



Políticas e Práticas de Responsabilidade Social Interna e a sua  
Associação com o Clima do Trabalho e com o Comportamento  
Inovador das Equipas de Logística: estudo de caso do Grupo  
Jerónimo Martins

**Mara Daniela Peixoto Cunha**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto  
Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Logística

**Orientado por:** Ana Teresa Ferreira Oliveira e Helena Sofia Rodrigues

Este projeto inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Valença, 30 de dezembro de 2022





Políticas e Práticas de Responsabilidade Social Interna e a sua  
Associação com o Clima do Trabalho e com o Comportamento  
Inovador das Equipas de Logística: estudo de caso do Grupo  
Jerónimo Martins

**Mara Daniela Peixoto Cunha**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto  
Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Logística

**Orientado por:** Ana Teresa Ferreira Oliveira e Helena Sofia Rodrigues

Este projeto inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.

Valença, 30 de dezembro de 2022

## Resumo

---

É inegável a importância da responsabilidade social (RS) na atualidade. Apesar de ser um tema que já tem vindo a ser estudado nos últimos anos, as empresas começaram a sensibilizarem-se cada vez mais devido ao avanço na globalização e ao aumento da competitividade empresarial. Assim, as empresas decidiram apostar na adoção de um comportamento socialmente responsável com vista à sustentabilidade do negócio, tendo vindo a ganhar um espaço cada vez mais notável nas políticas organizacionais. As empresas, ao repensarem nos seus comportamentos e condutas aplicadas no momento atual, faz originar diferentes posicionamento de mercado, traduzindo-se em investimento específicos capazes de condicionar as relações laborais, sobretudo, ao nível dos recursos humanos (RH), dos funcionários e dos restantes *stakeholders*.

A presente dissertação tem como principal objetivo identificar as políticas e práticas de responsabilidade social interna (RSI) aplicadas pelo Grupo Jerónimo Martins e a sua associação com o clima do trabalho (CT) e com o comportamento inovado (CI). Esta investigação teve início com uma revisão à literatura que proporcionou o estudo de conceitos mais importantes relacionados com a temática. Realizou-se, de seguida, um estudo empírico que consistiu na aplicação de um inquérito ao departamento logístico do Grupo Jerónimo Martins.

Após a recolha dos inquéritos, foi feita uma análise estatística. Os resultados mostram que existe uma correlação forte entre a RSI, destacando-se as políticas empresariais e justiça organizacional, e o CT. Destaca-se ainda a dimensão dos benefícios complementares que apresentou uma relação fraca com o CI. Relativamente ao CT e ao CI, existe uma relação moderada entre estas duas dimensões.

Os resultados sugerem que a necessidade de mais revisão literária sobre RSI, CT e CO e uma melhoria na vertente da formação e a conciliação da vida profissional e pessoal e os benefícios complementares no Grupo Jerónimo Martins.

**Palavras-Chave:** responsabilidade social interna, clima do trabalho, comportamento inovador, Grupo Jerónimo Martins.

## Resumen

---

La importancia de la responsabilidad social hoy en día es innegable. Aunque es un tema que ya se ha estudiado en los últimos años, las empresas han empezado a tomar cada vez más conciencia de él debido al avance de la globalización y al aumento de la competitividad empresarial. Así, las empresas decidieron apostar por la adopción de un comportamiento socialmente responsable con vistas a la sostenibilidad empresarial, habiendo ganado un espacio cada vez más notable en las políticas organizativas. Las empresas, al repensar sus comportamientos y conductas aplicadas en el momento actual, originan un posicionamiento de mercado diferente, traduciéndose en inversiones específicas capaces de condicionar las relaciones laborales, especialmente, a nivel de recursos humanos, empleados y resto de stakeholders.

El objetivo principal de esta disertación es identificar las políticas y prácticas de responsabilidad social interna aplicadas por el Grupo Jerónimo Martins y su asociación con el ambiente de trabajo y el comportamiento innovador. Esta investigación comenzó con una revisión bibliográfica que proporcionó el estudio de los conceptos más importantes relacionados con el tema. A continuación se llevó a cabo un estudio empírico, que consistió en aplicar una encuesta al departamento de logística de Jerónimo Martins.

ras recoger las encuestas, se realizó un análisis estadístico. Los resultados muestran que existe una fuerte correlación entre la responsabilidad social interna, destacando las políticas empresariales y la justicia organizativa y el clima en el trabajo. La dimensión de los beneficios complementarios también mostró una débil relación con el comportamiento innovador. En cuanto al clima laboral y el comportamiento innovador, existe una relación moderada entre estas dos dimensiones.

Los resultados sugieren la necesidad de una mayor revisión bibliográfica sobre la responsabilidad social interna, el clima laboral y el comportamiento innovador, así como una mejora en el aspecto formativo y en la conciliación de la vida profesional y personal y los beneficios complementarios en el Grupo Jerónimo Martins.

**Palabras clave:** responsabilidad social interna, clima laboral, comportamiento innovador, Grupo Jerónimo Martins.

## Abstract

---

The importance of social responsibility today is undeniable. Although it is a topic that has already been studied in recent years, companies have become increasingly aware of it due to advances in globalization and the increase in business competitiveness. Thus, companies have decided to bet on adopting a socially responsible behavior with a view to business sustainability, having gained an increasingly remarkable space in organizational policies. Companies, by rethinking their behaviors and conducts applied at the present time, give rise to different market positioning, translating into specific investments capable of conditioning labor relations, especially at the level of human resources, employees, and other stakeholders.

The main objective of this dissertation is to identify the policies and practices of internal social responsibility applied by the Jerónimo Martins Group and their association with the work climate and innovative behavior. This research began with a literature review that provided the study of the most important concepts related to the theme. An empirical study was then carried out, which consisted of the application of a survey to the logistics department of Jerónimo Martins Group.

After the surveys were collected, a statistical analysis was performed. The results show that there is a strong correlation between internal social responsibility, highlighting corporate policies and organizational justice and the work climate. The complementary benefits dimension also showed a weak relationship with innovative behavior. Regarding work climate and innovative behavior, there is a moderate relationship between these two dimensions.

The results suggest the need for further literature review on internal social responsibility, work climate and innovative behavior and an improvement in the training aspect and the conciliation of professional and personal life and fringe benefits in the Jerónimo Martins Group.

**Keywords:** internal social responsibility, work climate, innovative behavior, Jerónimo Martins Group.

## Agradecimentos

---

O desenvolvimento desta dissertação de mestrado não estava nos meus planos muito menos nos planos das pessoas que estavam à minha volta. Numa altura de incerteza que o mundo vivia por causa do surgimento da COVID19, decidi investir na minha formação académica com o objetivo de enriquecer os meus conhecimentos na vertente da Logística. Neste percurso instável, onde esteve muito presente a dualidade em acabar esta investigação ou desistir no meio do caminho, existiram pessoas que, direta ou indiretamente, me incentivaram a concluir esta dissertação. Assim sendo, expresso os meus sinceros agradecimentos:

- Por muito estranho que possa parecer, tenho de agradecer em primeiro lugar a mim mesma por ter decidido, há uns meses atrás, terminar esta investigação. Porque apesar de todas as mudanças que aconteceram no último ano, soube respeitar o meu tempo e o tempo do universo. Por muito apoio que tenha recebido do exterior, tive de ser eu a escrever cada palavra desta dissertação, ter tempo para a desenvolver e arranjar motivação quando esta não existia. Porque antes das outras pessoas, eu tinha de querer isto, tinha de acreditar que era possível. E consegui.
- Aos meus pais que me deram todo o apoio que precisava, quer em termos emocionais quer em termos financeiros. Acredito eu que em alguns momentos deste percurso, eles acreditavam mais em mim do que eu própria. Com um agradecimento especial ao meu pai que foi a pessoa que mais me pressionou para terminar esta dissertação, porque acredita ele que *“isto irá trazer-te novas oportunidades”*. Se hoje dou por encerrado este capítulo da minha vida, é sem dúvida pelo apoio e amor incondicional que recebo dos meus pais.
- Ao meu irmão que é pessoa que mais me desafia para me tornar uma pessoa melhor. Como irmã mais velha, sempre tentei ser um exemplo para ele, muitas vezes até mostrar que seria melhor que ele. Hoje, peço-te desculpa por ter duvidado da tua capacidade de brotar em termos académicos e agradeço-te por me mostrares todos os dias que eu estava enganada. Obrigada por exigires de mim, uma melhor versão.
- Ao Jorge, que em janeiro deste ano a nossa relação passou a ser mais do que profissional, homem este que é como um segundo pai para mim, que se tornou alguém que eu posso contar e que me diz aquilo que preciso de ouvir e não aquilo que quero ouvir. Para mim é um exemplo de pessoa, que me inspira em termos profissionais, que me passa ótimos valores e que me apoia de forma incondicional. Obrigada por estares presente!
- Às orientadoras desta dissertação, professora Ana Teresa Ferreira Oliveira e a professora Helena Sofia Rodrigues. Expresso a minha gratidão por toda a orientação prestada, o incentivo contínuo e apoio que sempre demonstraram.
- Ao departamento *Academic Tehsis Programme* do Grupo Jerónimo Martins que tornaram possível a realização de um sonho antigo. Foi uma honra poder investigar o departamento logístico de uma das melhores empresas nacionais. Sempre sonhei poder trabalhar com o Grupo Jerónimo Martins e foi possível com a aceitação do meu tema. Agradecer em

particular à Doutora Teresa Tavares e à Carolina Garcia que foram as pessoas com quem tive uma relação mais próxima da empresa.

- Agradecer aos inquiridos que decidiram fazer parte desta investigação, contribuindo para conclusões fulcrais para o melhoramento interno do Grupo Jerónimo Martins.

Foram dois anos que me dediquei à vertente de logística e que não me arrependo. Esta decisão acarretou decisões secundárias que transformaram a minha vida. Depois de muitos anos a estudar, dou por concluído o capítulo da minha vida dedicada à minha formação académica.

Hoje sou licenciada em gestão e mestre em logística.

Hoje abre-se um novo capítulo.



## **Lista de abreviaturas e siglas**

---

ANQ – Agência Nacional para a Qualificação

CI – Comportamento Inovado

CO – Clima Organizacional

Dr. - Doutora

EU – União Europeia

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

JM – Jerónimo Martins

RH – Recursos Humanos

RS – Responsabilidade Social

RSE – Responsabilidade Social das Empresas

RSI – Responsabilidade Social Interna

RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências

# Índice

---

Resumo .....	II
Resumen .....	III
Abstract .....	IV
Agradecimentos.....	V
Lista de abreviaturas e siglas.....	VII
Índice .....	VIII
Índice de figuras .....	X
Índice de tabelas .....	XI
<b>Capítulo I – Introdução .....</b>	<b>1</b>
1.1. Enquadramento e justificação do tema .....	1
1.2. Questão e Objetivos da investigação.....	1
1.3. Estrutura do projeto .....	2
<b>Capítulo II - Responsabilidade Social nas Empresas.....</b>	<b>3</b>
2.1. Responsabilidade Social Interna .....	5
2.2. Responsabilidade social e o Clima do Trabalho .....	9
2.3. Responsabilidade social e Comportamento inovação .....	12
<b>Capítulo III – A Empresa .....</b>	<b>16</b>
3.1. Enquadramento .....	16
3.2. Grupo Jerónimo Martins.....	16
3.2.1. Visão, Missão e Objetivos .....	17
3.3. Responsabilidade Social no Grupo Jerónimo Martins .....	18
3.3.1. Responsabilidade Social Interna no Grupo Jerónimo Martins.....	19
<b>Capítulo IV – Metodologia de Investigação .....</b>	<b>20</b>
4.1. Modelo Conceptual da Investigação .....	20
4.2. Objeto de estudo, objetivos e hipóteses de investigação .....	21
4.2.1. Objeto de estudo .....	21
4.2.2. Objetivo de estudo .....	21
4.2.3. Hipóteses de Investigação .....	21
4.3. Método Quantitativo .....	21
4.3.1. Método de Recolha de Dados.....	22

4.3.2. Inquérito.....	22
4.4. Operacionalização dos conceitos .....	22
4.5. Amostragem .....	25
4.6. Procedimento .....	26
4.7. Procedimentos estatísticos .....	26
<b>Capítulo V – Apresentação e Análise de Resultados .....</b>	<b>28</b>
5.1. Caracterização da Amostra.....	28
5.1.1. Género.....	28
5.1.2. Idade.....	28
5.1.3. Habilitações Académicas .....	29
5.2. Situação Laboral .....	30
5.2.1. Área que exerce na empresa .....	30
5.2.2. Experiência de trabalho.....	31
5.2.3. Motivo de ausência .....	33
5.3. Responsabilidade Social no Grupo Jerónimo Martins .....	34
5.3.1. Responsabilidade Social relativamente às Políticas Empresariais.....	35
5.3.2. Responsabilidade Social relativamente à Justiça Organizacional.....	38
5.3.3. Responsabilidade Social relativamente à Formação e Conciliação da Vida Profissional e Pessoal.....	40
5.3.4. Responsabilidade Social relativamente aos Benefícios Complementares .....	42
5.4. Clima do Trabalho .....	44
5.5. Comportamento Inovador.....	46
5.6. Análise das hipóteses formuladas .....	48
<b>Capítulo VI – Discussão dos Resultados, conclusões e implicações gerais do estudo .....</b>	<b>51</b>
6.1. Discussão de Resultados e Conclusões.....	51
6.2. Implicações do estudo.....	55
6.3. Limitações .....	55
6.4. Sugestões para futuras investigações .....	55
Bibliografia.....	56
ANEXOS.....	59

## Índice de figuras

---

<b>Figura 1</b> - Os atores do processo de responsabilidade social das organizações .....	6
<b>Figura 2</b> - Diagrama da eficácia individual na organização adaptado de Claude Levy-Leboyer (1991) .....	14
<b>Figura 3</b> - Dimensões do mindset empreendedor. Adaptado de Palma & Silva (2014) .....	15
<b>Figura 4</b> - Modelo Conceptual da Investigação .....	20
<b>Figura 5</b> - Distribuição dos inquiridos relativamente ao género .....	28
<b>Figura 6</b> - Distribuição dos inquiridos relativamente à idade .....	28
<b>Figura 7</b> - Distribuição dos inquiridos relativamente às habilitações literárias .....	29
<b>Figura 8</b> - Distribuição dos inquiridos relativamente à área de formação .....	30
<b>Figura 9</b> - Distribuição dos inquiridos relativamente à área que exerce na empresa .....	31
<b>Figura 10</b> - Distribuição dos inquiridos relativamente ao cargo de chefia.....	32
<b>Figura 11</b> - Distribuição dos inquiridos relativamente aos horários .....	32
<b>Figura 12</b> - Distribuição dos inquiridos relativamente à relação contratual com a empresa.....	33
<b>Figura 13</b> - Distribuição dos inquiridos relativamente ao motivo das ausências .....	34
<b>Figura 14</b> - Distribuição dos inquiridos relativamente ao conhecimento das práticas de RS que a empresa pratica.....	34
<b>Figura 15</b> - Distribuição dos inquiridos relativamente ao modo como tomou conhecimento das práticas de RS.....	35
<b>Figura 16</b> - Grau de concordância - RSI relativamente às Políticas Empresariais .....	36
<b>Figura 17</b> - Grau de concordância - RSI relativamente à Justiça Organizacional .....	39
<b>Figura 18</b> - Grau de concordância - RSI relativamente à Formação de Conciliação da Vida Profissional e Pessoal .....	41
<b>Figura 19</b> - Grau de concordância - RSI relativamente aos Benefícios Complementares .....	43
<b>Figura 20</b> - Grau de concordância - Clima do Trabalho.....	45
<b>Figura 21</b> - Grau de concordância - Comportamento Inovador .....	47

## Índice de tabelas

---

<b>Tabela 1</b> - Problemáticas inerentes ao desempenho nos diferentes níveis da RS.....	4
<b>Tabela 2</b> - As dimensões de RSI e os aspetos que as decompõem.....	8
<b>Tabela 3</b> - Dimensões do clima do trabalho adaptado de Chiavenato (2014) .....	11
<b>Tabela 4</b> - Dimensões do clima do trabalho adaptado de Pina e Cunha et al., (2016).....	12
<b>Tabela 5</b> - Itens da dimensão RSI relativamente às políticas empresariais.....	23
<b>Tabela 6</b> - Itens da dimensão RSI relativamente à justiça organizacional.....	23
<b>Tabela 7</b> - Itens da dimensão RSI relativamente à formação e à conciliação da vida profissional	24
<b>Tabela 8</b> - Itens da dimensão RSI relativamente aos benefícios comportamentais .....	24
<b>Tabela 9</b> - Itens da dimensão Clima do Trabalho.....	25
<b>Tabela 10</b> - Itens da dimensão Comportamento Inovador .....	25
<b>Tabela 11</b> - Análise descritiva e índice sintético da RSI - Políticas Empresariais.....	37
<b>Tabela 12</b> - Correlação de Spearman - Políticas Empresariais .....	37
<b>Tabela 13</b> - Testes não paramétricos – Políticas Empresariais .....	38
<b>Tabela 14</b> - Análise descritiva e índice sintético da RSI - Justiça Organizacional.....	39
<b>Tabela 15</b> - Correlação de Spearman - Justiça Organizacional.....	40
<b>Tabela 16</b> - Testes não paramétricos – Justiça Organizacional.....	40
<b>Tabela 17</b> - Análise descritiva e índice sintético da RSI - Formação e a conciliação da Vida Profissional e Pessoal.....	41
<b>Tabela 18</b> - Correlação de Spearman - Formação e Conciliação da Vida Profissional e Pessoal .	42
<b>Tabela 19</b> - Testes não paramétricos - Formação e Conciliação da Vida Profissional e Pessoal..	42
<b>Tabela 20</b> - Análise descritiva e índice sintético da RSI - Benefícios Complementares .....	43
<b>Tabela 21</b> - Correlação de Spearman - Benefícios Complementares.....	44
<b>Tabela 22</b> - Testes não paramétricos - Benefícios Complementares .....	44
<b>Tabela 23</b> - Análise descritiva e índice sintético do Clima do Trabalho .....	45
<b>Tabela 24</b> - Correlação de Spearman - Clima do Trabalho.....	46
<b>Tabela 25</b> - Testes não paramétricos - Clima do Trabalho .....	46
<b>Tabela 26</b> - Análise descritiva e índice sintético do Comportamento Inovador.....	47
<b>Tabela 27</b> - Correlação de Spearman - Dimensão Comportamento Inovador.....	48
<b>Tabela 28</b> - Testes não paramétricos - Comportamento Inovador.....	48
<b>Tabela 29</b> - Teste de <i>HG</i> .....	48
<b>Tabela 30</b> - Teste de <i>H1</i> .....	49
<b>Tabela 31</b> - Teste de <i>H2</i> .....	49
<b>Tabela 32</b> - Teste de <i>H3</i> .....	49
<b>Tabela 33</b> - Teste de <i>H4</i> .....	50
<b>Tabela 34</b> - Teste de <i>H5</i> .....	50

# Capítulo I – Introdução

---

## 1.1. Enquadramento e justificação do tema

A responsabilidade social das empresas (RSE) é um tema em destaque nos dias de hoje, devido ao crescente interesse da sociedade relativamente a este tema e uma expectativa cada vez maior em relação ao contributo das empresas para a sociedade onde se inserem (Batista, 2011). Elaborar um código de conduta, estimular a economia local, desenvolver uma cultura organizacional, criar campanhas e utilizar fontes de energia renováveis são algumas práticas de responsabilidade social que as empresas socialmente responsáveis apostam para a melhoria da sociedade.

A abertura dos mercados levou à necessidade da reorganização dos fatores produtivos e das estratégias empresariais, havendo a tendência para se harmonizar as empresas segundo os modelos internacionais de qualidade e produtividade. Surge assim, a necessidade de as empresas adotarem novas formas de gerir os seus processos de produção, inovando de forma a conseguirem atingir sempre as exigências mundiais do mercado, competindo com outras empresas (Filipa *et al.*, 2013). A inovação que as organizações pretendem desenvolver tem sido parcamente relacionada com as políticas de gestão de recursos humanos das organizações (Abbas & Wu, 2021). Segundo *European Innovation Scoreboard*, o segundo grupo de Inovadores Fortes inclui 7 Estados Membros (Áustria, Bélgica, Estónia, França, Alemanha, Irlanda e Portugal) com desempenho médio entre 95% e 125% da EU (União Europeia) (Tobergte & Curtis, 2020).

Os gestores são confrontados com inúmeros problemas e dilemas éticos e morais. Em muitos casos, tem predominado a lógica capitalista da obtenção do lucro e as ações – quando conduzem a comportamentos menos éticos ou moralmente questionáveis – são justificadas com os fins obtidos. Este é o espaço para a corrupção, para a falta de ética e para a irresponsabilidade social. A realidade é que a adoção de valores e comportamentos éticos e socialmente responsáveis pode contribuir para promover a empresa (Ferreira *et al.*, 2010).

Assim, é importante perceber se as políticas de responsabilidade corporativa podem promover ou ter um impacto no CI das equipas. O comportamento inovador é uma dimensão que engloba por parte da pessoa a identificação de um problema, a geração de ideias relacionadas com o problema, soluções possíveis e implementação de ideias uteis, transpondo-as em realidade. O comportamento inovador é amplamente reconhecido na literatura e é considerado um recurso crucial nos ambientes de negócios (Abbas & Wu, 2021).

## 1.2. Questão e Objetivos da investigação

Com a realização desta dissertação na área da RS, o principal objetivo é explorar especificamente as práticas de RSI e a sua ligação com o CT e o CI demonstrado pela equipa de logística do Grupo Jerónimo Martins. Assim, a questão da investigação é: *As políticas de RSI da empresa encontram-se associadas ao clima do trabalho e ao comportamento inovador da equipa de logística do Grupo Jerónimo Martins?*

Os objetivos específicos que se pretendem atingir são os seguintes:

- a) Identificar as práticas de RSI aplicadas pelo Grupo JM;

- b) Compreender a influência que as variáveis políticas empresariais (PE), justiça organizacional (JO), formação e conciliação da via profissional e pessoal (VPP) e benefícios complementares (BC) têm no CT e no CI.
- c) Entender o impacto que a RSI tem no CT e no CI.

### **1.3. Estrutura do projeto**

A dissertação irá dividir-se em seis capítulos. No primeiro capítulo será apresentado o enquadramento e justificação do tema desta investigação e ainda a sua estrutura. O segundo capítulo estará direcionado para a revisão literária sobre o seu principal tema sendo ele a responsabilidade social interna e as suas associações ao clima do trabalho e ao comportamento inovador. Após a abordagem teórica sobre os principais temas, o capítulo três está direcionado para a apresentação da empresa selecionada para esta investigação. Este capítulo inicia-se com um enquadramento histórico da empresa, a sua visão, missão, objetivos e ainda as medidas de responsabilidade social interna aplicadas pelo Grupo Jerónimo Martins. Toda a metodologia utilizada nesta investigação está desenvolvida no capítulo quatro, onde está relatado o modelo concetual, o método de recolha de dados, a amostragem, os procedimentos e as estatísticas utilizadas para este estudo. Passando para a parte prática, o capítulo cinco apresenta todos os dados obtidos com a aplicação dos inquéritos no departamento logístico do Grupo Jerónimo Martins e a sua análise. Esta investigação termina no capítulo seis, com as principais conclusões deste estudo e sugestões para futuras investigações. Os dados serão discutidos e apresentadas conclusões para a prática e para a teoria organizacional especificamente no setor da logística.

## Capítulo II - Responsabilidade Social nas Empresas

---

Ao longo dos últimos anos, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem ganho destaque a nível do seu posicionamento e relevância estratégica, apesar deste tema não ser mais explorado na literatura técnico-científica dadas as dificuldades que se prendem com a própria natureza da função RH (Oliveira, Bouças & Santos, 2019). Segundo Carvalheiro (2011), os gestores de recursos humanos já não se limitam às funções de serviços como recrutamento e seleção de novos colaboradores, pois atualmente têm de assumir um papel mais ativo no planeamento estratégico das empresas, fazendo dos colaboradores o seu principal “instrumento”.

O RSE surgiu na década de 70, como meio de atender à crescente necessidade de maior contribuição por parte das empresas em relação aos problemas sociais, ambientais, éticos e pela adoção de uma postura de maior responsabilidade pelos impactos que geram.

Para (Ferreira *et al.*, 2010), a RSE é uma forma de autorregulação das empresas que está incorporada no próprio modelo de negócio. É ainda um mecanismo que garante que a empresa respeita as leis em vigor, os padrões éticos e as normas internacionais. No fundo, as empresas assumem a responsabilidade pelo impacto das suas atividades sobre o ambiente natural, os consumidores, os trabalhadores, a comunidade externa e os acionistas. Em essência, a RSE é a afirmação do respeito por pessoas, planeta e lucro, na tomada de decisão, o que deve resultar na eliminação de práticas prejudiciais, independentemente da sua legalidade.

A RSE, começa a fazer parte das preocupações das empresas e é vista como uma vantagem competitiva. A vantagem competitiva emerge, por via desta representação, quando se verifica uma boa conjugação das várias atividades e um desempenho global gerador de margem sustentável. Para conseguir vantagem competitiva sobre os concorrentes as empresas devem proporcionar valor aos seus clientes/consumidores, desempenhando essas atividades da forma mais eficiente (durante) e de maneira que o resultado (oferta do produto/serviço) seja percebido como acréscimo de valor efetivo pelos mercados servidos (objetivo), por forma a obter maior eficácia e fidelização (resultado e recompensa) (Crespo de Carvalho, 2004).

Assim, as empresas ao incorporarem a componente RS nas suas estratégias, encontram novos mercados e novas oportunidades de desenvolvimento e de inovação. A literatura e a prática sugerem que os empregados são e têm que ser vistos como *stakeholders*<sup>1</sup>, pois são parte interessada na implementação de práticas de RSE (Carvalho, 2005). As preocupações com este assunto derivam em parte das mudanças ocasionadas pela globalização e das novas expectativas e preocupações dos consumidores e autoridades públicas com diversos assuntos que acabam por influenciar o comportamento das empresas (L. Carvalho *et al.*, 2021). Segundo o Europeias (2001) são vários os factores que motivam a evolução para a RS das empresas:

- Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades publicas e investigadores nim contexto deglobalização e de mutação industrialem larga escala;

---

<sup>1</sup> Expressão inglesa utilizada vulgarmente na gestão e que pode ser traduzida como partes interessadas.



- Critérios sociais que possuem uma fluência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;
- A preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas;
- A transparência gerada nas actividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.

O contínuo e profundo estudo de Guedes (2019) sobre a RSE, foi surgindo uma divisão de conceitos: começou a existir a responsabilidade social externa e a responsabilidade social interna (RSI). A primeira dedica-se ao envolvimento direto das empresas com o mundo envolvente – a título de exemplo podemos mencionar as comunidades locais, direitos humanos, questões ambientais – e foi promovida pela rápida globalização. A dimensão interna baseia-se na aposta no capital humano, saúde e segurança e adaptação à mudança, como está apresentado na Tabela 1:

ÁREA DE ATUAÇÃO				
		SOCIAL	ECONÓMICO	AMBIENTAL
DIMENSÃO INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clima social</li> <li>▪ Empregabilidade</li> <li>▪ Gestão e desenvolvimento dos RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adequação</li> <li>▪ Perenidade</li> <li>▪ Sustentabilidade</li> <li>▪ Eficácia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Segurança no trabalho</li> <li>▪ Condições de trabalho</li> <li>▪ Saúde ocupacional</li> <li>▪ Gestão do impacto ambiental</li> </ul>	
	DIMENSÃO EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voluntariado empresarial</li> <li>▪ Apoio sociocultural</li> <li>▪ Relação com a comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoio socioeconómico</li> <li>▪ Patrocínios</li> <li>▪ Relações com fornecedores, clientes e parceiros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proteção e conservação ambiental</li> </ul>

**Tabela 1** - Problemáticas inerentes ao desempenho nos diferentes níveis da RS

**Fonte:** (Rego *et al.*, 2003)

Para a melhor compreensão deste estudo, no ponto seguinte será abordado a dimensão interna de forma mais aprofundada, sendo que, nesta dissertação, se optou por analisar as políticas e práticas de RSI, o CI e o CO de uma equipa de logística.

Para melhorar os padrões éticos na empresa, é preciso entender que este é um processo moroso que envolve trabalhar a própria cultura da empresa (Ferreira *et al.*, 2010). Existem um conjunto de ações facilitadoras que a empresa pode aplicar, tais como:

- Definir um código de ética;
- Desenvolver projetos educativos para construir uma cultura ética na empresa;
- Desenvolver ações em defesa do meio natural;
- Envolver-se em projetos sociais na comunidade;

- Contribuir para programas de ação social (combate ao analfabetismo, ao trabalho infantil, à discriminação, ao assédio sexual, etc.);
- Implementar programas de *marketing* social transparente;
- Fazer auditorias internas periódicas;
- Implementar políticas de pessoal assentes na valorização e formação dos trabalhadores (salários dignos e justos, participação, etc.);
- Promover o bem-estar dos trabalhadores;
- Cumprir as obrigações legais;
- Promover e defender os direitos dos consumidores.

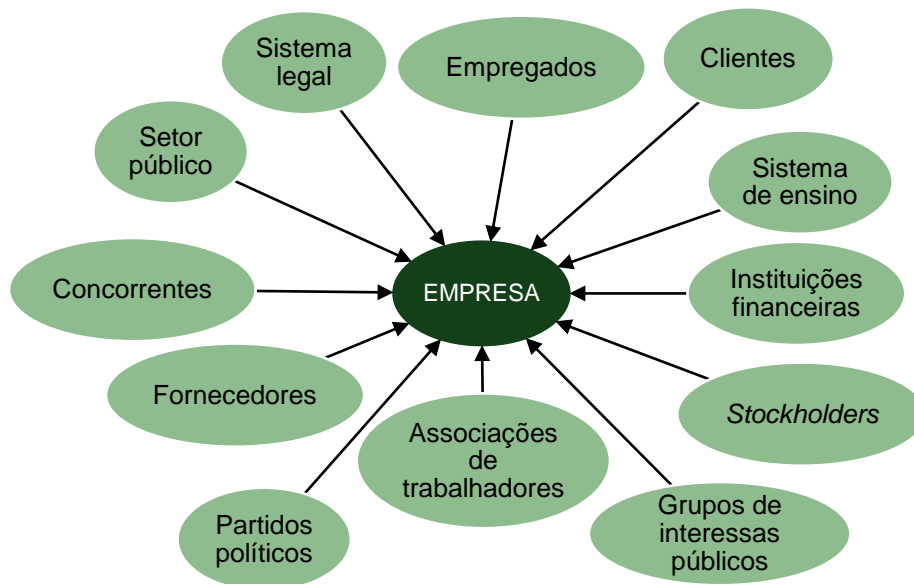
Dado que a RSE é um processo pelo qual as empresas gerem as suas relações com uma série de partes interessadas que podem influenciar efetivamente o seu livre funcionamento, a motivação comercial torna-se evidente. Assim, a RSE deve ser considerada como um investimento e não como um encargo (Europeias, 2001). As empresas não existem apenas para dar lucro, mas também têm de realizar a sua função social mais abrangente. Na prática, isto significa contribuir para o ambiente, para o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores, para os hábitos saudáveis das pessoas, para a sustentabilidade, para eliminar os seus desperdícios, para promover, de forma geral, o bem-estar de todos. Afinal a ética e a RS não são um custo: são a imagem, a rendibilidade e o bem-estar coletivo (Ferreira *et al.*, 2010).

### **2.1. Responsabilidade Social Interna**

A gestão de pessoas (GP), setor que tem sido considerado central para o desempenho estratégico das empresas, deve visionar a RS, sobretudo na transformação da visão empresarial para a importância da RSI. Longe de ser uma função restrita à GP, a atuação das empresas na RSI é o desdobramento de valores, como a sustentabilidade, para o público interno. Para (Amorim & Capelo, 2017) essas práticas visam à promoção da melhoria da qualidade de vida e bem-estar social.

Segundo Faria (2008), a RSI tem como foco o bem-estar de seus funcionários e dependentes, de forma a levá-los a uma maior dedicação, empenho e lealdade, atingindo assim a máxima produtividade e qualidade dos serviços prestados. Já Vicente *et al.*, (2011) defende que a dimensão interna engloba todas as práticas e políticas de RSE adotadas ao nível intra-organizacional, assumindo, neste âmbito, o *stakeholder* colaborador um lugar de particular preponderância. No seu seio incorpora questões relativas à gestão dos colaboradores e do impacto ambiental decorrente do funcionamento da organização, iniciativas realizadas com vista dignificação dos colaboradores, à promoção de equilíbrio trabalho-família e igualdade de oportunidades, ao desenvolvimento de competências e empregabilidade dos RH, bem como iniciativas ao nível do investimento em sistemas de gestão ambiental.

As organizações atuais enfrentam constantes mudanças e tentam transformar-se para sobreviverem a essas mudanças. Neste contexto, coloca-se um desafio às empresas de disporem de um conjunto de orientações de ética interna que orientem as suas decisões e mediem as relações entre as pessoas que nelas participam. Em simultâneo, esse comportamento ético deveram ser reconhecido pela comunidade e pelos restantes *stakeholders* (L. Carvalho *et al.*, 2021) (Figura 1).



**Figura 1** - Os atores do processo de responsabilidade social das organizações  
**Fonte:** (L. Carvalho *et al.*, 2021)

Podemos assim referir que a organização deverá agir perante dos seus *stakeholders* com base no seguinte (L. Carvalho *et al.*, 2021):

- Pessoas: são a melhor força de trabalho;
- Comunidade: a performance da organização será maior se estiver bem integrado na sua comunidade;
- Ambiente: as organizações ganham com uma gestão de longo prazo;
- Reputação: deve ser protegida para que haja um maior apoio dos clientes e dos *stakeholders*.

O Livro Verde da Comissão Europeia intitulado *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, dado de 18 de julho de 2021, representa um contributo importante para as reflexões em torno da gestão ética e da RSI. O seu objetivo fulcral – profusamente reiterado ao longo de 94 parágrafos – é de natureza tripartida: assegurar o cumprimento de objetivos económicos, sociais e ambientais (Rego *et al.*, 2003). Segundo o Livro Verde da Comissão Europeia, a nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões como a investigação no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspetos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento

social com a competitividade reforçada (Europeias, 2001). Com esta base, foram divididas algumas dimensões e o que elas englobam (Tabela 2):

DIMENSÕES	ASPETOS PERTINENTES ILUSTRATIVOS
Gestão dos recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprendizagem ao longo da vida</li> <li>▪ Responsabilização dos trabalhadores</li> <li>▪ Melhor informação no seio da empresa</li> <li>▪ Melhor equilíbrio entre as vidas profissional, familiar e de tempos livres</li> <li>▪ Maior diversidade de recursos humanos</li> <li>▪ Igualdade remuneratória e em termos de carreira para homens e mulheres</li> <li>▪ Regimes de participação nos lucros e no capital da empresa</li> <li>▪ Maiores preocupações relativamente à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho</li> <li>▪ Práticas de recrutamento não discriminatórias</li> </ul>
Saúde e segurança no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adoção de critérios de saúde e segurança na escolha de fornecedores e contratantes</li> <li>▪ Produtos mais seguros, ergonómicos e “amigos” da saúde</li> <li>▪ Inclusão de critérios de saúde e segurança nos programas de certificação</li> </ul>
Adaptação à mudança (processos de reestruturação)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consideração dos interesses de todas as partes interessadas nos processos de reestruturação/despedimento/fusões e aquisição</li> <li>▪ Participação de todos os elementos afetados através de uma informação e de uma consulta aberta</li> <li>▪ Adoção de medidas preventivas e de estratégias alternativas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos</li> <li>▪ Conjugação de esforços das autoridades públicas, das empresas e dos representantes dos trabalhadores</li> <li>▪ Adoção, pelas empresas, de medidas destinadas a garantir a capacidade de inserção profissional dos colaboradores</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envolvimento das empresas em parcerias locais de emprego e/ou inclusão social</li> <li>▪ Apoio das empresas a microprojectos</li> </ul>
Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução na exploração de recursos</li> <li>▪ Redução das emissões poluentes</li> <li>▪ Redução na produtividade de resíduos</li> <li>▪ Redução das despesas energéticas</li> <li>▪ Instauração, pelas empresas, de sistemas de ecogestão e auditoria que promovam a melhoria contínua do desempenho em termos ecológico</li> </ul>

**Tabela 2** - As dimensões de RSI e os aspetos que as decompõem

**Fonte:** (Rego, Arménio; Manuel Moreira, José; Sarrico, 2003)

Tendo por base a investigação de Turker (2009), decidiu-se que para a presente investigação iriam ser analisados quatro itens dentro da dimensão da RSI, sendo elas:

- Políticas empresariais

A política da empresa implica as relações que cada funcionário desenvolve com os seus colegas – num nível hierárquico superior ou inferior – que lhe permitem realizar as tarefas, manter-se informado acerca das últimas novidades da empresa e formar uma rede de parceiros comerciais que o apoiem ao longo da carreira. No fundo, ajuda a garantir que todos trabalhem no melhor interesse da organização e dos colegas (Nelson & Economy, 2003).

- Justiça organizacional

A justiça organizacional é o estudo das perceções de justiça nas organizações (Pina e Cunha *et al.*, 2016). Os estudiosos da justiça organizacional não descartam a objetividade do que é ou não justo, à luz de determinados princípios ou normas – mas o seu foco é a justiça subjetiva, ou seja:

- a) As perceções das pessoas acerca da justiça praticada nas organizações
- b) O modo como reagem a essas perceções.

- Formação e a conciliação da vida profissional e pessoal

A flexibilização do tempo e das formas de trabalho, a criação de serviços de apoio à vida familiar, as licenças e outras medidas de apoio aos pais trabalhadores, são aspetos a equacionar tendo em vista o futuro das empresas. Visam estas medidas o bem-estar e a satisfação profissional dos recursos humanos, a melhoria da qualidade do produto ou serviço final por eles realizado e o criar de condições para que as empresas consigam atrair o melhor capital humano. Contribuem também para a diminuição do absentismo e para a valorização da imagem das empresas, tornando-as exemplares no que toca às questões sociais e aos valores e práticas da cidadania, em moldes que as façam atrativas para nelas quererem trabalhar os melhores profissionais (Guerreiro *et al.*, 2006).

- Benefícios complementares

Benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, a todos ou a parte de seus colaboradores. Constituem, geralmente, um pacote que faz parte integrante da remuneração do pessoal. Os benefícios e serviços sociais incluem uma variedade de facilidades e vantagens oferecidas pela organização, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, plano de previdência privada, etc. No caso de pessoal de nível mais elevado, chegam a incluir automóvel (desde o *leasing* de veículo até o pagamento de todas as despesas, inclusive motorista), casa, escola para os filhos, clube para toda a família, passagens e estadas no período de férias, cartões de crédito e planos especiais de saúde e seguro de vida (Chiavenato, 2014).

Um estudo desenvolvido por Carvalho (2005), concluiu que as empresas com RSE integram valores sociais, éticos, ambientais e económicos nas tomadas de decisão, tornando-as atraentes aos olhos de quem nelas trabalha ou que pretende trabalhar. Concluiu ainda que a RSE contribui para questões-chave da GRH e vice-versa. Ambas as dimensões apresentam as mesmas preocupações com as condições físicas e psicológicas de trabalho, com a busca do bem-estar, a motivação e a satisfação dos funcionários, procuram formar e desenvolver os RH e conseguir um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Uma investigação desenvolvida pela Almeida (2012) permitiu concluir que o papel de antiguidade na relação entre políticas e práticas de RSI e a motivação no trabalho é insignificante.

## **2.2. Responsabilidade social e o Clima do Trabalho**

A preocupação em conhecer os determinantes de um bom ambiente de trabalho, de uma força de trabalho motivada e, se possível, satisfeita, de uma organização com elevada atratividade em termos de emprego, de uma organização saudável, ainda que com focos diferenciados de incidência de motivos – está presente quer nas preocupações dos gestores quer na literatura da especialidade ao longo de todo o século XX, e prolonga-se pelo século XXI (Neves, 2019).

Associando a ideia de atratividade organizacional para atrair e reter talento e a prática de fomento de climas de trabalho saudáveis, emerge de forma consistente a importância e atualidade do conceito de clima organizacional ou de trabalho, cada vez mais reforçado na sua função de preditor de ambientes de trabalho e de espaços organizacionais saudáveis (Neves, 2019).

O clima organizacional é uma parte da realidade organizacional e é definido pelos comportamentos, sentimentos e atitudes de todos os funcionários que fazem parte da organização. Para Zamrodah (2016) o clima do trabalho é visto como a estruturação perceptiva e cognitiva da situação organizacional comum aos membros. Os indivíduos encontram um fluxo contínuo de eventos, ações rotineiras e processos na organização e tentam interpretá-los para tornar o ambiente compreensível. Desta forma, os membros da organização criam um mapa cognitivo que os ajuda a explicar e atribuir significado às suas experiências. A interação entre os membros da organização implica uma troca de experiências e perceções que modificam os mapas cognitivos.

A importância do “fator humano” na gestão das empresas e de organizações, quaisquer que sejam as suas dimensões, setor e domínio de atividade, é tão evidente que ninguém a contesta. Sendo as pessoas um fator importante para a organização, quando existe a construção de uma equipa de

uma empresa, acaba por existir uma colisão de valores, competências e comportamento entre os membros do grupo. Isto irá determinar o clima de trabalho onde aquela equipa irá desenvolver o seu trabalho (Levy-Leboyer, 1991).

No ambiente interno da organização, existem diversos fatores que podem ter impacto positivo ou negativo na sua atuação e desempenho, como por exemplo: o nível de qualificação e formação dos seus recursos humanos, a sua capacidade de financiamento, os recursos físicos (como equipamento e imóveis), a sua estrutura, a dimensão e posição no mercado, o seu modelo de gestão e a própria cultura organizacional (L. Carvalho *et al.*, 2021).

As pesquisas sobre o clima organizacional procuram compilar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto. O clima do trabalho reflete como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca, podendo este ser por um lado agradável, recetivo, caloroso e envolvente ou por outro ser desagradável, agressivo, frio e alienante (Chiavenato, 2014).

Para Neves (2019), existem cinco tipos de variáveis que contribuem para ativar a dinâmica do clima do trabalho:

- 1) **Variáveis determinantes:** são aquelas que determinam o sentido evolutivo da organização e do ambiente de trabalho e respetivos efeitos na atitude e no comportamento dos indivíduos.  
Exemplos: estrutura organizacional, políticas e regulamentos, cultura organizacional, práticas de gestão de RH, liderança e o processo de tomada de decisão e a aprendizagem organizacional.
- 2) **Variáveis intermédias:** equivalente do conteúdo do clima organizacional, que resulta da influência das variáveis determinantes, percebida pelos indivíduos no contexto de trabalho.  
Exemplos: segurança, comunicação, criatividade, inovação, autonomia e controlo no trabalho e qualidade das relações intergrupais.
- 3) **Variáveis modeladoras:** constituídas por elementos pertencentes ao indivíduo, que vão contribuir para individualizar as perceções do clima e as atitudes e comportamentos que pode vir a adotar.  
Exemplos: personalidade, valores, expectativas, capacidades, idade, género, antiguidade., etc...
- 4) **Variáveis medidoras:** explica a relação entre outras variáveis organizacionais.  
Exemplos: relação entre liderança e comportamento de cidadania organizacional, recompensa do líder e satisfação e implicação organizacionais, entre estilo de liderança e taxa de sinistralidade.
- 5) **Variáveis consequentes ou de critério:** traduzidas no comportamento dos indivíduo, com reflexo no todo organizacional, no grupo ou equipa de trabalho e no indivíduo.  
Exemplos: ética no trabalho, envolvimento na organização, rotatividade e absentismo, relações de trabalho, *saúde*, stress e satisfação no trabalho.

Apesar de existirem várias variáveis que fazem parte da criação de um clima de trabalho, muitas empresas procuram medir periodicamente o clima do trabalho da empresa existindo vários elementos geralmente escolhidos, nomeadamente: processos de liderança, forças motivacionais, comunicações, processo de interação/influência, tomada de decisão, formulação de objetivos e controlos (Chiavenato, 2014). O clima do trabalho depende do estado motivacional dos funcionários, pois constitui a perceção compartilhada da maneira como as coisas são no ambiente de trabalho e afeta o comportamento e a atitude das pessoas nesse ambiente. Para Chiavenato (2014), depende do campo psicológico das pessoas: a maneira como as pessoas veem, sentem e percebem o contexto de trabalho (Tabela 3).

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
<b>Conformismo</b>	Sentimento de limitações por regras, procedimentos, políticas e práticas da organização
<b>Responsabilidade</b>	Grau em que os funcionários sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem consultar os superiores
<b>Padrões</b>	Sentimentos sobre como a organização enfatiza a qualidade do desempenho e a produtividade das pessoas, e como ela define objetivos que estimulem seu compromisso
<b>Recompensas</b>	Como os funcionários percebem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, e como são criticados e punidos quando erram
<b>Clareza organizacional</b>	Sentimento a respeito da organização interna e como os objetivos são definidos claramente
<b>Calor e apoio</b>	Reconhecimento da amizade como norma e o grau de confiança que as pessoas têm em relação às outras, e como elas se apoiam mutuamente
<b>Liderança</b>	Disposição para aceitar direção e liderança e assumi-la quando necessária com base na perícia

**Tabela 3** - Dimensões do clima do trabalho adaptado de Chiavenato (2014)

Pina e Cunha *et al.*, (2016) apresenta dimensões sobre o clima organizacional, com dimensões e conceitos ligeiramente diferentes a Chiavenato (1992) (Tabela 4):

DIMENSÕES	DEFINIÇÃO
-----------	-----------



<b>Flexibilidade</b>	Grau em que os empregados se sentem livres para gerar inovações e ter iniciativa
<b>Responsabilidade</b>	Grau em que os empregados se sentem organizacionalmente responsáveis
<b>Padrões</b>	Padrões de desempenho e exigência estabelecidos pelos empregados e que os norteiam nas suas atividades
<b>Recompensas</b>	A forma como é percebido o feedback sobre o desempenho e a adequação das recompensas
<b>Clareza</b>	Grau em que as pessoas sentem que a missão e os valores da empresa são claros
<b>Empenho</b>	Nível de desempenho das pessoas num propósito comum

**Tabela 4** - Dimensões do clima do trabalho adaptado de Pina e Cunha *et al.*, (2016)

Um estudo desenvolvido nos Açores por Costa (2016), tinha como um dos objetivos analisar o impacto do clima organizacional numa empresa. Através deste estudo, concluiu-se que a presença de um clima de trabalho positivo, adequado e saudável, permite às pessoas trabalharem com mais satisfação, motivação e comprometimento. Pôde-se concluir que existem vários fatores que assumem contornos positivos, proporcionando um clima de trabalho favorável, sendo eles: o ambiente e condições de trabalho; comunicação; liderança; relacionamento interpessoal e trabalho em equipa, satisfação pessoal e motivação; gestão de pessoas; desenvolvimento profissional e formação; imagem e estratégia organizacional; autonomia e responsabilidade; justiça e flexibilidade e a cultura organizacional

Outro estudo, este desenvolvido por Raziq & Maulabakhsh (2015) na Republica Checa, reforça a ideia de que um bom ambiente de trabalho aumenta a lealdade entre os funcionários, o nível de compromisso, a eficiência e a eficácia e a produtividade dos funcionários.

### **2.3. Responsabilidade social e Comportamento inovação**

Através da inovação, a empresa constrói no presente as bases do seu desenvolvimento futuro. De facto, são as atuais iniciativas inovadoras que dão origem aos novos produtos, serviços e processos da organização, sustentando assim o seu crescimento a médio e longo prazo (Freire, 2000).

A inovação é a ferramenta específica dos empresários, o meio através do qual eles exploram a mudança como oportunidade para um negócio ou um serviço diferente. É possível apresentá-la sob a forma de disciplina, aprendê-la e praticá-la. Os empresários têm de procurar deliberadamente as forças de inovação, as mudanças e os seus sintomas, que assinalam oportunidades para a inovação bem-sucedida. E têm de conhecer e aplicar os princípios da inovação bem-sucedida (F. Drucker, 1989). Para Bouchikhi & Kimberly (2001), o mundo dos negócios na “nova economia” está a mudar a um ritmo surpreendente e agora, mais que nunca, as empresas devem inovar ou morrer. O amplo reconhecimento da necessidade de inovação e da dificuldade de estimular e sustentar a inovação e o espírito empreendedor nas organizações gerou uma mini-indústria de pesquisa e consultoria em gestão com foco na questão da inovação. Pode-se afirmar que a inovação é fundamental ao

desenvolvimento de qualquer organização. Através de novos produtos, serviços e processos é renovada não só a oferta de mercado, como também as práticas de gestão internas (Freire, 2000). A inovação é a capacidade de criar situações, melhorar a qualidade do desempenho e buscar incessantemente novas formas de ação. É também uma estratégia da ação, necessária à eficácia no desempenho de qualidade, à eficácia na execução do planeamento e à racionalização dos meios à obtenção de resultados (Vieira, 2003). O conceito pode incluir práticas tão diversas como a adoção de novas soluções tecnológicas ou processos de trabalho, o lançamento de novos produtos, a competição em novos mercados, o estabelecimento de novos acordos com clientes ou fornecedores, a descoberta de nova fonte de matérias-primas, um novo processo de fabricação, um novo modo de prestar serviço pós-venda, etc (Pina e Cunha *et al.*, 2016).

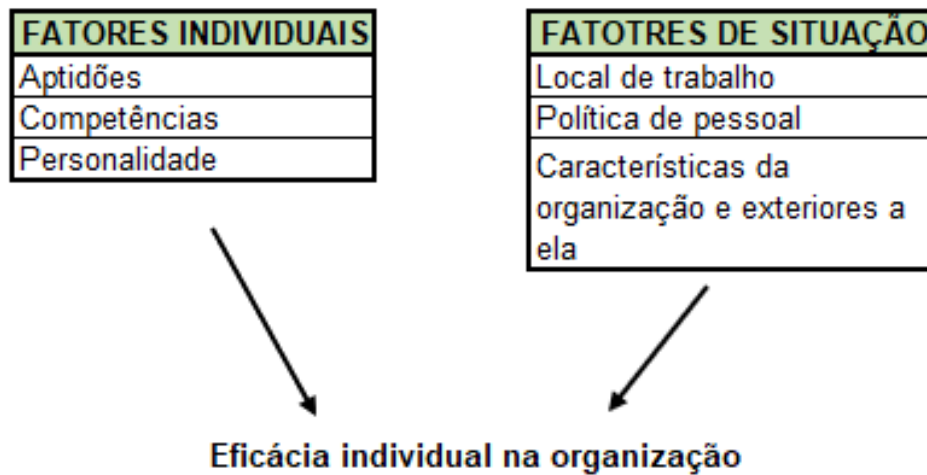
A mudança e a inovação forçaram a necessidade de novas formas de desempenho e, nele, de comportamento. Não há mudança, não há inovação e não há desempenho de qualidade se não alterarem as formas de comportamento (Vieira, 2003). O comportamento inovador parte dos colaboradores e tem como objetivo aplicar novas ideias na organização, que beneficiem a organização em parte ou no todo (Marisa Santos de Bastos, 2016). O comportamento não se restringe apenas a iniciativas das organizações, mas, principalmente, a percepção que cada um possa ter da realidade que se mostra tão claramente na presente atualidade. A questão do comportamento individual, de grupo e coletivo nas organizações tem carácter transdisciplinar. Não pode ser, portanto, circunscrito a uma visão analítica disciplinar, nem mesmo temática. As variáveis que compõem o quadro comportamental vão desde concepções e modos de ser pessoal à formação de grupo e posturas coletivas. Nesse sentido tem fortes ingredientes psicológicos, de condição social, de formação profissional e nível de cultura (Vieira, 2003).

Para L. Carvalho *et al.*, (2021), existem fatores que influenciam o comportamento da pessoa, respetivamente:

- O gestor como pessoa, as influências familiares, os valores religiosos e as necessidades pessoais;
- A organização, as políticas e códigos de conduta, o comportamento dos supervisores e dos pares e a cultura organizacional;
- O ambiente externo, as regulações do governo, as normas e valores da sociedade e a cultura ética da indústria onde se insere a empresa.

O que determina o comportamento do homem no trabalho não se descreve por meio de algumas simples equações. Toda a conduta é resultante complexa de qualidades individuais e de fatores de situação que se referem ao local de trabalho, à política de pessoal da organização no seu todo, e mesmo ao ambiente económico, técnico e social, exterior à organização.

A Figura 2 apresenta, de uma forma muito simplificada, este duplo determinismo (Levy-Leboyer, 1991).

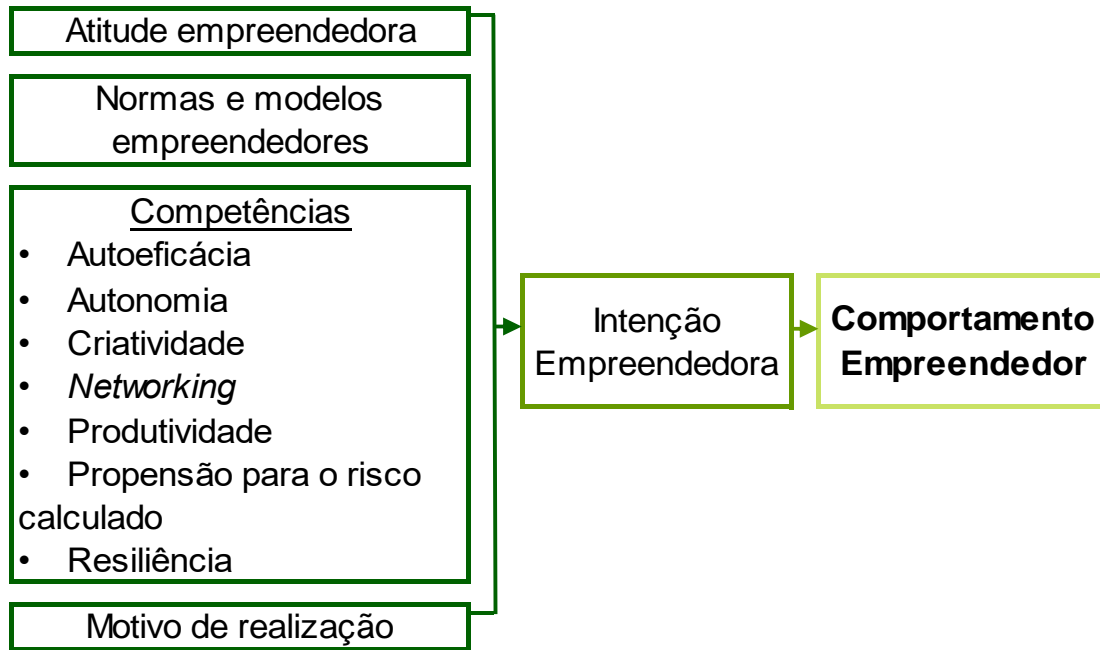


**Figura 2** - Diagrama da eficácia individual na organização adaptado de Claude Levy-Leboyer (1991)

Claro que as características individuais, as aptidões, as competências adquiridas, os elementos da personalidade, as qualidades sociais representam fatores essenciais de eficácia individual na organização. Mas é também preciso que esta saiba utilizar tais qualidades, principalmente que dê ao seu pessoal condições de trabalho e que crie um enquadramento e um clima próprios para favorecer a motivação e a implicação no trabalho (Levy-Leboyer, 1991). Na prática, a maneira de um individuo se comportar no contexto de trabalho depende da interação da sua personalidade com as características percebidas no ambiente de trabalho que se encontra (Neves, 2019).

A verdade é que na literatura, o conceito de comportamento empreendedor está muito mais presente que o conceito de comportamento inovador. Para Palma & Silva (2014) é o comportamento empreendedor que, enquanto ação, leva à identificação e exploração de uma nova oportunidade que as empresas mais querem incentivar e desenvolver na organização.

Um estudo desenvolvido pela Palma & Silva (2014), expõe as quatro componentes fundamentais para incrementar os comportamentos empreendedores no local de trabalho, sendo eles a atitude empreendedora, as normas e modelos empreendedores, competências empreendedoras e o motivo de realização (Figura 3).



**Figura 3** - Dimensões do *mindset* empreendedor. Adaptado de Palma & Silva (2014)

Foram feitos alguns estudos que ilustram como a inovação e a RSE podem contribuir para o sucesso empresarial (ver por exemplo, Madeira, 2012; Teece *et al.*, 2007).

Num estudo desenvolvido por Madeira (2012), um hipotético cenário era testar o desenvolvimento social das empresas, medido pelo índice de RSE, ser superior em empresas com o índice de inovação mais baixo do que em empresas com um índice de inovação superior. Concluiu-se assim que esta hipótese é verdadeira, verificando-se que a maioria das empresas que divulgam mais informação sobre a RSE, tendencialmente, também divulgam mais informação sobre inovação.

Já o estudo feito por Nagai (2009), tinha o objetivo de examinar a relação entre a inovação, qualidade, crescimento, lucratividade e valor de mercado no nível da empresa. Com este estudo concluiu-se que, se por um lado a qualidade por si só não é suficiente para criar um alto crescimento, pelo outro a inovação por si só não é suficiente para melhorar a lucratividade. Assim o impacto da qualidade no crescimento é parte influenciado pela inovação, e da mesma forma o impacto da inovação na lucratividade é em parte influenciado pela qualidade.

## Capítulo III – A Empresa

---

### 3.1. Enquadramento

Neste capítulo será apresentada a empresa que aceitou fazer parte deste estudo de caso através de um enquadramento histórico, a sua missão, visão, valores e objetivos e ainda uma abordagem à Responsabilidade Social que a empresa aplicou.

A maior parte da informação apresentada ao longo deste capítulo, foi informação recolhida através do *site* oficial da empresa.

### 3.2. Grupo Jerónimo Martins

A Jerónimo Martins (JM) é um grupo internacional sediado em Portugal com mais de 225 anos de experiência no negócio alimentar.

A história<sup>2</sup> do Grupo começa em 1792, quando Jerónimo Martins muda-se de Galiza para Portugal e abre uma mercearia no Chiado, em Lisboa que rapidamente prosperou, ganhou fama e reputação, passando a fornecer a casa real e as embaixadas. Anos mais tarde, quando o seu filho o começou a ajudar na gestão do negócio, Domingos dos Santos Martins, o nome da mercearia é alterado para Jerónimo Martins & Filho, concedendo-lhe assim o cariz de negócio, que ainda hoje mantém.

Em 1920, os cinco sócios proprietários dos grandes armazéns da zona do Porto, que tinham como objetivo estabelecer uma filial em Lisboa, depararam-se com a oportunidade de comprar o estabelecimento Jerónimo Martins & Filho. Apesar de terem conseguido um bom acordo, o cenário da situação financeira da firma era pior do que se pensava e apenas dois dos cinco sócios prosseguiram com o negócio: Elysio Pereira do Valle e Francisco Manuel dos Santos. Até 1925, o Grupo sofreu uma elevada reestruturação que permitiu que o negócio começasse de novo a fluir e a ganhar nova vida. Trezes anos depois, Francisco Manuel dos Santos confia a direção dos negócios ao seu genro Elisio Alexandre do Santos que aposta na área industrial, mudando a estratégia do Grupo JM.

Alexandre Soares dos Santos assume o negócio da família, em 1968, devido ao falecimento do seu pai. O negócio da distribuição alimentar moderna iniciou-se dez anos depois com a criação do Pingo Doce, abrindo as portas dos primeiros supermercados dois em 1980.

A loja histórica de Jerónimo Martins, no Chiado, foi cercada por um incêndio que aconteceu em agosto de 1988. Apesar deste trágico episódio, o Grupo JM percebeu que existia uma oportunidade para entrar no mercado de distribuição alimentar grossista.

A evolução do Grupo, permitiu que em meados da década de 90 se expandissem para o mercado internacional. Alexandre Soares dos Santos, achou que a Polónia era o país ideal para o arranque da internacionalização do Grupo JM, devido à sua elevada população e ao seu sistema económico. Foi criado o primeiro *site* do Pingo Doce, em 1998, tornando-se o primeiro supermercado *online* em Portugal. Entre 2002 e 2009, o Pingo Doce triplica o número de lojas, crescendo e desenvolvendo, passando a ser a cadeia líder no segmento de supermercados em Portugal.

---

<sup>2</sup> Os dados presentes sobre a História do Grupo foram retirados da apresentação presente no canal de Youtube do grupo e da página do Grupo Jerónimo Martins.

O projeto Amanhecer nasceu em 2009 como marca própria do Recheio para o negócio do retalho tradicional, oferecendo produtos dedicados às necessidades do quotidiano das famílias portuguesas com qualidade equivalente às outras marcas de mercado a preço baixo.

O Grupo Jerónimo Martins, líder na distribuição alimentar em Portugal e na Polónia, anunciou em 2011 o novo destino internacional de investimento: a Colômbia, sendo a terceira maior economia da América Latina. Em 2017, o Grupo celebrou o seu 225º aniversário e a sua nova identidade refletiu o equilíbrio entre a longevidade e herança por um lado, e dinâmica e foco no futuro por outro. Dois anos depois, de acordo com o *Global Power of Retailing* da consultora *Deloitte*, o Grupo ascendo ao *Top 50* entre os maiores retalhistas mundiais.

No presente ano, o Grupo JM comemora 230 anos de existência, contando com mais de 120 mil colaboradores.

### **3.2.1. Visão, Missão e Objetivos**

A visão, a missão e os objetivos são conceitos estratégicos de gestão de uma empresa que fazem parte do planeamento e servem como uma bússola para orientar a procura de resultados, ou seja, são um conjunto de ideias que ajudam a definir as estratégias de uma empresa para que os objetivos sejam alcançados.

#### **Visão**

Na visão a organização procura definir, não necessariamente por escrito, o que pretende, ou deseja ser no médio e longo prazo e a forma como espera ser vista e reconhecida por todos, criando um clima de evolução, com o qual os colaboradores se identifiquem e comprometam, sem contudo definir especificamente a forma como vai chegar a esse ponto (L. Carvalho *et al.*, 2021). Segundo Quigley<sup>3</sup>, a visão é “...*algo que se vislumbra para o futuro desejado da empresa*”.

Assim, a visão do Grupo Jerónimo Martins é “*Democratizar o acesso a produtos de qualidade e soluções alimentares através de uma estratégia focada na criação de valor e desenvolvimento sustentável*” (Grupo Jerónimo Martins, 2021).

#### **Missão**

A missão de uma organização é o seu ponto de partida e reflete o que ela é, ou seja, a razão da sua existência. A missão deve ser uma declaração escrita, para que todos os seus colaboradores a conheçam e deve ser inequívoca quanto aos objetivos e propósitos gerais da organização. Estabelece a direção que todos dentro da organização devem seguir, contudo deve ser sucinta, clara e inspiradora (L. Carvalho *et al.*, 2021).

Assim, o Grupo Jerónimo Martins tem como missão “...*satisfazer as necessidades e expectativas dos seus stakeholders e os legítimos interesses dos seus acionistas a curto, médio e longo prazos, ao mesmo tempo que contribui para o desenvolvimento sustentável das regiões onde opera.*”

---

<sup>3</sup> Citação encontrada a 12/12/2021 no site <https://www.infoescola.com/administracao/missao-visao-e-valores-os-principios-essenciais/>

## Objetivos

Para Certo e Paulo Peter (1990), um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona os seus esforços. Os objetivos fortalecem o fundamento para o planeamento, organização, motivação e controlo.

Assim o principal objetivo do Grupo Jerónimo Martins “... é *gerir de forma equilibrada a relação entre prosperidade económica, desenvolvimento social e preservação ambiental*”.

### 3.3. Responsabilidade Social no Grupo Jerónimo Martins<sup>4</sup>

Após 230 anos de história, o Grupo Jerónimo Martins quer criar valor, mas não a qualquer preço, ou seja, têm consciência da importância do respeito pelos recursos naturais, da preservação da biodiversidade e da procura de uma melhor qualidade de vida. Isto consegue-se quando a organização olha para o longo prazo enquanto cuidam do presente.

É através de uma estratégia de responsabilidade corporativa que o Grupo Jerónimo Martins adota boas práticas e eleva os padrões de qualidade ao longo de toda a cadeia de valor. A estratégia de responsabilidade assenta em cinco pilares de atuação:

#### 1. Promover a saúde pela alimentação

O Grupo Jerónimo Martins trabalha para oferecer diariamente produtos de qualidade, seguros, saudáveis, nutricionalmente equilibrados e diversificados. Disponibilizam também alimentos que se adaptam aos consumidores com necessidades ou preferências específicas.

A estratégia para promover a saúde pela alimentação passa em apostar na qualidade e inovação das marcas próprias, garantir a segurança alimentar, prestar um serviço de confiança e disponibilizar informação nutricional completa sobre os produtos comercializados.

#### 2. Respeitar o ambiente

As empresas do setor alimentar enfrentam desafios ambientais, que podem, num contexto de crescente escassez de matérias-primas, influenciar as estratégias de negócio e processos operacionais. A dimensão do Grupo Jerónimo Martins conduz à responsabilidade de ligar eficazmente oferta e procura e estabelecer cadeias de abastecimento promotoras de práticas de produção e consumo mais sustentáveis.

Assim, os princípios de atuação passam por aliar a procura legítima do crescimento económico à procura do ambiente, integrar critérios de desempenho ambiental no desenvolvimento e realização de todas as atividades e nos processos de tomadas de decisão; promover e incentivar práticas de gestão ambiental e ecoeficiência ao longo da cadeia de abastecimento e promover e incentivar a eco inovação, através do desenvolvimento e apoio de projetos e serviços ambientais diferenciadores.

#### 3. Comprar com responsabilidade

Para o Grupo Jerónimo Martins, os fornecedores são considerados como verdadeiros parceiros de negócio, procurando ir muito mais além da tradicional relação cliente/fornecedor. Assim, os princípios para comprar com responsabilidade passa pela qualidade e segurança alimentar, preços justos, alimentação saudável, bem-estar social e sustentabilidade.

---

<sup>4</sup> Os dados presentes foram retirados da página do Grupo Jerónimo Martins.

#### 4. Apoiar as comunidades envolventes

De modo a contribuir de forma positiva e duradoura para o progresso social e económico, o Grupo Jerónimo Martins desenvolve relações de proximidade com as comunidades mais próximas das suas lojas e centros de distribuição. Esta missão é realizada através dos produtos que dispõem, do emprego que geram e do auxílio que concedem. Esses apoios são orientados para instituições que acompanham os grupos mais vulneráveis da sociedade (idosos, crianças e jovens carenciados). Esta missão contribui para o combate à fome e à subnutrição.

#### 5. Ser um empregador de referência

A estratégia passa por desempenharem um papel relevante juntos dos seus funcionários, procurando melhorar a qualidade de vida e dinamizar as economias locais onde se inserem.

### **3.3.1. Responsabilidade Social Interna no Grupo Jerónimo Martins**

O Grupo Jerónimo Martins apoia os seus funcionários e respetivas famílias através de projetos de RSI, em três áreas de ação:

#### 1. Bem-estar familiar

É a área que mais importância tem para o Grupo. Em 2021 foram investidos mais de 20 milhões de euros nesta área através de programas de apoio. Um exemplo de um programa é o chamado *Fundo de Emergência Social*. Este projeto destina-se a apoiar os colaboradores com necessidades económicas ou que se encontrem em contexto social ou familiar de risco.

#### 2. Saúde

Esta área tem vários projetos em cursos, por exemplo o programa *Famílias Especiais*, destinado a filhos dos funcionários que apresentem uma idade inferior a 25 anos e com necessidades especiais e/ou doenças neurológicas. Outro projeto é o chamado *Mais Vida* e destina-se a trabalhadores com doença oncológica, permitindo terem acesso a consultas de segunda opinião, apoio domiciliários, transporte e apoio psicológico.

Nesta área foram investidos 1,7 milhões de euros em 2021.

#### 3. Educação

Na área da educação, o Grupo Jerónimo Martins apoia as famílias com programas como o *Campo de férias* disponibilizado aos funcionários que têm maior dificuldade em assegurar a vigilância e ocupação dos seus filhos, o programa *Espaço de Estudo e Bolsas* proporcionando um *Estudo Online* e atribuição de bolsas e ainda o programa *Material Escolar*, projeto que entrou em vigor no início da pandemia ajudando na aquisição de equipamentos (computadores e tablets) para os filhos dos seus funcionários.



## Capítulo IV – Metodologia de Investigação

A metodologia contribui para oferecer pontos de vista que tornem possível uma discussão crítica sobre a ciência e de sugerir parâmetros que propiciem uma avaliação dos resultados da produção científica (M. Carvalho, 2010).

A metodologia selecionada para este estudo foi um estudo de caso. O estudo de caso consiste em coleccionar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspetos variados da vida, de acordo com o assunto da pesquisa (Prodanov & Freitas, 2013).

Feita a contextualização teórica e definida a questão e os objetivos da investigação, é importante explicar a metodologia de investigação a prosseguir. Por estas razões, este capítulo destina-se a explorar o contexto de investigação, a metodologia de pesquisa a serem utilizadas na recolha da informação e descreve o enquadramento da amostra, os processos de amostragem e os métodos e técnicas estatísticas para a análise dos dados recolhidos.

### 4.1. Modelo Conceptual da Investigação

O modelo conceptual da investigação relativa à RSI, foi desenvolvida tendo por base o objetivo principal da realização desta dissertação e a hipótese geral ( $H_G$ ). O modelo apresentado na Figura 4, consiste em perceber de que forma a Responsabilidade Social Interna (RSI) interfere, positiva ou negativamente, no clima de trabalho (CT) e no comportamento inovador (CI). Adicionalmente, este trabalho pretendeu compreender a influencia da RSI nas políticas empresariais (PE), na justiça organizacional (JO), na formação e à conciliação da vida profissional e pessoal (VPP) e nos benefícios complementares (BC). Foi utilizado o modelo de Turker (2009) que aborda a RSI e a sua relação com o CI para a elaboração do modelo conceptual da presente investigação.

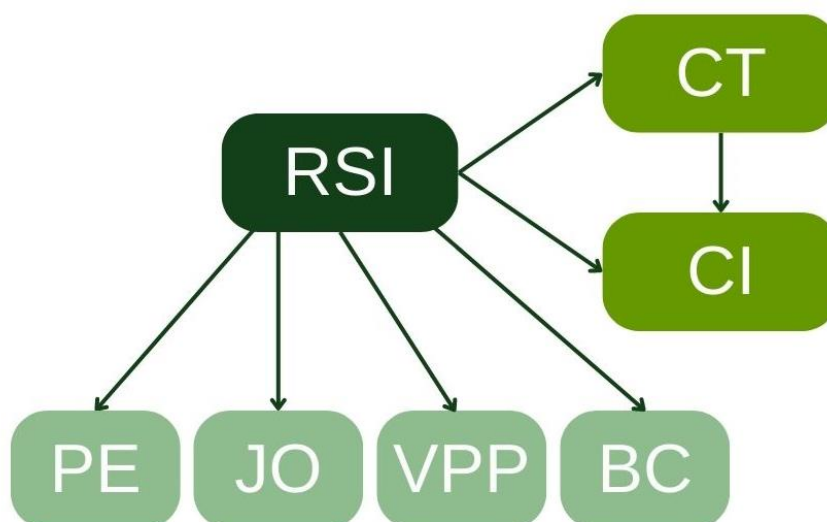


Figura 4 - Modelo Conceptual da Investigação

## **4.2. Objeto de estudo, objetivos e hipóteses de investigação**

### **4.2.1. Objeto de estudo**

O objeto do estudo para esta dissertação é a equipa de Logística no Grupo JM.

### **4.2.2. Objetivo de estudo**

O principal objetivo é explorar especificamente as práticas de RSI, CT e a sua ligação com o CI demonstrado pela equipa de logística do Grupo JM. Assim, a questão da investigação é: *As políticas de RSI da empresa encontram-se associadas ao CT e ao CI na equipa de logística do Grupo Jerónimo Martins?*

Os objetivos específicos que se pretendem atingir são os seguintes:

- a) Identificar as práticas de RSI aplicadas pelo Grupo JM;
- b) Compreender a influência que as variáveis PE, JO, VPP e BC têm no CT e no CI.
- c) Entender o impacto que a RSI tem no CT e no CI.

### **4.2.3. Hipóteses de Investigação**

#### **Hipótese Geral**

**H<sub>G</sub>**: A RSI da empresa está associada ao clima do trabalho e ao comportamento Inovador.

#### **Hipóteses Operativas**

**H<sub>1</sub>**: As normas de RSI, relativamente às políticas empresariais, influenciam positivamente o clima do trabalho e o comportamento inovador.

**H<sub>2</sub>**: As normas de RSI, relativamente à justiça organizacional, influenciam positivamente o clima do trabalho e o comportamento inovador.

**H<sub>3</sub>**: As normas de RSI, relativamente à formação e a conciliação da vida profissional e pessoal, influenciam positivamente o clima do trabalho e o comportamento inovador.

**H<sub>4</sub>**: As normas de RSI, relativamente aos benefícios complementares, influenciam positivamente o clima do trabalho e o comportamento inovador.

**H<sub>5</sub>**: O clima do trabalho influencia positivamente o comportamento inovador.

## **4.3. Método Quantitativo**

Para Fonseca (2022) a pesquisa quantitativa centra-se na objetividade. Considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros, recorrendo à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, as relações entre variáveis, etc.

Em termos estatísticos, o método quantitativo é um método de pesquisa com características específicas de acordo com a definição da problemática a estudar e, consequentemente, a especificação de hipóteses a testar, a especificação da metodologia a seguir para a recolha de dados, caracterização da amostra, aplicação da metodologia de recolha e análise dos dados, interpretação e integração dos resultados de acordo com as hipóteses e o problema a estudar.

Assim, nesta investigação foi desenvolvido um inquérito com o objetivo de compreender o impacto que a RSI tem no clima do trabalho e no comportamento inovador.

#### **4.3.1. Método de Recolha de Dados**

A recolha de dados é um procedimento lógico de investigação empírica, no qual compete selecionar técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas. As técnicas são um conjunto de procedimentos bem definidos com o objetivo de gerar resultados e chegar a conclusões após a recolha e tratamento de informação adquirida, seja a técnica de aplicação de um inquérito, entrevistas, teses, entre outras técnicas possíveis.

#### **4.3.2. Inquérito**

O inquérito, sendo mais comum a sua utilização em estudos de grande escala, permite auscultar um número significativo de sujeitos face a um determinado fenómeno social pela possibilidade de quantificar os dados obtidos e de se proceder a inferências e a generalizações (B. Batista *et al.*, 2021). É um instrumento de pesquisa constituído por uma serie de perguntas organizadas com o objetivo a recolha de dados e informação para a investigação (Fonseca, 2022).

O inquérito inicia-se com um pequeno texto identificando o objetivo geral da sua aplicação, seguido do pedido de consentimento aos inquiridos para o tratamento dos dados recolhidos.

O inquérito foi dividido em quatro grupos: o primeiro grupo é destinado à caracterização da amostra. É através de fatores como a idade, género, habilitações académicas e experiência de trabalho que o perfil da amostra é caracterizado. Neste grupo usou-se perguntas de escolha múltipla.

O segundo grupo destina-se à dimensão RS. Foram aplicadas duas perguntas de escolha múltipla inicialmente e, posteriormente, dividiu-se a dimensão de RS em cinco sub dimensões sendo elas: as políticas empresariais, a justiça organizacional, a formação e a conciliação da vida profissional e pessoal e ainda os benefícios complementares. Estes setores foram avaliados através de uma escala de *Likert* de 5 pontos (1 = discorda totalmente, 2 = discorda, 3 = não concorda nem discorda, 4 = concorda, 5 = concorda totalmente).

O terceiro e quarto grupo têm como objetivo avaliar o clima do trabalho e o comportamento inovador, respetivamente. Em ambos os grupos, a escala de avaliação utilizada foi a escala de Likert, onde foi solicitado aos inquiridos o grau de concordância com algumas afirmações.

#### **4.4. Operacionalização dos conceitos**

Como o principal objetivo é compreender a associação entre a RSI com o CT e o CI da equipa do Grupo JM, esta pesquisa é considerada uma pesquisa de carácter exploratório. Foi utilizado o modelo de Turker (2009) que aborda a RSI e a sua relação com o CI.

Apresentamos de seguida os itens retirados, por dimensões de análise, de acordo com o objetivo do estudo:

- **RSI relativamente às políticas empresariais**

Na Tabela 5, estão mencionados os itens que decompõem a dimensão de RS relativamente às políticas empresariais.

DIMENSÃO	ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Políticas Empresariais</b>	PE1	Considero que recebo um salário razoável para manter uma qualidade de vida aceitável.
	PE2	As políticas da empresa fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os funcionários.
	PE3	As políticas da empresa encorajam os funcionários a desenvolver as suas competências e carreiras.
	PE4	A empresa implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos funcionários.
	PE5	A empresa cumpre com o Código do Trabalho.
	PE6	A empresa promove a igualdade entre Homens e Mulheres.
	PE7	A empresa apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.
	PE8	A empresa garante a segurança do emprego.
	PE9	A empresa garante o pagamento atempado de salários e regalias.

**Tabela 5** - Itens da dimensão RSI relativamente às políticas empresariais

▪ **RSI relativamente à justiça organizacional**

Na Escala RSI desenvolvida pelo Turker (2009), foram identificadas três itens que decompõem a dimensão de RS relativamente à justiça organizacional. Estes itens estão descritos na Tabela 6.

DIMENSÃO	ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Justiça Organizacional</b>	JO1	A gestão da empresa está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos funcionários.
	JO2	As decisões da gestão relacionadas com os funcionários são geralmente justas.
	JO3	Acredito que a empresa proporciona oportunidades iguais a todos os seus funcionários.

**Tabela 6** - Itens da dimensão RSI relativamente à justiça organizacional

▪ **RSI relativamente à formação e à conciliação da vida profissional e pessoal**

Os três itens, expostos na Tabela 7, que constituem a dimensão de RS relativamente à formação e à conciliação da vida profissional e pessoal foram encontrados no trabalho desenvolvido pelo Turker (2009).

DIMENSÃO	ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Formação e a conciliação da vida profissional e pessoal</b>	VPP1	A empresa apoia funcionários que desejam adquirir educação adicional.
	VPP2	Acredito que a empresa considera as necessidades de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos colaboradores na marcação dos horários.
	VPP3	A empresa apresenta medidas de apoio a colaboradores com situações familiares especiais.

**Tabela 7** - Itens da dimensão RSI relativamente à formação e à conciliação da vida profissional

▪ **RSI relativamente aos benefícios complementares**

Os seis itens, visíveis na Tabela 8, compõem a dimensão de RS relativamente aos benefícios comportamentais. Estes itens foram identificados na Escala de RSI, trabalho desenvolvido por Turker (2009).

DIMENSÃO	ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Benefícios Comportamentais</b>	BC1	A empresa tem seguros de saúde e/ou vida e/ou fundos de pensão para os colaboradores.
	BC2	A empresa tem acordos estabelecidos com vista à prestação de serviços nas áreas de saúde, cultura, lazer e desporto para os colaboradores.
	BC3	A empresa desenvolve atividades ligadas à promoção de saúde e bem-estar.
	BC4	A empresa tem protocolos com serviços de apoio para familiares.
	BC5	A empresa concede benefícios monetários ou em espécie para além dos previstos na lei, por maternidade/paternidade aos colaboradores/as ou noutra circunstância especial de apoio à família.
	BC6	A empresa concede aos colaboradores/as licenças com duração superior às que se encontram previstas na lei, para acompanhamento de filhos menores ou com deficiência.

**Tabela 8** - Itens da dimensão RSI relativamente aos benefícios comportamentais

▪ **Clima de Trabalho**

Tendo por base o trabalho desenvolvido pelo Turker (2009), foi através da Escala de RSI que foram escolhidos os oitos itens que decompõem a dimensão de clima do trabalho (Tabela 9).

DIMENSÃO	ITENS	DESCRIÇÃO
Clima do Trabalho	CT1	Existe um sentido de família entre os colaboradores.
	CT2	As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.
	CT3	As pessoas sentem que podem aprender continuamente.
	CT4	As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.
	CT5	Os supervisores cumprem as suas promessas.
	CT6	As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus supervisores.
	CT7	As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.
	CT8	Há um grande espírito de equipa.

**Tabela 9** - Itens da dimensão Clima do Trabalho

#### ▪ Comportamento Inovador

Na Tabela 10, estão evidenciados os cinco itens constituintes da dimensão de comportamento inovador, após revisão literário do trabalho científico elaborado por Turker (2009).

DIMENSÃO	ITENS	DESCRIÇÃO
Comportamento Inovador	CI1	Apresento frequentemente ideias criativas (Ideias novas e úteis).
	CI2	Promovo e apoio as ideias dos outros.
	CI3	Procuro e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias.
	CI4	Desenvolvo planos e calendários adequados para implementar novas ideias.
	CI5	Sou uma pessoa inovadora, que procura pôr em prática as ideias que tem.

**Tabela 10** - Itens da dimensão Comportamento Inovador

#### 4.5. Amostragem

A amostra é a parte da população, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população (Prodanov & Freitas, 2013). De forma geral, a amostragem é o processo de seleção de determinados subconjuntos de uma população para fazer inferências estatísticas a partir deles e estimar características de toda a população.

A técnica de amostragem aplicada nesta investigação é de conveniência, tendo como critério de inclusão o estudo do departamento logístico do Grupo Jerónimo Martins, aplicado a pessoas com cargos de chefias e aos seus colaboradores. Pretendia-se que o número de respostas ultrapassasse os 100 respondentes para conseguir uma validação empírica de acordo com o tamanho do efeito estatístico esperado. O inquérito foi aplicado num armazém onde trabalham aproximadamente 260

pessoas. O objetivo foi atingido, pois foram conseguidas 107 respostas. O que representa uma percentagem de 41,15% de respostas ao inquérito onde foi disponibilizado.

Após o inquérito estar construído (Anexo I), foi divulgado inicialmente no *Google Forms*. Contudo foi necessário disponibilizar também o formulário no *Microsoft Forms*, visto que algumas pessoas não estavam a conseguir ter acesso ao *Google Forms*. Todos os inquiridos que fizeram parte desta investigação são residentes em Portugal Continental, sendo de ambos os géneros.

#### **4.6. Procedimento**

O Grupo JM, desde o primeiro contacto, demonstrou interesse nesta investigação. Para que a candidatura fosse validada, foi necessário enviar o currículo, o comprovativo de matrícula, a descrição do projeto e ainda a declaração dos orientadores académicos.

A candidatura foi analisada através da *JM Academic Thesis Programme*, programa que conta com a colaboração entre o meio académico e o Grupo JM com o objetivo de desenvolver novas abordagens para o setor do retalho alimentar através da elaboração de teses de mestrado ou doutoramento.

Após a candidatura ser validada e aceite, agendou-se uma reunião *online* para acertar alguns pormenores, nomeadamente o protocolo que teria de ser assinado pelas três partes constituintes desta investigação (Grupo JM, Escola Superior de Ciências Empresariais e a aluna) e todo o processo de tratamento e divulgação de dados.

Já com o primeiro passo dado, o segundo seria a estruturação do inquérito que iria ser aplicado ao departamento logístico. Foi a 30 de janeiro de 2022 que se enviou uma versão do inquérito para a *JM Academic Thesis Programme* e para a Diretora de RH do Grupo JM. Cinco dias depois, rececionei o inquérito com algumas anotações a ter em consideração. Depois de um debate criterioso de ambas as partes, o inquérito foi aprovado por todos os membros envolvidos nesta investigação, ficando disponível no dia 3 de março de 2022 nas plataformas *Google Forms* e *Microsoft Forms*, terminando a 31 de março de 2022. Após este período, foi obtida uma amostra de 107 inquiridos, dos quais 22 inquéritos foram obtidos pelo *Google Forms* e 85 pelo *Microsoft Forms*. Na fase seguinte, procedeu-se à recolha e tratamento de dados. A base de dados foi obtida através do *Microsoft Excel*, sendo a sua análise estatística desenvolvida na *software IBM SPSS Statistics, vs28*.

#### **4.7. Procedimentos estatísticos**

Através da estatística descritiva, serão apresentadas a média, o desvio padrão, o mínimo e o máximo. Com a análise da confiabilidade das escalas, foi aplicado o *Alpha Cronbach's*. Este teste permite determinar o limite inferior da consistência interna de um grupo de variáveis ou de itens. O valor do *alpha* deve ser positivo, entre 0 e 1 e, para esta investigação, foi considerado que um valor razoável seria  $\alpha < 0,7$  (Pestana & Gageiro, 2008).

Para medir a relação estatística entre variáveis, aplicou-se o coeficiente de correlação de *Spearman*. A correlação de *Spearman* mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais, utilizando valores de ordem das observações em vez do seu valor observado. Aplica-se igualmente em variáveis

intervalo/rácio como alternativa ao  $r$  de *Pearson*, quando neste último se viola normalidade. Este coeficiente representa-se por  $\rho$  e pode ter um intervalo de valores de +1 a -1, sendo que um valor superior a 0 significa que existe uma associação positiva e um valor abaixo de 0 corresponde a uma associação negativa. Relativamente à interpretação de valores de  $\rho$ , detetou-se vários intervalos. Para Cohen (1988) valores entre 0,10 e 0,29 apresentam uma correlação baixa, entre 0,30 e 0,49 uma correlação moderada e valores entre 0,50 e 1 uma correlação elevada. Ligeiramente diferente é a classificação de Dancey e Reidy (2019), onde valores entre 0,10 e 0,30 apresentam uma correlação fraca, entre 0,40 e 0,60 uma correlação moderada e valores entre 0,70 e 1 uma correlação forte. Para esta investigação foi aplicada a classificação de Dancey e Reidy (2019). Foi ainda aplicada a formatação condicional da apresentação dos resultados da correlação de *Spearman*, para ser visivelmente mais fácil a identificação das escalas.

Para enriquecer esta investigação, procedeu-se à realização de uma comparação entre categorias de género, cargo de chefia e habilitação literária a cada dimensão da RS. Para este efeito, foi utilizado o teste não paramétrico de *Mann-Whitney*. O teste U de *Mann-Whitney* é utilizado para testar se duas amostras independentes pertencem à mesma população, ou seja, se há diferença significativa entre duas amostras independentes considerando uma determinada variável, que deve ser, no mínimo, ordinal (B. Batista *et al.*, 2021). O teste de *Kruskal-Wallis* foi aplicado quando estavam em comparação três ou mais grupos independentes. Este teste pode fazer a comparação entre várias amostras ao mesmo tempo, sem exigir que a distribuição seja normal (B. Batista *et al.*, 2021).



## Capítulo V – Apresentação e Análise de Resultados

### 5.1. Caracterização da Amostra

#### 5.1.1. Género

Através da Figura 5, verificou-se que os homens lideram na categoria do género com 59% dos inquiridos e o sexo feminino apresenta uma percentagem inferior de 41%.



Figura 5 - Distribuição dos inquiridos relativamente ao género

#### 5.1.2. Idade

Relativamente à idade dos inquiridos, é perceptível na Figura 6 que 28% dos inquiridos têm idade entre os 42-49 anos. De seguida, estão as idades 26-33 e 34-41, ambas com uma percentagem de 24%. O intervalo de idades entre 50-57 ocupa o terceiro lugar com 13%, seguida das idades entre 18-25 que corresponde a 7% dos inquiridos. Por último os inquiridos com idade superior a 58 anos com uma percentagem de 4%.

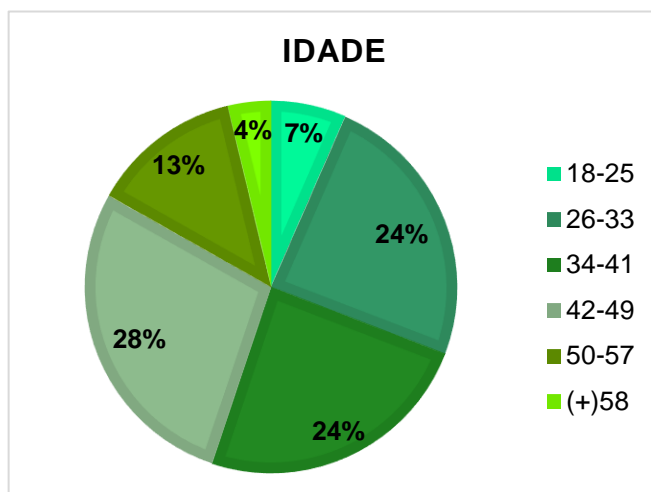


Figura 6 - Distribuição dos inquiridos relativamente à idade

### 5.1.3. Habilitações Académicas

A Figura 7 apresenta o grau de habilitações literárias dos inquiridos. É de notar que 51% dos inquiridos ficaram pelo ensino secundário. Dos 107 inquiridos, 21% concluíram o 9º ano, seguindo-se a licenciatura com 12%. Com percentagens inferiores e mínimas, o mestrado foi adquirido por 7% dos inquiridos, 4% a pós-graduação, 3% o 2º ciclo ensino básico (6º ano) e com apenas 1% o 1º ciclo ensino básico (4º ano).

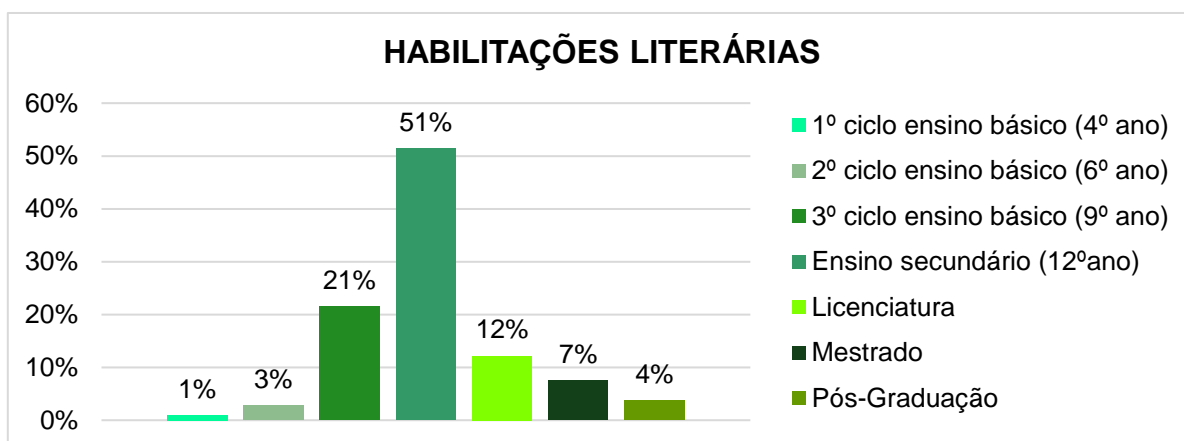
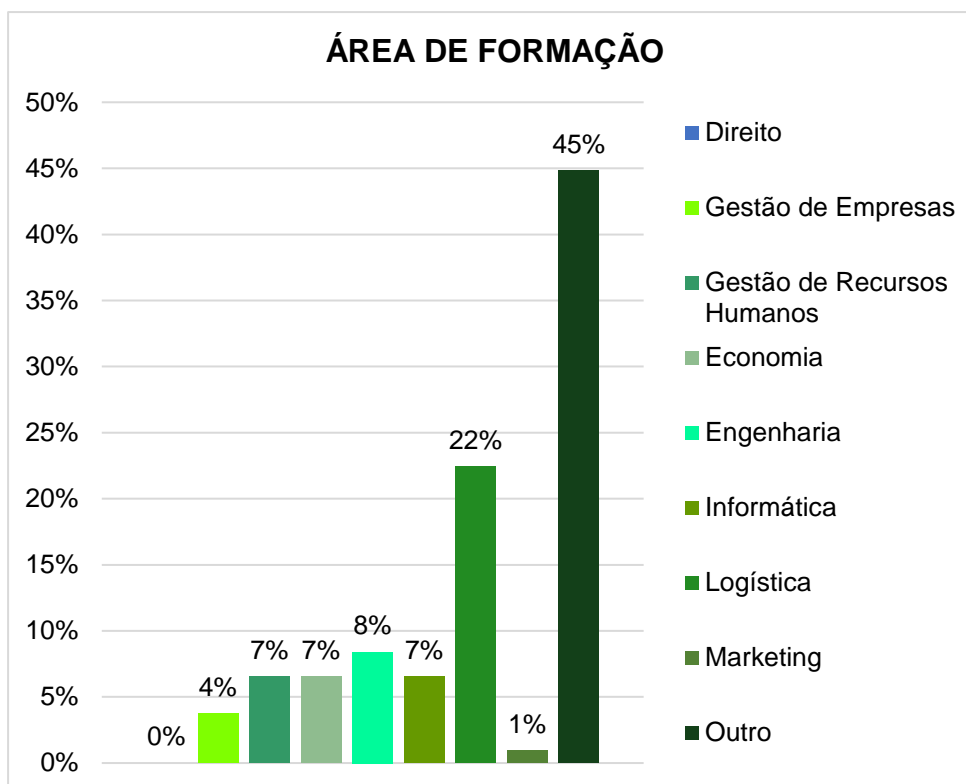


Figura 7 - Distribuição dos inquiridos relativamente às habilitações literárias

Como foi referido no início desta dissertação, o inquérito foi aplicado no departamento de Logística do Grupo JM. Assim, através do Figura 8, foi conseguido compreender qual a área de formação dos inquiridos, concluindo-se que 22% dos indivíduos estudaram logística.

Com resultados de 7% são representados pelas áreas de formação de gestão de recursos humanos, economia e informática, seguindo-se a área de engenharia com 8%. Dos 107 inquiridos, nenhum tem área de formação em direito e apenas 1% tem formação em marketing.

É de salientar que 45% inquiridos escolheram a opção “Outro”, como demonstra a Figura 8. Existe uma multiplicidade de área de formação do departamento logístico do Grupo JM, sendo elas: contabilidade, bioquímica alimentar, controlo de qualidade, técnico de gestão agrícola, manutenção industrial, comercio exterior, enfermagem, seguros, segurança alimentar, saúde ambiental, entre outros.



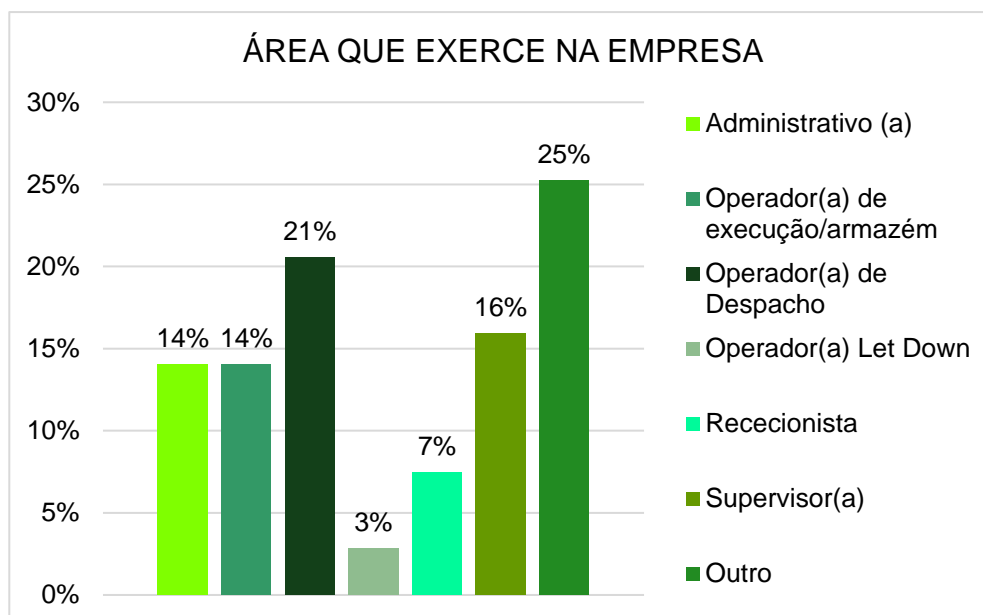
**Figura 8** - Distribuição dos inquiridos relativamente à área de formação

Entre esta variedade de áreas de formação que os inquiridos estudaram, existiu um destaque para um programa chamado Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) disponibilizado pelo Grupo JM. O processo de RVCC permite a cada adulto, pela apresentação de alguns resultados da sua experiência, identificar competências que foram adquiridas ao longo da vida, permitindo que sejam posteriormente reconhecidas, validadas e certificadas. Sendo o Grupo JM um dos maiores empregadores em Portugal, esta iniciativa contribuiu ativamente para a formação e o desenvolvimento pessoal e profissional dos seus colaboradores, disponibilizando as instalações, as ferramentas e o tempo necessário para que todos pudessem terminar a escolaridade obrigatória (9ºano) ou mesmo dar-lhe continuidade e concluir o 12ºano (Jorge, 2007).

## 5.2. Situação Laboral

### 5.2.1. Área que exerce na empresa

Através da análise da Figura 9, podemos concluir que 21% dos inquiridos são operadores de despacho, isto é, executam operações de recessão, codificação, armazenagem, expedição e inventariação de mercadorias. Com 16% correspondem aos supervisores e tanto a categoria de administrativo(a) e operador(a) de execução/armazém são representados por 14% dos inquiridos cada. Com percentagens mínimas está a categoria de rececionista com 7% e o operador (a) *Let Down* com 3%.



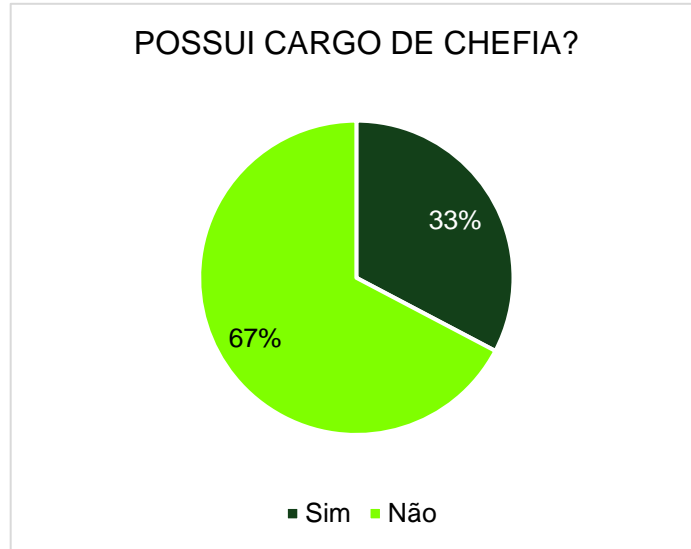
**Figura 9** - Distribuição dos inquiridos relativamente à área que exerce na empresa

Apesar de 75% dos inquiridos apresentarem funções que constavam nesta questão, os restantes 25% optou pela opção “Outro”, o que significa que 25% dos inquiridos não se identificou com as opções apresentadas. Da mesma maneira que existiu uma variedade de área de formação analisado no ponto 4.1.3, a função que os indivíduos exercem da empresa apresenta o mesmo cenário, só que de uma maneira mais simplificada. Enquanto na área de formação eram numerosas as opções, neste caso, destacaram-se apenas quatro áreas: gestão operacional, responsável de RH, transportes e com mais destaque o controlo de qualidade.

### 5.2.2. Experiência de trabalho

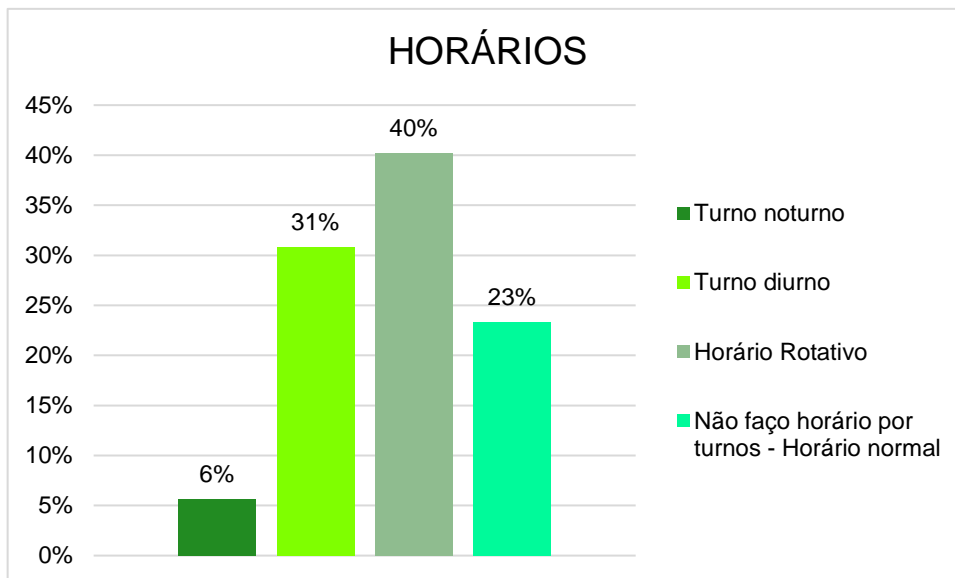
Após a análise à pergunta sobre o tempo em que os inquiridos exerciam funções no Grupo JM, concluiu-se que o tempo médio de trabalho é de 12 anos e 6 meses e que todos os inquiridos praticam uma carga horária a tempo inteiro.

É através da Figura 10 que é possível verificar que 67% dos inquiridos não possuem cargos de chefia, ao contrário dos restantes 33%.



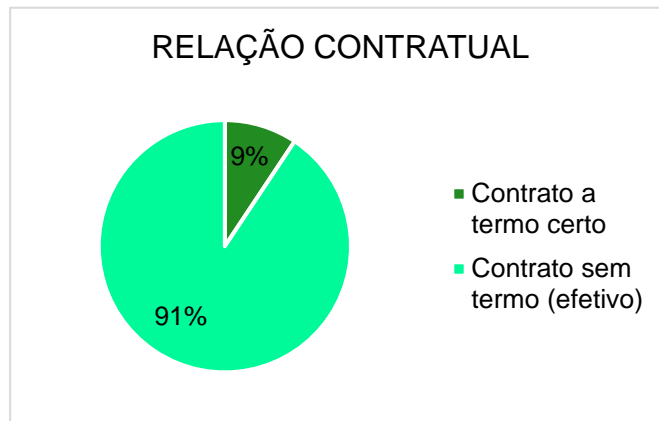
**Figura 10** - Distribuição dos inquiridos relativamente ao cargo de chefia

Relativamente aos horários que os inquiridos praticam, o horário rotativo é cumprido por 40% dos inquiridos como mostra a Figura 11, seguido do turno diurno com 32%. Dos 107 inquiridos, 23% deles não pratica horários por turnos, ou seja, cumprem o horário normal e por último, representado por 6% dos inquiridos o turno noturno.



**Figura 11** - Distribuição dos inquiridos relativamente aos horários

A Figura 12 representa a relação contratual que os inquiridos têm com o Grupo JM. Assim, podemos verificar que 91% dos inquiridos têm um contrato sem termo (efetivo), contrariamente aos restantes 9% que assinaram um contrato a termo certo.

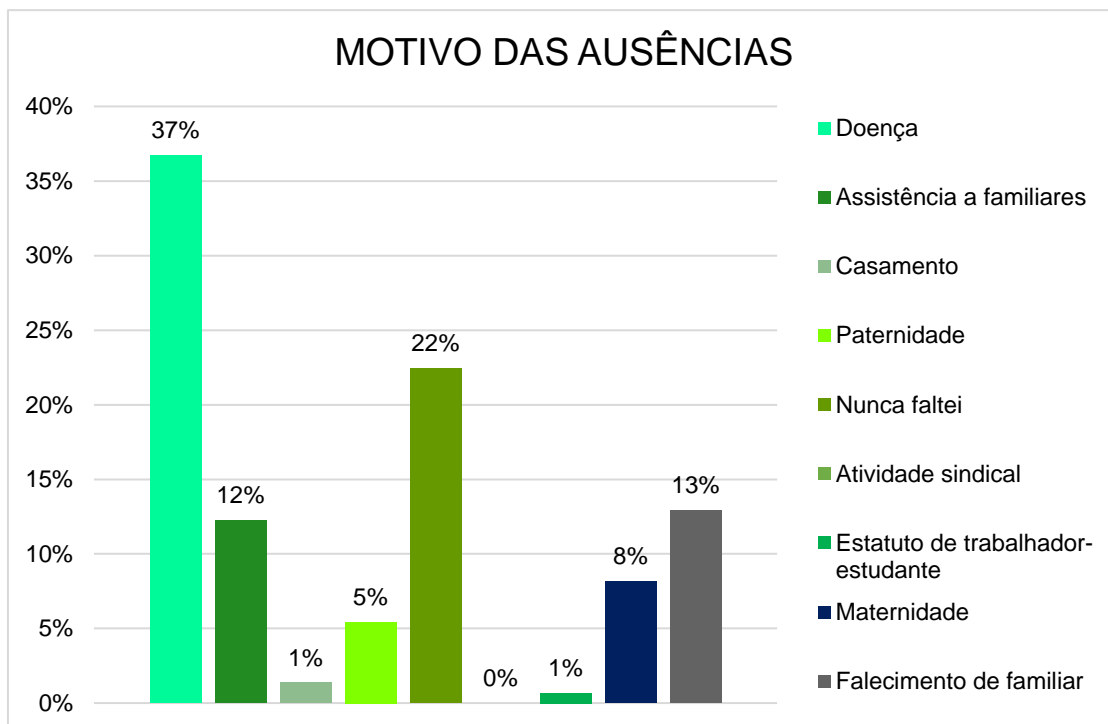


**Figura 12** - Distribuição dos inquiridos relativamente à relação contratual com a empresa

### 5.2.3. Motivo de ausência

É importante salientar que nesta questão sobre os motivos de ausência ao trabalho, os inquiridos poderiam selecionar várias opções, conseguindo assim um total de 147 respostas.

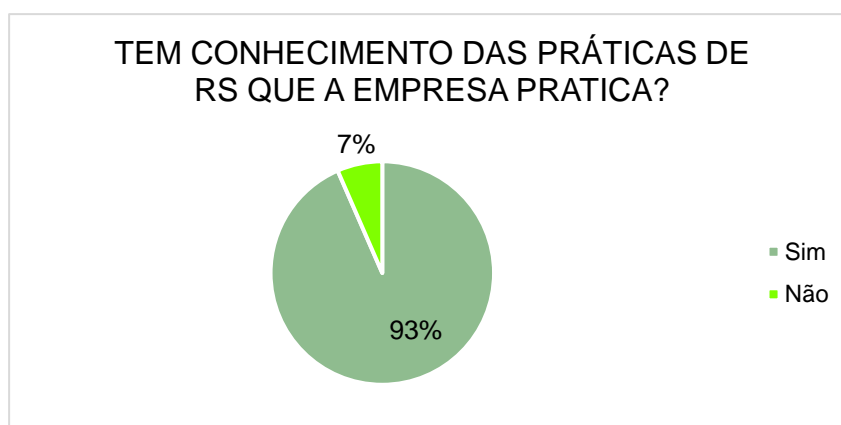
Através da Figura 13, podemos concluir que 37% dos inquiridos faltam ao seu trabalho por motivos de doença. Por outro lado, 22% assumem nunca ter faltado. Com percentagens aproximadas, 13% dos inquiridos faltaram por motivo de falecimento de familiar e 12% faltaram para dar assistência a familiares. Detemos as faltas de maternidade com 8% e as faltas por paternidade com 5%. As faltas para estar presente num casamento e faltas usando o estatuto de trabalhador-estudante obtiveram a mesma percentagem com 1% cada opção. Nenhum dos inquiridos assinalou a atividade sindical como motivo de ausência.



**Figura 13** - Distribuição dos inquiridos relativamente ao motivo das ausências

### 5.3. Responsabilidade Social no Grupo Jerónimo Martins

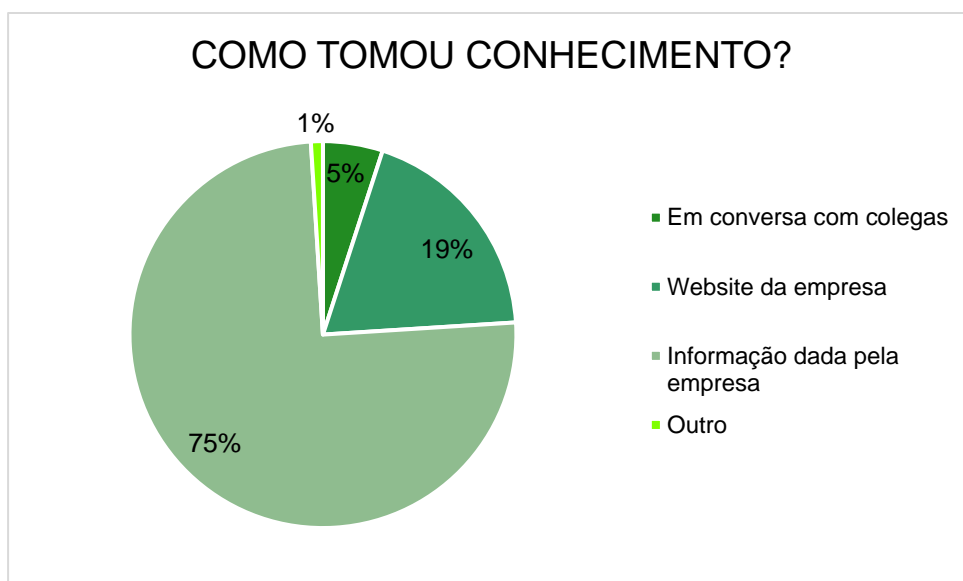
A Figura 14 pretende apresentar os resultados relativo ao conhecimento que os inquiridos têm sobre as práticas de RS que a empresa pratica. Conclui-se que 93% dos inquiridos conhecem as práticas de RS do Grupo JM, ao contrário dos restantes 7%.



**Figura 14** - Distribuição dos inquiridos relativamente ao conhecimento das práticas de RS que a empresa pratica

A Figura 15 apresenta os resultados sobre qual o método que os inquiridos tomaram conhecimentos das práticas de RS. Os resultados mostram que 93% dos inquiridos que responderam ter conhecimento das práticas de RS, 75% tomaram conhecimento através de informação dada pela

empresa, 19% foi através do *Website* da empresa e 5% foi em conversa com os colegas. O único inquirido que representa o 1% do gráfico abaixo, tomou conhecimento através do *email*.

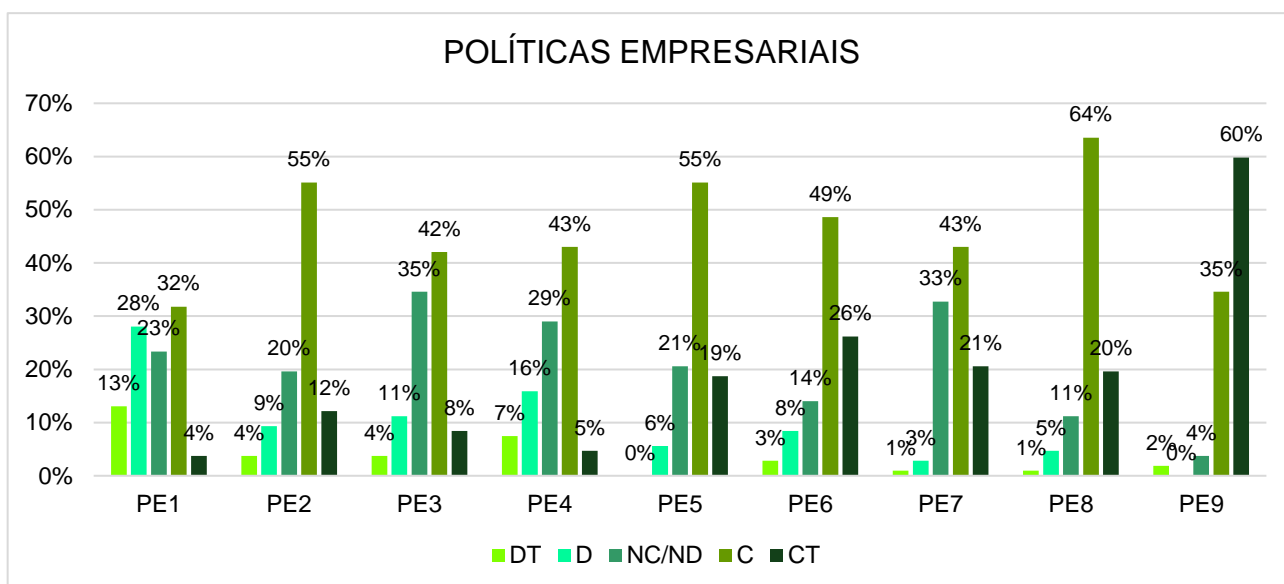


**Figura 15** - Distribuição dos inquiridos relativamente ao modo como tomou conhecimento das práticas de RS

### 5.3.1. Responsabilidade Social relativamente às Políticas Empresariais

Como pode ser observado na Figura 16, podemos verificar que, à exceção do PE9, a opção “Concordo” foi sempre a mais assinalada, com o destaque no PE2, PE5, PE6 e PE8, concluindo assim os inquiridos concordam com as práticas de RSI relativamente às políticas empresariais. A resposta “Concorda totalmente” destacou-se no último item, atingindo os 60% de inquiridos que concordam completamente que a empresa garante o pagamento atempado de salários e regalias. Já a resposta “Discorda totalmente” fez-se notar no que diz respeito aos 13% dos inquiridos não considerarem que recebem um salário razoável para manter uma qualidade de vida aceitável.





**Figura 16** - Grau de concordância - RSI relativamente às Políticas Empresariais

O desvio padrão é uma medida que expressa o grau de dispersão de um conjunto de dados. Através da Tabela 11, verificamos que podemos agrupar o desvio-padrão: entre 0,740 e 0,799 estão as variáveis PE9 (0,744), PE8 (0,764) e a PE5 (0,778), sendo estas as variáveis com menor discrepância nas respostas obtidas. De seguida está a variável isolada PE7 (0,833), seguindo-se o intervalo entre 0,900 e 0,999. Neste intervalo encontra-se as variáveis PE3 (0,930), PE2 (0,947) e a PE6 (0,991). As variáveis PE4 (1,019) e PE1 (1,123) apresentaram uma maior dispersão, ou seja, existe uma maior diversificação de opiniões sobre esta variável.

A afirmação “Considero que recebo um salário razoável para manter uma qualidade de vida aceitável (PE1)” foi a que obteve o grau de concordância mais baixo na generalidade das respostas, enquanto a afirmação “A empresa garante o pagamento atempado de salários e regalias (PE9)” foi a que levou a maior concordância. Isto poderá significar que apesar de a empresa pagar atempadamente os salários, o ordenado pode ser baixo perante as expectativas existentes nos funcionários.

Com a aplicação do índice sintético é possível concluir que os inquiridos apresentam um grau de concordância nas respostas de 3,677.

Relativamente à fiabilidade das escalas, através da *alfa* de Cronbach's, a variável de Políticas Empresariais apresenta um  $\alpha$  de 0,888, valor este que ultrapassa o valor recomendado ( $\alpha < 0,7$ ) para ser considerado fiável, logo é considerado muito fiável.

	ESTATÍSTICA DESCRITIVA				FIABILIDADE DAS ESCALAS	
	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Cronbach's Alpha	Nº de Itens
PE1	2,85	1,123	1	5	0,888	9
PE2	3,63	0,947	1	5		
PE3	3,4	0,93	1	5		
PE4	3,21	1,019	1	5		
PE5	3,87	0,778	2	5		
PE6	3,87	0,991	1	5		
PE7	3,79	0,833	1	5		
PE8	3,96	0,764	1	5		
PE9	4,5	0,744	1	5		
<b>Índice sintético da PE</b>	<b>3,677</b>	<b>0,662</b>	<b>1,778</b>	<b>4,889</b>		

**Tabela 11-** Análise descritiva e índice sintético da RSI - Políticas Empresariais

Tendo em conta a classificação de Dancey e Reidy (2019), conclui-se que na dimensão de políticas empresariais estão presentes correlações fracas e moderadas (Tabela 12). A correlação mais fraca é entre os itens PE1 e PE9, ou seja, existe uma fraca relação entre os funcionários considerarem que recebem um salário razoável para manter uma qualidade de vida aceitável e a empresa garantia do pagamento atempado de salários e regalias ( $\rho=0,134$ ). A correlação dos itens PE5 e PE8 apresenta uma correlação moderada ( $\rho=0,690$ ), existindo uma razoável conexão entre a empresa cumprir como Código do Trabalho e garantir a segurança do emprego.

	CORRELAÇÃO DE SPEARMAN								
	PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7	PS8	PS9
PE1		0,399	0,450	0,501	0,434	0,306	0,352	0,373	0,134
PE2			0,590	0,551	0,660	0,668	0,569	0,663	0,359
PE3				0,606	0,586	0,502	0,587	0,628	0,249
PE4					0,478	0,543	0,511	0,477	0,151
PE5						0,682	0,433	0,690	0,408
PE6							0,434	0,626	0,350
PE7								0,680	0,235
PE8									0,444
PE9									

**Tabela 12 -** Correlação de Spearman - Políticas Empresariais

Os resultados obtidos na Tabela 13, foram conseguidos através da realização do teste U de Mann-Whitney para a diferenciação entre as categorias de género e cargos de chefia e o teste Kruskal-Wallis para a diferenciação entre as categorias de habilitações literárias.

Com a análise realizada à categoria de género, concluiu-se que os itens PE1, PE3, PE4, PE5, PE7 e PE8 não têm diferenças significativa relativamente ao género, acontecendo o oposto nos itens PE2, PE6 e PE9.

Na categoria de habilitações literárias, conclui-se que os resultados dos testes não paramétricos realizados, dos itens PE1 ao PS8 apresentam uma diferença significativa de respostas. O item PE9 não apresenta diferenciação entre as categorias de habilitações literárias.

No que diz respeito à categoria de cargos de chefia, itens PE1, PE3, PE4, e PE7 não têm diferenças significativa relativamente ao género, ao contrário dos itens PE2, PE5, PE6, PE8 e PE9.

Conclui-se assim que na maioria dos itens das políticas empresariais, está relacionado com o facto das pessoas exercerem um cargo de chefia e a habilitação literária que o funcionário possui.

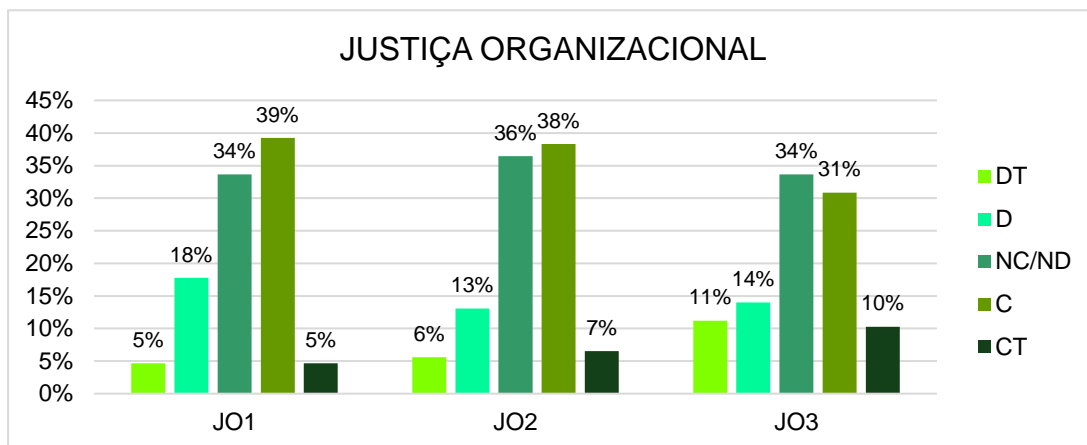
	TESTE U DE MANN-WHITNEY (Fator Género) Sig. *	TESTE KRUSKALL-WALLIS (Fator Habilitações Literárias) Sig. *	TESTE U DE MANN-WHITNEY (Fator Cargos de Chefia) Sig. *
PE1	0,706	<0,001	0,226
PE2	<b>0,014</b>	<b>0,035</b>	<b>0,034</b>
PE3	0,421	<b>0,001</b>	0,206
PE4	0,799	<b>0,011</b>	0,399
PE5	0,194	<0,001	<b>0,006</b>
PE6	<0,001	<b>0,031</b>	<b>0,006</b>
PE7	0,273	<0,001	0,187
PE8	0,263	<b>0,001</b>	<b>0,038</b>
PE9	<b>0,038</b>	0,122	<b>0,022</b>

\* Valores-p abaixo de 0,05, leva à rejeição da hipótese nula, traduzindo-se na existência de diferenças significativas relativamente ao item, consoante o fator estudado

**Tabela 13** - Testes não paramétricos – Políticas Empresariais

### 5.3.2. Responsabilidade Social relativamente à Justiça Organizacional

Os resultados obtidos na Figura 17, mostram visivelmente que as opções “Não concorda nem discorda” e “Concorda” apresentam uma percentagem muito semelhante, sendo que a opção “Concorda” apenas apresentou uma percentagem inferior no item JO3. É de notar que a opção “Discorda” é mais alta na variável JO1, ou seja, 18% dos inquiridos discorda que a gestão da empresa está preocupada com as necessidades e desejos dos funcionários.



**Figura 17** - Grau de concordância - RSI relativamente à Justiça Organizacional

Os resultados ilustrados na Tabela 14, mostram que o valor mínimo nos 3 itens é de 1 e o valor máximo é de 5. O desvio-padrão dos itens desta dimensão é analisado: item 1 (0,952), item 2 (0,967) e item 3 (1,139). Assim, conclui-se que o item 1 e 2 apresentam um desvio-padrão idênticos e mais baixos comparativamente ao item 3 que tem uma maior dispersão de respostas, existindo maior diversidade de respostas.

Aquando da aplicação do índice sintético na dimensão de JO, concluiu-se que o nível de concordância de respostas é de 3,212, isto significa que os inquiridos nem concordam nem discordam dos itens estudados nesta dimensão.

Relativamente à análise de *alfa* de Cronbach's, os 3 itens que constituem esta dimensão sobre a Justiça Organizacional obtiveram um  $\alpha$  de 0,901, valor bastante acima do recomendável.

	ESTATÍSTICA DESCRITIVA				FIABILIDADE DAS ESCALAS	
	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Cronbach's Alpha	Nº de Itens
JO1	3,21	0,952	1	5	0,901	3
JO2	3,27	0,967	1	5		
JO3	3,15	1,139	1	5		
<b>Índice sintético da JO</b>	<b>3,212</b>	<b>0,934</b>	<b>1</b>	<b>5</b>		

**Tabela 14** - Análise descritiva e índice sintético da RSI - Justiça Organizacional

Na dimensão de Justiça Organizacional, existe uma correlação forte em todas os itens, destacando-se a ligação entre os itens JO1 e JO2 com uma correlação de  $\rho=0,803$  (Tabela 15).

CORRELAÇÃO DE SPEARMAN			
	JO1	JO2	JO3
JO1		0,803	0,705
JO2			0,741
JO3			

**Tabela 15** - Correlação de *Spearman* - Justiça Organizacional

Os resultados obtidos na Tabela 16 através do teste *Mann-Whitney*, permitem concluir que todos os itens que decompõem a dimensão de JO, não apresentam diferenciação entre as categorias de género. Por outro lado, existem diferenças significativas em todos os itens que constituem a dimensão de JO nas distintas habilitações literárias e cargos de chefia dos inquiridos.

Conclui-se assim que os itens que decompõem a dimensão de justiça organizacional, estão relacionados com as qualificações e cargos de chefia que os inquiridos detêm.

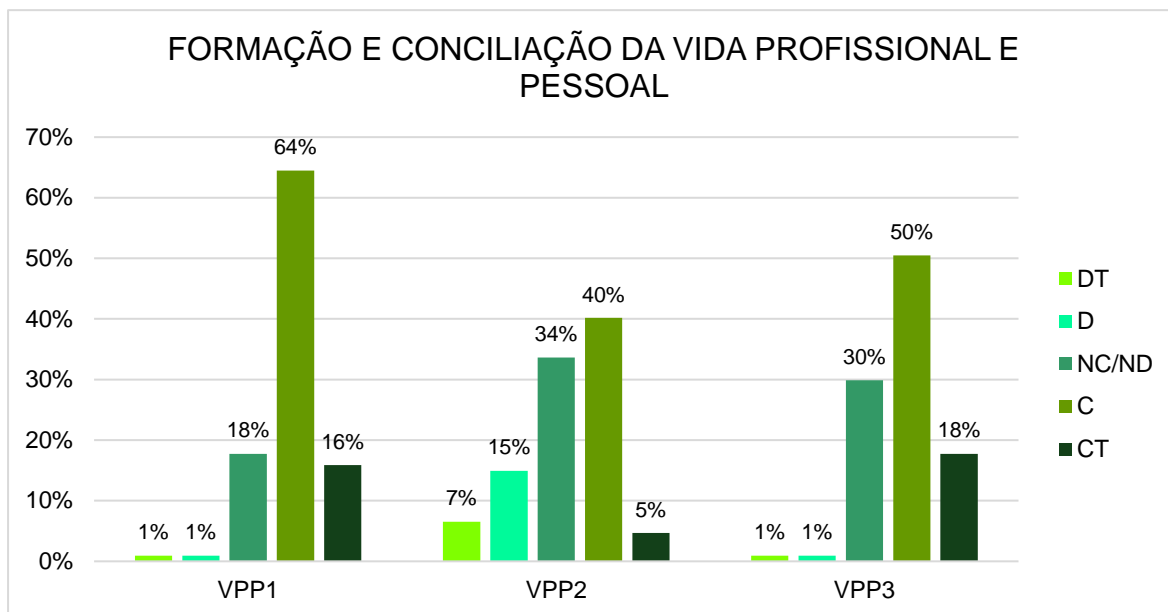
	TESTE U DE MANN-WHITNEY (Fator Género) Sig. *	TESTE KRUSKALL-WALLIS (Fator Habilitações Literárias) Sig. *	TESTE U DE MANN-WHITNEY (Fator Cargos de Chefia) Sig. *
JO1	0,185	<b>0,018</b>	<b>0,029</b>
JO2	0,496	<b>&lt;0,001</b>	<b>0,001</b>
JO3	0,094	<b>0,003</b>	<b>0,012</b>

\* Valores-p abaixo de 0,05, leva à rejeição da hipótese nula, traduzindo-se na existência de diferenças significativas relativamente ao item, consoante o fator estudado

**Tabela 16** - Testes não paramétricos – Justiça Organizacional

### 5.3.3. Responsabilidade Social relativamente à Formação e Conciliação da Vida Profissional e Pessoal

Como pode ser observado na Figura 18, conclui-se que 64% dos inquiridos concordam que a empresa apoia os funcionários que desejam adquirir educação adicional e 50% concorda que a empresa apresenta medidas de apoio a colaboradores com situações familiares especiais. Apenas 40% dos inquiridos acreditam que a empresa considera as necessidades de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos colaboradores na marcação de horários.



**Figura 18** - Grau de concordância - RSI relativamente à Formação de Conciliação da Vida Profissional e Pessoal

Concluimos que a média total de respostas é de 3,66, como se pode verificar na Tabela 17. O valor mínimo é de 1 e o máximo é de 5. Relativamente ao desvio-padrão o item VPP1 (0,677) é a que apresenta o valor mais baixo, seguindo-se do item VPP3 (0,758) e com uma maior dispersão é o item VPP2 (0,981). O nível de concordância entre as respostas dadas pelos inquiridos apresenta um valor de 3,66, sendo este um valor positivo de consonância.

Passando para a fiabilidade das escalas, o valor da *alfa* de Cronbach's é de 0,682, valor ligeiramente abaixo ao recomendado ( $\alpha < 0,7$ ).

	ESTATÍSTICA DESCRITIVA				FIABILIDADE DAS ESCALAS	
	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Cronbach's Alpha	Nº de Itens
VPP1	3,93	0,677	1	5	0,682	3
VPP2	3,21	0,981	1	5		
VPP3	3,83	0,758	1	5		
<b>Índice sintético da VPP</b>	<b>3,66</b>	<b>0,638</b>	<b>2</b>	<b>5</b>		

**Tabela 17** - Análise descritiva e índice sintético da RSI - Formação e a conciliação da Vida Profissional e Pessoal

A Tabela 18 apresenta os resultados obtidos na correlação de Spearman relativamente à dimensão VPP. Existe uma correlação fraca ( $\rho=0,358$ ) entre os itens VPP1 e VPP2, ou seja, existe uma baixa ligação entre a empresa apoiar funcionários que desejam adquirir educação adicional e a empresa considerar a necessidade de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos colaboradores na marcação dos horários. A correlação entre os itens VPP1 e VPP3 é uma correlação moderada, apresentando um valor de  $\rho=0,557$ .

CORRELAÇÃO DE SPEARMAN			
	VPP1	VPP2	VPP3
VPP1		0,358	0,557
VPP2			0,483
VPP3			

**Tabela 18** - Correlação de *Spearman* - Formação e Conciliação da Vida Profissional e Pessoal

Os resultados obtidos na Tabela 23 através do teste *Mann-Whitney*, admitem concluir que todos os itens que decompõem a dimensão de VPP, não apresentam diferenciação entre as categorias de género. O item VPP1 não apresenta diferenças significativa relativamente às habilitações literárias. Conclui-se assim que apenas os itens VPP2 e VPP3 apresentam diferenças significativas nas respostas dos inquiridos. Relativamente à categoria de cargo de chefia, conclui-se que apenas o item VPP3 apresenta uma diferença significativa de resultados, contraditoriamente aos itens VPP1 e VPP2 que não apresentam qualquer tipo de diferenciação nesta categoria.

De modo geral, concluiu-se que os itens que decompõem a dimensão de formação e conciliação da vida profissional e pessoal, estão relacionados com as qualificações que os inquiridos.

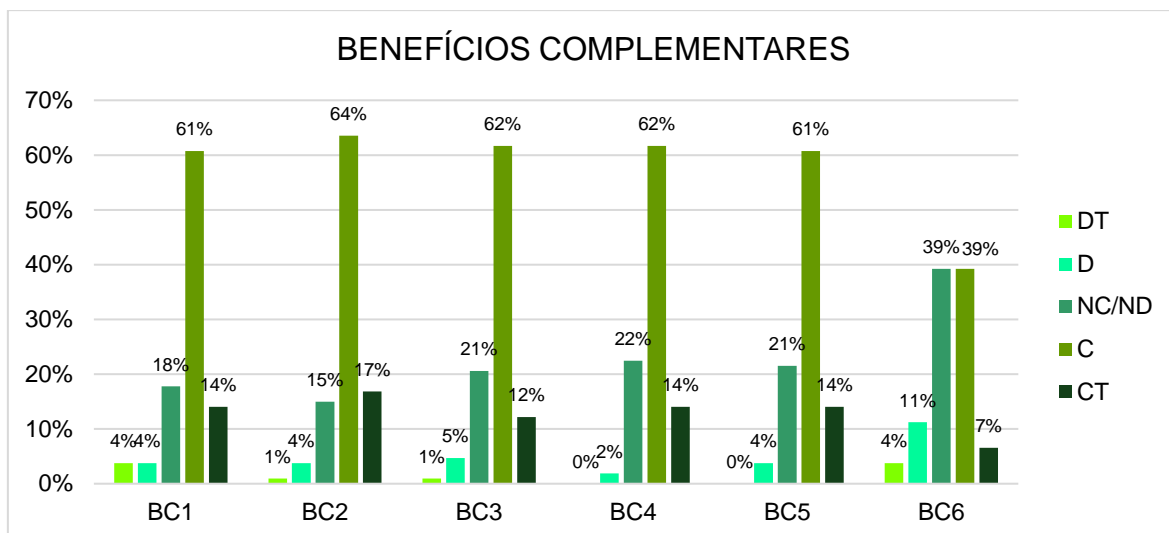
	TESTE U DE MANN-WHITNEY (Fator Género) Sig. *	TESTE KRUSKALL-WALLIS (Fator HABILITAÇÕES Literárias) Sig. *	TESTE U DE MANN-WHITNEY (Fator Cargos de Chefia) Sig. *
VPP1	0,587	0,067	0,882
VPP2	0,836	<b>0,029</b>	0,17
VPP3	0,959	<b>0,004</b>	<b>0,016</b>

\* Valores-p abaixo de 0,05, leva à rejeição da hipótese nula, traduzindo-se na existência de diferenças significativas relativamente ao item, consoante o fator estudado

**Tabela 19** - Testes não paramétricos - Formação e Conciliação da Vida Profissional e Pessoal

#### 5.3.4. Responsabilidade Social relativamente aos Benefícios Complementares

A dimensão da RS relativamente aos benefícios complementares foi avaliada através de 6 variáveis, mencionados na Figura 19. Conclui-se então que a maior parte dos inquiridos responderam “Concorda” com os itens que compõem a dimensão do Benefícios Complementares. É de notar que, relativamente ao item BC6, existe uma percentagem igual para as opções “Não concorda nem discorda” e “Concorda”, concluindo assim que existe uma opinião igualmente proporcional nestas duas opções no que diz respeito à questão de a empresa conceder aos colaboradores/as licenças com duração superior à que se encontram previstas na lei, para acompanhamento de filhos menores ou com deficiência.



**Figura 19** - Grau de concordância - RSI relativamente aos Benefícios Complementares

Como pode ser observado na Tabela 20, concluímos que a média de respostas relativamente aos 6 itens desta dimensão é de 3,76. O valor mínimo dos itens BC1, BC2, BC3 e BC6 é de 1 e as restantes tem o valor mínimo de 2. O valor máximo é de 5 em todos os itens. Através do desvio-padrão, podemos concluir que o item com menor dispersão é a BC4, ao contrário do item BC6 que apresenta a maior valor de desvio padrão. De todas as dimensões, a dimensão de BC é a que apresenta um valor de concordância de respostas maior, sendo o seu valor de 3,759.

Quando à fiabilidade das escalas, o valor da *alfa* de Cronbach's é superior ao sugerível, valor esse de 0,876.

	ESTATÍSTICA DESCRITIVA				FIABILIDADE DAS ESCALAS	
	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Cronbach's Alpha	Nº de Itens
BC1	3,78	0,872	1	5	0,876	6
BC2	3,92	0,741	1	5		
BC3	3,79	0,749	1	5		
BC4	3,88	0,655	2	5		
BC5	3,85	0,698	2	5		
BC6	3,34	0,9	1	5		
<b>Índice sintético da BC</b>	<b>3,759</b>	<b>0,608</b>	<b>1,833</b>	<b>5</b>		

**Tabela 20** - Análise descritiva e índice sintético da RSI - Benefícios Complementares

Na análise da correlação de *Spearman* relativamente à dimensão dos benefícios complementares (Tabela 21), concluiu-se que estão presentes as três classificações de Dancey & Reidy (2019). Na classificação de correlação fraca, está a ligação entre os itens BC2 e BC6 ( $\rho=0,283$ ). Com o valor mais alto no intervalo de 0,40 a 0,699 (correlação moderado) está o cruzamento dos itens BC1 e BC3 ( $\rho=0,693$ ). Com uma correlação mais forte está a ligação dos itens BC3 e BC2 com um valor de  $\rho=0,752$ .



CORRELAÇÃO DE SPEARMAN						
	BC1	BC2	BC3	BC4	BC5	BC6
BC1		0,732	0,693	0,708	0,691	0,373
BC2			0,752	0,669	0,675	0,283
BC3				0,748	0,634	0,369
BC4					0,579	0,394
BC5						0,382
BC6						

**Tabela 21** - Correlação de Spearman - Benefícios Complementares

Os resultados apresentados na Tabela 22 mostram que não existem diferenças significativas nos itens ao nível do género dos inquiridos. Com a aplicação do teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* nesta dimensão, conclui-se que dos itens BC1 ao BC5 apresentam diferenças significativas na categoria de habilitações literárias, ao contrário do item BC6. Com a análise na categoria de cargo de chefia, concluiu-se que apenas o item BC4 apresenta diferenciação de resultados.

	TESTE U DE MANN-WHITNEY (Fator Género) Sig. *	TESTE KRUSKALL-WALLIS (Fator Habilitações Literárias) Sig. *	TESTE U DE MANN-WHITNEY (Fator Cargos de Chefia) Sig. *
BC1	0,088	<b>0,034</b>	0,117
BC2	0,179	<b>0,006</b>	0,345
BC3	0,294	<b>0,013</b>	0,096
BC4	0,169	<b>0,004</b>	<b>0,01</b>
BC5	0,381	<b>0,001</b>	0,055
BC6	0,579	0,756	0,166

\* Valores-p abaixo de 0,05, leva à rejeição da hipótese nula, traduzindo-se na existência de diferenças significativas relativamente ao item, consoante o fator estudado

**Tabela 22** - Testes não paramétricos - Benefícios Complementares

#### 5.4. Clima do Trabalho

Como pode ser observado na Figura 20, conclui-se que a maioria dos inquiridos responderam “Concorda” às variáveis que compõem a dimensão do clima organizacional. É de notar que a resposta “Não concorda nem discorda” também está bastante presente, tendo sempre percentagens entre 25% a 35%. Relativamente à opção “Discorda totalmente”, obteve a percentagem mais alta no item CT8, ou seja, 11% dos inquiridos discordam totalmente que exista um grande espírito de equipa.

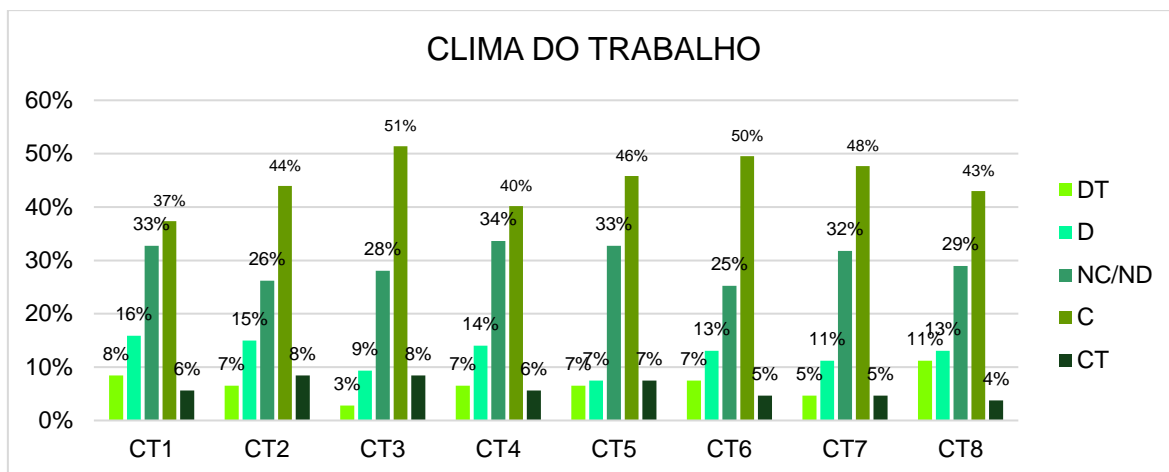


Figura 20 - Grau de concordância - Clima do Trabalho

A média de respostas obtidas sobre a dimensão clima organizacional é de 3,31. Através da análise da Tabela 23, concluímos que, dos 8 itens, o valor mínimo é 1 e o valor máximo é 5.

De todas as dimensões analisadas até ao momento, a dimensão do clima organizacional obteve valores mais altos no que diz respeito ao desvio-padrão, concluindo desde já que existe uma grande dispersão de respostas. O desvio-padrão mais baixo é atribuído ao item CT3 (0,883), seguidamente do item CT7 (0,915), o item CT5 (0,970) e o item CT4 (0,989). Valores de desvio-padrão superiores a 1, são o item CT6 (1,013), o item CT1 (1,038), o item CT2 (1,044) e o item CT8 (1,071). O nível de concordância entre as respostas dos inquiridos é de 3,311.

Relativamente à análise da fiabilidade das escalas, o valor da *alfa* de Cronbach's é de 0,948, valor superior ao recomendado.

	ESTATÍSTICA DESCRITIVA				FIABILIDADE DAS ESCALAS	
	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Cronbach's Alpha	Nº de Itens
CT1	3,16	1,038	1	5	0,948	8
CT2	3,33	1,044	1	5		
CT3	3,53	0,883	1	5		
CT4	3,24	0,989	1	5		
CT5	3,4	0,97	1	5		
CT6	3,31	1,013	1	5		
CT7	3,36	0,915	1	5		
CT8	3,15	1,071	1	5		
<b>Índice sintético da CT</b>	<b>3,311</b>	<b>0,849</b>	<b>1</b>	<b>4,875</b>		

Tabela 23 - Análise descritiva e índice sintético do Clima do Trabalho

Como pode ser observado na Tabela 24, é possível perceber que esta dimensão não apresenta correlações fracas. O valor mais alto na escala de correlação moderada é de  $\rho=0,696$  com a ligação

dos itens CT7 e CT6. A correlação com maior relação é de  $\rho=0,793$  com a ligação dos itens CT8 e CT1.

		CORRELAÇÃO DE SPEARMAN						
		CT1	CT2	CT3	CT4	CT5	CT6	CT7
CT1		0,648	0,668	0,750	0,629	0,573	0,570	0,793
CT2			0,723	0,718	0,692	0,736	0,649	0,689
CT3				0,640	0,670	0,579	0,580	0,686
CT4					0,673	0,623	0,583	0,775
CT5						0,650	0,627	0,674
CT6							0,696	0,594
CT7								0,599
CT8								

**Tabela 24** - Correlação de *Spearman* - Clima do Trabalho

Os resultados representados na Tabela 25, permitem concluir que não existem diferenças significativas nos itens ao nível do género dos inquiridos. Através da realização do teste U de *Mann-Whitney*, permitiu-nos concluir que os itens CT2, CT5 E CT6 não têm diferenças significativa relativamente às habilitações literárias, ao contrário dos itens CT1, CT3, CT4, CT7 e CT8 que apresentam diferenças significativas nas respostas. Conclui-se ainda que maioritariamente dos itens que decompõem da dimensão do clima do trabalho, apresentam diferenciação entre as categorias de cargo de chefia, nomeadamente os itens CT1, CT5, CT6, CT7 e CT8.

	TESTE U DE MANN-WHITNEY	TESTE KRUSKALL-WALLIS	TESTE U DE MANN-WHITNEY
	(Fator Género) Sig. *	(Fator Habilitações Literárias) Sig. *	(Fator Cargos de Chefia) Sig. *
CT1	0,623	<0,001	0,009
CT2	0,284	0,074	0,139
CT3	0,649	0,002	0,102
CT4	0,867	<0,001	0,079
CT5	0,097	0,308	<0,001
CT6	0,118	0,175	0,003
CT7	0,761	0,011	0,005
CT8	0,1	<0,001	0,025

\* Valores-p abaixo de 0,05, leva à rejeição da hipótese nula, traduzindo-se na existência de diferenças significativas relativamente ao item, consoante o fator estudado

**Tabela 25** - Testes não paramétricos - Clima do Trabalho

### 5.5. Comportamento Inovador

Como pode ser observado na Figura 21, concluímos que a dimensão Comportamento Inovador obteve uma resposta muito mais concentrada na opção “Concorda”, obtendo percentagens em todas as variáveis superiores a 50%. É notável que as respostas “Discorda totalmente”, “Discorda” e “Concorda totalmente” apresentam valores mínimos, estando no intervalo entre 0% e 9%.

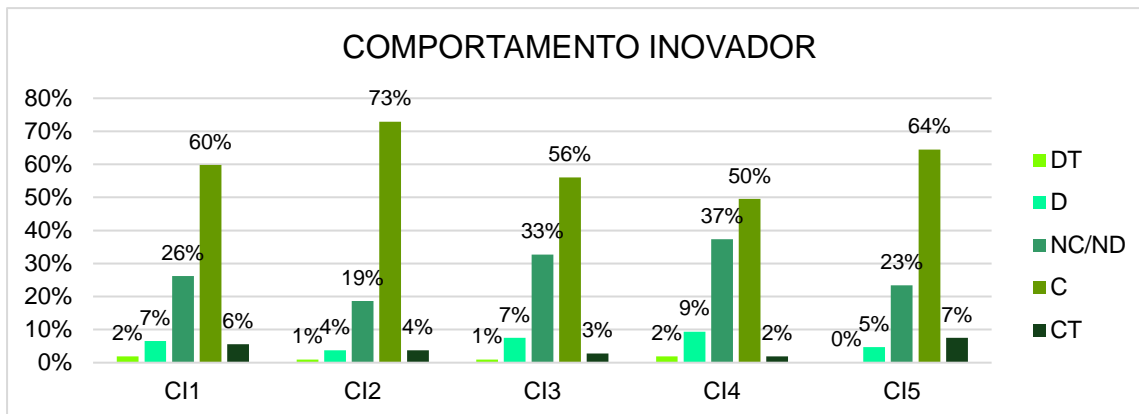


Figura 21 - Grau de concordância - Comportamento Inovador

Também nesta dimensão, foi analisada o desvio-padrão dos 5 itens (Tabela 26): item 2 (0,631), item 5 (0,660), item 3 (0,718), item 4 (0,763) e o item 1 (0,774). Obteve-se uma média de respostas de 3,61. O valor mínimo é 1, à exceção da variável CI5 que o valor mínimo é de 2. Através da análise do índice sintético, conclui-se que a dimensão de CI apresenta um nível de concordância de 3,606. Isto significa que os inquiridos estão muito próximos do nível de concordância geral.

Quando ao valor máximo é de 5 em todas as variáveis e o valor do *alfa* de Cronbach's é de 0,88, valor superior ao recomendado.

	ESTATÍSTICA DESCRITIVA				FIABILIDADE DAS ESCALAS	
	Média	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo	Cronbach's Alpha	Nº de Itens
CI1	3,61	0,774	1	5	0,88	5
CI2	3,75	0,631	1	5		
CI3	3,52	0,718	1	5		
CI4	3,4	0,763	1	5		
CI5	3,75	0,66	2	5		
<b>Índice sintético do CI</b>	<b>3,606</b>	<b>0,585</b>	<b>1,4</b>	<b>5</b>		

Tabela 26 - Análise descritiva e índice sintético do Comportamento Inovador

Relativamente à correlação de *Spearman* na dimensão do CI (Tabela 27), o valor de  $\rho$  mais elevado é 0,794 com a ligação de CI4 e CI3. Todas as outras correlações apresentam valores entre 0,40 e 0,699, sendo assim correlações moderadas.

		CORRELAÇÃO DE SPEARMAN				
		CT1	CT2	CT3	CT4	CT5
C11			0,664	0,584	0,638	0,570
C12				0,617	0,537	0,468
C13					0,794	0,471
C14						0,590
C15						

**Tabela 27** - Correlação de *Spearman* - Dimensão Comportamento Inovador

Como pode ser observado na Tabela 28, não existem diferenças significativas nos itens ao nível do género e das habilitações literárias dos inquiridos. Contraditoriamente aos resultados nas características de cargo de chefia dos inquiridos que apresentam diferenças significativas de resultados. Assim conclui-se que o comportamento inovador é influenciado pelo cargo de chefia que os inquiridos possam exercer.

	TESTE U DE MANN-WHITNEY (Fator Género) Sig. *	TESTE KRUSKALL-WALLIS (Fator Habilitações Literárias) Sig.*	TESTE U DE MANN-WHITNEY (Fator Cargos de Chefia) Sig.*
C11	0,361	0,106	<b>0,004</b>
C12	0,117	0,065	<b>0,022</b>
C13	0,36	0,188	<b>0,003</b>
C14	0,162	0,124	<b>0</b>
C15	0,241	0,352	<b>0,005</b>

\* Valores-p abaixo de 0,05, leva à rejeição da hipótese nula, traduzindo-se na existência de diferenças significativas relativamente ao item, consoante o fator estudado

**Tabela 28** - Testes não paramétricos - Comportamento Inovador

### 5.6. Análise das hipóteses formuladas

**H<sub>G</sub>: A RSI da empresa está associada ao clima do trabalho e ao comportamento Inovador.**

Os resultados mostram que as dimensões de RSI estudadas nesta investigação estão fortemente correlacionadas com o CT com um valor de  $\rho=0,889$  (Tabela 29). Já a relações das dimensões de RSI com o CI apresenta uma relação moderada com um valor de  $\rho=0,665$ . Assim, a RSI está mais associada ao CT do que ao CI.

		CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	
		CT	CI
RSI		0,889	0,665

**Tabela 29** - Teste de  $H_G$

**H<sub>1</sub>: As normas de RSI, relativamente às políticas empresariais, influenciam positivamente o clima do trabalho e o comportamento inovador.**

Com a aplicação da correlação de Spearman, concluímos que existe uma correlação moderada entre as PE e o CI (Tabela 30). Apesar de ser considerado uma relação moderada, o valor de  $\rho$  é relativamente baixo ( $\rho=0,480$ ). Por outro lado, as PE e o CT apresentam uma relação forte com um Valor de  $\rho=0,725$ . Assim, as PE estão mais associadas ao CT do que ao CI.

CORRELAÇÃO DE SPEARMAN		
	CT	CI
PE	0,725	0,480

Tabela 30 - Teste de  $H_1$

**H<sub>2</sub>: As normas de RSI, relativamente à justiça organizacional, influenciam positivamente o clima do trabalho e o comportamento inovador.**

Os resultados mostram que a dimensão de JO tem uma relação forte com o CT ( $\rho=0,813$ ) e uma relação moderada com o CI ( $\rho=0,464$ ) (Tabela 31). Assim, a JO está mais associada ao CT do que ao CI.

CORRELAÇÃO DE SPEARMAN		
	CT	CI
JO	0,813	0,464

Tabela 31 - Teste de  $H_2$

**H<sub>3</sub>: As normas de RSI, relativamente à formação e a conciliação da vida profissional e pessoal, influenciam positivamente o clima do trabalho e o comportamento inovador.**

Como pode ser observado na Tabela 32, conclui-se que a dimensão de VPP tem uma relação com o CT e o CI moderado com valores de  $\rho$  de 0,556 e 0,421, respetivamente. É de salientar que estes valores são baixos na escala definida para este estudo. Assim, a VPP está associada positivamente ao CT do que ao CI.

CORRELAÇÃO DE SPEARMAN		
	CT	CI
VPP	0,556	0,421

Tabela 32 - Teste de  $H_3$

**H<sub>4</sub>: As normas de RSI, relativamente aos benefícios complementares, influenciam positivamente o clima do trabalho e o comportamento inovador.**

Os resultados mostram que os BC estão fracamente relacionados com o CT e o CI (Tabela 33). Assim, os BC estão associados ao CT.

		CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	
		CT	CI
BC		0,412	0,395

Tabela 33 - Teste de  $H_4$

**$H_5$ : O clima do trabalho influencia positivamente o comportamento inovador.**

Ao ser aplicado a correlação de *Spearman*, foi possível concluir que o CT apresenta uma relação moderada com o CI com um valor de  $\rho=0,538$  (Tabela 34). Assim, o CT está associado positivamente ao CI.

		CORRELAÇÃO DE SPEARMAN	
		CI	
CT		0,538	

Tabela 34 - Teste de  $H_5$

Os resultados obtidos nesta investigação demonstram que existe uma associação positiva entre as políticas empresariais e a justiça organizacional com o clima do trabalho, confirmando parcialmente a nossa hipótese 1 e 2. Após alguma pesquisa, não foi encontrado nenhum estudo que relacionasse, quer as políticas empresariais quer a justiça organizacional, com o clima do trabalho. Relativamente às hipóteses 3 e 4, confirma-se uma relação moderada com o clima do trabalho e com o comportamento inovador. Assim, concluiu-se que a formação e a conciliação da vida profissional e pessoal e os benefícios complementares pouco influenciam no clima e no comportamento inovador dos funcionários. A hipótese número 4 pretende verificar se existe uma associação entre o clima do trabalho e o comportamento inovador, concluindo que existe uma correlação moderada entre estas variáveis.

De modo geral, com esta investigação, é possível afirmar que existe uma relação forte entre a responsabilidade social interna e o clima do trabalho. O que não se verifica entre o clima do trabalho e o comportamento inovador que apresenta uma relação moderada.

## Capítulo VI – Discussão dos Resultados, conclusões e implicações gerais do estudo

---

Vivemos num mundo onde o ritmo de inovação tem um crescimento vertiginoso, com mais evidência nas últimas décadas do século XX. E para que as empresas acompanhem esta tendência, necessitam que usem a sua influência política e social para transformar realidades por meio de ações de RS. Com ações de RS, as empresas tornam-se mais sólidas e capazes de enfrentar crises sociais e económicas. Além disso, todas as ações desenhadas de forma ética e responsável impactam diretamente em aspetos como a construção de um bom ambiente cooperativo, aumenta as vantagens competitivas da empresa, eleva a reputação da empresa, entre outros aspetos.

Esta investigação contribui para perceber como as políticas de RSI encontram-se associadas ao clima do trabalho e ao comportamento inovador na equipa de logística do Grupo Jerónimo Martins. Os principais objetivos deste estudo era identificar as práticas de RSI aplicados pelo Grupo e perceber o impacto que essas práticas têm no clima do trabalho e no comportamento inovador dos funcionários. A escolha do tema para esta investigação, deveu-se à crescente importância que o comprometimento organizacional tem vindo a assumir na ótica da RS.

Iniciou-se este estudo com uma contextualização da RSI, o CT e o CI com o intuito de se compreender a importância destes três principais temas e o seu impacto na empresa. Depois passou-se para a análise dos resultados obtidos através da aplicação do inquérito via *online* no departamento do Grupo Jerónimo Martins.

### 6.1. Discussão de Resultados e Conclusões

A presente dissertação visa compreender a associação entre a RSI e as suas variáveis com o clima do trabalho e o comportamento inovador na equipa de logística do Grupo Jerónimo Martins. Assim, inicialmente será discutida as principais conclusões por variável e posteriormente confirmar, ou não, as hipóteses formuladas para esta investigação.

O desempenho dos colaboradores é determinante para o sucesso da organização, como tal, uma das funções dos líderes é manter os seus colaboradores motivados para se envolverem com a visão da organização e trabalharem no sentido de alcançar as metas e objetivos (L. Carvalho *et al.*, 2021). Para Chiavenato (2014), existe uma distância entre os processos para manter os funcionários na empresa e os processos de recompensas. Os fatores que farão com que o trabalhador se sinta seguro no emprego são a cultura organizacional, o clima, a disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais. Já os processos de recompensas aos funcionários, são utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer as suas necessidades mais elevadas e incluem as recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais (Chiavenato, 2014). Numa outra perspetiva, *Frederick Herzberg*, psicólogo e professor de Gestão na Universidade de Utah, desenvolveu uma teoria da motivação que ficou conhecida como teoria motivação-higiene. Os fatores higiênicos, que têm por base o conceito de higiene mental, são fatores necessários, mas insuficientes para uma relação positivas com o trabalho, ou seja, são fatores que



não estando presentes geram insatisfação relativamente ao trabalho, mas a sua presença por si só não gera aumentos de motivação. *Herzberg* identificou dez fatores higiénicos: políticas e administração da empresa, supervisão técnica, relações interpessoais com supervisores, relações interpessoais com os colegas, relações interpessoais com os subordinados, salário, segurança no trabalho, vida pessoal, condições de trabalho e estatuto. Por outro lado, existem os fatores motivacionais que estão relacionados com o conteúdo do trabalho e com a natureza das tarefas a desempenhar por cada indivíduo. Estes fatores estão sob o controlo dos indivíduos e envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização. *Herzberg* identificou seis fatores motivacionais: realização, reconhecimento, progresso, o próprio trabalho, possibilidade de valorização pessoal e responsabilidade. Estes fatores, quando presentes, podem levar a grandes níveis de motivação, contudo, quando não se verificam não originam insatisfação.

Nesta investigação concluiu-se que o funcionário se sentiria mais seguro no emprego se a empresa garantisse o pagamento atempado de salários e regalias e se as políticas da empresa encorajarem os funcionários a desenvolverem as suas capacidades e carreira. Apesar de *Chiavenato (2014)* manter uma distância entre o conceito de manter as pessoas na empresa e sobre o conceito de recompensas, esta conclusão vai de encontro aos objetivos que a administração apresenta relativamente à atribuição dos salários: atrair, reter e desenvolver talentos na organização, motivar e alcançar comprometimento do pessoal, aumentar a produtividade e a qualidade no trabalho, proporcionar um ambiente de trabalho amigável e impulsionador e garantir a competitividade e a sustentabilidade da organização. O líderes e gestores que pretendam ter trabalhadores motivados, devem agir sobre os fatores motivacionais, nomeadamente na estruturação das funções, aumento de responsabilidades e criação de desafios. Se pretendem ter trabalhadores não insatisfeitos, devem apostar nos fatores higiénicos, como aumento de salário, melhoria nas instalações e benefícios, como por exemplo seguros de saúde (*L. Carvalho et al., 2021*).

O cumprimento do Código do Trabalho e a promoção da igualdade entre os géneros acarreta à empresa uma consequência positiva, ou seja, estes cumprimentos legais influenciam um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os funcionários. Um estudo elaborado por *Perista et al. (2008)* tinha como objetivo responder às dificuldades sentidas pelas empresa no reconhecimento e identificação de situações de discriminação em função do sexo e na promoção da igualdade de género. *Perista et al. (2008)* concluiu que, para a promoção da igualdade de género, as práticas a desenvolver pelas empresas enquadram-se as seguintes temáticas: formas de organização do tempo de trabalho facilitadoras da conciliação com a vida familiar, instrumentos e indicadores de monitorização de medidas promotoras de igualdade de género (um contributo para o desenvolvimento de planos de ação para a igualdade de género nas empresas), mulheres e liderança e a dessegregação do mercado de trabalho (sensibilização de mulheres para as áreas das engenharias e das tecnologias). Esta realidade, vai de encontro à missão do Grupo Jerónimo Martins, confirmando que a responsabilidade corporativa da empresa é pautada pela contribuição para a melhoria da qualidade de vida onde o Grupo desenvolve as suas atividades através da defesa dos Direitos Humanos e das condições de trabalho (*Martins, 2016*).

Através da realização do teste de *Kruskal-Wallis*, aplicado na dimensão de políticas empresarias, concluiu-se que o fator habilitações literárias influencia num salário considerado favorável para o funcionário, no desenvolvimento das suas competências e carreira, no equilíbrio entre o trabalho e a vida profissional e no apoio que a empresa disponibiliza ao empregar pessoas com deficiência. Um estudo desenvolvido por Mendes (2014), concluiu que a formação é considerado um instrumento de mudança que permite melhorar o desempenho e aumentar a produtividade. Assim, os benefícios da formação prendem-se com o reforço do processo de aprendizagem e desenvolvimento dos funcionários, contribuindo para uma melhor adaptação das empresas, tornando-as mais competitivas e mais flexíveis na resposta às necessidades decorrentes (Tavares, 2018). O desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento das suas carreiras. A carreira é a sucessão ou a sequência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo da vida profissional (Chiavenato, 2014)

Com a análise da dimensão de justiça organizacional, foi detetada uma relação forte entre os itens que decompõem esta dimensão, ou seja, a preocupação da empresa com as necessidades e desejos dos funcionários, as decisões geralmente justas que a empresa decide e a promoção de oportunidades iguais a todos os funcionários estão fortemente relacionadas. Estes resultados vão de encontro ao estudo desenvolvido por Costa (2016), onde evidenciou vários fatores com contornos positivos, sendo a justiça organizacional um desses fatores. Um outro estudo, este desenvolvido por Abbas e Wu (2021), reforça a ideia da importância da justiça nas organizações, como tratar os funcionários com justiça em ambientes de trabalho e manter uma atmosfera de justiça na organização. Este cenário positivo de justiça incentivará os funcionários a retribuir, demonstrando comportamentos inovadores ilimitados e ajudará os funcionários a atingirem metas pessoais, departamentais e organizacionais (Abbas & Wu, 2021).

A gestão do conhecimento é o processo pelo qual as organizações geram valor a partir do capital e ativos intelectuais. Quando se fala em geração de valor, isso significa compartilhar e aproveitar os ativos intelectuais entre colaboradores, gerentes e dirigentes para transformá-los em resultados concretos. Representa o esforço para descobrir e aprender novas e melhores práticas, novas e melhores soluções, novos produtos e serviços. Conhecimento é a principal base do capital intelectual das organizações (Chiavenato, 2014). Por outro lado, também é importante uma empresa adotar medidas para contribuir para a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, pois terá impacto positivo nos funcionários, nomeadamente, aumenta o grau de satisfação dos trabalhadores e a sua qualidade de trabalho e, conseqüentemente da qualidade da empresa (Guerreiro *et al.*, 2006). Através da correlação de *Spearman*, relativamente à dimensão formação e conciliação da vida profissional e pessoal, descobriu-se uma correlação fraca entre a empresa apoiar os funcionários que desejam adquirir educação adicional e a empresa considera as necessidades de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos colaboradores na marcação dos horários. As medidas desenvolvidas pelas empresas conseguem facilitar a gestão a relação trabalho-família atuando ao nível dos cuidados das crianças, da flexibilidade dos horários de trabalho e na promoção de uma cultura amiga na família. No entanto é possível identificar que as empresas fazem numa

perspetiva essencialmente de responsabilidade social de base económica, tendo em conta o retorno que podem ter com estas medidas em termos de poupança de custos com taxas elevadas de absentismo ou reduzidos níveis de produtividade (Costa, 2012).

Um estudo desenvolvido por Pereira (2005), concluiu que a satisfação no trabalho é essencial para a saúde do indivíduo e para sua qualidade de vida, visto que, o seu bem-estar físico e psicológico vai, inevitavelmente, originar a satisfação com a sua vida, resultando conseqüentemente, na satisfação no trabalho. Este estudo vai ao encontro à correlação forte encontrada nesta investigação entre a empresa possuir acordos estabelecidos com vista à prestação de serviços nas áreas de saúde, cultura, lazer e desporto para os colaboradores e a empresa desenvolver atividades ligadas à promoção de saúde e bem-estar. A empresa ao proporcionar serviços de bem-estar, está a motivar diretamente ao seu funcionário motivação e satisfação no trabalho.

A rede social estabelecida no seio do local de trabalho é fundamental naquilo que é a gestão do dia-a-dia, sobretudo a nível profissional, mas também a nível pessoal, de modo a garantir-se a estabilidade do colaborador enquanto pessoa que é (Marinho, 2012). Utilizando a correlação de *Spearman* na dimensão de clima do trabalho, concluiu-se que existe um sentido de família entre os colaboradores, preocupando-se com o bem-estar das pessoas. Isto faz com que exista um grande espírito de equipa. O trabalho em equipa permite melhorar a forma de realização das atividades, a produtividade, as relações interpessoais dos colaboradores, o nível de comunicação dentro da organização e a qualidade do trabalho desenvolvido (L. Carvalho *et al.*, 2021). É importante que em todas as organizações haja um ambiente de trabalho amistoso que proporcione trocas agradáveis, harmoniosas e sadias entre as pessoas para que estas trabalhem satisfeitas e motivadas em busca do sucesso (Souza *et al.*, 2015).

A habilidade de encorajar a criatividade e tolerar erros parece ser, atualmente, uma das mais importantes responsabilidades gerenciais, pois quem erra pode acertar mais rapidamente. A criatividade é a base para a mudança construtiva e o seu aspeto mais importante é a inovação (Chiavenato, 2014). Ao analisar a dimensão de comportamento inovador, concluiu-se que os funcionários apresentam frequentemente ideias criativas e apoiam as ideias dos colegas de trabalho. Este resultado vai ao encontro do resultado obtido pelo Beuren *et al.*, (2020), onde evidenciou que o compartilhamento de informações em contextos colaborativos, estimula a inovação, principalmente por estreitar relações e potencializar relacionamentos. Chiavenato (2014) acredita que os gerentes estão a ser solicitados a criar novos ambientes de trabalho que estimulem a criatividade e o surgimento de novas ideias. Assim, os gerentes devem assegurar a implementação de boas ideias para novos ou diferentes processos de trabalho e devem assegurar que o potencial comercial de ideia de novos produtos ou serviços seja totalmente realizado. Concluiu-se ainda que os funcionários procuram desenvolver planos, calendários e outros métodos adequados para implementarem novas ideias.

Com a dificuldade em encontrar revisões literárias para sustentar resultados obtidos nesta investigação, este estudo veio reforçar a necessidade de futuras investigações sobre as três principais temáticas: responsabilidade social interna, clima do trabalho e comportamento inovador.

Foi possível identificar as práticas de RSI aplicadas pelo Grupo JM, compreender a influência que as variáveis PE, JO, VPP e BC têm no CT e no CI e entender o impacto que a RSI tem no CT e no CI. Assim sendo, os objetivos para esta investigação foram alcançados.

## **6.2. Implicações do estudo**

Com o ritmo acelerado que o mundo vive, começa a nascer um novo tipo de sociedade e economia, caracterizadas pela informação e conhecimentos. Isto origina novos tipos de emprego, métodos, modos e ferramentas de produção e comunicação. Assim sendo, a empresa deve-se adaptar às mudanças e inovar. Proporcionar um clima de trabalho motivado, um espaço organizado e luminoso, dar espaço para ideias novas, criar momentos de lazer, atribuir prémio e existir flexibilidade quer nos horários quer no lugar onde o funcionário possa trabalhar são exemplos de melhorias que o Grupo Jerónimo Martins pode adotar para uma melhor satisfação dos seus funcionários.

Apesar de este estudo ter sido aplicado apenas ao departamento logístico, é possível expandir este estudo para qualquer departamento de qualquer empresa, ou até mesmo a todos os funcionários de uma empresa sem restrição de departamentos. Contudo, o departamento de recursos humanos terá um papel fundamental no desenvolvimento de novas políticas e práticas que facilitem o envolvimento e a participação dos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais.

## **6.3. Limitações**

Os estudos empíricos baseados em perceções individuais apresentam um problema comum sobre as respostas dos inquiridos. Embora se tenha assumido que os inquiridos deram informações fiáveis sobre as dimensões de responsabilidade social interna, é possível que possam ter fornecido informações incorretas ou incompletas. Para minimizar este risco, ao disponibilizar o inquérito aos participantes, mencionou-se e assegurou-se a confidencialidade das respostas com objetivo de se conseguirem respostas mais precisas.

Existe outra limitação, esta imposta pelo investigador, que é a restrição do departamento que foi estudado. Neste caso, o inquérito foi apenas aplicado ao departamento logístico do Grupo Jerónimo Martins.

## **6.4. Sugestões para futuras investigações**

Os resultados da presente investigação realçam que as políticas e práticas de RSI influenciam o clima do trabalho e o comportamento inovador da equipa de logística do Grupo Jerónimo Martins. No entanto, é possível considerarem algumas sugestões para dar continuidade ao trabalho de investigação, nomeadamente:

- Direcionar o estudo para um departamento diferente e até mesmo alargar o estudo a toda a empresa;
- Alargar o preenchimento dos inquéritos, disponibilizando não só através de plataformas, mas também entregar à mão os inquéritos para obter mais respostas;
- Fazer uma comparação entre duas empresas que estejam num patamar de mercado idêntico.

## Bibliografia

---

- Abbas, W., & Wu, W. (2021). Justiça organizacional, humildade do líder e o comportamento inovador de funcionários de serviços em uma cultura coletivista: O caso do paquistão. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 23(1), 153–179. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i1.4094>
- Almeida, V. L. C. de. (2012). Responsabilidade Social Interna e Motivação No Trabalho. *Instituto Superior Miguel Torga*, 118.
- Amorim, A. P. de, & Capelo, M. C. (2017). Responsabilidade Social Interna: Estudo Da Gestão De Pessoas De Uma Construtora De Fortaleza. *Revista Gestão Em Análise*, 5(2), 64. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v5i2.p64-81.2016>
- Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). Técnicas de Recolha de Dados em Investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista. In *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (Vol. 2).
- Batista, T. M. F. (2011). Responsabilidade social das empresas no Algarve. In *Livro. http://sapiencia.ualg.pt/bitstream/10400.1/3478/1/Tese de Mestrado.Tiago Batista.Responsabilidade Social das Empresas no Algarve.pdf*
- Beuren, I. M., Dos Santos, V., Bernd, D. C., & Pazetto, C. F. (2020). Reflexos do compartilhamento de informações e da inovação colaborativa na responsabilidade social de cooperativas. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 22(2), 310–330. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4052>
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2001). "It's difficult to innovate": The death of the tenured professor and the birth of the knowledge entrepreneur. *Human Relations*, 54(1), 77–84. <https://doi.org/10.1177/0018726701541010>
- Carvalho, C. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. 1–91.
- Carvalho, D. (2005). *Gestão De Recursos Humanos E Responsabilidade Social Da Empresa*. 1–23.
- Carvalho, L., Maria de Sousa, B., & Negas, M. (2021). *Gestão das Organizações - Uma abordagem integrada e prospetiva* (E. Síbado (ed.); 3º Edição).
- Carvalho, M. (2010). *Construindo o saber: Metodologia científica - Fundamentos e técnicas* (Papirus (ed.)).
- Certo, S., & Paulo Peter, J. (1990). *Administração Estratégica - Planeamento e implementação da estratégia* (M. Books (ed.)).
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas - O novo papel dos recursos humanos nas organizações*.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2º Edition).
- Costa, E. (2016). *O impacto do clima organizacional na atuação do assistente social : uma análise empírica*.
- Costa, J. (2012). *Práticas de conciliação entre o trabalho e a família: Um estudo exploratório*. 1–75. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/23479>
- Crespo de Carvalho, J. (2004). *A lógica da Logística* (E. Sílabo (ed.); 1º Edição).
- Dancey, C., & Reidy, J. (2019). *Estatística sem Matemática para Psicologia* (Penso Editora (ed.); 7º Edition).


- Europeias, C. das C. (2001). Livro verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. *Comissão Das Comunidades Europeias*, 35.
- F. Drucker, P. (1989). *Inovação e Gestão - Uma nova conceção de estratégia de empresa* (3ª Edição). Editorial Presença, Lda.
- Faria, G. S. S. (2008). Análise Da Gestão Da Responsabilidade Social Interna De Uma Empresa Do Terceiro Setor. *Nucleus*, 5(2), 127–138. <https://doi.org/10.3738/1982.2278.118>
- Ferreira, M., Carvalho Santos, J., Reis, N., & Marques, T. (2010). *Gestão Empresarial* (L.-E. Técnicas (ed.); 3ª Edição).
- Filipa, A., Pires, E., & Inovador, D. (2013). *Determinantes da Inovação no Desempenho Inovador: Influência das Fontes de Informação, da Cooperação e dos Investimentos e Despesas de Inovação*.
- Fonseca, J. J. S. da. (2022). *Metodologia da Pesquisa Científica*.
- Freire, A. (2000). *Inovação - Novos produtos, serviços e negócios para Portugal* (E. Verbo (ed.)).
- Grupo Jerónimo Martins. (2021). *Apresentação Institucional-Jerónimo Martins*. 48.
- Guerreiro, M. D. D., Lourenço, V., & Pereira, I. (2006). Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar. In *Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego*. [http://igualdade.cm-abrantes.pt/docs/Boas\\_Praticas\\_de\\_Conciliac.pdf](http://igualdade.cm-abrantes.pt/docs/Boas_Praticas_de_Conciliac.pdf)
- Jorge, V. (2007). “Aprender e Evoluir” na JM. Hiper Super. <https://www.hipersuper.pt/2007/07/06/aprender-e-evoluir-na-jm/>
- Levy-Leboyer, C. (1991). *Evaluation du Personnel: Quelles Méthodes Choisir?* (L. É. D’Organisation (ed.); 1ª Edição).
- Madeira, A. M. A. (2012). *Relação entre a Responsabilidade Social , a Inovação e o Desempenho Financeiro das Empresas Cotadas na Euronext Lisboa*.
- Marinho, B. M. M. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Satisfação Profissional: estudo de caso numa organização do sector das novas tecnologias*. 37.
- Marisa Santos de Bastos, E. (2016). *A Justiça Organizacional e o Comportamento Inovador: Que relação ?* 106.
- Martins, G. J. (2016). *O Grupo Jerónimo Martins*. 14.
- Mendes, A. S. dos S. (2014). *O impacto da formação no desempenho dos colaboradores*. <http://hdl.handle.net/10400.14/17011>
- Nagai, C. (2009). Ethno-cultural and linguistic transference and countertransference: From asian perspectives. *American Journal of Psychotherapy*, 63(1), 13–23. <https://doi.org/10.1176/appi.psychotherapy.2009.63.1.13>
- Nelson, B., & Economy, P. (2003). *Gestão para totós* (Porto Editora (ed.)).
- Neves, J. G. Das. (2019). *Clima e saúde organizacional* (RH (ed.); 1ª Edição). Humanizar as Organizações: Novos sentidos para a Gestão de Pessoas.
- Oliveira, A., & Santos, J. (2019). *O caso do laboratório INNOLAB - RSE norte: os desafios das PME na criação de emprego com qualidade*. 32.
- Palma, P. J. da, & Silva, R. (2014). *Proatividade e espírito empreendedor* (RH (ed.); 1ª Edição).

- Psicologia Aplicada à Gestão. Psicologia Para Não Psicólogos: A Gestão à luz da Psicologia.
- Pereira, J. P. E. (2005). *A satisfação no trabalho: uma aplicação ao sector hoteleiro da ilha de são miguel*.
- Perista, H., Guerreiro, D., Jesus, C. De, & Luísa, M. (2008). *A igualdade de género do quadro da responsabilidade social - O projeto equal diálogo social e igualdade nas empresas*. 103–120.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A complementaridade do SPSS* (E. Silabo (ed.); 5ª Edição).
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (RH (ed.); 8ª Edição).
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho académico* (Edição, 2ª).
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Rego, A., Manuel Moreira, J., & Sarrico, C. (2003). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas* (1ª Edição). Principia.
- Souza, T. A. de, Campos Júnior, D. J., & Magalhães, S. R. (2015). A Importância Do Clima Organizacional. *Revista Da Universidade Vale Do Rio Verde*, 315–329. <https://doi.org/10.5892/ruvrd.v13i1.2426>
- Tavares, J. I. R. (2018). *Satisfação Profissional e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: Estudo Caso*. 74. [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30459/1/ESCE\\_MCE\\_RELATORIO\\_JoanaTavare s.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/30459/1/ESCE_MCE_RELATORIO_JoanaTavare s.pdf)
- Tobergte, D. R., & Curtis, S. (2020). European Innovation Scoreboard 2020. In *Journal of Chemical Information and Modeling*. European Innovation Scoreboard. <https://doi.org/10.2873/6063>
- Turker, DuTurker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Vicente, A. L. F. M. S., Rebelo, T. M. M. S. D., & Agostinho, C. F. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *Psychologica*, 55, 369–384. [https://doi.org/10.14195/1647-8606\\_55\\_19](https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_19)
- Vieira, E. F. (2003). Organizações e desempenho: mudança, inovação e comportamento. *Revista Eletrónica de Gestão Organizacional*.
- Zamrodah, Y. (2016). Organizational Psychology and Safety Culture in Air Traffic Control Concerning. *Lund University*, 83.

## **ANEXOS**



## Anexo I- Inquérito

 <p>Instituto Politécnico de Viana do Castelo Escola Superior de Ciências Empresariais</p>	<h3>Inquérito</h3>
---	--------------------

O presente inquérito enquadra-se no desenvolvimento da tese de Mestrado de Logística relacionada com políticas e práticas organizacionais e a sua relação com a inovação.

É importante referir que os dados recolhidos através deste inquérito serão tratados de forma sigilosa. Não existem respostas certas ou erradas.

No caso de surgir qualquer dúvida relativa ao preenchimento, pode contactar a investigadora principal desta investigação, Mara Cunha, através do e-mail institucional: maracunha@ipvc.pt

Grata pela atenção, disponibilidade e colaboração!

### Informações Globais

#### 1. Idade

18-25  26-33  34-41  42-49  50-57  +58

#### 2. Sexo

Feminino  Masculino

#### 3. Habilitações Literárias

1º ciclo ensino básico (4º ano)   
2º ciclo ensino básico (6º ano)   
3º ciclo ensino básico (9º ano)   
Ensino secundário (12ºano)   
Licenciatura   
Mestrado   
Doutoramento   
Pós-Graduação

### 3.1 Área de Formação

- Direito
- Gestão de Empresas
- Gestão de Recursos Humanos
- Economia
- Engenharia
- Informática
- Logística
- Marketing*
- Outros: \_\_\_\_\_

### 4. Qual a área que exerce nesta organização?

- Administrativo (a)
- Operador(a) de execução/armazém
- Operador(a) de Despacho
- Operador(a) Let Down
- Rececionista
- Supervisor(a)
- Outros: \_\_\_\_\_

### 4.1 Tempo de serviço na organização?

Anos: \_\_\_\_\_

Meses: \_\_\_\_\_

### 4.2 Tem funções de Chefia?

Sim  Não

### 5. Que tipo de horário tem?

- Turno noturno  Turno diurno  Horário Rotativo
- Não faço horário por turnos - Horário normal

### 5.1 Qual a carga horária?

Tempo Inteiro  Tempo Parcial

6. Que relação contratual tem com esta organização?

- Contrato a termo certo
- Contrato sem termo (efetivo)
- Outro: \_\_\_\_\_

7. Assinale os principais motivos para as suas faltas ao trabalho:

- |                          |                          |                                   |                          |
|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| Doença                   | <input type="checkbox"/> | Atividade sindical                | <input type="checkbox"/> |
| Assistência a familiares | <input type="checkbox"/> | Estatuto de trabalhador-estudante | <input type="checkbox"/> |
| Casamento                | <input type="checkbox"/> | Maternidade                       | <input type="checkbox"/> |
| Paternidade              | <input type="checkbox"/> | Falecimento de familiar           | <input type="checkbox"/> |
| Nunca faltei             | <input type="checkbox"/> |                                   |                          |
- Outros: \_\_\_\_\_

### Responsabilidade Social

1. Tem conhecimento das práticas de Responsabilidade Social que a empresa pratica?

- Sim  Não

1.1 Se sim, como tomou conhecimento?

- Em conversa com colegas
- Website da empresa
- Informação dada pela empresa
- Outro: \_\_\_\_\_

2. As respostas às seguintes afirmações procuram caracterizar a percepção da responsabilidade social que pode encontrar na Organização onde trabalha. Para cada afirmação, assinale o número que melhor descreve o seu grau de concordância com a descrição feita usando uma escala de resposta abaixo apresentada:

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

2.1 Relativamente às políticas empresariais da empresa:

	1	2	3	4	5
Considero que recebo um salário razoável para manter uma qualidade de vida aceitável.					
As políticas da empresa fornecem um ambiente de trabalho seguro e saudável a todos os funcionários.					
As políticas da empresa encorajam os funcionários a desenvolver as suas competências e carreiras.					

A empresa implementa políticas flexíveis para fornecer um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal dos funcionários.					
A empresa cumpre com o Código do Trabalho.					
A empresa promove a igualdade entre Homens e Mulheres.					
A empresa apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.					
A empresa garante a segurança do emprego.					
A empresa garante o pagamento atempado de salários e regalias.					

2.2 Relativamente à justiça organizacional:

	1	2	3	4	5
A gestão da empresa está principalmente preocupada com as necessidades e desejos dos funcionários.					
As decisões da gestão relacionadas com os funcionários são geralmente justas.					
Acredito que a empresa proporciona oportunidades iguais a todos os seus funcionários.					

2.3 Relativamente à formação e a conciliação da vida profissional e pessoal:

	1	2	3	4	5
A empresa apoia funcionários que desejam adquirir educação adicional.					
Acredito que a empresa considera as necessidades de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos colaboradores na marcação dos horários.					
A empresa apresenta medidas de apoio a colaboradores com situações familiares especiais.					

2.4 Relativamente aos benefícios complementares:

	1	2	3	4	5
A empresa tem seguros de saúde e/ou vida e/ou fundos de pensão para os colaboradores.					
A empresa tem acordos estabelecidos com vista à prestação de serviços nas áreas de saúde, cultura, lazer e desporto para os colaboradores.					
A empresa desenvolve atividades ligadas à promoção de saúde e bem-estar.					
A empresa tem protocolos com serviços de apoio para familiares.					
A empresa concede benefícios monetários ou em espécie para além dos previstos na lei, por maternidade/paternidade aos colaboradores/as ou noutra circunstância especial de apoio à família.					
A empresa concede aos colaboradores/as licenças com duração superior às que se encontram previstas na lei, para acompanhamento de filhos menores ou com deficiência.					

**Clima de trabalho**

No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho na sua organização? Para cada afirmação, assinale o número que melhor descreve o seu grau de concordância com a descrição feita usando uma escala de resposta abaixo apresentada:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
---------------------	----------	---------------------------	----------	---------------------

Na minha organização (...)

	1	2	3	4	5
Existe um sentido de família entre os colaboradores.					
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.					
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.					
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.					
Os supervisores cumprem as suas promessas.					
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus supervisores.					
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.					
Há um grande espírito de equipa.					

### Comportamento Inovador

No que diz respeito ao comportamento inovador, como caracteriza o seu espírito criativo? Para cada afirmação, assinale o número que melhor descreve o seu grau de concordância com a descrição feita usando uma escala de resposta abaixo apresentada:

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

	1	2	3	4	5
Apresento frequentemente ideias criativas (Ideias novas e úteis).					
Promovo e apoio as ideias dos outros.					
Procuro e alcanço fundos necessários para implementar novas ideias.					
Desenvolvo planos e calendários adequados para implementar novas ideias.					
Sou uma pessoa inovadora, que procura pôr em prática as ideias que tem.					