colaboradores internos e externos	$\chi^2_{(20)}=18.614$ p=.547; CFI=1.000; PCFI=1.000; GFI=.982; PGFI=0.655; RMSEA=.000 P (RMSEA9 <=0.05) =.993 90% CI=].000,.,038[; AIC=38.614; BCC=39.507; MECVI=.091	- O M3 foi o escolhido - Os dois modelos são invariantes para os dois grupos de trabalhadores
POF/Marca (PME)	Colaboradores internos e externos	$\chi^2_{(52)}=120.814$ p=.000; CFI=.890; PCFI=0.642; GFI=.928; PGFI=.536; RMSEA=.063 P (RMSEA <=0.05) =.073 90% CI=].048, 077[; AIC=196.814; BCC=203.003; MECVI=.604	- O M0 foi o escolhido - Há diferenças entre os dois grupos: Nos pesos dos coeficientes estruturais da Responsabilidade Social (POF) e na Orientação para Resultados (Marca) e na variância do erro na Orientação para o desempenho (Marca)

Fazendo a análise do Diagrama de Caminhos do POF/Marca para os dois tipos de distribuidores analisados, constata-se que para os Colaboradores em *outsourcing*, o nível de congruência (POF) tem um efeito maior na percepção dos valores da Marca do que nos empregados internos. O efeito da congruência entre valores organizacionais e pessoais (POF) na percepção dos valores da Marca é mais forte nos Colaboradores em

outsourcing. Este resultado confirma que o efeito do POF na percepção da Marca é diferente de acordo com o *status* do colaborador.

Figura 5.06. Diagrama de caminhos POF/Marca empregados internos

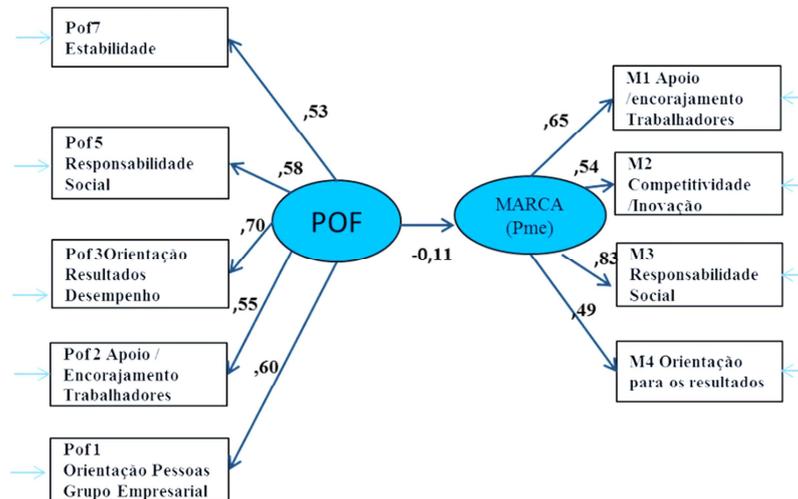
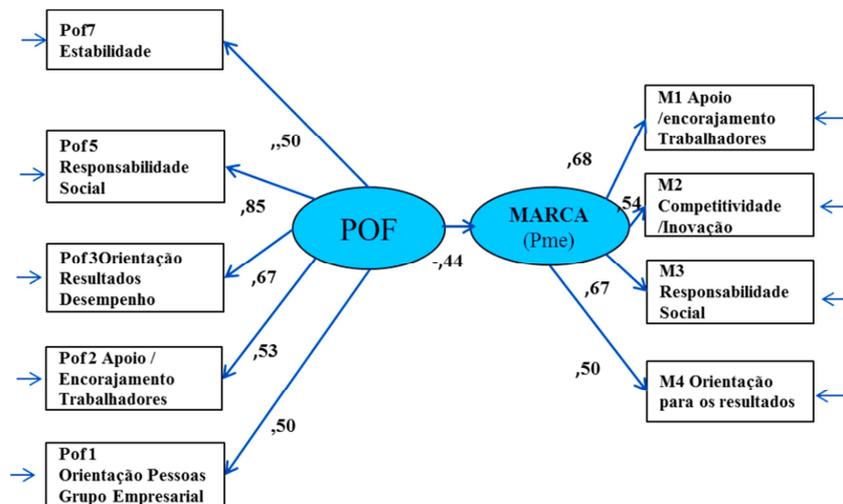


Figura 5.07. Diagrama de caminhos POF/Marca *outsourcing*



$\chi^2_{(52)} = 120.814$ $p = .000$; CFI = .890; PCFI = 0.642; GFI = .928; PGFI = .536;
 RMSEA = .063 $P(\text{rmsea} \leq 0.05) = .073$ 90% CI = [.048, .077];
 AIC = 196.814; BCC = 203.003; MECVI = .604

5.12 CONCLUSÕES

A investigação foi feita com uma representação de 71,1% de colaboradores internos e 28,9 colaboradores externos, estando representados 63% do meio rural e 37% do meio urbano, com 64,3% a pertencer ao grupo etário entre 31 a 50 anos.

Analisadas as respostas dos inquiridos às 40 variáveis OCP numa escala de Likert de 5 pontos, todas apresentam valores superiores ao ponto central da escala (3) por parte dos dois tipos de distribuidores analisados, ainda que os distribuidores externalizados avaliem mais favoravelmente, em termos médios, quase todos os itens

Da análise feita. à comparação das médias entre pessoal efetivo e não efetivo, na ótica organizacional e pessoal ressalta:

Na ótica organizacional

- Nas variáveis n^{os} 2,3,5,6,12,16,23,24,27,33,35,38,39,40, as médias dos valores das respostas, dadas pelos Distribuidores do quadro são diferentes das médias dos itens dados pelos Distribuidores em *outsourcing*.

Ótica pessoal:

- Nas variáveis n^{os} 1,3,4,6,7,8,9,10,12,13,16,17,23,24,25,27,36,39,40, as médias dos itens assinalados dadas pelos Distribuidores do quadro são diferentes das médias dos itens dados pelos distribuidores em *outsourcing*.

Podendo-se concluir que as médias obtidas são diferentes para as variáveis n^{os} 3,6,12,16,23,24,27, para os 2 grupos de inquiridos, quer na ótica organizacional (isto é, aquilo que os Distribuidores e prestadores reconhecem que a empresa é) e na ótica pessoal (aquilo que eles acham que a empresa deveria ser) em simultâneo.

Foram apuradas as correlações entre as dimensões dos valores organizacionais e as dimensões dos valores pessoais, podendo afirmar-se que há uma correlação positiva entre os valores organizacionais e os valores pessoais dos Colaboradores, uma vez que se encontram correlações razoáveis, mas não entre todas as dimensões. De forma geral,

as dimensões organizacionais relativas ao Negócio estão associadas linearmente com quase todas as dimensões Pessoais.

As 40 variáveis organizacionais foram transformadas, através da ACP, em sete dimensões: Apoio/encorajamento, Competividade e Inovação, Orientação para resultados e desempenho, Orientação para as pessoas e equipas, Responsabilidade Social, Não ênfase nas Recompensas e Estabilidade.

As 40 variáveis pessoais foram transformadas, através da ACP, em sete dimensões: Competividade, Apoio encorajamento, Orientação para as pessoas e equipas, Decisão, Estabilidade, Orientação para Resultados e desempenho, Não ênfase nas Recompensas.

As dimensões apuradas nas duas óticas não são exatamente as mesmas, diferindo na Responsabilidade Social em que os trabalhadores reconhecem existir na organização e que não aparece na ótica pessoal. Nesta ótica é valorizada a dimensão Decisão indicando que a empresa deve ser mais autónoma, tomar mais decisões, ser orientada para clientes e ser competitiva.

Apurou-se o POF congruência entre as duas óticas - pela diferença entre cada uma das 40 variáveis OCP respondidas à questão 1 (ótica organizacional) e à questão 2 (ótica pessoal) chegando-se à conclusão que a congruência completa (diferença 0) existe nas variáveis, assume responsabilidades e trabalha para além do horário fixado.

As 40 variáveis POF foram transformadas, através da ACP, em nove dimensões: Orientação para as pessoas e equipas, Apoio encorajamento, Orientação para resultados e desempenho, Inovação, Responsabilidade Social, Competividade, Estabilidade, Decisão e Não ênfase nas recompensas.

Analisado o POF nas suas várias dimensões, pelo dois tipos de colaboradores, experiência e região, foram encontradas diferenças significativas em algumas dimensões do POF entre alguns grupos de Colaboradores, mas não para todas as dimensões e não para todos os grupos:

POF1 – Orientação para as Pessoas e Equipas: O pessoal interno apresenta um maior nível de congruência;

POF2 – Apoio e Encorajamento: Há maior nível de congruência nos colaboradores urbanos;

POF3 – Orientação para o Desempenho: Os Colaboradores com menos Experiência (< 1 ano) são os que mostram menor congruência;

POF4 – Inovação: Há maior nível de congruência para os Colaboradores urbanos;

POF5 – Responsabilidade Social : Os trabalhadores urbanos apresentam um nível mais alto de congruência;

POF6 – Competitividade: Há maior nível de congruência, nos Colaboradores internos e nos mais experientes (mais tempo na organização);

POF8 – Decisão: Os Colaboradores urbanos, internos e com mais tempo na Organização (> 5 anos), apresentam os maiores níveis de congruência.

Com recurso aos modelos de equações estruturais (MEE) determinou-se a componente de medida do POF, que estabelece as relações explicativas entre as variáveis latentes e os seus indicadores de medida, tendo-se concluído que a Orientação para Resultados e Desempenho é a dimensão mais influenciada pelo POF, com 47% da variância explicada, seguindo-se a Responsabilidade social, com 42%.

Para apuramento das dimensões dos valores da Marca foi aplicada a análise de componentes principais às 9 variáveis do subconjunto da OCP, constantes da Missão da empresa, com rotação oblíqua Promax, para a amostra dos 387 respondentes, tendo-se procedido à extração das componentes principais de forma idêntica à realizada para os Distribuidores, tendo-se apurado 4 dimensões: Apoio/Encorajamento, Competitividade-/Inovação, Responsabilidade Social, Orientação para Resultados.

O modelo de medida da Marca foi testado estatisticamente através de uma análise simultânea de todo o sistema de variáveis para avaliar a qualidade de ajustamento (*goodness of fit*) ou seja, da compatibilidade do modelo com os dados da amostra.

Concluiu-se que a hipótese colocada de que os valores Confiança, Qualidade, Orientação para o Cliente, Inovação, Orientação para os Resultados, Sustentabilidade e Respeito pelos Recursos Humanos, definidos na Missão da Organização, são os valores institucionais mais percebidos pelos Colaboradores como sendo os valores da Marca (PME), é parcialmente validada estatisticamente, porque só as dimensões Responsabilidade social (que contém as variáveis confiança e qualidade) e Apoio/ Encorajamento (que inclui a Sustentabilidade e Respeito pelos Recursos Humano) são explicadas de

forma significativa, respetivamente, com 54% e 44% da variância explicada. A Inovação e a Orientação para os resultados, sendo também dimensões da Marca, apresentam coeficientes de regressão e percentagens da variância com valores baixos.

Para testar empiricamente de que há uma relação positiva entre o POF e a Marca (PME), de modo a que um alto POF implica um alto nível de PME, utilizámos o modelo de equações estruturais. Os resultados da estimação do modelo mostram que o coeficiente de regressão do modelo estrutural é negativo, como se esperava, com valor baixo mas significativo, (coeficiente -0,23) de modo a que se possa afirmar que há uma fraca mas significativa influência do POF nos valores da Marca (PME).

Quanto ao efeito moderador do Grupo Rural e Urbano na Marca, no POF e na relação POF/Marca apurámos, através da análise mutigrupos, que não existem diferenças significativas nas relações estruturais da Marca, estabelecidas por serem zonas rurais ou urbanas, pelo que se pode concluir que a zona geográfica de trabalho dos Colaboradores não tem efeito moderador na percepção da Marca pelos Colaboradores. No POF há diferença da variância do erro no poff^2 - Apoio/encorajamento e na relação $\text{POF} \Rightarrow \text{Marca}$ há diferenças na variância do erro na dimensão do POF Apoio e encorajamento e na dimensão da Marca Competitiva/ Inovação.

Quanto ao efeito moderador do Grupo *Status* dos Colaboradores, na Marca, no POF e na relação POF/Marca, os dois modelos são invariantes para os dois grupos de trabalhadores, quer para a Marca, quer para o POF. Na relação POF/Marca há diferenças entre os dois grupos: nos pesos dos coeficientes estruturais da Responsabilidade Social (POF) e na Orientação para Resultados (Marca) e na variância do erro da Orientação para o desempenho (Marca).

Pela análise do Diagrama de Caminhos do POF/Marca para os dois tipos de distribuidores analisados, constata-se que para os Colaboradores em *outsourcing*, o nível de congruência (POF) tem um efeito maior na percepção dos valores da Marca do que nos empregados internos. O efeito do POF na percepção dos valores da Marca é mais forte nos Colaboradores em *outsourcing*. Este resultado confirma que o efeito do POF na percepção da Marca é diferente de acordo com o *status* do colaborador.

Nos quadros seguintes apresenta-se um resumo de todas as hipóteses testadas e das conclusões para cada uma delas.

Tabela 5.22. Conclusões sobre as hipóteses H₁, H₂, H_{2a}, H_{2b}

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	CONCLUSÕES
<p>H₁: Há uma correlação positiva entre a percepção dos valores organizacionais com os valores pessoais dos Colaboradores.</p>	<p>A hipótese 1 do modelo concetual de que há uma correlação positiva entre os valores organizacionais e os valores pessoais dos Colaboradores, está parcialmente confirmada, uma vez que se encontram correlações razoáveis mas não entre todas as dimensões organizacionais e pessoais.</p>
<p>H₂: A Região, <i>Status</i> e Experiência, têm um efeito significativo no POF dos empregados.</p>	<p>Concluiu-se que as variáveis Região, <i>Status</i> e Experiência têm um efeito significativo sobre o POF dos Colaboradores para algumas das dimensões.</p> <p>Ficou confirmado estatisticamente que das 9 dimensões obtidas pela análise factorial confirmatória do POF, as variáveis mais influenciadas pelo POF, com 47% da variância explicada é a Orientação para Resultados e Desempenho, seguindo-se a Responsabilidade Social, com 42%.</p>
<p>H_{2a} A congruência é maior para os Colaboradores das regiões urbanas.</p>	<p>A hipótese é confirmada para as seguintes dimensões do POF:</p> <p>No POF2 Apoio/encorajamento, No POF4 Inovação, No POF5 Responsabilidade Social, No POF8 Decisão.</p>
<p>H_{2b}: O nível de congruência é mais baixo para os Colaboradores em <i>outsourcing</i> dado que não vivem a cultura da empresa do mesmo modo que a dos Colaboradores internos.</p>	<p>A hipótese é confirmada para as seguintes dimensões do POF:</p> <p>No POF1 Orientação para as Pessoas e Equipas, No POF6 Competitividade, No POF8 Decisão.</p>

Tabela 5.23. Conclusões sobre as hipóteses: H_{2c}, H₃, H₄

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	CONCLUSÕES
<p>H_{2c} O nível de congruência é maior para os Colaboradores com mais anos de experiência na empresa</p>	<p>A hipótese é confirmada para as seguintes dimensões do POF: No POF3 Orientação para o Desempenho, No POF6 Competividade, No POF8 Decisão.</p>
<p>H₃: Os valores Confiança, Qualidade, Orientação para o Cliente, Inovação, Orientação para os Resultados, Sustentabilidade e Respeito pelos Recursos Humanos, definidos na Missão da organização, são os mais percebidos valores corporativos pelos Colaboradores, como sendo os valores da Marca (PME).</p>	<p>É parcialmente validada estatisticamente, porque só as dimensões Responsabilidade social (que contém as variáveis confiança e qualidade) e Apoio/ encorajamento (que inclui a Sustentabilidade e Respeito pelos Recursos Humanos) são explicadas de forma significativa, respectivamente, com 54% e 44% da variância explicada.</p> <p>A Inovação e a Orientação para os resultados sendo também dimensões da Marca, apresentam coeficientes de regressão e percentagens da variância com os valores baixos.</p>
<p>H₄: Há uma influência positiva do POF na PME, isto é, quanto maior for o <i>fit</i> (significando menor valor de POF) entre valores individuais dos empregados com os valores organizacionais, maior é a percepção do nível de congruência com os valores da Marca.</p>	<p>É validada estatisticamente. Ainda que a influência seja fraca, é significativa. (coeficiente = -0,23).</p>

Tabela 5.24. Conclusões sobre as hipóteses: H₅, H_{5a}, H_{5b}

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	CONCLUSÕES
<p>H₅: A percepção da Marca (PME) é diferente de acordo com a região (rural/urbano) e <i>status</i> dos Colaboradores (pessoal efetivo ou colaborador em <i>outsourcing</i>).</p>	<p>Hipótese não confirmada.</p>
<p>H_{5a}: A percepção da Marca (PME) é diferente de acordo com a região (urbana ou rural).</p>	<p>A zona geográfica de trabalho dos Colaboradores não tem efeito moderador na Marca.</p> <p>No POF há diferença da variância do erro no poff 2 Apoio/encorajamento</p> <p>Na relação POF/Marca há diferenças na variância do erro na dimensão do POF Apoio e encorajamento e na dimensão da Marca, Competitiva/Inovação</p>
<p>H_{5b}: A percepção da Marca (PME) é diferente de acordo com o <i>status</i> dos Colaboradores (pessoal efetivo ou colaborador em <i>outsourcing</i>).</p>	<p>Quanto ao efeito moderador do Grupo <i>Status</i> dos Colaboradores, na Marca, no POF e na relação POF/Marca, os dois modelos são invariantes para os dois grupos de trabalhadores quer para a Marca quer para o POF.</p> <p>Na relação POF/Marca há diferenças entre os dois grupos: Nos pesos dos coeficientes estruturais da Responsabilidade Social (POF) e na Orientação para Resultados (Marca) e na variância do erro, na Orientação para o desempenho (Marca).</p> <p>O efeito do POF na percepção dos valores da Marca é mais forte nos Colaboradores em <i>outsourcing</i>.</p> <p>Este resultado confirma que o efeito do POF na percepção da Marca é diferente de acordo com o <i>status</i> do colaborador</p>

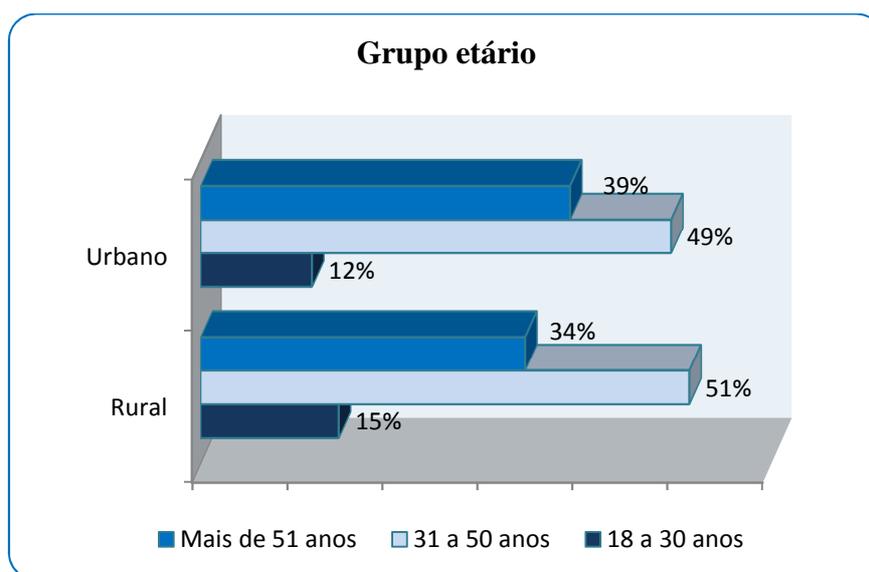
6 CLIENTES. RESULTADOS

6.1 CARATERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E NÍVEL DE ESCOLARIDADE

A amostra final incluiu 1197 Clientes, havendo algumas variáveis de caracterização socio demográfica que apresentam não respostas.

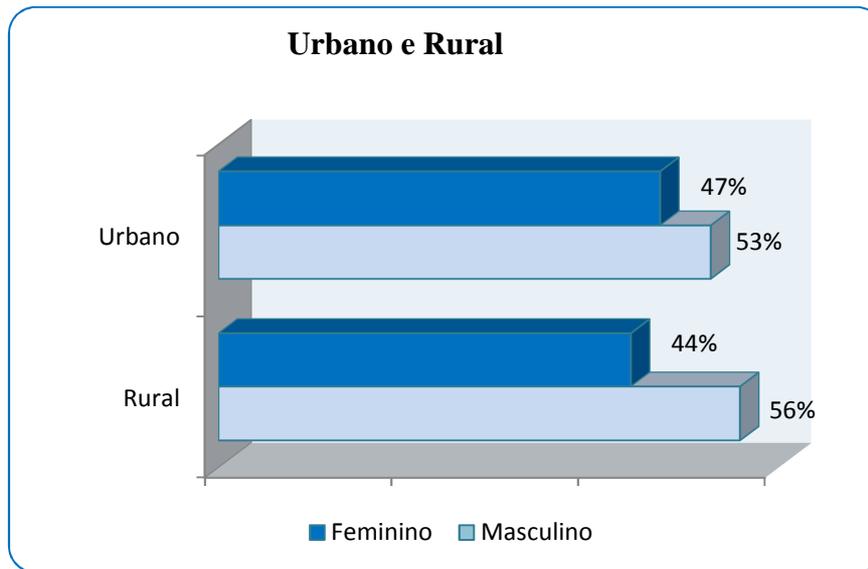
Relativamente à idade, 50,7% dos Clientes estão na faixa dos 31 a 50 anos, sendo praticamente idêntica a repartição pelos segmentos urbano e rural. O escalão mais jovem, entre os 18 a 30 anos, representa 13,4%, sendo o setor rural ligeiramente superior com 15% face a 12% do setor urbano. O escalão dos mais idosos, com mais de 51 anos, representa 39% no setor urbano enquanto que no rural representa só 34% (Gráfico 6.01.).

Gráfico 6.01. Idade dos respondentes



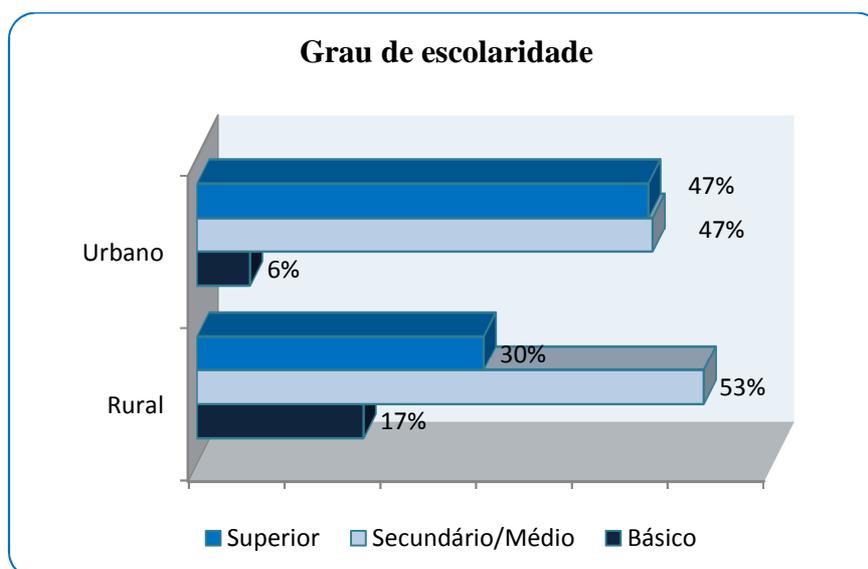
Quanto ao sexo, 54,6% dos Clientes respondentes são do género masculino. No setor rural há uma maior diferença nos valores, entre homens 56% face a 44% das mulheres, enquanto no setor urbano os homens representam 53% e as mulheres 47% (Gráfico 6.02.).

Gráfico 6.02. Género dos respondentes



No que diz respeito às habilitações académicas, 50,8 % do total dos inquiridos tem habilitações ao nível do ensino secundário/médio. Os clientes com o ensino básico representam 12,8%, contribuindo o meio rural com maior peso com 17%. O ensino superior representa 36,4 % do total dos inquiridos. Os respondentes do meio urbano, face ao seu grupo, apresentam um nível de escolaridade ao nível do ensino superior de (47%). No meio rural os clientes com ensino superior representam 30% face a este segmento.

Gráfico 6.03. Nível de escolaridade

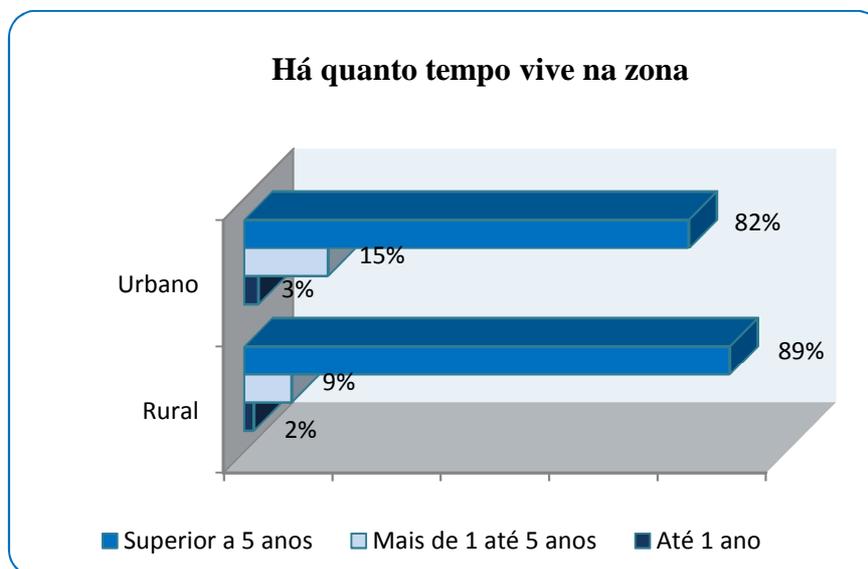


6.2 TEMPO DE RESIDÊNCIA NA ZONA E NÍVEL DE CONTATO COM DISTRIBUIDOR

Foi feita uma caracterização descritiva dos Clientes respondentes relativamente ao tempo de residência, o conhecimento do carteiro da sua zona, o contato pessoal com ele, e a prestação de outros serviços para além da entrega postal.

Os respondentes que vivem na zona de residência há mais de 5 anos representam 86,6% do total da amostra, sendo este valor bastante significativo quer para os clientes urbanos (82%) quer para os rurais (89%).

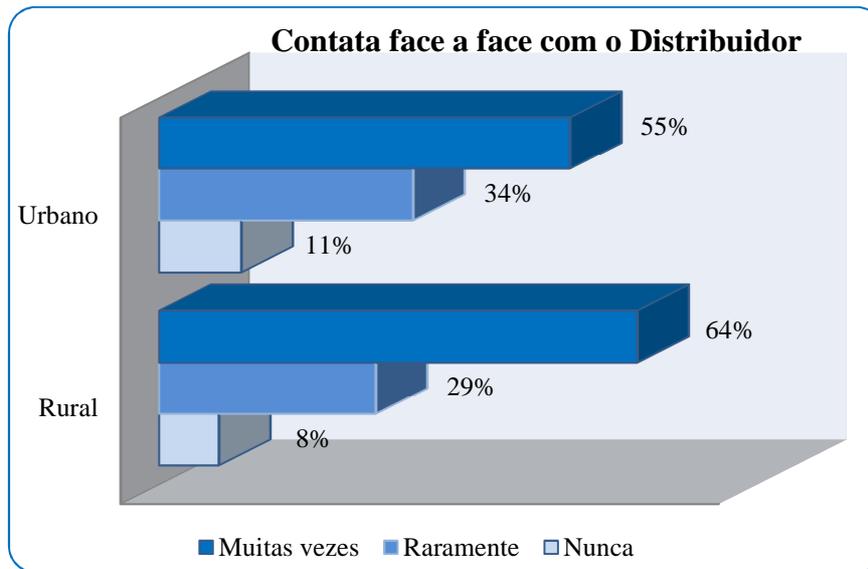
Gráfico 6.04. Tempo de residência



De forma resumida o perfil da amostra de respondentes Clientes caracteriza-se por ser na maioria do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 31 a 50 anos, com habilitações académicas ao nível do curso secundário/médio e a viver na zona de residência, há mais de 5 anos.

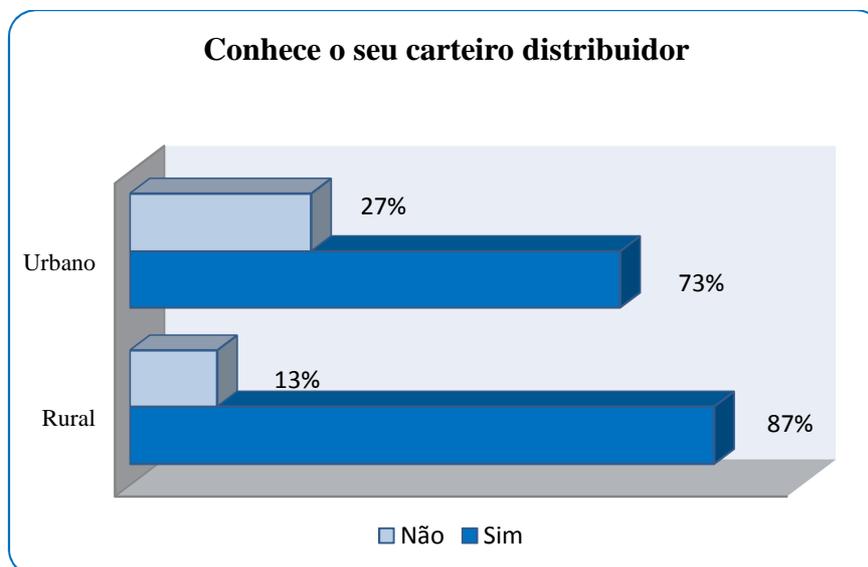
À questão sobre a frequência com que contata o carteiro, quer o setor urbano quer o rural apresentam valores percentuais elevados, salientando-se assim a alta visibilidade desta figura junto dos Clientes. O setor rural, como esperado, apresenta uma percentagem maior com 64% (Gráfico 6.05.).

Gráfico 6.05. Frequência de contato dos inquiridos rurais e urbanos



À questão colocada, se conhece o seu carteiro, 81,4% dos inquiridos diz conhecê-lo. No segmento rural o peso do sim é de 87% enquanto no rural é de 73% (Gráfico 6.06).

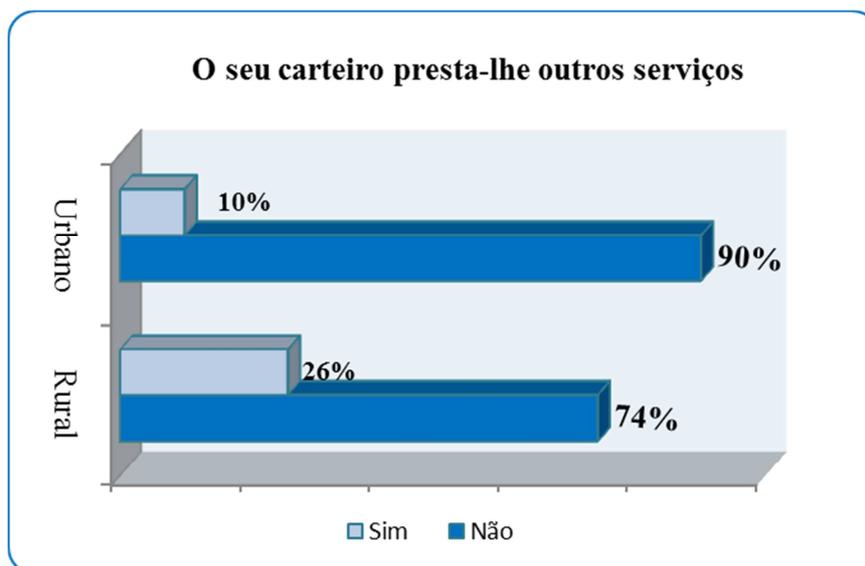
Gráfico 6.06. Conhecimento do Distribuidor



Relativamente à questão se os carteiros prestam outros serviços para além da entrega postal, 80 % dos Clientes respondem negativamente. Há, no entanto, 20% de Clientes que reconhecem que já fazem outros serviços para além da entrega de correio normal, como *Express mail* ou correspondência não endereçada, referenciando o carteiro como prestando serviços de pagamento de faturas da água, luz ou eletricidade, venda de

lotaria, venda de sobrescritos, recolha do correio para selar ou registar, serviços de natureza social, tais como a compra na farmácia e entrega em casa de medicamentos e carregamento de telemóveis. No segmento rural, os outros serviços considerados como não entrega de correspondência, representam 26% (Gráfico 6.07.).

Gráfico 6.07. Serviços não postais fornecidos pelo Distribuidor



Resumindo, os Clientes respondentes veem frequentemente o carteiro e reconhecem, ainda que com uma percentagem relativamente baixa, que já prestam outros serviços para além da entrega postal. Emitem opiniões, ainda que não fossem expressamente solicitadas, que transmitem simpatia e afetividade pelo Carteiro. Consideram que têm uma função social da maior relevância, sendo um elo essencial com a população; terem sempre uma palavra amiga para dar ou fazerem o favor de dar expediente à correspondência .

6.3 PERCEÇÃO DOS CLIENTES SOBRE OS VALORES DA MARCA CTT

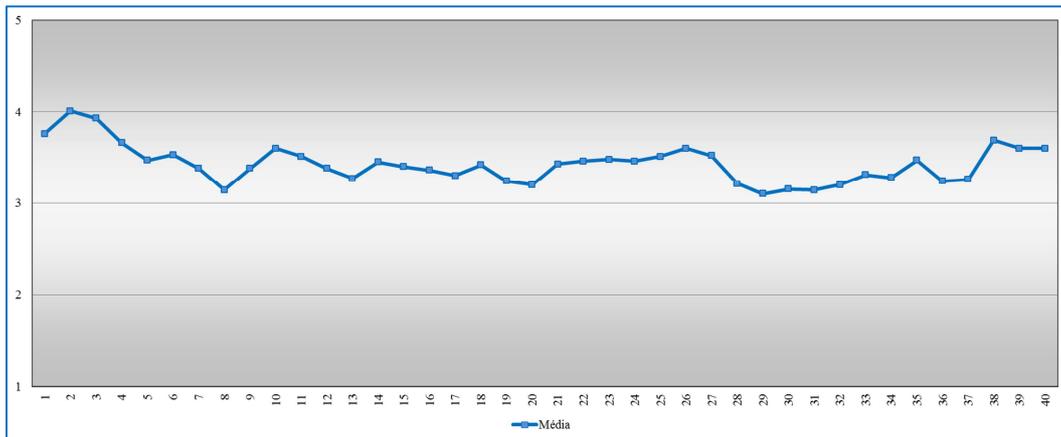
Os dados foram obtidos através das perguntas do questionário, formuladas através de uma escala tipo Likert, numa escala de 1 a 5, em que o 1 é o grau mais elevado de discordância e o 5 com o grau mais elevado de concordância, relativamente à representatividade dos valores da Marca CTT transmitida pelos entregadores da correspondência, a mesma escala (OCP) de 40 itens respondida pelos Distribuidores.

Analisando a Tabela 6.01., constatou-se também que há Clientes que optaram por não responder a algumas dos itens, sobretudo os que poderiam estar mais diretamente ligadas à vida interna da organização tais como as variáveis nº8 Proporciona oportunidades para o crescimento profissional, nº31 Dá elogios pelo bom desempenho, nº29 As remunerações são elevadas de acordo com o bom desempenho, que são menos visíveis para o exterior.

O Gráfico 6.08., define o perfil médio das variáveis analisadas. Os valores médios obtidos em todas as variáveis (Tabela 6.01.) estão acima do ponto central na escala de Likert de 5 pontos. As 5 variáveis que obtiveram médias mais altas foram: nº2 É uma empresa estável no mercado empresarial (4,01); nº3 É uma empresa fiável e de confiança (3,93); nº1 Adapta-se às novas realidades do mercado e dos Clientes (3,76); nº38 Tem boa reputação (3,69); nº 4 É inovadora.

As 5 variáveis que obtiveram médias mais baixas são de natureza interna à organização e menos visível para os Clientes, sendo natural que os Clientes tenham menos informação sobre esses aspetos: nº29 As remunerações são elevadas de acordo com o bom desempenho (3,10); nº31 Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho (3,14); nº8 Proporciona oportunidades para o crescimento profissional dos seus Distribuidores (3,14); nº30 Há segurança de emprego (3,15); nº20 É informal, podendo utilizar canais de comunicação não constantes nos manuais (3,20).

Gráfico 6.08. Perfil Médio relativamente às 40 variáveis da escala OCP



<ol style="list-style-type: none"> 1. É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos clientes 2. É uma empresa estável no mercado empresarial 3. É uma empresa fiável e de confiança 4. É inovadora 5. Responde com rapidez às necessidades dos clientes 6. Assume responsabilidades. É responsável 7. Corre riscos aproveitando as oportunidades do mercado 8. Proporciona oportunidades para o crescimento profissional 9. É autónoma nas decisões 10. É orientada em função de regras/ normas 11. Tem capacidade de análise do meio empresarial 12. Dá atenção aos pormenores 13. Enfrenta directamente o conflito, se necessário 14. É orientada em função do Grupo Empresarial 15. Partilha informação livremente 16. É orientada em função dos clientes 17. É justa e imparcial 18. É controlada por muitas regras. Burocrática 19. É tolerante. Aceita opiniões e comportamentos diferentes 20. É informal 	<ol style="list-style-type: none"> 21. Toma decisões. É determinada 22. É competitiva 23. É altamente organizada 24. Está orientada em função do desempenho 25. Tem uma Missão e uma Visão orientadora na gestão 26. Está orientada para os resultados 27. Tem expectativas de alto desempenho 28. É agressiva comercialmente 29. As remunerações são elevadas de acordo com desempenho 30. Há segurança de emprego 31. Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho 32. É compreensiva. Ajuda. Encoraja 33. É calma e tranquila 34. Incentiva a construção de amizades no trabalho 35. É Socialmente Responsável 36. Há entusiasmo no trabalho 37. Trabalha para além do horário fixado 38. Tem boa reputação 39. Dá uma especial importância à Qualidade 40. Distingue-se das restantes empresas
---	--

Em resumo, o valor médio da escala OCP é 3,41, o valor mínimo é de 3,10 e o máximo de 4,01.

Perceção dos Valores da Marca Corporativa pelos Clientes

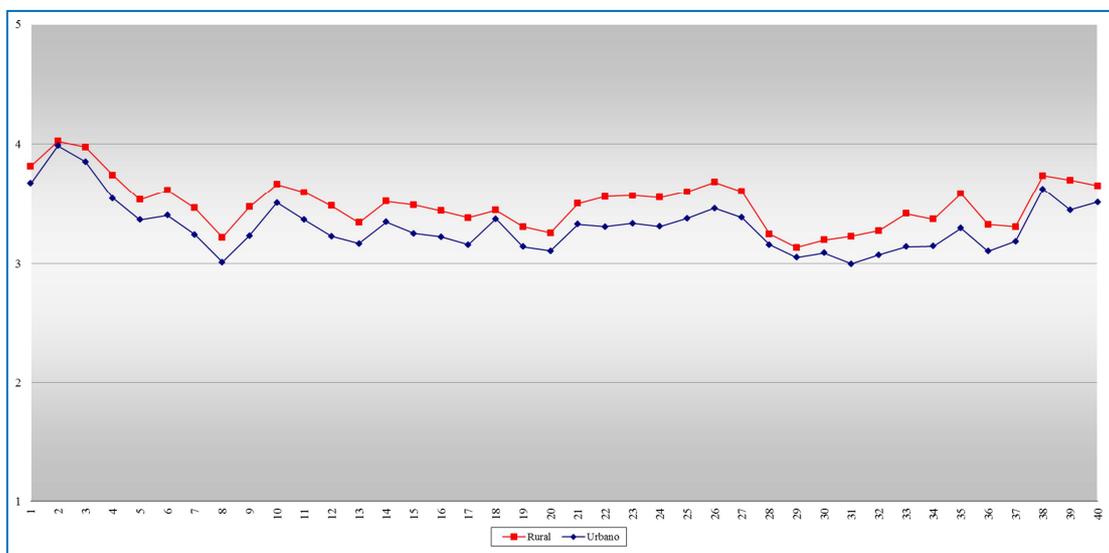
Tabela 6.01. Média e Desvio padrão das respostas
(ordenadas pela ordem decrescente do valor da média)

Variáveis 1 a 20	N	Média	Desvio padrão	Variáveis 21 a 40	N	Média	Desvio padrão
1. Empresa estável no mercado empresarial	1193	4,01	,712	21. É controlada por muitas regras. Burocrática	1187	3,42	,901
2. É uma empresa fiável e de confiança	1197	3,93	,821	22. Partilha informação livremente	1187	3,40	,824
3. Empresa que se adapta às novas realidades	1191	3,76	,816	23. Dá atenção aos pormenores	1184	3,38	,866
4. Tem boa reputação	1191	3,69	,911	24. É autónoma nas decisões	1183	3,38	,749
5. É inovadora	1194	3,66	,830	25. Arrisca e aproveita as oportunidades do mercado	1174	3,38	,802
6. É orientada em função de normas	1184	3,60	,757	26. É orientada em função dos Clientes	1184	3,36	,903
7. Dá importância à qualidade	1189	3,60	,901	27. É calma e tranquila	1177	3,31	,784
8. Distingue-se das outras empresas	1188	3,60	,897	28. É justa e imparcial	1182	3,30	,882
9. Está orientada para os resultados	1182	3,60	,834	29. Incentiva a construção de amizades no trabalho	1177	3,28	,840
10. É responsável	1195	3,53	,956	30. Enfrenta o conflito	1181	3,27	,861
11. Tem expectativas de alto desempenho	1179	3,52	,849	31. Trabalha para além do horário fixado	1178	3,26	,973
12. Tem Missão e Visão	1183	3,51	,798	32. É tolerante. Aceita opiniões.	1184	3,24	,835
13. Tem capacidade análise do meio empresarial	1178	3,51	,752	33. Há entusiasmo no trabalho	1175	3,24	,865
14. É altamente organizada	1190	3,48	,900	34. É agressiva comercial.	1181	3,21	,937
15. É socialmente responsável	1180	3,47	,819	35. É compreensiva. Ajuda. Encoraja	1174	3,20	,805
16. Responde com rapidez às necessidades Cliente	1193	3,47	,958	36. É informal	1182	3,20	,814
17. É competitiva	1186	3,46	,878	37. Há segurança de emprego	1170	3,15	,909
18. Está orientada em função do desempenho	1183	3,46	,833	38. Proporciona oportunidades para o crescimento profissional	1173	3,14	,848
19. É orientada em função do Grupo Empresarial	1175	3,45	,774	39. Dá elogios pelo bom desempenho	1170	3,14	,835
20. Toma decisões. É determinada	1181	3,43	,778	40. As remunerações são elevadas de acordo com o bom desempenho	1171	3,10	,831

6.4 PERCEÇÃO DOS VALORES DA MARCA CTT PELOS CLIENTES RURAIS E URBANOS

Seguidamente determinou-se a perceção média dos Clientes rurais e urbanos relativamente às mesmas variáveis, tendo obtido valores semelhantes aos estudos internos anteriormente feitos pela Organização. Como se pode verificar pelo Gráfico 6.09, todas as variáveis são mais valorizadas nos meios rurais do que nos urbanos, com exceção da variável nº2 É uma empresa estável no mercado empresarial, onde as opiniões médias são quase coincidentes.

Gráfico 6.09. Perfil médio das Variáveis OCP dos Clientes - rural e urbano

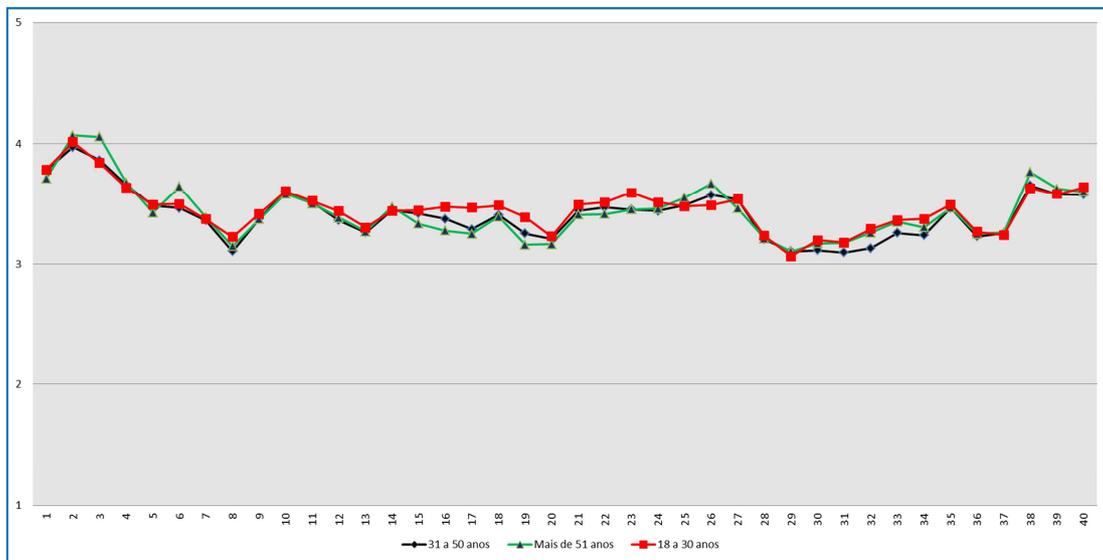


- | | |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos clientes 2. É uma empresa estável no mercado empresarial 3. É uma empresa fiável e de confiança 4. É inovadora 5. Responde com rapidez às necessidades dos clientes 6. Assume responsabilidades. É responsável 7. Corre riscos aproveitando as oportunidades do mercado 8. Proporciona oportunidades para o crescimento profissional 9. É autónoma nas decisões 10. É orientada em função de regras/ normas 11. Tem capacidade de análise do meio empresarial 12. Dá atenção aos pormenores 13. Enfrenta directamente o conflito, se necessário 14. É orientada em função do Grupo Empresarial 15. Partilha informação livremente 16. É orientada em função dos clientes 17. É justa e imparcial 18. É controlada por muitas regras. Burocrática 19. É tolerante. Aceita opiniões e comportamentos diferentes 20. É informal | <ol style="list-style-type: none"> 21. Toma decisões. É determinada 22. É competitiva 23. É altamente organizada 24. Está orientada em função do desempenho 25. Tem uma Missão e uma Visão orientadora na gestão 26. Está orientada para os resultados 27. Tem expectativas de alto desempenho 28. É agressiva comercialmente 29. As remunerações são elevadas de acordo com desempenho 30. Há segurança de emprego 31. Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho 32. É compreensiva. Ajuda. Encoraja 33. É calma e tranquila 34. Incentiva a construção de amizades no trabalho 35. É Socialmente Responsável 36. Há entusiasmo no trabalho 37. Trabalha para além do horário fixado 38. Tem boa reputação 39. Dá uma especial importância à Qualidade 40. Distingue-se das restantes empresas |
|---|--|

Foi feita também a análise pelos vários grupos etários 18 a 30 anos, 31 a 50 e mais de 51 anos (Gráfico 6.10.) tendo-se constatado que o grupo dos 18 a 30 anos apresenta

valores superiores aos outros grupos para quase todas as variáveis, com exceção para as variáveis nº 2,3,4,6,7,14,25,26,29,37,38,39 em que o grupo etário de mais de 51 anos apresenta os maiores valores. Se retirarmos a variável nº 29 deste subconjunto, relativa às remunerações, menos valorizada pelos jovens, as restantes fazem parte do conjunto de variáveis que constam da Missão da empresa e expressam os valores da Marca CTT.

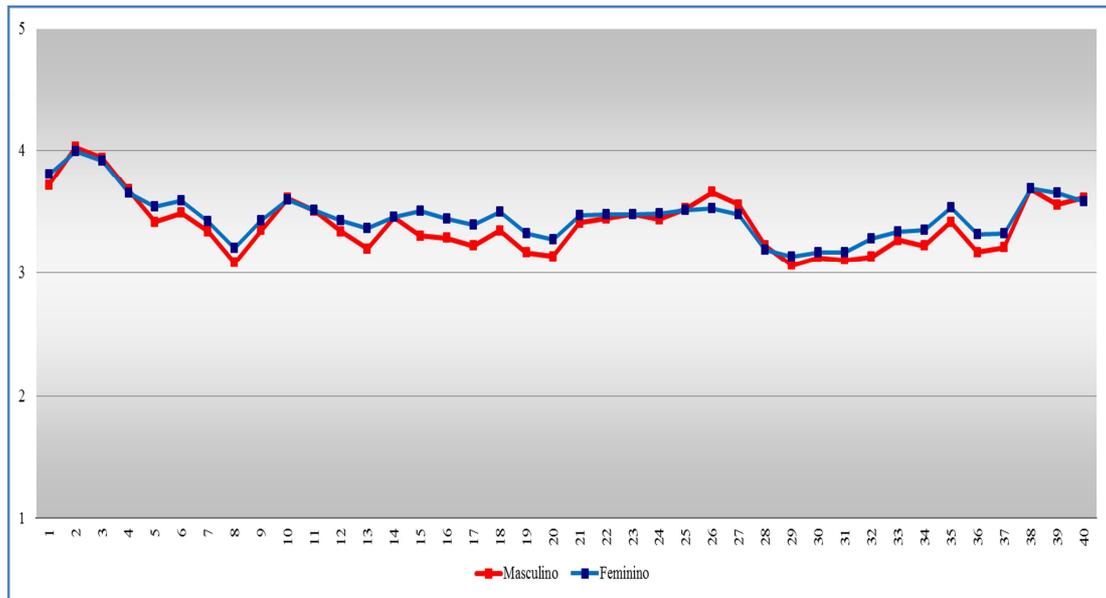
Gráfico 6.10. Perfil médio dos Clientes por Grupos Etários.
Variáveis OCP



1. É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos clientes	21. Toma decisões. É determinada
2. É uma empresa estável no mercado empresarial	22. É competitiva
3. É uma empresa fiável e de confiança	23. É altamente organizada
4. É inovadora	24. Está orientada em função do desempenho
5. Responde com rapidez às necessidades dos clientes	25. Tem uma Missão e uma Visão orientadora na gestão
6. Assume responsabilidades. É responsável	26. Está orientada para os resultados
7. Corre riscos aproveitando as oportunidades do mercado	27. Tem expectativas de alto desempenho
8. Proporciona oportunidades para o crescimento profissional	28. É agressiva comercialmente
9. É autónoma nas decisões	29. As remunerações são elevadas de acordo com desempenho
10. É orientada em função de regras/ normas	30. Há segurança de emprego
11. Tem capacidade de análise do meio empresarial	31. Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho
12. Dá atenção aos pormenores	32. É compreensiva. Ajuda. Encoraja
13. Enfrenta directamente o conflito, se necessário	33. É calma e tranquila
14. É orientada em função do Grupo Empresarial	34. Incentiva a construção de amizades no trabalho
15. Partilha informação livremente	35. É Socialmente Responsável
16. É orientada em função dos clientes	36. Há entusiasmo no trabalho
17. É justa e imparcial	37. Trabalha para além do horário fixado
18. É controlada por muitas regras. Burocrática	38. Tem boa reputação
19. É tolerante. Aceita opiniões e comportamentos diferentes	39. Dá uma especial importância à Qualidade
20. É informal	40. Distingue-se das restantes empresas

Feita também a segmentação das respostas por sexo apurou-se que 71,5% das variáveis foram mais valorizadas, em média, pelas mulheres do que os homens, embora as diferenças sejam reduzidas.

Gráfico 6.11. Perfil médio dos Clientes por Género.
Variáveis OCP

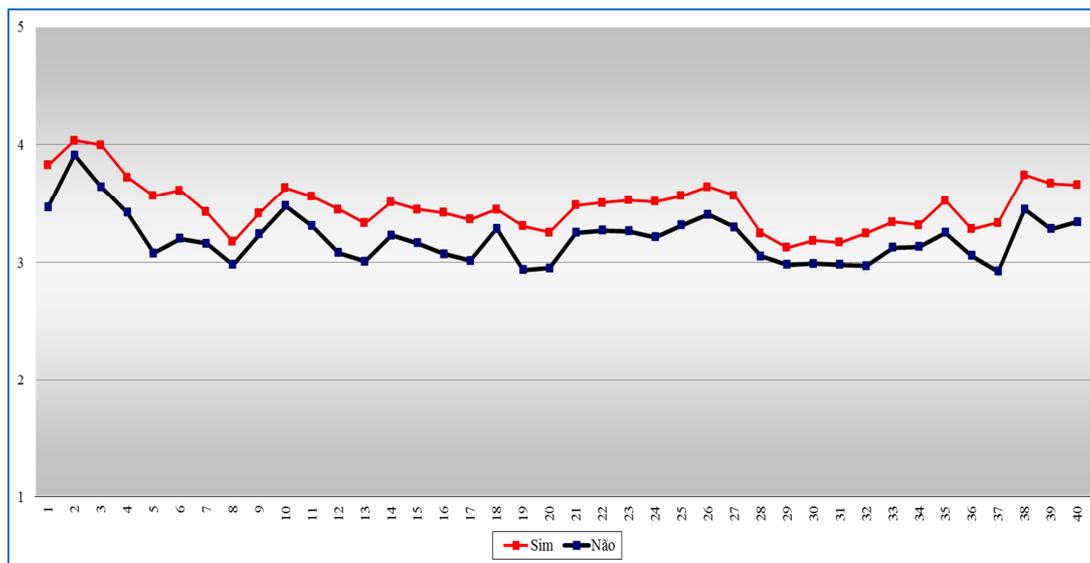


<ol style="list-style-type: none"> 1. É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos clientes 2. É uma empresa estável no mercado empresarial 3. É uma empresa fiável e de confiança 4. É inovadora 5. Responde com rapidez às necessidades dos clientes 6. Assume responsabilidades. É responsável 7. Corre riscos aproveitando as oportunidades do mercado 8. Proporciona oportunidades para o crescimento profissional 9. É autónoma nas decisões 10. É orientada em função de regras/ normas 11. Tem capacidade de análise do meio empresarial 12. Dá atenção aos pormenores 13. Enfrenta directamente o conflito, se necessário 14. É orientada em função do Grupo Empresarial 15. Partilha informação livremente 16. É orientada em função dos clientes 17. É justa e imparcial 18. É controlada por muitas regras. Burocrática 19. É tolerante. Aceita opiniões e comportamentos diferentes 20. É informal 	<ol style="list-style-type: none"> 21. Toma decisões. É determinada 22. É competitiva 23. É altamente organizada 24. Está orientada em função do desempenho 25. Tem uma Missão e uma Visão orientadora na gestão 26. Está orientada para os resultados 27. Tem expectativas de alto desempenho 28. É agressiva comercialmente 29. As remunerações são elevadas de acordo com desempenho 30. Há segurança de emprego 31. Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho 32. É compreensiva. Ajuda. Encoraja 33. É calma e tranquila 34. Incentiva a construção de amizades no trabalho 35. É Socialmente Responsável 36. Há entusiasmo no trabalho 37. Trabalha para além do horário fixado 38. Tem boa reputação 39. Dá uma especial importância à Qualidade 40. Distingue-se das restantes empresas
---	--

A média mais valorizada por ambos os sexos (Gráfico 6.11.) foi à variável nº2 É uma empresa estável no mercado empresarial com 4,3 no sexo masculino e 3,99 no sexo feminino.

A análise das variáveis relacionadas com o conhecimento que os Clientes têm do distribuidor apresenta valores médios acima de 3 (Gráfico 6.12.). Mesmo os Clientes que dizem não conhecer os Distribuidores, apresentam valores também acima da média, com exceção da variável nº19 É tolerante. Aceita opiniões e comportamentos diferentes (2,94) e a variável nº37Trabalha para além do horário fixado (2,93).

Gráfico 6.12. Perfil médio das variáveis / conhecimento pessoal do distribuidor



1. É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos clientes	21. Toma decisões. É determinada
2. É uma empresa estável no mercado empresarial	22. É competitiva
3. É uma empresa fiável e de confiança	23. É altamente organizada
4. É inovadora	24. Está orientada em função do desempenho
5. Responde com rapidez às necessidades dos clientes	25. Tem uma Missão e uma Visão orientadora na gestão
6. Assume responsabilidades. É responsável	26. Está orientada para os resultados
7. Corre riscos aproveitando as oportunidades do mercado	27. Tem expectativas de alto desempenho
8. Proporciona oportunidades para o crescimento profissional	28. É agressiva comercialmente
9. É autónoma nas decisões	29. As remunerações são elevadas de acordo com desempenho
10. É orientada em função de regras/ normas	30. Há segurança de emprego
11. Tem capacidade de análise do meio empresarial	31. Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho
12. Dá atenção aos pormenores	32. É compreensiva. Ajuda. Encoraja
13. Enfrenta directamente o conflito, se necessário	33. É calma e tranquila
14. É orientada em função do Grupo Empresarial	34. Incentiva a construção de amizades no trabalho
15. Partilha informação livremente	35. É Socialmente Responsável
16. É orientada em função dos clientes	36. Há entusiasmo no trabalho
17. É justa e imparcial	37. Trabalha para além do horário fixado
18. É controlada por muitas regras. Burocrática	38. Tem boa reputação
19. É tolerante. Aceita opiniões e comportamentos diferentes	39. Dá uma especial importância à Qualidade
20. É informal	40. Distingue-se das restantes empresas

6.5 DIMENSÕES ACP CLIENTES

No desenvolvimento da nossa análise exploratória relativamente ao conhecimento dos Clientes transformou-se o conjunto de variáveis iniciais, as 40 variáveis da OCP, correlacionadas entre si, num outro conjunto com menor número de dimensões não correlacionadas, tendo-se procedido à extração das componentes principais de forma idêntica à realizada para as variáveis que tinham sido aplicadas aos Distribuidores. A estatística de KMO encontrada de 0,972 é muito boa, indicando elevada adequação da utilização da análise de componentes e a rejeição da H_0 do teste de Bartlett confirmam a adequação dos dados a este tipo de dados.

Foram retidas 7 componentes (KMO=0,972), com uma variância explicada de 60,45%, cuja interpretação se encontram na Tabela 6.02. e Tabela 6.03. e teve como linhas orientadoras: 3 Dimensões relativas a Recursos Humanos foram classificadas como Pessoas, por se relacionarem com as relações interpessoais (é tolerante, aceita opiniões, é justa e é informal e enfrenta o conflito se necessário); quanto às dimensões de Negócio estão relacionadas com orientação para resultados e inovação e competitividade; quanto à dimensão única de Mercado e Meio Envoltente, que designámos como Responsabilidade Social/Sustentabilidade, está relacionada com a reputação, o ser distinta das outras empresas e prestar um serviço de qualidade.

Tabela 6.02. Dimensões dos Clientes. Variáveis seleccionadas (Alpha de Cronbach entre parêntesis)

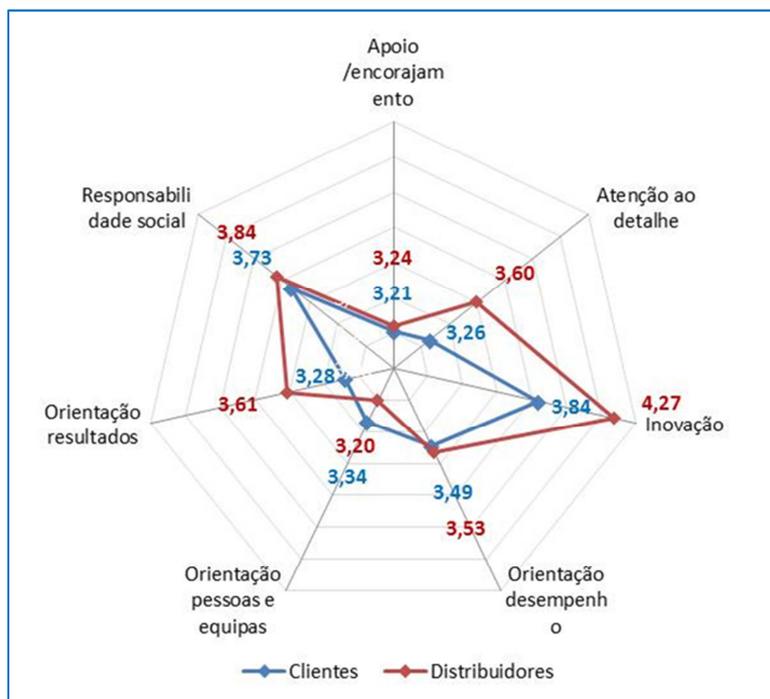
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Pessoas	Pessoas	Negócio	Mercado	Negócio	Negócio	Pessoas
C1 Orientação pessoas e equipas (0,909)	C2 Apoia/En- coraja (0,876)	C3 Orientação desempe- nho (0,847)	C4 Responsabili- dade Social (0,824)	C5 Competiti- vidade/ Inovação (0,816)	C6 Orientação resultados (0,717)	C7 Atenção ao detalhe (0,518)
Variáveis com pesos mais elevados em cada componente						
19,17,16, 20,6,5,15, 12,13,24,	31,32,34, 30,33,36,8	10,9,26,18, 14,11,25, 21	38,40,39, 35	2,1,4,3,11	28,29,27, 22	37,7,2

6.6 ANÁLISE COMPARATIVA DAS DIMENSÕES OCP DOS CLIENTES E COLABORADORES

Para estas duas amostras foram consideradas as 7 componentes principais dos Colaboradores (valores organizacionais) com variância explicada de 58,8% e as 7 componentes principais dos Clientes, com variância explicada de 60,45%. Em cada uma das amostras foram consideradas 3 componentes referentes às Pessoas, 3 referentes a Negócio e 1 respeitante ao Meio Envoltente, ainda que as variáveis mais importantes em cada componente e a ordem de extração das componentes não seja a mesma.

Em cada um das dimensões dos Colaboradores foram calculadas as médias das variáveis com pesos mais elevados (escala aditiva), fazendo-se o mesmo para as dimensões dos Clientes. No Gráfico 6.13. apresenta-se a comparação das médias dessas dimensões para as duas amostras, constatando-se que os Distribuidores apresentam concordâncias médias superiores aos clientes em 3 dimensões e noutras 3 ligeiramente superiores. A única dimensão mais valorizada, em média, pelos Clientes do que pelos Distribuidores, tem a ver com a variável Orientação para as pessoas e equipas, resultado que está de acordo com a sensibilidade externa da organização de que os CTT são uma empresa de pessoas.

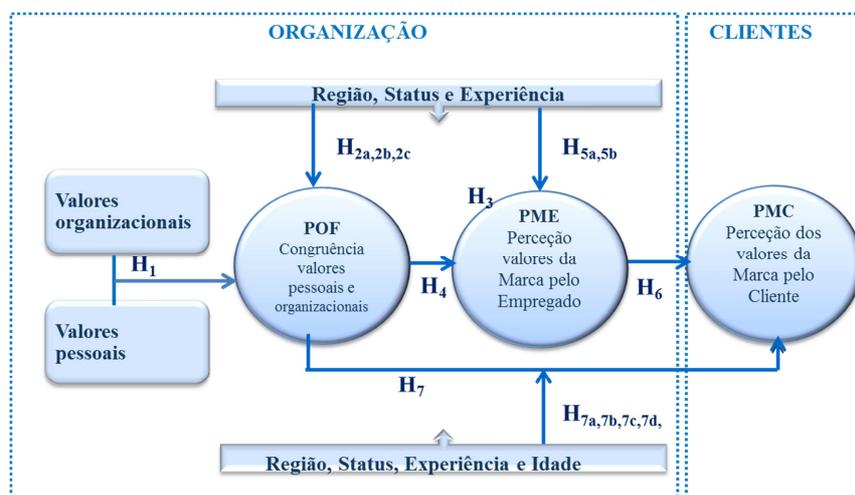
Gráfico 6.13. Comparação dos perfis médios dos Clientes e dos Distribuidores



6.7 PERCEÇÃO DOS CLIENTES SOBRE A MARCA, INFLUENCIADA PELO POF

Tendo em vista testar as relações entre PME e a PMC formulada na hipótese H₆, o POF e a PMC da hipótese H₇, e ainda os efeitos, de acordo com a região, *status* dos Colaboradores (efetivo ou *outsourcing*), experiência e idade apresentadas nas hipóteses H_{7a}, H_{7b}, H_{7c}, H_{7d}, foi constituída uma nova base de dados agregada, a partir das duas bases de dados iniciais dos Distribuidores e dos Clientes, com códigos postais idênticos (90 casos) tendo sido consideradas como observações válidas as médias de respostas dos Colaboradores e dos Clientes em cada código postal presente em ambas bases de dados.

Figura 6.01. Modelo concetual



Foram estimados modelos de regressão linear múltipla (*Multiple Linear Regression Models (MLRM)*), modelos de regressão linear generalizada (*Generalized Linear Models (GLM)*) e modelos de regressão multivariados (*Multivariate General Linear Models (MGLM)*) para testar as hipóteses anteriores referentes à percepção dos valores da Marca pelos Clientes (PMC) e pelos Colaboradores (PME), à congruência entre valores pessoais e organizacionais (POF), e ao efeito das seguintes variáveis de caracterização: Região (rural/urbano); Idade (percentagem de Colaboradores no grupo etário de 18 a 30 anos); Quadros (percentagem de empregados efetivos); Antiguidade (percentagem de Colaboradores com 5 ou menos anos de função na empresa).

6.7.1 Modelo explicativo da percepção da Marca (PME) pelos Clientes

A Hipótese H₆ formulada no modelo conceitual, de que há uma relação positiva entre o nível de percepção da Marca pelos Distribuidores (PME) e o nível de percepção da Marca pelo Cliente (PMC) em que o nível mais elevado de PME corresponde ao nível mais elevado de PMC, foi confirmada de forma geral (Tabela 6.03.).

Tabela 6.03. Marca(PME) → Clientes: *MGLM*

Variável dependente	Variáveis Explicativas	p-value
Clientes F1 a F7:		
Atenção ao detalhe	Constante	0,364
Orientação Resultados	Marca: Apoio/ encorajamento	0,542
Inovação /competitividade	Marca: Competitividade e inovação	0,092
Orientação Desempenho	Marca: Responsabilidade social	0,682
Apoio e Encorajamento	Marca: Orientação para resultados	0,884
Orientação para as pessoas		
Responsabilidade Social		

Fazendo a análise detalhada das variáveis componentes da PME pode destacar-se que só a dimensão da Marca Apoio/Encorajamento tem um efeito explicativo significativo na variável Clientes - Atenção ao detalhe (Beta 0,208) (Tabela 6.04. e Tabela 6.05.).

Tabela 6.04. Marca(PME) → Clientes: *MLRM*

Variável dependente	Variáveis explicativas	Coefficientes B / p-value	R ²	p-value
Clientes F1: Atenção ao detalhe	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade/ inova. Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação presultados	0,098/0,167 0,208/0,080 Nenhuma outra variável tem poder explicativo significativo	0,068	0,191
Clientes F2: Orientação Resultados	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade/ inova. Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação para resultados	0,060/0,356 Nenhuma variável tem poder explicativo significativo	0,065	0,208
Clientes F3: Inovação /competitividade	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade/ inov. Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação p/resultados	0,003/0,939 Nenhuma variável tem poder explicativo significativo	0,023	0,735
Clientes F4: Orientação Desem-penho	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade/ inova. Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação p/resultados	0,074/0,240 Nenhuma variável tem poder explicativo significativo	0,042	0,448
Clientes F5: Apoio e Encorajamento	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade/ inova. Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação p/resultados	0,024/0,704 Nenhuma variável tem poder explicativo significativo	0,038	0,492
Clientes F6: Orientação para as pessoas	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade/ inova. Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação P/resultados	0,009/0,884 Nenhuma variável tem poder explicativo significativo	0,030	0,620
Clientes F7: Responsabilidade Social	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade/ inova. Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação presultados	-0,044/0,541 Nenhuma variável tem poder explicativo significativo	0,018	0,818

Tabela 6.05. Marca(PME)→Clientes: GLM

Variável dependente	Variáveis explicativas	Coefficientes B / p-value	AIC / BIC	Omnibus Test p-value
Clientes: Atenção ao detalhe	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade e inovação Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação resultados	0,098/0,152 0,208/0,068 Nenhuma outra variável tem poder explicativo significativo	191,5/206,5	0,172
Clientes: Orientação Resultados	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade e inovação Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação resultados	0,060/0,340 0,175/0,097 -0,161/0,100 Nenhuma outra variável tem poder explicativo significativo	177,1/192,2	0,187
Clientes: Inovação /competitividade	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade e inovação Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação resultados	0,003/0,968 Nenhuma variável tem poder explicativo significativo	186,2/201,3	0,718
Clientes: Orientação Desempenho	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade e inovação Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação resultados	0,074/0,223 Nenhuma variável tem poder explicativo significativo	171,5/186,5	0,423
Clientes: Apoio e Encorajamento	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade e inovação Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação resultados	0,024/0,695 Nenhuma variável tem poder explicativo significativo	172,9/188,1	0,468
Clientes: Orientação para as pessoas	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade e inovação Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação resultados	0,009/0,880 Nenhuma variável tem poder explicativo significativo	164,9/179,9	0,599
Clientes: Responsabilidade Social	Constante Marca: Apoio/ encorajamento Marca: Competitividade e inovação Marca: Responsabilidade social Marca: Orientação p/resultados	-0,044/0,528 Nenhuma variável tem poder explicativo significativo	197,0/212,0	0,805

6.7.2. Modelo POF → PMC

A Hipótese H₇ do modelo conceitual de que há uma relação positiva entre o POF dos Distribuidores de contato e a percepção da Marca pelos Clientes (PMC), em que um alto POF implica um nível alto de PMC, foi confirmada para umas das dimensões do POF (Tabela 6.06.). A variável POF Estabilidade Empresarial explica de forma positiva todas as variáveis da percepção da Marca pelos Clientes (p-value = 0,052) o que significa que quanto maior for a congruência dos colaboradores com a Estabilidade empresarial, maior é a percepção de concordância dos clientes com todas as dimensões da Marca.

Tabela 6.06. POF → PMC (Clientes): MGLM

Variável dependente	Independentes	p-value	
Clientes F1 a F7: Atenção ao detalhe	POF: Estabilidade Empresarial Quadros Setor	0,052	
Orientação Resultados			
Inovação /competitividade			0,042
Orientação Desempenho			0,027
Apoio e Encorajamento			
Orientação para as pessoas			
Responsabilidade Social			

Fazendo a análise detalhada das variáveis componentes do POF (Tabela 6.07.), podemos afirmar que a variável POF Apoio/Encorajamento explica de forma positiva as percepções dos Clientes relativas à Orientação para as Pessoas (Beta = 0,244), à Inovação/Competitividade (Beta 0,199) e à Orientação para resultados (Beta 0,189), o que significa que quanto maior for a congruência dos Colaboradores na variável Apoio/Encorajamento, maior é a percepção de concordância dos Clientes com as três anteriores dimensões da Marca.

H_{7a}: Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para o setor rural

O setor rural, quando comparado com o urbano, explica de forma positiva (p-value=0,027) todas as dimensões dos Clientes no modelo global, o que significa que quanto maior for a percentagem deste grupo maior é o nível de concordância com essas dimensões. (Tabela 6.06.).

Também de forma detalhada (Tabela 6.07. e Tabela 6.08.), o setor rural, quando comparado com o urbano, explica de forma positiva os valores da Marca percebidos pelos Clientes, apresentando impato estatisticamente significativo para 6 das 7 variáveis, não explicando somente uma das dimensões a Responsabilidade social. A hipótese é quase totalmente confirmada.

H_{7b}: Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores efetivos.

A variável quadros (percentagem colaboradores efectivos) tem um efeito negativo nos Clientes nas dimensões Apoio/encorajamento (Beta -0,500) e Inovação /Competitividade (Beta - 0,609) e Atenção ao detalhe (Beta - 0,763), o que significa que quanto maior for a percentagem deste grupo menor é o nível de concordância dos clientes com essas dimensões (Tabela 6.07.).

H_{7c}: Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores mais velhos.

A variável idade (percentagem 18 a 30anos), tem um efeito negativo significativo nos Clientes, nas dimensões Apoio e encorajamento (Beta - 0,509), Orientação para as pessoas (Beta -0,435), Inovação/Competitividade (Beta - 0,498), o que significa que quanto maior for a percentagem deste grupo etário, menor é o nível de concordância dos clientes com estas dimensões.

H_{7d}: Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores com mais antiguidade (experiência na função).

Antiguidade (experiência na função até 5 anos) tem um efeito significativo positivo (Beta 0,462) (Tabela 6.07.), apenas na dimensão Orientação para os resultados, o que significa que quanto maior for a percentagem de colaboradores até 5 anos na empresa, maior concordância existe com a Orientação para os resultados.

Tabela 6.07. POF→PMC (Clientes): GLM

Variável dependente	Variáveis explicativas	Coefficientes B/sig	AIC/BIC χ^2/df	Omnibus Test p-value
Clientes: Orientação p/pessoas	Setor (Ø) Urbano	-0,391/0,006	157,6/200,1 $\chi^2/df=0,281$	0,017
	POF:Apoio Encorajamento	0,244/0,012		
	POF:Atenção ao detalhe	0,212/0,012		
Clientes: Apoio encorajamento	Grupo etário	-0,435/0,064	172,8/215,3 0,333	0,103
	Setor (Ø) Urbano	-0,504/0,001		
	Quadros	-0,509/0,046		
Clientes: Orientação para o desempenho	Setor (Ø) Urbano	-0,522/0,001	167,3/209,8 0,313	0,022
	POF: Resp. social	-0,154/0,092		
	POF: Atenção detalhe	0,174/0,052		
Clientes: Responsabilidade social	POF: Estabilidade	-0,298/0,018	198,8/241,3 0,444	0,145
	POF:Atenção ao detalhe	0,270/0,011		
Clientes: Inovação/competitividade	Setor (Ø) Urbano	-0,449/0,006	180,8/223,3 0,364	0,019
	POF: Apoio/ Enc.	0,199/0,070		
	POF: Atenção ao detalhe	0,173/0,072		
	Grupo etário	-0,498/0,062		
	Quadros	-0,609/0,028		
Clientes: Orientação resultados	Setor	-0,432/0,007	178,3/220,8 0,354	0,080
	POF: Apoio/Enc.	0,189/0,081		
	POF: Estabilidade	0,190/0,091		
	Antiguidade	0,462/0,072		
Clientes: Atenção detalhe	Setor (Ø) Urbano	-0,609/0,000	193,7/236,2 0,420	0,051
	Quadros	-0,763/0,010		

*Comparação entre o modelo estimado e o modelo só com a constante

Tabela 6.08. POF→PMC (Clientes): *MLRM*

Variável dependente	Variáveis explicativas	Coefficiente B / p-value	R ² Ajustado	p-value
Clientes: Orientação p/pessoas	Constante Rural POF: Atenção ao detalhe	- 0,345/0,002 0,433/0,001 0,194/0,017	0,138	0,001
Clientes: Inovação/ competitividade	Constante Rural POF: Atenção ao detalhe	- 0,384/0,003 0,498/0,001 0,197/0,033	0,130	0,001
Clientes: Apoio e Encorajamento	Constante Rural Idade (% 18-30 anos)	- 0,201/0,110 0,390/0,005 - 0,346/0,065	0,108	0,003
Clientes: Orientação p/resultados	Constante Rural POF: Apoio e encorajamento	- 0,204/0,096 0,324/0,026 0,152/0,077	0,085	0,008
Clientes: Orientação para desempenho	Constante Rural POF: Atenção ao detalhe	- 0,314/0,007 0,484/0,000 0,204/0,016	0,152	0,000
Clientes: Atenção ao detalhe	Constante Rural	- 0,267/0,046 0,484/0,002	0,091	0,002
Clientes: Responsabilidade Social	Constante POF: Capacidade de decisão POF: Estabilidade empres. POF: Atenção ao detalhe	- 0,089/0,205 - 0,158/0,060 - 0,232/0,018 0,208/0,046	0,095	0,009

6.8 CONCLUSÕES

As várias hipóteses formuladas, foram objeto das análises apresentadas anteriormente e como resultado apresentam-se as conclusões nas Tabelas seguintes:

Tabela 6.09. Conclusões sobre as hipóteses H6 e H7

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	CONCLUSÕES
<p>H₆: Há uma relação positiva entre o nível de percepção da Marca (PME) pelos Distribuidores e o nível de percepção da Marca pelo Cliente (PMC) em que o nível mais elevado de PME corresponde ao nível mais elevado de PMC.</p>	<p>A Hipótese H₆ de que há uma relação positiva entre o nível de percepção da Marca pelos Distribuidores e o nível de percepção da Marca pelo Cliente em que o nível mais elevado de PME corresponde ao nível mais elevado de PMC, foi confirmada de forma geral. Fazendo a análise detalhada das variáveis componentes da PME pode destacar-se que só a dimensão da Marca Apoio/Encorajamento tem um efeito explicativo significativo na variável Clientes - Atenção ao detalhe (Beta 0,208).</p>
<p>H₇: Há uma relação positiva entre o POF dos Distribuidores de contato e a percepção da Marca pelos Clientes. Em que um alto POF implica um nível alto de PMC.</p>	<p>Foi confirmada para umas das dimensões do POF. A variável POF Estabilidade Empresarial explica de forma positiva todas as variáveis da percepção da Marca pelos Clientes (p-value = 0,052) o que significa que quanto maior for a congruência dos colaboradores com a Estabilidade empresarial, maior é a percepção de concordância dos clientes com todas as dimensões da Marca. Fazendo a análise detalhada das variáveis componentes do POF, podemos afirmar que a variável POF Apoio/Encorajamento explica de forma positiva as percepções dos Clientes relativas à Orientação para as Pessoas; (Beta 0,244), à Inovação/Competitividade (Beta 0,199) e à Orientação para resultados (Beta 0,189), o que significa que quanto maior for a congruência dos Colaboradores na variável Apoio/Encorajamento, maior é a percepção de concordância dos Clientes com as três anteriores dimensões da Marca.</p>

Tabela 6.10. Conclusões sobre a hipótese H_{7a}, H_{7b}, H_{7c}

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	CONCLUSÕES
<p>H_{7a}: Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para o setor rural.</p>	<p>O setor rural, quando comparado com o urbano, explica de forma positiva (p-value=0,027) todas as dimensões dos Clientes no modelo global, o que significa que quanto maior for a percentagem deste grupo, maior é o nível de concordância com essas dimensões.</p> <p>Também de forma detalhada, o setor rural, quando comparado com o urbano, explica de forma positiva os valores da Marca percebidos pelos Clientes, apresentando impacto estatisticamente significativo para 6 das 7 variáveis, não explicando somente uma das dimensões, a Responsabilidade social. A hipótese é quase totalmente confirmada.</p>
<p>H_{7b}: Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores efetivos.</p>	<p>A hipótese foi confirmada parcialmente. A variável quadros (% de colaboradores efetivos) tem um efeito negativo nos Clientes nas dimensões Apoio/encorajamento (Beta -0,500) e Inovação/Competitividade (Beta - 0,609) e Atenção ao detalhe (Beta - 0,763), o que significa que quanto maior for a percentagem deste grupo, menor é o nível de concordância dos clientes com essas dimensões. O sentido da relação é oposto ao esperado.</p>
<p>H_{7c}: Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores mais velhos.</p>	<p>A variável idade (% de colaboradores com 18 a 30 anos), tem um efeito negativo significativo nos Clientes, nas dimensões Apoio/encorajamento (Beta -0,509) Orientação para as pessoas (Beta -0,435), Inovação/Competitividade (Beta - 0,498), o que significa que quanto maior for a percentagem deste grupo etário, menor é o nível de concordância dos clientes com estas dimensões.</p>

Tabela 6.11. Conclusões sobre a hipótese H_{7d}

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	CONCLUSÕES
H _{7d} : Um alto P-O Fit implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores com mais antiguidade (experiência na função).	A antiguidade (experiência na função até 5 anos) tem um efeito significativo positivo (Beta 0,462) apenas na dimensão Orientação para os resultados, o que significa que quanto maior for a percentagem de colaboradores até 5 anos na empresa, maior concordância existe com a Orientação para os resultados .

7 CONCLUSÕES

7.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, para além das contribuições, limitações e perspectivas para futuras investigações, constantes dos pontos seguintes, apresenta-se uma síntese das conclusões gerais.

Foi feita uma primeira abordagem com revisão da literatura nos domínios da Cultura Organizacional, Marketing, em particular da Marca Institucional e da Estratégia (em particular o *Outsourcing*). Para elaboração do modelo concetual utilizaram-se os conceitos aplicados por Chatman (1997, 2006), Cable e De Rue (2003) e Sarros (2005) de P-O Fit (POF), como sendo a congruência entre valores pessoais e organizacionais e a metodologia aplicada por Yaniv e Farkas (2005) para uma investigação semelhante que inclui, para além dos colaboradores de contato, os Clientes.

No decurso dos capítulos 5 e 6 apresentaram-se os resultados das diversas etapas do estudo quantitativo, com os dados apurados em questionários realizados a 1197 Clientes residentes em zonas urbanas e rurais, cobertas pelos centros de distribuição postal, e a 387 colaboradores internos e externos que entram em contato com esses Clientes no desempenho das suas funções como Distribuidores postais. Utilizaram-se técnicas de estatística univariada e multivariada para análise dos resultados dos inquéritos. Os resultados obtidos, confirmam em parte, as investigações desenvolvidas pelos autores de referência nesta temática e contribuem para o aprofundamento dos valores do POF que influenciam os valores da Marca e da Percepção do Cliente, não só para o colaborador interno mas também em *outsourcing*.

7.2 CONCLUSÕES GERAIS

Comparando os resultados da análise das respostas dos dois tipos de colaboradores, efetivos e em outsourcing, relativamente aos valores, do ponto de vista organizacional e pessoal, ao seu nível de congruência, à sua relação com os valores da Marca e à influência junto dos clientes, conclui-se:

a) Quanto aos valores

- O grupo CTT é reconhecido por ter uma avaliação acima da média da escala, em 97,5% das variáveis, destacando-se as variáveis, Uma empresa fiável e de confiança, Dá importância à qualidade, Distingue-se das outras empresas e É uma empresa estável.
- Pode-se constatar que a percepção dos valores na ótica pessoal apresenta, no maior número das variáveis, valores médios superiores aos valores organizacionais, o que poderá significar que as variáveis em questão apresentam, em média, valores ligeiramente insuficientes para aquilo que os Distribuidores consideram como o modelo de organização desejado.
- Das 7 dimensões apuradas através da Análise de Componentes Principais para os valores organizacionais e valores pessoais, 6 são idênticas, ainda que as variáveis com maiores pesos não sejam exatamente as mesmas nem tenham a mesma ordem: Apoio/Encorajamento, Competividade e inovação, Orientação para resultados e desempenho, Orientação para as pessoas e equipas, Não ênfase nas Recompensas e Estabilidade. A Responsabilidade Social é uma dimensão dos valores organizacionais que os trabalhadores reconhecem existir na organização e que não aparece na ótica pessoal. Na ótica pessoal é valorizada a dimensão Decisão indicando que a empresa deve ser mais autónoma, tomar mais decisões, ser orientada para clientes e ser competitiva.
- Verifica-se uma associação linear positiva entre os valores organizacionais e os valores pessoais dos Colaboradores, uma vez que se encontram correlações razoáveis, mas não entre todas as dimensões organizacionais e pessoais. De forma geral, as dimensões organizacionais relativas ao Negócio estão associadas linearmente com quase todas as dimensões Pessoais.

b) Quanto ao POF- nível de congruência.

O POF , determinado pela diferença entre cada uma das 40 variáveis OCP respondidas à questão 1 (ótica organizacional) e à questão 2 (ótica pessoal) e analisado nas suas várias dimensões, para os vários tipos de colaboradores (efetivos/*outsourcing*, rurais/urbanos) e segundo a sua experiência na função, conclui-se:

- A congruência completa (diferença 0) existe nas variáveis nº6 Empresa que assume responsabilidades e nº37 Trabalha para além do horário fixado.
- Existem diferenças significativas em algumas dimensões, nomeadamente:
 - Os colaboradores internos apresentam um maior nível de congruência nas dimensão do POF Orientação para Pessoas e Equipas e Competividade;
 - Os colaboradores urbanos apresentam maior nível de POF nas dimensões Apoio/Encorajamento, Inovação, Responsabilidade social e Decisão;
 - O colaboradores mais experientes têm um nível maior de POF na Orientação para o Desempenho e na Competividade.
- Conclui-se também que a Orientação para Resultados e Desempenho é a dimensão mais influenciada pelo POF, com 47% da variância explicada, seguindo-se a Responsabilidade social, com 42%.

c) Quanto aos valores da Marca inscritos na Missão e a sua relação com o POF:

- Os valores da Marca Corporativa inscritos na Missão da empresa, não são totalmente percebidos pelos colaboradores, sendo a Inovação e a Orientação para os resultados os valores da Marca que apresentam coeficientes de regressão e percentagens de variância mais baixos. Este resultado, tendo em conta a literatura analisada e referenciada, poderá comprometer a transmissão dos valores constantes da Missão aos Clientes em duas importantes dimensões da Marca, relacionada com o negócio e inovação.
- Chegámos à mesma conclusão obtida por Yaniv e Farkas, de que um alto POF implica um alto nível de PME, ainda que com um efeito reduzido, mas significativo. Também esta conclusão vai de encontro às opiniões veiculadas no mesmo sentido por Harris e De Chernatony (2001), Herman (2001) e Hatch e Schultz (2001).

- d) **Quanto ao efeito do POF na Percepção da Marca nos dois tipos de Distribuidores analisados chegámos à seguinte conclusão:**
- O efeito do POF na percepção dos valores da Marca é mais forte nos Colaboradores em outsourcing do que nos colaboradores internos.
- e) **Quanto ao efeito moderador do Grupo Rural e Urbano na Marca, no POF e na relação POF→Marca, apurámos:**
- A zona geográfica de trabalho dos Colaboradores não tem efeito moderador na Marca, no POF há diferença da variância do erro no poff^2 Apoio/encorajamento e na relação POF→Marca há diferenças na variância do erro na dimensão do poff^2 Apoio/Encorajamento e na dimensão da Marca Competitiva/Inovação .
- f) **Quanto ao efeito moderador do *Status* dos Colaboradores na Marca, no POF e na relação POF→Marca, apurámos:**
- Os dois modelos são invariantes para os dois grupos de trabalhadores, quer para a Marca, quer para o POF; na relação POF→Marca há diferenças entre os dois grupos: nos pesos dos coeficientes estruturais da Responsabilidade Social (POF) e na Orientação para Resultados (Marca) e na variância do erro da Orientação para o desempenho (Marca).
- g) **Relacionando o nível de percepção da Marca pelos distribuidores (PME) e o nível de percepção da Marca pelos Clientes (PMC) conclui-se:**
- Há uma relação positiva entre o nível de percepção da Marca pelos Distribuidores (PME) e o nível de percepção da Marca pelo Cliente (PMC), em que o nível mais elevado de PME corresponde ao nível mais elevado de PMC, de acordo com o modelo global, relação confirmada por Yaniv e Farkas (2005).
 - Da análise detalhada das variáveis componentes da PME pode destacar-se que só a dimensão da Marca Apoio/Encorajamento tem um efeito explicativo significativo na variável Clientes Atenção ao detalhe.
- h) **Da análise da relação do POF com percepção da Marca pelos Clientes, chegámos à conclusão:**

- Há uma relação positiva para uma das dimensões do POF Estabilidade Empresarial com todas as variáveis da percepção da Marca pelos Clientes, o que significa que quanto maior for a congruência dos colaboradores com a Estabilidade empresarial, maior é a percepção de concordância dos clientes com todas as dimensões da Marca.
 - Fazendo a análise detalhada das dimensões do POF, podemos também afirmar que quanto maior for a congruência dos Colaboradores no Apoio/Encorajamento, maior é a percepção de concordância dos Clientes com os seguintes valores da Marca: Orientação para as Pessoas, Inovação/Competitividade e Orientação para resultados.
- i) **Se forem introduzidas no modelo, como variáveis explicativas, as características geográficas, o tipo de distribuidores, a idade e a experiência, conclui-se:**
- Um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para o setor rural. O setor rural, quando comparado com o urbano, explica de forma positiva ($p\text{-value}=0,027$) todas as dimensões dos Clientes no modelo global, o que significa que quanto maior for a percentagem deste grupo, maior é o nível de concordância com essas dimensões.
 - Também de forma detalhada, o setor rural, quando comparado com o urbano, explica de forma positiva os valores da Marca percebidos pelos Clientes, apresentando impato estatisticamente significativo para 6 das 7 variáveis, não explicando somente uma das dimensões, a Responsabilidade social.
 - Considerámos também como hipótese de um alto POF implicar um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores efetivos: Apurou-se que o sentido da relação é oposto ao esperado porque a variável quadros (% de colaboradores efetivos) tem um efeito negativo nos Clientes nas dimensões Apoio/Encorajamento, Inovação/Competitividade e Atenção ao detalhe, o que significa que quanto maior for a percentagem dos colaboradores internos, menor é o nível de concordância dos clientes com essas dimensões.
 - Considerámos como hipótese de um alto POF implicar um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores mais velhos e chegámos à conclusão de que a variável idade (% de colaboradores com 18 a 30 anos), tem

um efeito negativo significativo nos Clientes, nas dimensões Apoio/Encorajamento, Orientação para as pessoas e Inovação/Competitividade, o que significa que quanto maior for a percentagem deste grupo etário, menor é o nível de concordância dos clientes com estas dimensões.

- Considerámos também que um alto POF implica um nível alto de PMC, valor que será mais elevado para os Colaboradores com mais antiguidade e chegámos à conclusão que a antiguidade (experiência na função até 5 anos) tem um efeito significativo positivo mas apenas na dimensão Orientação para os resultados, o que significa que quanto maior for a percentagem de colaboradores até 5 anos na empresa, maior concordância existe com a Orientação para os resultados

Em síntese podemos concluir que os resultados apurados reforçam a ideia do papel importante dos colaboradores na transmissão dos valores da Marca Corporativa junto dos Clientes e na importância da congruência dos seus próprios valores com os da organização e da Marca. A introdução da variável *status* do colaborador (o *outsourcing*) nesta investigação e estudada neste contexto, é um contributo novo para que mais investigações devam ser feitas, com outro tipo de externalização, noutros setores de actividade e em diferentes países.

7.3 CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO

Este estudo contribuiu, a nível teórico, para alargar o campo de investigação da aplicação do POF a colaboradores em *outsourcing* e apurar em que medida o seu nível de socialização organizacional, diferente da do trabalhador interno, conduzirá a um menor nível de alinhamento com os valores corporativos.

Identificou-se que a influência do POF na Percepção da Marca é diferente para os dois tipos de colaboradores em estudo, sendo maior para os trabalhadores em *outsourcing*. Servirá também para conhecer a relação do POF destes diferentes tipos de Distribuidores (internos e em *outsourcing*) com o nível de percepção que Clientes têm dos valores corporativos da empresa, transmitidos por esses dois tipos de colaboradores.

A contribuição mais relevante a nível empresarial tem que ver com a relação do POF - alinhamento dos colaboradores com os valores corporativos - e a sua transmissão aos Clientes, pela importância que se reveste na fidelização do cliente, nomeadamente:

- Identifica a necessidade de criar condições para uma maior integração dos Colaboradores externos (em *outsourcing*) através de atividades de formação sobre o racional da Marca, de modo a interiorizarem os seus valores e a adotá-los nos seus comportamentos junto dos Clientes, dado que ficou validado estatisticamente que a influenciado POF na percepção da Marca é maior neste tipo de colaboradores do que nos internos.
- Alerta para a necessidade de haver um esforço por parte de gestão, no caso dos Colaboradores em *outsourcing*, para se atuar no reforço das dimensões de recursos humanos (motivação, envolvimento e integração) onde se verificou um maior *gap* entre a valorização dos valores organizacionais e pessoais.
- Identifica um *gap* entre a identidade desejada pela Organização, consubstanciada nos valores da Missão, e o seu alinhamento com os dois tipos de colaboradores, pelo que importa intensificar ações de formação e desenvolvimento com vista à diminuição desse *gap*.

Pelo estudo feito realça-se a importância do desenvolvimento de alguns instrumentos de gestão que reforcem a cultura organizacional, tais como:

- A criação/existência de um Observatório da Marca, através de grupo de trabalho multidisciplinar que integre elementos da Gestão da Marca (Mkt), RH e Serviços ao Cliente, cuja missão principal será constituir-se como seus guardiões, auscultando trabalhadores e Clientes regularmente sobre as suas práticas diárias e difundindo as melhores práticas;
- A existência do Manual da Marca Corporativa que traduza os seus valores e os espelhe e concretize em práticas quotidianas de comportamentos nos empregados de contato e seja uma peça de comunicação interiorizada pelos Colaboradores de contato (Manuais da Marca concebidos para grupos específicos de Colaboradores);
- A possibilidade de criação de um Fórum Virtual para discussão dos valores da Marca Corporativa nas empresas do Grupo e do setor Postal internacional e do papel do alinhamento dos empregados com esses valores, para reforço do conhecimento destas temáticas.

7.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A investigação tem pontos fracos e limitações que se destacam:

- Focalizámo-nos na congruência entre Distribuidores internos e externos, com base nos valores organizacionais. Embora estes últimos sejam reconhecidos como componentes importantes do POF e do processo de assimilação organizacional, haverá outros aspetos importantes, como a questão dos objetivos pessoais ou até a sobrevivência num mercado de trabalho escasso.
- Outra limitação do estudo está na representação da congruência entre valores (POF) como a similaridade entre perfis de valores. Apesar de os índices de similaridade de perfil terem sido recomendados e usados por (Chatman, 1991, Reilly *et al.*, 1991), foram também criticados (Edward, 1993). Críticas específicas apontam para a substituição dos perfis internos pela análise de dimensões específicas de *fit*. Embora todos os métodos tenham limitações, usámos a OCP dado que possui um conjunto específico de valores que poderia ser usado para representar de maneira generalizada mais de 100 organizações diferentes.
- Conduzir uma única vaga de questionário num determinado momento, com uma amostra por conveniência e a realização do trabalho de campo num único Grupo empresarial poderá ser limitativo e permitir questionar a validade externa dos resultados.
- As variações relativamente ao nível de incentivos às respostas dos questionários por cada uma das chefias influenciaram o número de questionários por zona, sendo as zonas urbanas prejudicadas por estarem a decorrer alterações orgânicas no momento do trabalho de campo, que não aconselhariam qualquer tipo de recolha de informação.
- O processo de externalização estava em início de desenvolvimento e o recrutamento foi feito preferencialmente a trabalhadores que já tinham tido experiência anterior de trabalho com as empresas, isto é, tinham tido já experiência de sociabilização nessas empresas, justificando possivelmente a não clara diferenciação que se poderia esperar entre os dois grupos de Colaboradores, efetivos e em *outsourcing*.

- Uma limitação metodológica que impediu a aplicação de modelos de equações estruturais para teste de algumas hipóteses, esteve relacionada com a reduzida dimensão da base de dados resultante do cruzamento dos dados dos Clientes e Colaboradores, através do código postal (90 casos).
- Outra limitação metodológica relacionou-se com a complexidade do questionário resultante de cada uma das 2 questões, ser formado pelas mesmas 40 variáveis e dever ser respondido na ótica pessoal e na ótica organizacional.

7.5 PERSPETIVAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

O Outsourcing, a Cultura Organizacional, com particular destaque para a congruência dos trabalhadores com os valores corporativos e o papel do colaborador como transmissor desses valores junto dos vários stakeholders, em particular os clientes, têm um grande espectro de investigação, referenciando alguns, como exemplo:

- O construto *outsourcing* e a sua relação com os valores da Marca Corporativa necessita de ser analisado em vários contextos empresariais e para diferentes tipos de prestação de serviço, pela sua diferenciação nas formas de sociabilização nas organizações.
- Num mercado globalizado, transnacional, em que o processo de sociabilização numa mesma organização não é presencial, em que as empresas recorrem com frequência a trabalhadores externalizados, às vezes em países diferentes, que culturas organizacionais são dominantes e que valores de Marca Institucional possuem e como os adquiriram? Como os transmitem junto dos Clientes?
- Seria interessante para futuras pesquisas examinar em que medida há relação entre a congruência das diferentes dimensões dos valores e as múltiplas atitudes dos empregados no interior e exterior da organização.
- Uma questão fundamental a analisar é até que ponto a heterogeneidade crescente dos diversos tipos prestação de trabalho (contato presencial ou à distância), poderá levar a um menor grau de alinhamento geral entre empregados e ambientes de trabalho tradicionais e poderá reduzir a força da Cultura Organizacional existente.
- Para os Distribuidores recém-chegados a uma organização como conseguirão interiorizar proativamente os valores das suas organizações, a fim de sobreviver e ter sucesso num novo ambiente?
- Seria interessante repetir a investigação no mesmo Grupo económico agora que o mercado está totalmente liberalizado e estendê-lo também a outras empresas que entretanto se desenvolveram.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D.A. (2002), *Building Strong Brand*. The Free Press. New York.
- Aaker, D.A. (1996), Leveraging the corporate Brand. *California Management Review*, 46, 6 - 18.
- Aaker, D.A.(1991), *Managing Brand Equity*. The Free Press. New York.
- Aaker, J.L. (1998), Does Brand personality really matter? The influence of the malleable self on consumer attitudes. Marketing Studies Center, John E. Anderson. Graduate School of Management, UCLA *Working paper 320*.
- Aaker, J.L. (1997), Dimensions of Brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356 and 411-454.
- Abbot, G.N., F.A. White e M.A. Charles (2005), Linking values and organizational commitment: A co relational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 531.
- Adler, N.J. (1991), *International dimensions of organizational behavior*, 2nd Ed. Boston, MA: PWS – Kent.
- Adkins, C., E.Ravlin. and B.M. Meglino (1996 e 1991), Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 21, 39-460.
- Adkins, C.L., C.J. Russell, J.D. Werbel (1994), Judgments of *Fit* in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47, 605-623.
- Agle, B.R. e C.B. Caldwell (1999), Understanding research on values in business. *Business and Society*, 38 (3), 287-326.
- Ahmed, Pervaiz K; Rafiq, Mohammed. Ahmed, (2003), Internal Marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37-39, 1177-1186.
- Allen, N.J. e J.P.Meyer (1996), Affective continuance and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, N.J. e J.P.Meyer (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63,1-18.
- Amos, E. e B.Weathington (2008), An analyze of the relation between Employee - Organization value congruence and Employee Attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-631.
- Anixter, J. (2003), Transparency or not?; Brand Inside, Brand the most obvious yet overloaded next source for the brand's authentic evolution, in Ind, N. (Ed.), *Beyond Branding*, Kogan Page, London.

- Anderson, J.C. e D.W. Gerbing (1998), Structural Equation Modeling in Practice: A review and Recommended Two Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-434.
- Arbuckle, J. *Amos™ 6.0 User's Guide* (1995-2009).
- Arvidsson, A. (2006), Brand Value. *Brand Management*, 13 (3), 188 -192.
- Ashkanasy, (2003), Organizational Culture: Mapping the terrain. *Personnel Psychology*, 56(1), 254-279.
- Ashkanasy, (2002), Studies of cognition and emotion in organizations, Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. *Australian Journal of Management*, 27, 11-28.
- Balmer, J.M.T., Kyoko e E.R.Gray (2007), The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 76, 7-15.
- Balmer, J.M.T e S.A.Greyser (2006), *Corporate Marketing; Integrating corporate identity, corporate Branding, corporate communications, corporate image and corporate communication*. Bradford School of Management, Bradford, UK, and Harvard Business School, Boston, Massachusetts, USA.
- Balmer, J. M T e Gray,E. R.(2003), Corporate Brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37, 972- 997.
- Balmer, J. M. T. (1998), Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14, 963-996.
- Balmer, J.M. T. e A. Wilson, (1998), Corporate Identity. There is more to it than meets the eye. *International Studies of Management and Organization*, 28, 3,12-31.
- Balmer, J. M. T. (1995), Corporate Branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24-46.
- Balmer, J..M.T. e A.Wilkinson (1991), Building societies:change, strategy and corporate identity. *Journal of General Management*, 17(2), 20-34.
- Barley, S.R. (1983), Semiotics and the study of occupational and organisational cultures. *Administrative Science Quartely*, 28, 393-413.
- Bauer, T.N, E.W. Morrison e R.R. Callister (1998), Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 149-214.
- Barney, J.B. (1986), Organizational Culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-666.
- Berry,.L.,Seiders e D.Grewal (2002), Understanding Service Convenience. *Journal of Marketing*, 66, 1-17.
- Berry, L. (2000), Cultivating service Brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.

- Berry, L. (2000), Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives, in Sheth, J. e A. Parvatiyar (eds). *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Berry, L. e A. Parasuraman (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, Free Press, New York.
- Bitner, M.J., (1995), Building service relationships. It's all about promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 246
- Bitner, M.J.,Booms, B.e.Mohr, L. (1994), Critical Service Encounters. The Employee's Viewpoint. *Journal of Marketing*, 58, 95.
- Bitner, M. J. (1990), Evaluating Service Encounter: The effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.
- Bloin, A. Brent, N. (1999), Legal Services in Healthcare. *Journal of Nursing Administration*. 29(1), 18-20.
- Bosch, A.L., Elving, M.D.T. Wim e Jong, (2006), The impact of organizational characteristics on corporate identity. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 870-885.
- Bowen, J.T, J.K. Mayer e M.R. Moulton. (2003), A proposed model of the descriptors of service process. *The Journal of Services Marketing*, 17 , 621-639.
- Bowen, J.T, J.K. Mayer e M.R. Moulton. (2003),
- Bretz, R.D. e T.A Judge, (1994), Person-organization *fit* and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure and career success, *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Buono, A.F.B. e J.W Lewis (1985), Why cultures collide: the anatomy of a merger. *Human Relations*, 38(5), 477-500.
- Burmann, C. S. Zeppelin e Riley (2008), Key determinants of internal Brand management success: An exploratory empirical analysis, *Journal of Brand Management*, 16(4), 279-300.
- Burmann, C. e Zeppelin (2005), Building Brand Commitment: A Behavioral approach to internal Brand management. *Journal of Brand Management*, 12, 279-300.
- Cable, D.M.e De Rue, D.S. (2002), The convergent and discriminant validity of subjective *fit* perceptions. *Journal of Applied Psychologie*, 87(5), 875-884.
- Cable, D. M. e Parsons, C.K. (2001), Socialization tactics and Person-Organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Cable, D.M. e Judge,T.A. (1997), Interviewers perceptions of person-organization *fit* and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.

- Cable, D.M e Judge, T.A. (1996), Person-organization *Fit*, job choice decisions and organizational entry - *Organizational Behavior and Human Decision Process* 67(3), 294-311.
- Cable,D.M. e Judge,T.A. (1994), Pay preferences and job search decisions: A person-organization *fit* perspective. *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Caldwell, D. e O'Reilly (1990), Measuring person-job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Cameron, K.S. e Quinn (1999), *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Reading: M. A. Addison-Wesley.
- Ceridwyn, K e G. Debra (2006), The impact of Brand management strategies on employee roles. *Journal of Services Marketing*. 20(6), 369-380.
- Chatman, J.A. e S.G.Barsade (1995), Personality, organizational culture and cooperation: evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40, 423-423.
- Chatman, J.A. e A.Jehn (1994), Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture. How different can you be?. *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.
- Chatman, J.A. (1991), Matching people and organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chatman, J.A. (1989), Improving Interactional Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Código Civil Português de 1967, Artigo 1154. Com atualizações de 2012.
- Código Trabalho 2009, Lei nº7/2009,12 Fev. Artigo 11º.
- Collins, J.C. e J.J. Porras (2000), *Built to last*. 3rd ed, Random House Business Books, London.
- Collins, J. C. e J.J. Porras (1994 e1996), *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Cornelissen, J.P.e W.J.L.Elving (2003), Managing corporate identity: An integrative framework of dimensions and determinants. *Corporate Communications*, 8, 2, 114-121.
- Davies, G., Chun, R. Da Silva e M.A. Kamins. (2010), Reputation Gaps and the Performance of service organizations. *Strategic Management Journal*, 31, 530-546.
- Davies, G., Chun, R. Da Silva. e S. Roper, (2004), Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer views of Organization Reputation. *Corporate Reputation Review*, 7, 125-171.
- Deal, T.E. e A.Kennedy, (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

De Chernatony, L. e S. Cottam, (2009), Interacting contributions of different departments to Brand success. *Journal of Business Research*, 62, 297-304.

De Chernatony, L. e S. Cottam. (2008), Interactions between organizational cultures and corporate brands. *Journal of product & Brand Management*, 17, 13-24.

De Chernatony, L., S.Cottam, e S. Horn (2006), Communicating Services Brands Values Internally and Externally. *The Service Industries Journal*, 26(8), 816-836.

De Chernatony, L. (2006), *From Brand Vision to Brand Evaluation, Strategically Building and Sustaining Brands*, Chartered Institute of Marketing, Butterworth-Heinemann, 2ª Ed.

De Chernatony, L. e J. Linch, (2004), The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets. *Journal of Brand Management*, 11(5), 403-419.

De Chernatony, L. e S. Horn. (2003), The criteria for successful services Brands. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1095-1118.

De Chernatony, L. (2001), *From Brand Vision to Brand Evaluation*, Butterworth Heinemann, Oxford.

De Chernatony, L. (2001), A model for strategically building Brands. *Journal of Brand Management*, 9 (1), 32-44.

De Chernatony, L., Harris e Riley (2001), Corporate Branding and corporate Brand performance. *European Journal of Marketing*, 35, 72-86.

De Chernatony, L., Harris e Riley (2000), Added Value: Its nature, roles and sustainability. *Journal of Marketing*, 34,1/2, 39-56.

De Chernatony, L. (1999), Brand management through narrowing the gap between Brand identity and Brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1), 157-158.

De Chernatony, L. e Riley (1998), Defining a Brand: beyond the literature with expert's interpretation. *Journal of Marketing Management*, 14,(4/5), 417-443.

Denison, (1990), *Corporate Culture and Organizational effectiveness*. New York. Wiley.

Dillman, D.A. (1978), *Mail and Telephone Surveys: The Total Design Method*, New York, John Wiley & Sons.

Duncan, M. (1998), A communication-Based Marketing Model for managing Relationships. *Journal of Marketing*, 62, 1-13.

Earl, M.J. (1996), The risk of outsourcing. *Sloan Management Review*, 37(3), 26.

Edwards, J.R.(1994), The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, 51-100.

Edwards, J.R.(1993), Problems with the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational reserch. *Personnel Psychology* ,46, 641-665.

Einwiller, S., Will. (2002), Towards an integrated approach to corporate Branding – An empirical study. *Corporate Communications*, 7(2), 100-109.

Elfenbein, H. A.; C. O'Reilly, (2007), Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance. *Group & Organization Management* 32 (1), 109-142.

Field, D. Andy (2000), *Discovering Statistics using SPSS for Windows*, Sage Publications.

Finegan, J. (2000), The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 , 149-169.

Felps, P.(2000), *Freelancing Evolves into Career Option*. South Florida SUN Sentinel:16F.

Frost, P.J., Moore, L. Loius, M., Lundberg, C.e J. Martin, (1991), *Reframing Organisational Culture*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.

Gapp, Rod. e Merrilees (2006), Important factors to consider when using internal Branding as a management strategy: A Healthcare case study. *Brand Management* 14(1/2),162-176.

Gotsi, M. e A. Wilson, (2001), Corporate reputation management: living the Brand. *Management Decision*, 39(2), 99-104.

Greaver, M.F. (1999), *Strategic outsourcing a structured approach to outsourcing decisions and initiative*. New York: AMACOM.

Gronroos, C. (1978), A service-orientated approach to the marketing of services. *European Journal of Marketing*, 2(8), 558-601.

Gronroos, C. (2000a). *Service Management and Marketing: a customer relationship management approach*, Wiley & Sons, Ltd. England.

Gronsted, A., Shultz, D.E. (2010), Corporate and marketing communications: Interaction, Integration and Synergy, in Kitchen, P.J. and Schultz, D.E. (Eds). *Raising the Corporate Umbrella*, Palgrave, New York.

Gummesson, E. (1987), The New Marketing: developing Lon Term Interactive Relationship. *Long Range Planning*, 20(4), 113-123.

Hagget, P. (1975), *Geography: A Modern Synthesis*, Harper & Row, New York, NY.

- Hair, J. F., R.E Anderson e Tatham, R. (1998), *Multivariate data analysis* (5thed.) UK: Prentice Hall International.
- Harris, F. e De Chernatony, L. (2001), Corporate Branding and corporate Brand performance. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 441-456.
- Harris, L.C. E. e E. Ogbonna. (2000), The responses of front-line employees to market-oriented culture change. *European Journal of Marketing*. 34(3/4), 318-340.
- Harris,S.G e K. Mossholdeer (1996), The affective implications of perceived congruence with cultural dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22, 527-547.
- Harrison,J.R. e Carrol, G.R.(1991), Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organisations. *Administrative Science Quartely*, 36, 552-634.
- Harrison, J.R. (1972), Understanding your organization's character. *Harvard Business Review*, 3, 119-128.
- Hartline, M.D, Maxham,J.G., McKee, D.O. (2000), Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50.
- Hatch, M. J. e M. Schultz (2003), Bringing the corporation into corporate Branding. *European Journal of Marketing*, 37, 7-8.
- Hatch, M.J. e M. Schultz. (2001), Are the strategic stars aligned for your corporate Brand?. *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- Hatch, M.J. e M .Schultz, (1997), Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Herman, D. (2001), *The Guide for Brands Builders*. Tel. Aviv. Cherickover Publishing.
- Hoecht, A. e P.Trott (2006), Innovation risks of strategic outsourcing. *Tecnovation*, 26, 672-753.
- Hofstede, G. e C.L.Lue (1993), Individual Perceptions of Organizational Culture. A methodolical Treatise on levels of Analysis. *Organizational Studies*, 14, 483-503.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations:software of the mind*. London, New York.McGraw-Hill.
- Hofstede, G., B. Neuijen, D.D. Ohavy e G. Sanders, (1990), Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science quarterly*, 35(1), 286-316.
- Hulberg, J. (2006), Integrating corporate Branding and sociological paradigms. A literature study. *Brand management* 14(1/2), 60-73.
- Ind, N. e C. Watt (2005), How Brands Determine Organizational Creativity. *Design Management Revie*, 16(4), 63-74.

- Ind, N. (2004), *Living the Brand*, 2nd edn, Kogan Page. London.
- Ind, Nicholas (2001), Inside out: How employees build value. *Journal of Brand Management*. 10(6), 393-402.
- Ind, N. (1997), *The corporate Brand*, Mac Milan Business, London.
- Ind, N. (1990), *The Corporate Image*, Kogan Page, London.
- Jones, E.E.e H.B Gerard. (1976). *Foundations of social psychology*. New York: Wiley.
- Judge, T.A e Cable (1997), Applicant personality, organizational culture and organizations attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.
- Judge, T. A e R.D.Bretz. (1992), Effects of work values on job juice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261-271.
- Judge e Ferris (1992), The elusive criterion of fit in human resource staffing decisions. *Human Resource Planning*, 15(4), 47-67
- Kapferer, J.N. (2002), Corporate brand and organizational identity. In: B. Moingeon and G. Soenen (eds.) *Corporate and Organizational Identities*. London: Routledge..
- Kapferer, J.N. (1997), *Strategic Brand management*, Kogan Page. London
- Karaosmanoglu, E. e Melewar, T.C. (2006), Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Journal of Brand Management*. 14 (1/2), 196-206.
- Katz, D. e R.L.Kahn (1978), *The Social Psychology of Organizations*, 2nd edition, Wiley, New York.
- Keller, K.L. (2008). *Strategic Brand Management*, Upper Sadle River: Prentice Hall
- Keller, K.L.(2003), Brand synthesis: The multidimensionality of Brand knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29 (4) 595-600.
- Keller, K.L (1999), Brand Mantras Rationale, Criteria and examples. *Journal of Marketing Management*, 15, 43-51.
- Keller, K. L. (1999), Managing Brands for the run: Brand reinforcement and revitalizing strategies. *California Management Review*, 41 (3) 102-124.
- Keller, K.L. (1993), Concetualizing, measuring, and managing customer-based Brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1.
- Kelly, A.P e D.S. Chapman (2006), *Subjective person-organization WT: Bridging the gap between concetualization and measurement*. Department of Psychology University Calgary, Alta, Canada. Available online.
- Kennedy, K.N. Lass K, F.G. (2002), Customer mind-set of employees throughout the organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2), 159-71.

- Kennedy, S.H. (1997), Nurturing corporate images – total communications or ego trip?. *European Journal of Marketing*, 11, 120-184.
- King, C. e G. Debra (2010), Building and measuring employee-based Brand equity, *European Journal of Marketing*, 44, 7/8,938-971-
- King, C. e G. Debra (2008), *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- King, C. e G. Debra. (2007), Internal Branding: Exploring employee's perspective, *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C. e Debra. G. (2006), Exploring manager's perspectives of the impact of Brand management strategies on employee roles within a service firm. *Journal of Services Marketing*, 20(6), 369-380.
- King, C.. (1991), Brand building. *Journal of Marketing Management*, 7, 3-13.
- Kitchen, P.J.e D.E. Schultz (2001), *Raising the Corporate Umbrella*, Palgrave, New York.
- Kilman, R.S. e R.M. Serpa (1986), *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, Ca.Josey - Bass.
- Kleine, R.B. (1998), *Principles and practice of structural equation modeling*. New York. The Guilford Press.
- Klem, L. (1995), Path analysis, in Grimm, L.G, Yarnold, P.R. *Reading and understanding multivariate statistics*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Knox Simon; D.Bickerton (2003), The six conventions of corporate Branding. *European Journal of Marketing*. 37(7/8), 998-1016.
- Kotler, P.(1997a), *Marketing Management: Analysis,Planning, Implementation and Control*, 9ª ed-Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall International.
- Kotter, P. e J.L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press.
- Kristof, A.L. (1996), Person-Organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurements and implications. *Personnel Psychology*, 49.1 spring.1
- Kroeger, N.W. (1995), Person-environment fit in the final jobs of retirees. *The Journal of Social Psychology*, 135, 545-552.
- Langeard, E., J. Bateson, Lovelock. e P.Eigler (1981), *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*, Report 81-104, Marketing Science Institute, Cambridge.

- Lacite, M., Wilcox, L. e D. Feeny, D. (2004), Commercializing the back office. *European Management Journal*, 22, (2),127-167.
- Lacite, M. , Wilcox, L. e Rottman, W. (2008), Global outsourcing of back office services: lessons, trends, and enduring challenges. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 1 (1), 13-34.
- Lencastre, P.e Corte-Real, A. (2007), Um triângulo da Marca para evitar a *branding* myopia:contribuição semiótica para um modelo integrado de compreensão da Marca. *Revista Organicom*, 7, 103-104.
- Liedtka, J. (1989), Value Congruence: The interplay of individual and organizational value system. *Journal of Business Ethics*, 8, 805-815.
- Lysons, K. (2000), Concerning corporate culture. *The British Journal of Administrative Management*, 34, 1- 4.
- Locke, E.A. (1976), The nature and causes of job satisfaction, in M.D - Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.
- Loehlin, J.C. (1998), *Latent variables models: an introduction to factor, path and structural analysis*. 3.ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Lovelock, C e J.Wirtz (2007), *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, Prentice-Hall (6 Ed).
- Lovelock e Gummesson (2004), Whiter Services Marketing? In search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20.
- Lovelock , C.(1983), Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights. *Journal of Marketing* , 47, (3), 9-20.
- Macrae, C. (1996), *The Brand Chartering Handbook*, Addison Wesley, Essex.
- Martin, J. e, D. Meyerson (1988), Organizational culture and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity, in Pondy, L.R.Boland, Jr.R.J, e Thomas, H. Eds, *Managing Ambiguity and Change*, John Wiley & Sons, New York.
- McCoy. (1985), *The Management of Values*, Pitman publishing, Marshfield, MA.
- McDonald, M.H.B., De Chernatony, L., F. Harris, (2001), Corporate marketing and service Brands: moving beyond the fast moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 335-352.
- McGrath, J.E. (1984), *Groups: Interaction and Performance*, Sage, Englewood Cliffs, NJ.
- McIvor,R. (2000), Strategic Outsourcing lessons from a system integrator. *Business Strategy Revue*, 11,(3), 41-50.
- Meglino, M. e E.C. Ravlin (1998), Individual values in Organizations: Concepts, Controversies, Research. *Journal of Management*. 24(3), 351-389.

- Meglino, M., E.C. Ravlin e C.L Adkins (1989), A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relations to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Melewar, T.C. Karaosmanoglu, E. (2006), Corporate branding identity communications: A contemporary perspective. *Journal of Brand Management*, 14. (1/2) 1-4.
- Melewar, T.C. e E. Karaosmanoglu (2006), Seven dimensions of corporate identity; A categorization from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*. 40(7/8), 846-915.
- Melewar, T. C., K. Bassett e Simoes, C (2006), The role of communication and visual identity in modern organizations. *Corporate Communications*, 11(2), 138-147.
- Melewar, T. C. , Jenkins, E (2002), Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5, (1)76, 76-90.
- Melewar, T. C., N. Bains (2002), Industry in transition: Corporate identity on hold?. *The International Journal of Bank Marketing*, 20, 2-3.
- Meyer, J.P. e Allen, N.J.A (1991), Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Mitchell, C. (2002), Selling the Brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.
- Morgan, R.M. e S.D.Hunt (1994), the commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20.
- Morsing, M. (2006). Corporate moral Branding: limits to aligning employees. *Corporate Communications*, 11(2), 97-108.
- Morsing, M. e J. Kristensen. (2001), The question of coherency in corporate Branding. *Journal of Communication Management*, 6(1), 24-40.
- Mowday, R.Steers e L. Porter (1982), *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: The Academic Press.
- Mowday, R.Steers e L. Porter (1979), The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Mullins, L.J. (2002), *Management and Organizational Behavior*, 6th edition. London: Prentice-Hall.
- Murphy, MG, Davey e K. Mackenzie (2002), Ambiguity, ambivalence and indifference in organizational values. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 17-32.
- Murphy, Michael G; Kate MacKenzie Davey. *Human Resource Management Journal* 12. 1 (2002): 17-32.
- Nadler, D. e Tushman, M.L. (1980), A Model for Diagnosing Organizational Behavior. *Organizational Dynamics*, 2, 35.

- Nandan, S. (2005), An exploration of the Brand identity-Brand image linkage: *Journal of Brand Management*, 12(4), 264-278.
- Nazir, A. (2005), Person-Culture Fit and Employee Commitment in Banks. *Vikalpa, Indian Institute of Management*, Ahmedabad 30 (3), 39-51.
- Nunnally, J.C. e I.H. Bernstein (1994), *Psychometric theory* (3ed.) New York, NY: McGraw.Hill.
- Ouchi, W. G. e A. L. Wilkins (1985), Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457- 483.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. e D.F. Caldwell (1991), People and organizational Culture: A Q-sort Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, C. A. (1989), Corporations,culture and commitment: motivational and social control in organisations. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986), Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization of pro social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-501.
- Pereira, H.G. (2008), *Determinantes da fidelização na compra de produtos turísticos online*. Tese Doutorado ISCTE.
- Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2005), *Descobrimo a regressão com a complementaridade do SPSS*. Edições Sílabo.
- Pervaiz, K.M.R. e N.M. Saad (2003), Internal marketing and the mediating role of organizational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9),
- Peters, T.J. e R.Waterman (1982), *In search of excellence*. Harper Collins Trade New York: NY.
- Pettigrew, A.M. (1979), On studying organizational cultures: *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pfeffer, J. (1997), *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. e G R. Salancik (1978), *The external control of Organizations; A resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Pina, J. M; Martinez, E, de Chernatony, L. Drury,S.(2006), The effect of service brand extensions on corporate image: An empirical model. *European Journal of Marketing* 40, 174-197.
- Posner, B. Z. (1992), Person-organization values congruence. No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45, 351-362.

- Posner, B.Z., Kouzes, J.M.E. e W.H Schmidt (1985), Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 2293-2309.
- Posner, B.Z. e W.H. Schmidt (1984), Values and the American Manager: An Update. *California Management Review*, 26, 202-216.
- Punjaisri, Khanyapuss; P., Wilson, A. (2011), Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 9, 1521-1537.
- Quinn, J.B. (1999), Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 9-21.
- Quinn, R.E. e M.R.McGrath (1985), *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. 315-334 in P.J.Frost, L.F.Moore, M.R.Louis, C.C.Lundberg e J.Martin (Eds) *Organizational Culture*. Beverly Hills: Sage.
- Reis, E. (2001), *Estatística Multivariada Aplicada*. 2ª Edição. Edições Sílabo,Lda.
- Reis, E. e M.A. Ferreira (2000), *Temas em Métodos Quantitativos-1*. 1ªEdição-Edições Sílabo.
- Reis, E., P.Vicente. e F. Ferrão (2001), *A amostragem como factor decisivo de qualidade*. 2ªEdição. Edições Sílabo.
- Ravlin, E., Ritchie, C.M. (2006), Perceived and Actual Organizational Fit: Multiple Influences on Attitudes. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 175-180.
- Ravlin, E. e B. Meglino (1989), The transitivity of work values: hierarchical preference ordering of socially desirable stimuli. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44: 494-508.
- Ravlin, E. e B. Meglino (1987a), Effect of values on perception and decision making: a study of alternative work values measures. *Journal of Applied Psychology*, 72, 666-673.
- Rokeach, M. (1979), *From individual to institutional values: With special reference to the values of science*: In M.Rokeach (Ed.) *Understanding human values* (47-70) New York: Free Press.
- Rokeach, M. e S.J. Ball-Rokeach (1989), Stability and change in American values, 1969-1981. *American Psychologist*, 44, 775-784.
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Rowden, R.W. (2002), the strategic Role of Human Resource Management in Developing a Global Corporate Culture. *International Journal of Management*, 19(2).
- Salgueiro, M. F. (2008), *Empirical Research III – Modelos de Equações Estruturais*. ISCTE, Programa Doutoral em Gestão.

Sarros, J.C, J..H Gray, I.L Densten e B. Cooper (2005), The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1).

Sarros, J.C, J..H Gray, I.L Densten e B. Cooper (2002), Leadership and its impact on organizational culture-*International Journal of Business Studies*, 10(2),1-26.

Schein, E.H. (2005) e (1991), *Organizational Culture and leadership*. S. Francisco Jossey Bass

Schein, E.H. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide; Sense and Nonsense about Culture Change*. San. Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (1996), The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-234.

Schein, E.H. (1991 e 1992), *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey –Bass.

Schein, E.H. (1986), What you need to know about organizational culture. *Training and Development Journal*, 40(1), 30-33.

Schein, E.H. (1985), e (1988), *Organizational Culture and Leadership* (Jossey-Bass, San Francisco) - in Organizational Value Contention and managerial Mindsets-Liedtka, Jeanne.

Schein, E.H. (1983), The role of the founder in creating organisational culture. *Organisational Dynamics*, 13-28.

Schein, E.H.(1968), *Organisational Culture and Leadership*, 2nd ed.,Jossey-Bass, San Francisco, CA.

Schiffman e Kanuck (2000), *Consumer Behavior*, 7thedn. Prentice Hall.

Schneider, B., B.G.Kristof e Smith (1997), What is this thing called fit? In N.Anderson e P.Herriots (Eds.) *International Handbook of selection and assesement*, 393-412 .New York:John Wiley.

Schneider, B., S. D. Ashworth e Higgs (1996), Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys. *Personnel Psychology*, 49, 3.

Schneider, B., Goldstein, H.W. e Smith, D.B. (1995), The ASA Framework: an update *Personnel Psychology*, 48, 747-773.

Schneider, B. (1988), *Notes on climate and culture*, in Lovelock, C., *Managing Services*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N, J.

Schneider, B. (1987), The people make the place. *Personnel Psychologiste*, 40, 437-453

Schneider, B. (1983/1984), Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter, 3-16.

Schneider, B.e Bowen. (1980), The service organization: Human Resources Management is Crucial. *Organizational Dynamics*, Autumn, 52-65.

Schneider, B. (1980), Employee and Customer Perceptions of service in Banks. *Administrative Service Quarterly*, 25, 252-267.

Schneider, C. (1997), Outsource Safety Management?. *Health Facilities Management*. November. Issue 11-26.

Schneider, P. (1997) Outsourcing Drug Distribution Services. Outsourcing: A Key to Professional Survival. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 54, 41-43.

Schutz,A. (1979), *Collected papers I. The problem of Social Reality*, Martinus Nijhoff, The Hague,The Netherlands.

Sheridan J, .E. (1992), Organizational Culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.

Simoes, C. e S.Dibb (2001), Rethinking the Brand concept: New Brand orientation. *Corporate Communications*, 6 (4), 217-224.

Soenen, G. e B. Moingeon. (2002), The five facets of collective identities: corporate identity and organizational identity in Moingeon, B. e Soenen, G, (eds.) *Corporate and organizational Identities*, Rutledge London

Sung-Un, Yan e Grunig, J. E. (2005), Decomposing organizational reputation: The effects of organization-public relationship outcomes on cognitive representations of organizations and evaluations of organizational performance. *Journal of Communication Management*, 9, 305-325.

Sutarjo, (2011), Ten ways of managing person-organization fit (P-O Fit) effectively: a literature study. *International Journal of Business and Social Science*, 21, 226.-230.

Trice, H.M. e J.M. Beyer, (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Uggla, H. (2006), The corporate brand association base - A conceptual model for the creation of inclusive Brand architecture. *European Journal of Marketing*,40 (7/8) 785-802.

Upshaw, LB. (1995), *Building Brand Identity*, John Wiley e Sons, New York, NY.

Urde , M. (2003 e 2005), Core value-based corporate Brand building. *European Journal of Marketing*. 37(7/8), 1017-1040.

Urde, M. (1994), Brand orientation - A strategy for survival. *Journal of Consumer Marketing*, 11(3), 18-32.

Urde, M. (1997), *Brand orientation*, doctoral thesis, Lund University Press, Lund.

Uttall, B. (1983), The corporate Culture Vultures. *Fortune*, 109(8), 66-70

Vallaster, De Chernatony (2006), Internal Brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.

Van Maanen, J. (1991), The smile factory: Work at Disneyland, In Frost, P, J. Moore, L, Louis, M.; Lundeborg, C e Martin, J. (Eds). *Reframing Organizational Culture* - Sage Publications, Beverly Hills, CA.

Van Maanen, J. e Schein (1979), Toward a theory of organizational socialization. In Staw BM(Ed.). *Research in organizational behavior*, 1, 209-264.

Van Maanen, J. (1979), The fact of fiction in organizational ethnography. *Administrative Science Quarterly*, 24, 539-550.

Van Maanen, J. (1977), *Organizational Careers: Some New Perspectives*, New York, NY.

Van Maanen, J. (1976), Breaking in: socialization to work, in Dubin, R. (Ed.), *Handbook of Work, Organization and Society*, University of Chicago Press, Chicago, IL.

Van Riel, C.B.M e J.M.T. Balmer (1997), Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31, 1-14.

Van Rekom, J. (2002) Manifestations in behavior versus perceptions of identity: Converge or not? In Moingeon, B. et Soenen, G. (eds). *Corporate and Organizational Identities*, Routledge, London.

Van Rekom ,J, C.B.M. Van Riel. (2000), Operational Measures of Organizational Identity: A Review of Existing Methods. *Corporate Reputation Review*, 3(4), 334-351.

Zeithaml, V.A. A.Parasuraman e L.L. Berry (1996), The Behavioural Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60 (april), 31-46.

Zeithaml, V.A., A. Parasuraman e L.L. Berry, (1985), Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.

Zeithaml, V.A., A.Parasuraman e L.L. Berry, (1988), Communication and control processes in the delivery of service. *Journal of Marketing*, 52, 24-35.

Wallace, E. e Chernatony, L. (2011), The influence of culture and market orientation on services brands:insights from Irish banking and retail firms. *Journal of Services Marketing*, 25(7), 475-488.

Wallace, E. e Chernatony, L. (2008). Classifying, identifying and managing the service Brand saboteur. *The Service Industries Journal*, 28(2), 151-165.

Wallach, E.J. (1983), Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37, 29-36.

Wei Meng, J.P.T.Fatt, S. Yuen e W. Suan. (2000), Enhancing corporate image in organizations. *Management Research News*, 23, 5-6.

- Westerman, J.W. e L.A. Cyr (2004), An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 252-261.
- Whetten, D. (2006), Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and suggested terminology. *Academy of Marketing Science Journal*, 34, 15-27.
- White, M.M., J.M. Parks e D.G. Gallagher (1995), Validity for the Organizational Commitment Questionnaire in the Japanese Corporate Culture. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 278-290.
- Wiener, Y. (1988), Forms of value systems: A focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13, 534 -545.
- Whitener, E.M. e P.M. Walz (1993), Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- William, R.M.JR. (1979), Chance and stability in values and value systems: A sociological perspective. In M. Rokeach (Ed.) *Understanding human values*, 15-46. New York: Fress Press.
- Wilkins, A. e W. Ouchi (1983), Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quartely*, 28,468-481.
- Wilson, Alan.M. (2001), Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*. 35(3/4), 353-360.
- Wilson, M. Alan. (1997), The nature of corporate culture within a service delivery environment. *International Journal of Service Industry Management*, 8(1), 87-102.
- Yaniv, Eitan e F. Farkas (2005), The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and of Customers. *Journal of Change Management* 5(4), 447-461.

ANEXOS

ANEXO A - VARIÁVEIS OCP

1	É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos Clientes
2	É uma empresa estável no mercado empresarial
3	É uma empresa fiável e de confiança
4	É inovadora
5	Responde com rapidez às necessidades dos Clientes
6	Assume responsabilidades e é responsável
7	Corre riscos aproveitando as oportunidades do mercado
8	Proporciona oportunidades de crescimento profissional dos seus Colaboradores
9	É autónoma nas decisões
10	É orientada em função de regras/ normas
11	Tem capacidade de análise do meio empresarial
12	Dá atenção aos pormenores
13	Enfrenta diretamente o conflito, se necessário
14	É orientada em função do Grupo Empresarial
15	Partilha informação livremente
16	É orientada em função dos Clientes
17	É justa e imparcial
18	É controlada por muitas regras. Burocrática
19	É tolerante. Aceita opiniões e comportamentos diferentes
20	É informal, podendo utilizar canais de comunicação diversos
21	Toma decisões. É determinada
22	É competitiva
23	É altamente organizada
24	Está orientada em função do desempenho
25	Tem uma Missão e uma Visão orientadora na gestão
26	Está orientada para os resultados
27	Tem expectativas de alto desempenho
28	É agressiva comercialmente
29	As remunerações são elevadas de acordo com o bom desempenho
30	Há segurança de emprego
31	Dá elogios pelo bom desempenho no trabalho
32	É compreensiva. Ajuda. Encoraja
33	É calma e tranquila
34	Incentiva a construção de amizades no trabalho
35	É Socialmente Responsável
36	Há entusiasmo no trabalho
37	Trabalha para além do horário fixado
38	Tem boa reputação
39	Dá uma especial importância à Qualidade
40	Distingue-se das restantes empresas

ANEXO B – Carta a Clientes



ctt
INQUÉRITO CTT / ISCTE
APARTADO 8068
EC CABO RUJIVO (LISBOA)
1801-970 LISBOA

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa
UNIDE - Unidade de Investigação
em Desenvolvimento Empresarial

Exmo. Senhor.



Exmo. (a) Senhor (a)

O(a) senhor(a) é cliente da empresa CTT - Correios de Portugal e conhece-a através dos serviços que esta tem prestado ao longo de muitos anos. Os distribuidores da correspondência postal dos CTT são um elo importante de ligação junto da população e têm sido portadores dos valores da empresa e da sua imagem. Hoje em dia a empresa utiliza não só trabalhadores próprios como prestadores de serviços externos.

Sou trabalhadora dos Correios há cerca de 32 anos e o tema que escolhi para fazer uma tese doutoramento na ISCTE *Business School* está relacionado com a avaliação e percepção dos valores corporativos e da imagem dos CTT, transmitidos aos seus clientes, não só pelos trabalhadores próprios mas também pelos prestadores externos.

A sua resposta ao questionário em anexo permitirá a recolha de dados fidedignos e representativos da população de clientes dos CTT, necessários para analisar a percepção e o nível de conhecimento dos valores corporativos da empresa e da própria marca CTT, transmitidos por aqueles que, diariamente, entregam a correspondência ao seu domicílio.

Trata-se de um inquérito confidencial e anónimo cujos resultados serão processados apenas no âmbito académico.

A sua participação é muito importante. Para tal, solicito-lhe o favor de preencher o questionário anexo e de o devolver num prazo de 10 dias, fechado, no sobrescrito RSF, ao carteiro da sua zona ou, em alternativa, poderá colocá-lo em qualquer marco de correio. Não necessita de selo.

Desde já, os meus sinceros agradecimentos pela sua colaboração.

Virginia Aveiro

(Investigadora da ISCTE Business School
UNIDE – Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial)

Lisboa, Abril 2010

Anexo C - Questionário Clientes

ISCTE Business School
 Instituto Universitário de Lisboa
 UNIDE - Unidade de Investigação
 em Desenvolvimento Empresarial



Questionário sobre a percepção dos Clientes relativa aos valores da Marca CTT

I - Abaixo, encontram-se 40 características que podem ser usadas para descrever a sua percepção sobre os Valores da Marca CTT.

Por favor, leia a lista e assinale com um X no quadrado respectivo e segundo a escala, a resposta à seguinte questão: **Em que medida concorda ou discorda de cada uma das frases como representativa dos valores da marca CTT transmitida pelos entregadores da correspondência?**



Discorda totalmente	Discorda	Não Concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente	
1	2	3	4	5	
1. É uma empresa que se Adapta às novas realidades do mercado e dos clientes	1	2	3	4	5
2. É uma empresa Estável no mercado empresarial	1	2	3	4	5
3. É uma empresa Fiável e de Confiança	1	2	3	4	5
4. É Inovadora	1	2	3	4	5
5. Responde com Rapidez às necessidades dos clientes	1	2	3	4	5
6. Assume responsabilidades. É responsável	1	2	3	4	5
7. Arrisca aproveitando as oportunidades do mercado	1	2	3	4	5
8. Proporciona oportunidades para o Crescimento profissional dos seus trabalhadores	1	2	3	4	5
9. É Autónoma nas decisões	1	2	3	4	5
10. É orientada em função de Normas	1	2	3	4	5
11. Tem capacidade de Análise do meio empresarial	1	2	3	4	5
12. Dá Atenção aos pormenores	1	2	3	4	5
13. Enfrenta directamente o conflito , se necessário	1	2	3	4	5
14. É orientada em função do Grupo Empresarial	1	2	3	4	5
15. Partilha informação livremente	1	2	3	4	5
16. É orientada em função dos Clientes	1	2	3	4	5
17. É Justa e Imparcial	1	2	3	4	5
18. É controlada por muitas regras. Burocrática	1	2	3	4	5
19. É Tolerante . Aceita opiniões e comportamentos diferentes	1	2	3	4	5
20. É Informal , podendo utilizar canais de comunicação não constantes no manual.	1	2	3	4	5
21. Toma decisões . É determinada	1	2	3	4	5
22. É Competitiva	1	2	3	4	5
23. É altamente Organizada	1	2	3	4	5
24. Está orientada em função do Desempenho	1	2	3	4	5
25. Tem uma Missão e uma Visão orientadora na gestão	1	2	3	4	5
26. Está orientada para os Resultados	1	2	3	4	5
27. Tem Expectativas de alto Desempenho	1	2	3	4	5
28. É Agressiva (tem um comportamento pró activo junto dos clientes)	1	2	3	4	5
29. As remunerações são elevadas de acordo com o bom desempenho	1	2	3	4	5
30. Há Segurança de Emprego	1	2	3	4	5
31. Dá elogios pelo bom Desempenho no Trabalho	1	2	3	4	5
32. É compreensiva. Ajuda . Encoraja .	1	2	3	4	5
33. É Calma e Tranquila	1	2	3	4	5
34. Incentiva a construção de Amizades no trabalho	1	2	3	4	5
35. É Socialmente Responsável	1	2	3	4	5
36. Há entusiasmo no trabalho	1	2	3	4	5
37. Trabalha para além do horário fixado	1	2	3	4	5
38. Tem boa Reputação	1	2	3	4	5
39. Dá uma especial importância à Qualidade	1	2	3	4	5
40. Distingue-se das outras empresas	1	2	3	4	5

Por favor responda ao questionário e devolva-o no R5F
 As suas respostas são confidenciais e anónimas.



II – Caracterização do inquirido(a)

Assinale com um X no respectivo quadrado a situação de resposta.

Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>	
Idade (anos)	18 a 30 <input type="checkbox"/>	31 a 50 <input type="checkbox"/>	51 e mais <input type="checkbox"/>
Grau de escolaridade	Básico <input type="checkbox"/>	Médio <input type="checkbox"/>	Superior <input type="checkbox"/>
Há quantos anos vive na zona?	Até 1 ano <input type="checkbox"/>	Mais de 1 até 5 <input type="checkbox"/>	Superior a 5 <input type="checkbox"/>
Conhece o seu Carteiro/Distribuidor de correio?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>	
Vê-o quando ele está a desempenhar as suas funções?	Nunca <input type="checkbox"/>	Vê-o às vezes <input type="checkbox"/>	Muitas vezes <input type="checkbox"/>
O seu Carteiro, para além da entrega de correio, presta-lhe outros serviços?	Sim <input type="checkbox"/>	Quais? _____ _____	
	Não <input type="checkbox"/>		
Contacta face a face com o Carteiro/Distribuidor e fala com ele?	Nunca <input type="checkbox"/>	Raramente <input type="checkbox"/>	Muitas vezes <input type="checkbox"/>
Se respondeu Raramente ou Muitas vezes , em que situações fala com o Carteiro/Distribuidor?	Na entrega de Correio Registrado? <input type="checkbox"/>	Reclamações do serviço? <input type="checkbox"/>	Na compra de serviços? <input type="checkbox"/>
Em situações fora do contexto da entrega do correio?	<input type="checkbox"/>	Outras situações? _____ _____	
1. Diga por favor qual o código postal da sua residência.			

Muito Obrigada pela sua Colaboração.

✳

Por favor responda ao questionário e devolva-o no RSF
 As suas respostas são confidenciais e anónimas.

ANEXO D – Carta Distribuidores

ISCTE  Business School
Instituto Universitário de Lisboa
UNIDE – Unidade de Investigação
em Desenvolvimento Empresarial



Exmo. Senhor Distribuidor

Sou trabalhadora dos Correios há 32 anos, actualmente na Direcção de Operações dos CTT Correios e sou simultaneamente estudante de doutoramento da ISCTE *Business School*, onde estou a desenvolver um projecto de investigação sobre os Valores Corporativos e da Marca CTT.

A sua função como Distribuidor de Correio é muito importante como transmissor dos Valores da empresa constituindo-se como um elo importante de ligação junto da população e contribuindo para a criação da imagem e identidade corporativa dos CTT.

A sua ajuda e participação são um valioso e imprescindível contributo para a recolha de dados para a minha tese de doutoramento. Convido-o pois, a preencher o questionário em anexo, que lhe tomará apenas cerca de 10 minutos do seu tempo e a devolvê-lo num prazo de 10 dias, fechado, no sobrescrito RSF. Trata-se de um inquérito confidencial e anónimo cujos resultados serão processados de forma agregada, sem identificação individual e apenas no âmbito académico.

Se tiver algum assunto ou dúvida que queira colocar-me sobre o questionário, estarei ao seu dispor e desde já agradeço o seu contacto pelo telefone 213 229 478 ou Telemóvel 922 003 161.

Desde já os meus sinceros agradecimentos pela sua colaboração

Virgínia Aveiro

(Investigadora da ISCTE Business School
UNIDE – Unidade de Investigação em Desenvolvimento Empresarial)

Lisboa, Janeiro 2010

ANEXO E – QUESTIONÁRIO DISTRIBUIDORES

Questionário elaborado para estudo de âmbito académico. As suas respostas são confidenciais. Preencha por favor todos os quadros.

I - Abaixo, encontram-se 40 características que podem ser usadas para descrever a Empresa CTT e os seus Valores da Marca Corporativa. Por favor leia a lista e assinale com um X no quadrado respectivo, e segundo a escala, a resposta à seguinte questão: **Em que medida acha que esta característica é representativa dos Valores da Marca CTT?**

Nada	Minimamente	Moderadamente	Consideravelmente	Muito	
1	2	3	4	5	
1. É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos Clientes	1	2	3	4	5
2. É uma empresa estável no Mercado empresarial	1	2	3	4	5
3. É uma empresa fiável de de confiança	1	2	3	4	5
4. É inovadora	1	2	3	4	5
5. Responde com rapidez às necessidades dos Clientes	1	2	3	4	5
6. Assume responsabilidades.É responsável	1	2	3	4	5
7. Correr riscos aproveitando as oportunidades do mercado	1	2	3	4	5
8. Proporciona oportunidades para o crescimento profissional	1	2	3	4	5
9. Éautónoma nas decisões	1	2	3	4	5
10.Éorientada em função de regras/normas	1	2	3	4	5
11. Tem capacidade de análise do meio empresarial	1	2	3	4	5
12. Dá atenção aos pormenores	1	2	3	4	5
13. Enfrenta directamente o conflito,se necessário	1	2	3	4	5
14. É orientada em função do Grupo empresarial	1	2	3	4	5
15. Partilha informação livremente	1	2	3	4	5
16. É orientada em função dos Clientes	1	2	3	4	5
17. É justa e imparcial	1	2	3	4	5
18. É controlada por muitas regras. Burocrática	1	2	3	4	5
19. É tolerante. Aceita opiniões e comportamentos diferentes	1	2	3	4	5
20. É informal	1	2	3	4	5
21. Tomar decisões. É determinada	1	2	3	4	5
22. É competitiva	1	2	3	4	5
23. É altamente organizada	1	2	3	4	5
24. Está orientada em função do desempenho	1	2	3	4	5
25. Tem uma Missão e uma Visão orientadora na gestão	1	2	3	4	5
26. Está orientada para os resultados	1	2	3	4	5
27. Tem expectativas de alto desempenho	1	2	3	4	5
28. É agressiva comercialmente	1	2	3	4	5
29. As remunerações são elevadas de acordo com o bom desempenho	1	2	3	4	5
30.Há segurança de emprego	1	2	3	4	5
31. Dáe logios pelo bom desempenho no trabalho	1	2	3	4	5
32. É compreensiva. Ajuda. Encoraja	1	2	3	4	5
33.É calma e tranquila	1	2	3	4	5
34. Incentivar a construção de amizade no trabalho	1	2	3	4	5
35. É socialmente responsável	1	2	3	4	5
36. Há entusiasmo no trabalho	1	2	3	4	5
37. Trabalha para além d horário fixadoFazer horas extraordinárias	1	2	3	4	5
38. Tem boa reputação	1	2	3	4	5
39. Dá uma especial importância à Qualidade	1	2	3	4	5
40. Distingue-se das restantes empresas	1	2	3	4	5

Perceção dos Valores da Marca Corporativa pelos Clientes

II - Abaixo, encontram-se 40 características que também **podem ser usadas para descrevê-lo a si**. Por favor, leia a lista, e assinale com um X, e segundo a escala, a resposta à seguinte questão:

Em que medida esta característica é representativa dos seus Valores Pessoais?

Nada	Minimamente	Moderadamente	Consideravelmente	Muito					
1	2	3	4	5					
1. É uma empresa que se adapta às novas realidades do mercado e dos Clientes	1	2	3	4	5				
2. É uma empresa estável no Mercado empresarial	1	2	3	4	5				
3. É uma empresa fiável de de confiança	1	2	3	4	5				
4. É inovadora	1	2	3	4	5				
5. Responde com rapidez às necessidades dos Clientes	1	2	3	4	5				
6. Assume responsabilidades.É responsável	1	2	3	4	5				
7. Correr riscos aproveitando as oportunidades do mercado	1	2	3	4	5				
8. Proporciona oportunidades para o crescimento profissional	1	2	3	4	5				
9. Éautónoma nas decisões	1	2	3	4	5				
10.Éorientada em função de regras/normas	1	2	3	4	5				
11. Tem capacidade de análise do meio empresarial	1	2	3	4	5				
12. Dá atenção aos pormenores	1	2	3	4	5				
13. Enfrenta directamente o conflito,se necessário	1	2	3	4	5				
14. É orientada em função do Grupo empresarial	1	2	3	4	5				
15. Partilha informação livremente	1	2	3	4	5				
16. É orientada em função dos Clientes	1	2	3	4	5				
17. É justa e imparcial	1	2	3	4	5				
18. É controlada por muitas regras. Burocrática	1	2	3	4	5				
19. É tolerante. Aceita opiniões e comportamentos diferentes	1	2	3	4	5				
20. É informal	1	2	3	4	5				
21. Tomar decisões. É determinada	1	2	3	4	5				
22. É competitiva	1	2	3	4	5				
23. É altamente organizada	1	2	3	4	5				
24. Está orientada em função do desempenho	1	2	3	4	5				
25. Tem uma Missão e uma Visão orientadora na gestão	1	2	3	4	5				
26. Está orientada para os resultados	1	2	3	4	5				
27. Tem expectativas de alto desempenho	1	2	3	4	5				
28. É agressiva comercialmente	1	2	3	4	5				
29. As remunerações são elevadas de acordo com o bom desempenho	1	2	3	4	5				
30.Há segurança de emprego	1	2	3	4	5				
31. Dáe logios pelo bom desempenho no trabalho	1	2	3	4	5				
32. É compreensiva. Ajuda. Encoraja	1	2	3	4	5				
33.É calma e tranquila	1	2	3	4	5				
34. Incentivar a construção de amizades no trabalho	1	2	3	4	5				
35. É socialmente responsável	1	2	3	4	5				
36. Há entusiasmo no trabalho	1	2	3	4	5				
37. Trabalha para além d horário fixadoFazer horas extraordinárias	1	2	3	4	5				
38. Tem boa reputação	1	2	3	4	5				
39. Dá uma especial importância à Qualidade	1	2	3	4	5				
40. Distingue-se das restantes empresas	1	2	3	4	5				



III – Caracterização do inquirido

Assinale com um X no respectivo quadro a situação de resposta.

1. Sexo

Masculino

Feminino

2. Idade (anos)

18 a 30

31 a 50

Mais de 51

3. Há quantos tempo é Distribuidor de correio?

Até 1 ano

Mais de 1 até 5 anos

Superior a 5

4. Pertence aos quadros de pessoal efectivo ou contratado de alguma destas empresas do grupo CTT?

CTT Correios
PostContacto

CTT Expresso
CTT Gest

Outra

5. É Prestador de Serviço de distribuição/entrega de correio para alguma destas empresas?

CTT Correios
PostContacto

CTT Expresso
CTT Gest

Outra

6. Qual a sua Zona de Distribuição? (Códigos Postais) _____

7. Qual o número de vezes que contacta pessoalmente com o Cliente, para além da colocação da correspondência no receptáculo postal do domicílio

Diariamente

1 a 2 vezes por
semana?

Muito
raramente

8. Em que situações fala com o Cliente?

Na entrega de Correio Registado?

Reclamações do
serviço?

Na venda de
serviços?

Em situações fora do contexto
entrega do correio?

Outras situações? _____

Muito Obrigada pela sua Colaboração.

ANEXO F – RESULTADOS

ANEXO F1:Avaliação da normalidade da Marca

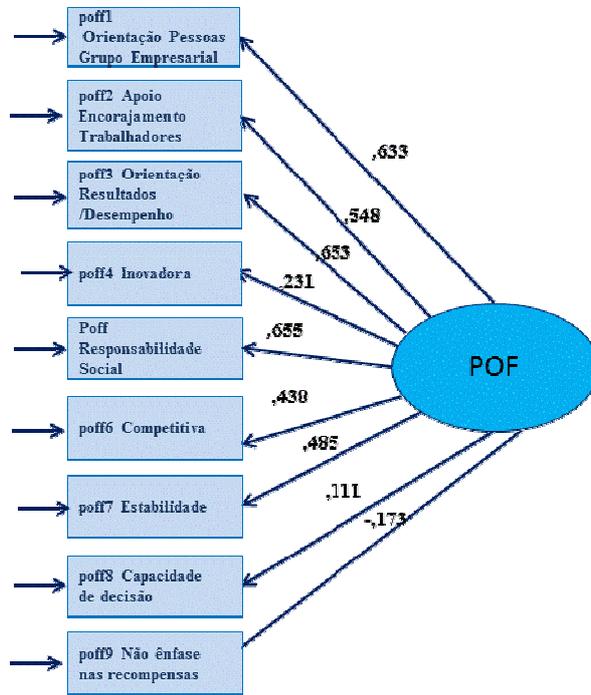
Variável	min	max	assimetria	c.r.	curtose	c.r.
m4	-4,123	2,336	-,532	-3,996	,706	2,649
m3	-4,031	1,697	-,726	-5,450	,642	2,409
m2	-3,899	2,232	-,370	-2,774	,229	,860
m1	-2,759	2,354	-,025	-,189	-,152	-,571
Multivariada					5,884	7,907

ANEXO F2:Avaliação da Normalidade do *P-O Fit*

Variável	min	max	Assimetria	c.r	Curtose	c.r.
poff7	-2,285	4,139	1,026	7,702	1,386	5,203
poff5	-1,816	5,520	1,562	11,724	4,031	15,126
poff3	-2,310	5,777	1,391	10,439	3,685	13,827
poff2	-2,158	3,681	,814	6,111	,786	2,951
poff1	-1,617	4,324	,929	6,976	,964	3,617
Multivariate					19,609	21,544

ANEXO F3: Diagrama de caminhos do POF- Modelo 1

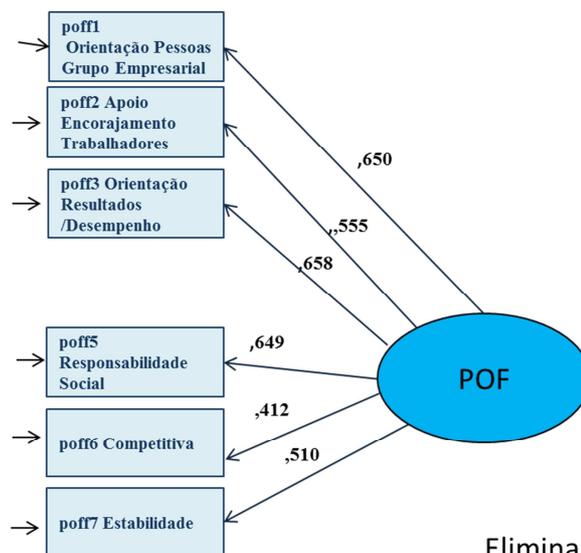
n=338



Imensos outliers
 Coeficientes muito baixos
 Eliminar poff4, Poff8 e Poff9

ANEXO F4: Diagrama de Caminhos POF Modelo 2

ANEXO POF_Modelo 2



Eliminar poff6

ANEXO F 5: RESULTADOS ANÁLISE MULTIGRUPOS

O efeito moderador dos Grupos Rural e Urbano no modelo de medida da Marca

A questão colocada é se a estrutura fatorial proposta para a Marca é invariante para os empregados rurais e urbanos ou será a estrutura fatorial diferente?

1) Ajustamento Global do modelo sem restrições de igualdade entre os 2 grupos rural e urbano

$\chi^2(4) = 13,295$ $p = 0,01$; CFI = 0,962; PCFI = 0,321; GFI = 0,980; PGFI = 0,196; RMSEA = 0,083; $P(RMSEA) < 0,05 = 0,109$; IC90% = [0,036, 0,135]; AIC = 45,295; BCC = 46,356; MECVI = 0,138

Teste à hipótese nula H_0 que o modelo é correto

Sector		Variáveis	λ	R^2
Urbano	MARCA	m1	0,65	0,42
		m2	0,51	0,26
		m3	0,72	0,51
		m4	0,59	0,34
Rural	MARCA	m1	0,66	0,43
		m2	0,58	0,34
		m3	0,75	0,56
		m4	0,51	0,26

De acordo com os índices de ajuste, o modelo fatorial proposto apresenta um bom ajustamento para os grupos o rural e urbano (à totalidade da amostra). Mas será que os pesos factoriais isto é, a importância dos factores em cada um dos itens é a mesma para os 2 grupos? Ou difere significativamente? Importa, por isso, fazer a análise da invariância multigrupos

2) Ajustamento Global do Modelo impondo restrições (de igualdade aos pesos fatoriais, e às covariâncias dos fatores e resíduos) dos setores urbanos e rural. Esta análise será feita testando os modelos seguintes:

M1 - Modelo de pesos fatoriais fixos (*Measurement weights*), i.e. impõe restrição de igualdade aos pesos fatoriais nos 2 grupos

M2 - Modelo de pesos fatoriais e covariâncias fixos (*Structural covariances*), i.e. impõe restrições de igualdade aos pesos fatoriais e às covariâncias dos fatores nos 2 grupos

M3 - Modelo de pesos fatoriais, covariâncias e resíduos das variáveis de medida fixos (*Measurement residuals*), i.e. impõe restrições de igualdade aos pesos fatoriais, às covariâncias dos fatores e aos resíduos nos 2 grupos

Deste modo;

a) M_0 é o modelo estimado em 1)

b) M_1 – Tem restrições de igualdade aos pesos fatoriais e compara com M_0

$\chi^2(7) = 13,511$ $p = 0,061$; CFI = 0,73; PCFI = 0,568; GFI = 0,980; PGFI = 0,343;

RMSEA = 0,053; $P(RMSEA \leq 0,05) = 0,403$; IC90% = [0,0,0,95]; AIC = 39,511;

BCC = 40,373; MECVI = 120

Será que M_1 tem melhor ajuste que o M_0 ?

- Teste à diferença do χ^2 para o modelo restrito (M_1)

$$\chi^2_{df(7-4)} = 13,511 - 13,295 = 0,216$$

$$\chi^2_{df(3)} = 0,216 \quad p\text{-value} = 0,975$$

- Teste à hipótese nula. Como $p\text{-value} = 0,975$ não se rejeita a hipótese do ajuste do modelo. Assim, a qualidade de ajustes dos 2 modelos não é significativamente diferente, isto é, os pesos fatoriais são invariáveis nos dois grupos.
- Teste à diferença do χ^2 para o modelo restrito (M_2) e o modelo sem restrições M_0

M_2 - Impor restrições de igualdade aos pesos fatoriais e covariâncias dos fatores (pesos fatoriais e covariâncias fixos. Como o $p\text{-value} = 0,555$ não se rejeita a hipótese de que a qualidade do ajuste do modelo livre e do modelo com covariâncias fixas não diferem significativamente.

M_3 - Impor restrições de igualdade aos pesos fatoriais e covariâncias dos fatores e resíduos das variáveis de medida (pesos fatoriais, covariâncias e resíduos fixos). O mesmo raciocínio foi feito por comparação entre o modelo livre (M_0) e o modelo (M_3).

$\chi^2(12) = 22,508$ $p = 0,032$; CFI = 0,957; PCFI = 0,957; GFI = 0,968; PGFI = 0,581;

RMSEA = 0,051 $P(RMSEA \leq 0,05) = 0,435$ 90%CI = [0,015; 0,083];

AIC=38.508; BCC=39.038; MECVI=.116

Sector		Variáveis	λ	R ²
Urbano	MARCA	m1	0,66	0,44
		m2	0,54	0,30
		m3	0,73	0,54
		m4	0,54	0,30
Rural	MARCA	m1	0,66	0,44
		m2	0,54	0,30
		m3	0,73	0,54
		m4	0,54	0,30

A escolha foi a do modelo M3, em que não se rejeita a hipótese de que a qualidade do ajuste do modelo livre e do modelo de pesos fatoriais, covariâncias e resíduos das variáveis de medida fixos (Measurement residuals), não diferem significativamente, em que p-value é 0,070, podendo concluir-se que a invariância do modelo fatorial para rural e urbano da Marca fica assim demonstrada.

Quadro comparação de modelos

Nested Model Comparisons

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement weights	3	,216	,975	,001	,001	-,065	-,069
Structural covariances	4	,564	,967	,002	,002	-,075	-,078
Measurement residuals	8	9,213	,325	,036	,037	-,068	-,071

Assuming model Measurement weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural covariances	1	,348	,555	,001	,001	-,009	-,010
Measurement residuals	5	8,997	,109	,035	,036	-,003	-,003

Assuming model Structural covariances to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement residuals	4	8,649	,070	,034	,035	,007	,007

Conclusão a zona geográfica de trabalho dos Colaboradores não tem efeito moderador na Marca e que por isso não existem diferenças significativas nas relações estruturais da Marca, estabelecidas por serem de zonas rurais ou urbanas.

Pode-se concluir que a invariância do modelo fatorial para rural e urbano da MARCA fica assim demonstrada.

O EFEITO MODERADOR DOS GRUPOS RURAL E URBANO NO MODELO DE MEDIDA

DO POF

Análise do modelo fatorial em cada grupo individualmente: rural e urbano

Sector		Variáveis	λ	R^2
Urbano	POF	poff1	0,641	0,410
		poff2	0,734	0,538
		poff3	0,690	0,477
		poff5	0,735	0,541
		poff7	0,483	0,233
Rural	POF	poff1	0,529	0,280
		poff2	0,424	0,179
		poff3	0,673	0,453
		poff5	0,599	0,359
		poff7	0,583	0,340

1)Ajustamento Global do modelo sem restrições de igualdade entre os 2 grupos rural e urbano

χ^2 (10) =6,892 p =0,736 CFI =1,000;PCFI=,50;GFI= 0,992;PGFI=0,343;

RMSEA=0,000; P (RMSEA <=0,05) =,0,972;IC90%=[,0, ,0,043];AIC=46,89;

BCC=48,491; MECVI=, 144

De acordo com os índices de ajustamento o modelo fatorial proposto apresenta um bom ajuste para os grupos rural e urbano (à totalidade da amostra). Mas será que os pesos fatoriais isto é, a importância dos fatores em cada um dos itens é a mesma? Difere significativamente? Importa por isso fazer a análise da invariância multigrupos

2) Ajustamento Global do Modelo impondo restrições (de igualdade aos pesos fatoriais, e às covariâncias dos fatores e resíduos) dos grupos rural e urbano,através da comparação dos modelos:M0,M1,M2,M3 apresentados no ponto anterior.

Deste modo;

- a) M_0 é o modelo estimado em 1)
- b) M_1 – Tem restrições de igualdade aos pesos fatoriais

$\chi^2(14) = 15,707$ $p = 0,332$

Sector		Variáveis	λ	R^2
Urbano	POF	poff1	0,626	0,392
		poff2	0,676	0,456
		poff3	0,732	0,536
		poff5	0,704	0,495
		poff7	0,570	0,325
Rural	POF	poff1	0,548	0,300
		poff2	0,505	0,255
		poff3	0,628	0,394
		poff5	0,625	0,391
		poff7	0,508	0,258

Será que M_1 tem melhor ajuste que o M_0 ?

- Teste à diferença do χ^2 para o modelo restrito (M_1)

$\chi^2_{df(4)} = 8,815$ $p\text{-value} = 0,066$

- Teste à hipótese nula

Não se rejeita a hipótese da qualidade do ajuste ser igual para os modelos M_0 e M_1 . A qualidade de ajustes dos 2 modelos não é significativamente diferente, isto é, os pesos fatoriais são invariáveis nos dois grupos.

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement weights	4	8,815	,066	,027	,028	,026	,028
Structural covariances	5	11,572	,041	,035	,036	,033	,035
Measurement residuals	10	20,532	,025	,062	,064	,041	,044

- c) M_2 -Impor restrições de igualdade aos pesos fatoriais e covariâncias dos fatores (pesos fatoriais e covariâncias fixos).

Rejeita-se a hipótese de que o ajuste entre o M0 e M2 seja igual ($p=0,041$), isto é o M2 tem pior ajustamento que o modelo sem constrangimentos e como se rejeita a hipótese do ajuste entre M0 e M3 ($p=0,025$) significa que o M3 tem pior ajustamento que o modelo M0 sem restrições.

- Teste à diferença do χ^2 para o modelo restrito (M_2) e o modelo sem restrições M_0
 $\chi^2 (15) = 18,464$ $p = 0,239$

Sector		Variáveis	λ	R^2
Urbano	POF	poff1	0,584	0,341
		poff2	0,634	0,401
		poff3	0,701	0,492
		poff5	0,660	0,436
		poff7	0,536	0,287
Rural	POF	poff1	0,576	0,332
		poff2	0,533	0,284
		poff3	0,665	0,442
		poff5	0,652	0,425
		poff7	0,542	0,294

- Teste à hipótese nula que o modelo é correto

M_3 - Impor restrições de igualdade aos pesos fatoriais e covariâncias dos fatores e resíduos das variáveis de medida (pesos fatoriais, covariâncias e resíduos fixos).

- Teste à diferença do χ^2 para o modelo restrito (M_3) e o modelo sem restrições M_0
 $\chi^2 (20) = 27,424$ $p = 0,124$
- Teste à hipótese nula

Não se rejeita a hipótese da qualidade de igualdade do ajustamento entre o M0 e M1. A qualidade de ajustes dos 2 modelos não é significativamente diferente, isto é, os pesos fatoriais são invariáveis nos dois grupos. O Modelo escolhido foi o M1 (structural covariances) - Impõe restrições de igualdade aos pesos fatoriais.

Assuming model Measurement weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural covariances	1	2,757	,097	,008	,009	,007	,007
Measurement residuals	6	11,718	,069	,036	,037	,015	,016

Assuming model Structural covariances to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement residuals	5	8,960	,111	,027	,028	,009	,009

Pode-se concluir que o modelo é invariante na influência do Rural e Urbano no *P-O Fit* com exceção na variância do erro da variável *poff2* (apoio encorajamento).

O EFEITO MODERADOR DOS GRUPOS RURAL E URBANO NO MODELO ESTRUTURAL

POF → MARCA

Pretende-se avaliar a estrutura fatorial e os coeficientes estruturais do modelo. Haverá diferenças no coeficiente estrutural entre *P-O Fit* ⇒ MARCA e os grupos rurais e urbanos.

1) Análise do modelo em cada um dos grupos separados (igual ao modelo sem restrições Mo a testar a seguir

Em que $X^2 (52) = 120,218$; $\rho = 0,000$; CFI=,891; PCFI=,643; GFI=0,928; PGFI=,536; RMSEA=,062; P= (0,078) ; IC 90%=]0,71;110[; AIC=135,229; BCC=136,391; MECVI=,405

Diagrama de Caminhos POF => PME- Sector Rural

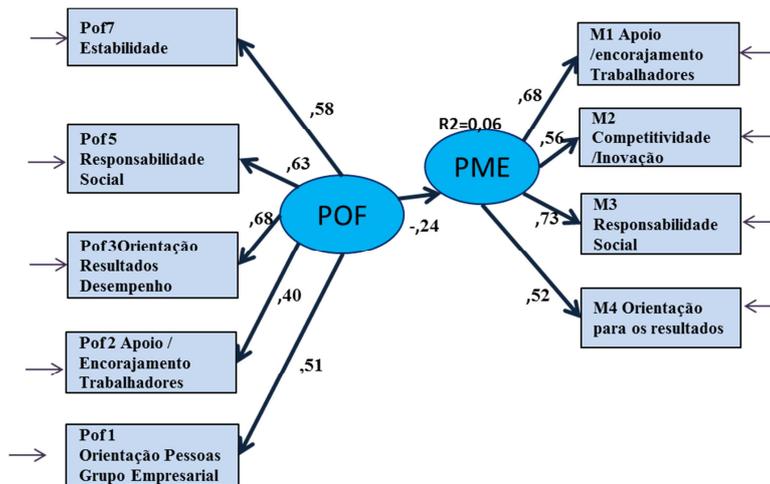
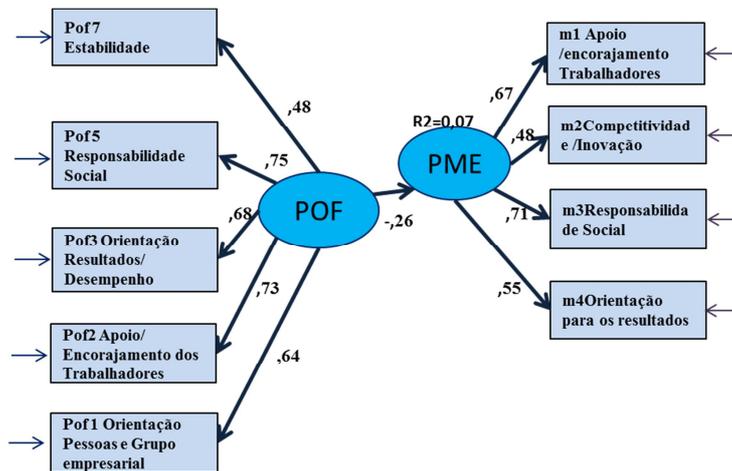


Diagrama de Caminhos P-O Fit => PME- Sector Urbano



Sector		Variáveis	λ	R^2
Urbano	POF	poff1	0,636	0,405
		poff2	0,732	0,535
		poff3	0,683	0,467
		poff5	0,750	0,563
		poff7	0,475	0,226
		m1	0,669	0,448
		m2	0,484	0,234
	m3	0,710	0,503	
	m4	0,588	0,346	
	Rural	POF	poff1	0,511
poff2			0,402	0,162
poff3			0,675	0,456
poff5			0,625	0,391
poff7			0,580	0,336
m1			0,680	0,463
m2			0,564	0,318
m3		0,732	0,536	
m4		0,522	0,273	

Conclusão: Há diferenças no coeficiente estrutural entre POF e MARCA(PME) nos grupos Rural e Urbano.

Serão as diferenças existentes nos 2 grupos estatísticos significativos?

Análise da invariância multigrupo. Em SEM podemos testar os modelos seguintes;

M0 Modelo sem restrições (todos os parâmetros livres, igual ao modelo o estimado em 1 para os 2 grupos individualmente)

M1 *Measurement Weights* – fixa os pesos fatoriais do modelo de medida (i.e., considera-os iguais)

M2 *Structural weights* - fixa os pesos fatoriais e os coeficientes estruturais (são iguais)

M3 *Structural covariances* – pesos fatoriais + coeficientes estruturais + covariâncias estruturais = iguais

M4 *Structural residuals* – pesos fatoriais + coeficientes estruturais + covariâncias entre latentes + resíduos das latentes, fixos. Isto é, são iguais

M5 *Measurement residuals* – Modelo de pesos fatoriais, coeficientes estruturais, covariâncias das variáveis latentes, resíduos das variáveis latentes e resíduos das variáveis de medida, fixos. Isto é, são iguais.

Deste modo analisando o quadro de comparação de modelos M0 a M5 Concluiu-se que: M0 tem melhor ajuste que o M5 ($p=0,04$) implica que tudo é diferente

M2 tem melhor ajuste que o M5 ($p= 0,34$) implica pesos fatoriais e coeficientes estruturais iguais

M4 tem melhor ajuste que M5 ($p=0,038$) tudo igual à exceção dos resíduos das variáveis de medida

Assim o M4 (structural residuals) é onde há as maiores diferenças. Rejeita-se a hipótese do ajustamento entre o M0 e M5 $p=0,38$

Nested Model Comparisons

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement weights	7	10,091	,183	,014	,016	-,011	-,012
Structural weights	8	10,130	,256	,015	,016	-,014	-,016
Structural covariances	9	12,932	,166	,019	,020	-,013	-,015
Structural residuals	10	13,275	,209	,019	,021	-,016	-,018
Measurement residuals	19	31,074	,040	,045	,048	-,019	-,021

Assuming model Measurement weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural weights	1	,039	,844	,000	,000	-,004	-,004
Structural covariances	2	2,841	,242	,004	,004	-,003	-,003
Structural residuals	3	3,184	,364	,005	,005	-,006	-,006
Measurement residuals	12	20,983	,051	,030	,033	-,008	-,009

Assuming model Structural weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural covariances	1	2,802	,094	,004	,004	,001	,001
Structural residuals	2	3,146	,207	,005	,005	-,002	-,002
Measurement residuals	11	20,944	,034	,030	,033	-,004	-,005

Assuming model Structural covariances to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural residuals	1	,344	,558	,000	,001	-,003	-,003
Measurement residuals	10	18,142	,053	,026	,029	-,005	-,006

Assuming model Structural residuals to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement residuals	9	17,798	,038	,026	,028	-,002	-,003

Conclusão: Há diferenças nas variâncias dos resíduos das variáveis pof2 Apoio e Encorajamento e m2 Competitividade e Inovação.

O EFEITO MODERADOR DOS GRUPOS *STATUS* DOS COLABORADORES (EFETIVOS E EM OUTSOURCING) NA MARCA

Análise do modelo fatorial em cada grupo individualmente: Empregados e Outsourcing (outros empregados)

1) Ajustamento Global do modelo sem restrições de igualdade entre os 2 grupos Empregados e *outsourcing*

$\chi^2(4) = 7,705$ $p = 0,103$; CFI = 0,985; PCFI = 0,328; GFI = 0,988; PGFI = 0,198; RMSEA = 0,053; P (RMSEA $\leq 0,05$) = 0,109; IC90% = [0,000, 0,108]; AIC = 39,705; BCC = 40,970; MECVI = 122

Distribuidores		Variáveis	λ	R^2
Empregados	MARCA	m1	0,64	0,41
		m2	0,54	0,30
		m3	0,83	0,69
		m4	0,48	0,23
Outros	MARCA	m1	0,66	0,44
		m2	0,58	0,34
		m3	0,56	0,31
		m4	0,66	0,44

Os empregados dão mais peso à m3 (responsabilidade social) e m1 (Apoio e encorajamento) enquanto os outros empregados em outsourcing dão mais peso à m1 (apoio e encorajamento) e m4 (orientação para resultados)

De acordo com os índices de ajustamento o modelo fatorial proposto apresenta um bom ajuste em simultâneo para o grupo e de empregados e outros (à totalidade da amostra). Mas será que os pesos fatoriais isto é, a importância dos fatores em cada um dos itens é a mesma para os dois grupos? ou difere significativamente? Importa, por isso, fazer a análise da invariância multigrupos com a comparação de modelos já apresentada anteriormente.

2) Ajustamento Global do Modelo impondo restrições (de igualdade aos pesos fatoriais, e às covariâncias dos fatores e resíduos) dos grupos empregados e *outsourcing*

Estimação dos modelos

O M₀ é o modelo estimado em 1)

M₁ – Tem restrições de igualdade aos pesos fatoriais

$\chi^2 (7) = 15,163$ p = 0,034; CFI = 0,73; PCFI = 0,568; GFI = 0,980; PGFI = 0,343;
 RMSEA = 0,053; P (rmsea <= 0,05) = 0,403; IC90% = [0,0,0,95]; AIC = 39,511;
 BCC = 40,373; MECVI = 120

Distribuidores		Variáveis	λ	R ²
Empregados	MARCA	m1	0,68	0,46
		m2	0,55	0,30
		m3	0,77	0,59
		m4	0,53	0,26
Outros	MARCA	m1	0,59	0,35
		m2	0,53	0,28
		m3	0,70	0,49
		m4	0,54	0,29

Será que M₁ tem melhor ajuste que o M₀?

- Teste à diferença do χ^2 para o modelo restrito (M₁)

$$\chi^2_{df (7-4)} = 15,163 - 7,705 = 7,459$$

$$\chi^2_{df (3)} = 7,459 \text{ p-value} = 0,059$$

A qualidade de ajustes dos 2 modelos não é significativamente diferente, isto é, os pesos fatoriais são invariáveis nos dois grupos.

- Teste à diferença do χ^2 para o modelo restrito (M₂) e o modelo sem restrições M₀
 M₂ - Impor restrições de igualdade aos pesos fatoriais e covariâncias dos fatores (pesos fatoriais e covariâncias fixos)

$$\chi^2_{df (1)} = 0,184 \text{ p-value} = 0,668$$

- Teste à hipótese nula

Como o p-value = 0,668 não se rejeita a hipótese de que a qualidade do ajuste do modelo livre e do modelo com covariâncias fixas não diferem significativamente.

M₃ - Impor restrições de igualdade aos pesos fatoriais e covariâncias dos fatores e resíduos das variáveis de medida (pesos fatoriais, covariâncias e resíduos fixos)

$$\chi^2_{df(4)} = 5,447 \text{ p-value} = 0,244$$

X²(12) = 20.794 p=.053; CFI=.964; PCFI=0.964; GFI=.968; PGFI=0.581;

RMSEA=.047 P (rmsea <=0.05) =.521 90%CI=].000,,.080[;

AIC=36.794; BCC=37.427; MECVI=.111

Distribuidores		Variáveis	λ	R ²
Empregados	MARCA	m1	0,66	0,44
		m2	0,54	0,30
		m3	0,73	0,54
		m4	0,54	0,29
Outros	MARCA	m1	0,66	0,44
		m2	0,54	0,30
		m3	0,73	0,54
		m4	0,54	0,29

O mesmo raciocínio foi feito para comparação entre o modelo livre (M₀) e o modelo (M₃). Não se rejeita a hipótese de que a qualidade do ajuste do modelo livre e do modelo com resíduos fixos não diferem significativamente em que p-value é 0,244.

Comparação de modelos

Nested Model Comparisons

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement weights	3	7,459	,059	,029	,029	,011	,012
Structural covariances	4	7,643	,106	,030	,030	,000	,000
Measurement residuals	8	13,089	,109	,051	,052	-,009	-,009

Assuming model Measurement weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural covariances	1	,184	,668	,001	,001	-,012	-,012
Measurement residuals	5	5,631	,344	,022	,022	-,020	-,021

Assuming model Structural covariances to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement residuals	4	5,447	,244	,021	,022	-,009	-,009

PODE-SE CONCLUIR QUE A INVARIÂNCIA DO MODELO FATORIAL DA MARCA PARA EMPREGADOS E OUTROS (OUTSOURCING) FICA ASSIM DEMONSTRADA.

O EFEITO MODERADOR DOS GRUPOS STATUS DOS COLABORADORES,(EFETIVOS E EM OUTSOURCING) NO POF

A questão que se poderá colocar é se a estrutura fatorial proposta para o POF será invariante para o os empregados e os outros Colaboradores em *outsourcing* ou será a estrutura diferente?

Análise do modelo fatorial em cada grupo individualmente: empregados e outros

1)Ajustamento Global do modelo sem restrições de igualdade entre os 2 grupos empregado e *outsourcing*

1) Análise do modelo fatorial em cada grupo individualmente: empregados e outros
 $\chi^2(10) = 9,607$ $p = 0,476$
 CFI = 1,000; PCFI = 0,50; GFI = 0,991; PGFI = 0,330;
 RMSEA = 0,000; $P(\text{rmsea} \leq 0,05) = 0,972$; IC90% = [0,000, 0,051]; AIC = 49607;
 BCC = 51,393; MECVI = 119

M0 - Modelo sem restrições

Sector		Variáveis	λ	R^2
Empregado	POF	poff1	0,580	0,336
		poff2	0,542	0,294
		poff3	0,683	0,466
		poff5	0,649	0,421
		poff7	0,542	0,293
Outros	POF	poff1	0,509	0,259
		poff2	0,539	0,290
		poff3	0,671	0,450
		poff5	0,831	0,691
		poff7	0,510	0,260

De acordo com os índices de ajuste o modelo fatorial proposto apresenta um bom ajuste em simultâneo empregados e outros (à totalidade da amostra)

Mas será que os pesos factoriais isto é, a importância dos factores em cada um dos itens é a mesma? Difere significativamente? Importa por isso fazer a análise da invariância multigrupos

2) Análise da invariância multigrupos da estrutura fatorial dos empregados e outros

Esta análise será feita por comparação com os seguintes modelos:

M_0 - Modelo sem restrições (todos os parâmetros livres)

M_1 - Impor restrições de igualdade aos pesos factoriais (pesos factoriais fixos)

M_2 - Impor restrições de igualdade aos pesos factoriais e covariâncias dos factores (pesos factoriais e covariâncias fixos)

M_3 - Impor restrições de igualdade aos pesos factoriais e covariâncias dos factores e resíduos das variáveis de medida (pesos factoriais, covariâncias e resíduos fixos)

Deste modo;

a) M_0 é o modelo estimado em 1)

b) M_1 – Tem restrições de igualdade aos pesos factoriais

$$\chi^2 (14) = 14,361 \quad p = 0,423$$

Distribuidor		Variáveis	λ	R^2
Empregados	POF	poff1	0,559	0,313
		poff2	0,541	0,293
		poff3	0,665	0,442
		poff5	0,682	0,465
		poff7	0,538	0,289
outros	POF	poff1	0,557	0,333
		poff2	0,531	0,282
		poff3	0,717	0,514
		poff5	0,732	0,536
		poff7	0,548	0,301

Testa a hipótese nula que o modelo é correcto

Será que M_1 tem melhor ajuste que o M_0 ?

Teste à diferença do χ^2 para o modelo restrito (M_1)

$$\chi^2_{df(4)} = 4,754 \quad p\text{-value} = 0,313$$

Não se rejeita a hipótese da qualidade do ajuste entre o M_0 e M_1 . A qualidade de ajustes dos 2 modelos não é significativamente diferente, isto é, os pesos factoriais são invariáveis nos dois grupos.

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement weights	4	4,754	,313	,011	,012	,003	,003
Structural covariances	5	5,633	,344	,013	,014	,003	,003
Measurement residuals	10	9,007	,531	,021	,022	-,001	-,002

c) M_2 - Impor restrições de igualdade aos pesos fatoriais e covariâncias dos factores (pesos fatoriais e covariâncias fixos)

Não se rejeita a hipótese de que o ajuste entre o M_0 e M_2 seja igual ($p=0,344$), isto é o M_2 não tem pior ajustamento que o modelo sem constrangimentos e não se rejeita a hipótese do ajuste entre M_0 e M_3 ($p=0,531$) significa que o M_3 não tem pior ajustamento que o modelo M_0 sem restrições

Teste à diferença do χ^2 para o modelo restrito (M_2) e o modelo sem restrições M_0

$$\chi^2(15) = 15,240 \quad p = 0,434$$

Testa a hipótese nula que o modelo é correcto

Distribuidor		Variáveis	λ	R^2
Empregado	POF	poff1	0,570	0,325
		poff2	0,550	0,302
		poff3	0,676	0,457
		poff5	0,689	0,474
		poff7	0,547	0,299
outros	POF	poff1	0,548	0,300
		poff2	0,500	0,250
		poff3	0,690	0,476
		poff5	0,697	0,486
		poff7	0,518	0,269

M_3 - Impor restrições de igualdade aos pesos fatoriais e covariâncias dos factores e resíduos das variáveis de medida (pesos fatoriais, covariâncias e resíduos fixos)

Teste à diferença do χ^2 para o modelo restrito (M_3) e o modelo sem restrições M_0

$$\chi^2(20) = 18,614 \quad p = 0,547$$

$\chi^2(20) = 18,614 \quad p = .547$; CFI=1.000; PCFI=1.000; GFI=.982; PGFI=0.655;

RMSEA=.000 P (RMSEA9 <=0.05) =.993 90% CI=[.000,.038];

AIC=38.614; BCC=39.507; MECVI=.091

Distribuidor		Variáveis	λ	R^2
Empregado	POF	poff1	0,57	0,32
		poff2	0,54	0,29
		poff3	0,68	0,46
		poff5	0,69	0,48
		poff7	0,54	0,29
outros	POF	poff1	0,57	0,32
		poff2	0,54	0,29
		poff3	0,68	0,46
		poff5	0,69	0,48
		poff7	0,54	0,29

Testa a hipótese nula que o modelo é correcto

Comparação de modelos

Nested Model Comparisons

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement weights	4	4,754	,313	,011	,012	,003	,003
Structural covariances	5	5,633	,344	,013	,014	,003	,003
Measurement residuals	10	9,007	,531	,021	,022	-,001	-,002

Assuming model Measurement weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural covariances	1	,878	,349	,002	,002	,000	,000
Measurement residuals	6	4,253	,643	,010	,010	-,005	-,005

Assuming model Structural covariances to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement residuals	5	3,375	,642	,008	,008	-,004	-,004

Execution time summary:

Conclusão: os dois modelos são invariantes.

O EFEITO MODERADOR DOS GRUPOS STATUS DOS COLABORADORES,(EFETIVOS E OUTSOURCING) NO POF =>MARCA

Foi aplicada a mesma sequência da análise anterior para o POF/Marca tendo sido escolhido o M_0 (modelo sem restrições).

Pretende-se avaliar a estrutura fatorial e os coeficientes estruturais do modelo. Haverá diferenças no coeficiente estrutural entre *P-O Fit* e MARCA e os grupos rurais e urbanos e empregados e outros?

Sector		Variáveis	λ	R^2
Urbano	POF	poff1	0,636	0,405
		poff2	0,732	0,535
		poff3	0,683	0,467
		poff5	0,750	0,563
		poff7	0,475	0,226
		m1	0,669	0,448
		m2	0,484	0,234
		m3	0,710	0,503
		m4	0,588	0,346
Rural	POF	poff1	0,511	0,262
		poff2	0,402	0,162
		poff3	0,675	0,456
		poff5	0,625	0,391
		poff7	0,580	0,336
		m1	0,680	0,463
		m2	0,564	0,318
		m3	0,732	0,536
		m4	0,522	0,273

1) Análise do modelo em cada um dos grupos separados (igual ao modelo sem restrições M_0 a testar a seguir

Em que $X^2 (52) = 120,218$; $\rho = 0,000$; CFI=,891; PCFI=,643;GFI=0,928; PGFI=,536; RMSEA=,062; $P = (0,078)$; IC 90%=[0,71;110[; AIC=135,229; BCC=136,391; MECVI=,405 ?

Análise da invariância multigrupos

M_0 – Modelo sem restrições (todos os parâmetros livres, igual ao modelo o estimado em 1 para os 2 grupos individualmente)

M1 Measurement Weights – fixa os pesos fatoriais do modelo de medida (i.e., considera-os iguais)

M2 Structural weights - fixa os pesos fatoriais e os coeficientes estruturais (são iguais)

M3 Structural covariances – pesos fatoriais + coeficientes estruturais + covariâncias estruturais = iguais

M4 Structural residuals – pesos fatoriais + coeficientes estruturais + covariâncias entre latentes + resíduos das latentes

M5 Measurement residuals – tudo

Deste modo analisando o quadro de comparação de modelos Concluiu-se que: M0 tem melhor ajuste que o M5 ($p=0,04$) implica que tudo é diferente

M2 tem melhor ajuste que o M5 ($p= 0,34$) implica pesos fatoriais e coeficientes estruturais iguais

M4 tem melhor ajuste que M5 ($p=0,038$) tudo igual à exceção dos resíduos das variáveis de medida Assim o M4 (structural residuals) é onde há as maiores diferenças. Testa a hipótese nula que o modelo é correto.

Comparação de modelos

Nested Model Comparisons

Assuming model Unconstrained to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement weights	7	10,091	,183	,014	,016	-,011	-,012
Structural weights	8	10,130	,256	,015	,016	-,014	-,016
Structural covariances	9	12,932	,166	,019	,020	-,013	-,015
Structural residuals	10	13,275	,209	,019	,021	-,016	-,018
Measurement residuals	19	31,074	,040	,045	,048	-,019	-,021

Assuming model Measurement weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural weights	1	,039	,844	,000	,000	-,004	-,004
Structural covariances	2	2,841	,242	,004	,004	-,003	-,003
Structural residuals	3	3,184	,364	,005	,005	-,006	-,006
Measurement residuals	12	20,983	,051	,030	,033	-,008	-,009

Assuming model Structural weights to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural covariances	1	2,802	,094	,004	,004	,001	,001
Structural residuals	2	3,146	,207	,005	,005	-,002	-,002
Measurement residuals	11	20,944	,034	,030	,033	-,004	-,005

Assuming model Structural covariances to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Structural residuals	1	,344	,558	,000	,001	-,003	-,003
Measurement residuals	10	18,142	,053	,026	,029	-,005	-,006

Assuming model Structural residuals to be correct:

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
Measurement residuals	9	17,798	,038	,026	,028	-,002	-,003

Conclusão: o modelo é invariante nos 2 grupos à excepção dos resíduos das variáveis de medida pelo que através do output Amos *critical ratios for differences between parameters* (structural residual) destacam-se as variâncias do modelo que são diferentes que são poff2 e m2.