



A Relação entre a Responsabilidade Social e o Envolvimento no Trabalho: Explorando o
Papel do Significado do Trabalho e da Participação em Programas de Voluntariado
Empresarial

Milene Gonçalves dos Santos

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

Orientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,
ISCTE-IUL

Coorientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Auxiliar,
Business Research Unit – BRU-IUL

Setembro, 2015



A Relação entre a Responsabilidade Social e o Envolvimento no Trabalho: Explorando o
Papel do Significado do Trabalho e da Participação em Programas de Voluntariado
Empresarial

Milene Gonçalves dos Santos

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

Orientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,
ISCTE-IUL

Coorientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Auxiliar,
Business Research Unit – BRU-IUL

Setembro, 2015

Dedicatória

Dedico este trabalho ao meu querido Avô Joaquim que partiu a meio desta etapa mas que deixou um vasto legado de valores sem os quais não teria conseguido chegar até aqui. Obrigada pelo espírito de sacrífico, luta e persistência que me transmitiste ao longo de todo o meu crescimento.

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem o apoio incondicional de um conjunto de pessoas que tornaram concretizável este objetivo e responsabilidade que é entregar uma dissertação de mestrado.

Primeiramente gostaria de agradecer à Professora Doutora Patrícia Duarte que desempenhou para lá de bem o seu papel de Coorientadora. Mais do que isso, foi um grande pilar e uma inspiração na execução deste trabalho. Muito obrigada pela atenção, amabilidade e disponibilidade com que sempre me recebeu e orientou nesta etapa.

Agradecer ao Professor Doutor José Neves, pelas sábias palavras e sentido crítico que desempenhou ao longo da orientação deste trabalho.

Ao Rui Parafita, pela flexibilidade disponibilizada em termos de horário de trabalho para que pudesse estar presente nas tutorias e aulas direcionadas para este âmbito.

À Dr.^a Paula Miranda e Dr.^a Andreia Paz, pela disponibilidade e amabilidade com que me ajudaram na recolha de dados, sem ambas não teria sido possível colocar em prática todas as questões teóricas inicialmente delineadas.

Ao GRACE pela disponibilidade e abertura com que me ajudaram a chegar até ao público-alvo.

À minha família e amigos que tive de deixar para trás em alguns momentos devido a este compromisso académico. Obrigada pela compreensão e palavras de encorajamento.

Ao meu namorado, também um dos grandes pilares nesta fase. Obrigada por toda a ajuda e constantes palavras de motivação, incentivo e partilha de ideias.

Por último mas não menos importante, um agradecimento especial a todas as pessoas que perderam um pouco do seu tempo para participar neste estudo, sem elas não teria sido possível o resultado final.

Resumo

Recorrer a práticas de Responsabilidade Social Organizacional (RSO) é cada vez mais uma prática comum por parte das organizações e um dos temas de pesquisa em crescente evolução no campo académico. Contudo, vários estudos apontam que a investigação direcionada para relação entre a RSO e as atitudes dos colaboradores é escassa. Tendo em conta os novos paradigmas da investigação, pretende-se primeiramente analisar a relação entre a Perceção de RSO e o Envolvimento no Trabalho. Seguidamente explorar, por um lado, o papel da influência da participação dos colaboradores em Programas de Voluntariado Empresarial (PVE) e, por outro, o papel do Significado do Trabalho nessa relação. Com o intuito de explorar este modelo, foi dirigido um inquérito (papel e *online*) a 219 colaboradores de três empresas com PVE no sector da Indústria e Serviços. Os resultados demonstraram que a perceção de práticas de RSO nas dimensões Trabalhadores e Comunidade e Ambiente se encontram positivamente associadas ao Envolvimento no Trabalho. Verificou-se também que a condição de participação em PVE condiciona apenas a relação entre a perceção RSO Comunidade e Ambiente e o Significado do Trabalho. Assim, o incentivo por parte das empresas nestas práticas e, conseqüente participação dos seus funcionários, terá conseqüências positivas para a comunidade envolvente e com repercussões tanto para os colaboradores como para as próprias instituições. O estudo permite reforçar a importância da perceção das práticas de RSO adotadas, expandindo simultaneamente a investigação ao nível do impacto do Significado do Trabalho e da participação em PVE.

Palavras-Chave: Responsabilidade Social da Organizações, Programas de Voluntariado Empresarial, Cidadania Corporativa, Significado do Trabalho, Envolvimento no Trabalho.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) practices are becoming increasingly common for organizations and a research topic in the academic investigation. However, many studies show that research concerning the relationship between CSR and employee attitudes is limited. Given the new paradigms in research, the present study is primarily intended to analyze the relationship between CSR perception and Work Engagement. Then, both the influence of employee participation in Corporate Volunteer Programs (CVP) and the role of Work Meaningfulness in that relation are to be explored. In order to explore this model of research, a survey was conducted (on paper-and-pencil and online) with 219 employees from three companies with CVP in the Industry and Services sector. The results show that the perception of CSR practices in the Workers and Community and Environment dimensions are positively associated with Work Engagement. It was also clear that the CVP Participation only determines the relationship between the perception of CSR Community and Environment and Meaningfulness. Thus, the companies' incentives in these practices and, consequently the participation of its employees, will have positive consequences for the surrounding community with repercussions for employees and institutions themselves. This study allows to reinforce the importance of CSR practices perception, while expanding research on the impact of Meaningfulness and CVP participation.

Key Words: Corporate Social Responsibility; Corporate Volunteer Programs; Corporate Citizenship; Meaningfulness; Work Engagement.

Índice

Introdução.....	1
I. Enquadramento Teórico.....	7
1.1 Responsabilidade Social.....	7
1.2 Programas de Voluntariado Empresarial.....	14
1.3 Envolvimento no Trabalho.....	19
1.4 Significado do Trabalho.....	23
II. Método.....	31
2.1 Procedimento.....	31
2.2 Participantes.....	31
2.3 Instrumentos.....	32
III. Resultados.....	35
3.1 Análise descritiva das variáveis.....	35
3.2 Teste ao modelo de Investigação.....	37
3.2.1 Relação entre RSO e Envolvimento: papel mediador do significado do trabalho... 37	
3.2.2 Relação entre RSO e Significado do trabalho: papel moderador dos PVE.....	39
IV. Discussão e conclusões.....	45
Referências.....	51
Anexo A.....	59

Índice de Quadros

Quadro 1. O Desenvolvimento da Responsabilidade Social das Organizações: Etapas Significativas (Santos et al., 2005).....	10
Quadro 2. Dimensões e campos da Responsabilidade Social das Organizações (adaptado Neves & Bento, 2005).....	12
Quadro 3. Principais motivos e estratégias de recrutamento mais comumente empregues em Programas de Voluntariado (Fischer & Schafeer, 1993 citado por Peterson, 2004b)...	15
Quadro 4. Principais benefícios decorrentes da participação em PVE.....	18
Quadro 5. Escalas de avaliação do Envolvimento no Trabalho (adaptado Saks & Gruman, 2014).....	21
Quadro 6. Modelo de <i>Meaningfulness at/in work</i> (Glavas, 2012).....	27
Quadro 7. Caracterização sociodemográfica por empresa.....	32
Quadro 8. Médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna	36
Quadro 9. Efeito da Perceção de RSO na atribuição de Significado ao Trabalho.....	38
Quadro 10. Efeito de Mediação do Significado do Trabalho na relação entre a perceção de RSO e o Envolvimento no Trabalho.....	39
Quadro 11. O efeito da Participação em PVE na relação entre a Perceção de práticas de RSO na dimensão Comunidade e Ambiente e o Significado do Trabalho.....	40
Quadro 12. O efeito da Participação em PVE na relação entre a Perceção de práticas de RSO na dimensão Trabalhadores e o Significado do Trabalho.....	42
Quadro 13. O efeito da Participação em PVE na relação entre a Perceção de práticas de RSO na dimensão Económica e o Significado do Trabalho.....	43

Índice de Figuras

Figura 1. Pirâmide de RSO de Carroll (1991).....	8
Figura 2. Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1975).....	25
Figura 3. Modelo de análise.....	29
Figura 4. Efeito de moderação da participação em PVE entre a percepção de RSO na dimensão Comunidade e Ambiente e Significado do Trabalho.....	41

Glossário de Siglas

CA – Comunidade e Ambiente

DRH – Diretor de Recursos Humanos

EUA – Estados Unidos da América

GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial

MOW – Meaning of Work (Significado do Trabalho)

ONG – Organização Não Governamental

PV – Programas de Voluntariado

PVE – Programas de Voluntariado Empresarial

RS – Responsabilidade Social

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

UE – União Europeia

VE – Voluntariado Empresarial

Introdução

“It is one of the beautiful compensations of this life that no one can sincerely try to help another without helping himself.” (Ralph Waldo Emerson)

Atualmente o tema da Responsabilidade Social das Organizações (RSO) em contexto empresarial tem assumido um relevo particular, com maior destaque ao longo das últimas décadas, levando-nos a considerá-lo um dos conceitos mais proeminentes na literatura (Turker, 2008). As dinâmicas da nova economia, os novos caminhos da governação civil ou a crescente tomada de consciência social ao nível da opinião pública têm contribuído para uma maior visibilidade e importância atribuída a esta temática (Santos, Almeida, Sampaio, Henriques & Eusébio, 2005). Existe também um grande consenso sobre a ideia de que a função principal de uma organização consiste na criação de valor através da produção de bens e serviços, gerando lucros para os seus proprietários e bem-estar para a sociedade (Neves & Bento, 2005).

Neste sentido, tem vindo a ser cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de RSO como forma de resposta a pressões de natureza social, ambiental e económica. As empresas estão conscientes de que podem contribuir para o desenvolvimento sustentável de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que asseguram a defesa do ambiente e promovem a responsabilidade social, incluindo os interesses dos consumidores (Comissão Europeia, 2001;2002). Assim, estas devem adotar uma estratégia assente em três dimensões fundamentais: Económica, Ambiental e Social, de acordo com o *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998), indo ao encontro da definição da Comissão Europeia (2001). De acordo com esta, a Responsabilidade Social poderá ser definida como a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e nas suas interações com outras partes interessadas” (p.7).

Apesar da popularidade do tema para a área da gestão e da constante aposta neste campo de interesse académico e organizacional, são ainda poucos os estudos ao nível de análise individual. Investigadores e profissionais da área procuram assim compreender de que forma a RSO poderá influenciar diretamente os colaboradores e que impacto terão estas práticas no que respeita aos comportamentos e atitudes de trabalho dos mesmos (Duarte, 2011; Peloza, 2009; Tziner, Bar, Oren & Kadosh, 2011; Peterson, 2004a; Saks & Gruman, 2014). Tendo em consideração os benefícios associados a estas práticas, Saks (2006) realça ser necessário um maior investimento por parte da comunidade académica.

Um estudo de Glavas e Piderit (2009) verificou que elevados níveis de cidadania corporativa iriam conduzir a maiores níveis de envolvimento com a organização. Outros estudos têm vindo a verificar que o envolvimento dos colaboradores prevê resultados organizacionais positivos, ao nível da satisfação no trabalho tanto dos colaboradores como de outros *stakeholders* (Rothman & Rothman, 2010). Também em termos de produtividade, motivação, comprometimento para com a organização, baixa intenção de rotatividade, imagem pública e valor acrescentado para os *stakeholders*, têm vindo a surgir resultados satisfatórios (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2003; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008; Basil, Runte, Easwaramoorthy & Barr, 2009; Schaufeli & Bakker, 2004).

Continuam a ser poucos os estudos que analisam não só as influências da identidade corporativa, ou de que forma esta é influenciada pela participação dos colaboradores nos programas de RSO (Chong, 2009), como também de que forma estes podem responder as práticas organizacionais socialmente responsáveis incentivadas pelas empresas (Jones, 2010). Chambel (2012) acrescenta que, tendo em consideração o elevado número de publicações nos últimos anos no que respeita a esta temática, são pouco os trabalhos que têm explorado as relações entre as variáveis organizacionais, envolvimento e desempenho. Apesar da influência positiva que o envolvimento poderá ter nas atitudes dos colaboradores, no que respeita à sua definição parece não existir consenso sobre o verdadeiro significado deste conceito (Saks & Gruman, 2014).

Uma das novas formas utilizadas pelas empresas para demonstrar as práticas de RSO é através do voluntariado. De acordo com a legislação portuguesa o voluntário é “um indivíduo que, de forma livre, desinteressada e responsável se compromete de acordo com as suas próprias aptidões e no seu tempo livre, a realizar ações de voluntariado no âmbito de uma organização promotora” (lei n°71, 1998). Quando se trata de voluntariado em contexto organizacional, referimo-nos a todos os colaboradores que participam em atividades durante o horário de trabalho com benefícios sociais para a comunidade, continuando contudo a ser remunerados pela empresa e cumprindo os objetivos sociais da mesma (Gilder, Schuyt, Breedijk, 2005; Peterson, 2004b). Este tipo de iniciativas permite de um modo geral incentivar e apoiar o envolvimento dos trabalhadores nos programas comunitários (Pajo & Lee, 2011).

As organizações podem contudo seguir dois caminhos no que respeita ao voluntariado empresarial (VE), através da via formal e/ou informal. Na via informal, as organizações estabelecem uma parceria com os colaboradores e comunidade, criando por isso relações mais flexíveis em que não existe um compromisso com uma instituição em particular. No modo formal são estabelecidas relações com organizações específicas que desenvolvem programas

conjuntos de VE (Booth et al,2009; Magalhães & Ferreira, 2014), o que implica (em alguns casos) a participação obrigatória dos colaboradores para que esses programas sejam concretizáveis. Assim, em virtude da atual conjuntura económica e por receio ou desconhecimento do futuro na organização, os colaboradores acabam por participar, sendo por isso questionável se poderá tratar de VE. Como já referido, a emergência de novas pressões sociais e de mercado está a conduzir progressivamente a alterações dos valores e dos horizontes da atividade empresarial (Comissão Europeia, 2002). Esta realidade impossibilita em muitos casos que o VE seja por isso uma decisão puramente deliberada, tornando o conceito em parte antagónico.

Apesar de todos os anos, milhões de pessoas dedicarem muito do seu tempo e energia para ajudar os outros (Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen & Miene, 1998), no que respeita às empresas o VE é um fenómeno relativamente novo (Magalhães & Ferreira, 2014). A investigação sobre os efeitos do voluntariado, os motivos para o comportamento pró-social e respetivos benefícios para colaboradores continua a ser escassa (Gilder et al., 2005; Hassay & Peloza, 2006; Geroy, Wright, & Jacoby, 2000). Vários autores afirmam ainda a existência de uma lacuna no que se refere à pesquisa científica desta temática e dos benefícios associados aos mesmos (Henning & Jones, 2013; Chong, 2009).

Independentemente das lacunas, existem contudo evidências crescentes de que as organizações podem retirar grandes benefícios quando estrategicamente implementam ou desenvolvem programas de VE (PVE) (Hassay & Peloza, 2006). Hassay e Peloza defendem também a hipótese de que o voluntariado empresarial (ou voluntariado intra-organizacional) poderá ser um impulsionador do voluntariado a nível pessoal (extra-organizacional). Kuskova (2010) e Paço et al. (2013), por outro lado, defendem que o voluntariado poderá ser considerado um dos comportamentos mais proeminentes no domínio da RSO e uma importante ferramenta política de RSO que pode acarretar importantes impactos positivos.

OVE é na maioria das vezes, um dos instrumentos que as empresas utilizam no exercício da sua responsabilidade corporativa, no sentido de contribuírem para um desenvolvimento global mais equitativo, mais participado e, por isso, mais sustentável (Santos, 2009). O facto de as empresas estarem mais envolvidas em PVE permite-lhes dar resposta ao aumento das expectativas socialmente responsáveis (Muthuri, Mattenw&Moon,2009). Por sua vez, o facto das pessoas de um modo geral e os colaboradores em particular dedicarem cada vez mais, maior parte do seu tempo a trabalhar, leva-os a sentir uma grande ligação à organização e a encontrar um maior significado para a tarefa que desenvolvem (Geldenhuys, Łaba, & Venter, 2014).

Vários estudos apontam que o Significado do Trabalho pode trazer benefícios para as organizações e levar a resultados positivos tais como colaboradores mais satisfeitos, envolvidos e comprometidos, para além da produtividade e realização a nível individual e organizacional (Geldenhuys et al., 2014; Morin, 2001). À luz destes benefícios, organizações e investigadores estão cada vez mais interessados em compreender os fatores que contribuem para um trabalho com significado (Michaelson, Pratt, Grant & Dunn, 2014).

Contudo, apesar das evidências até agora demonstradas de que os colaboradores se encontram motivados para marcar uma diferença positiva na vida de outras pessoas (Grant, 2007), a literatura a nível organizacional ainda se encontra numa fase embrionária no que respeita às suas fontes de motivação (Grant, 2007; Chalofsky, 2003) e qual o verdadeiro impacto sobre um conjunto de partes interessadas, nomeadamente os colaboradores da organização (Raub & Blunschi, 2013). Por outro lado, o facto do Significado do Trabalho resultar do produto de várias pesquisas leva a que este conceito abranja várias áreas de estudo colocando-o como um campo que carece de estruturas globais que facilitem uma maior integração, consistência e compreensão deste corpo de pesquisa (Rosso, Dekabs, Wrzesniewski 2010). Os motivos até aqui referidos vêm a demonstrar a relevância do estudo não só para as práticas organizacionais como para consolidar e clarificar o conceito nesta área de interesse.

Assim, Significado, Envolvimento e Comprometimento revelam-se fundamentais para o funcionamento ideal do local de trabalho e para enfatizar o papel do trabalho como uma importante fonte de motivação (Chalofsky & Krishna, 2009). O estudo de Caligiuri et al. (2013) verificou inclusive que os PVE originam um maior envolvimento por parte dos colaboradores quando estes percebem que têm feito uma contribuição significativa e sustentável para o funcionamento de uma ONG.

Delineada a relevância do estudo para o contexto académico e empresarial, importa referir os principais objetivos e apresentar sumariamente a metodologia adotada. No que respeita aos objetivos, o presente estudo procura em primeiro lugar compreender se existe de facto uma relação entre a Perceção de RSO e as atitudes de trabalho, nomeadamente ao nível do Envolvimento no trabalho. Seguidamente explorar se o Significado do Trabalho poderá ajudar a explicar essa relação e, por fim, compreender se a Participação em Programas de Voluntariado Empresarial pode de alguma forma condicionar a relação entre RSO e o Significado que os colaboradores atribuem ao trabalho.

Para uma melhor compreensão do estudo e respondendo a estas questões de investigação, será apresentada a revisão de literatura onde se pode encontrar a contextualização histórica (contexto de investigação) e linhas orientadoras das principais temáticas inerentes ao estudo

(Perceção de RSO, PVE, Envolvimento e Significado do Trabalho). Posteriormente são apresentadas as hipóteses de investigação e o método utilizado na recolha de dados em termos de amostra, procedimento e operacionalização das variáveis. São também analisados e discutidos os principais resultados conduzindo-nos às conclusões. Por fim, referem-se algumas limitações, sugestões de pesquisas futuras e implicações práticas do estudo para o contexto académico e prática organizacional.

Em suma, o presente estudo pretende dar um contributo no âmbito da RSO, concretamente ao nível da promoção de comportamentos de cidadania por parte das organizações. Simultaneamente pretende também consciencializar e incentivar as organizações para o uso recorrente deste tipo de práticas, que poderá permitir uma mudança benéfica em termos de comportamentos individuais por parte dos colaboradores e um impacto positivo na comunidade envolvente.

I. Enquadramento Teórico

1.1 Responsabilidade Social

Perspetiva Americana

Cronologicamente, os primeiros contributos para a definição de Responsabilidade Social (RS) surgiram nos Estados Unidos da América (EUA), na **década de 50**, com Bowen (1953) considerado o “pai” da RSO através da publicação “*Social Responsibilities of Businessman*”, onde RS se refere às obrigações dos empresários para cumprir determinadas políticas e linhas de ação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da sociedade. Mais tarde, na **década de 60**, Davis (1960) define RSO como as decisões e ações tomadas pelos empresários, que parcialmente vão além dos interesses económico e técnicos da própria empresa. **A década de 70** foi marcada por um crescimento acentuado no estudo e foco de atenção sobre o desempenho social das empresas, bem como ao nível da RSO envolvendo autores como Votaw (1973), Bowman e Haire (1975), Fitch (1976), Abbot e Monsen (1979). No entanto, destacam-se os contributos de Seithi (1975), propondo um esquema de três dimensões para classificar o comportamento das empresas: obrigação social, responsabilidade social e *social responsiveness*, e de Carroll (1979), propondo uma definição de Desempenho Social Corporativo dividido em quatro componentes: económica, legal, ética e discricionária (ou filantrópica) (Carroll, 1979;1999).

Relativamente à teoria de Carroll (1979), o autor defende que na componente económica cada organização tem a obrigação de produzir bens e serviços de forma a gerar lucros (produção de bens e serviços e obter lucro). Na componente legal, a própria sociedade estabelece um conjunto de regras básicas – leis e regulamentos e espera que as organizações cumpram a sua missão económica no âmbito das normas legais (opera no âmbito das exigências legais). A categoria ética diz respeito a comportamentos e atividades que a sociedade espera das empresas mas que não são necessariamente transformadas em lei. Contudo, as próprias organizações devem fazer o que é certo e evitar danos. Reflete os códigos não escritos, normas e valores que vão para além das responsabilidades legais (opera no âmbito moral da sociedade). Por fim, na categoria discricionária são aquelas sobre as quais a sociedade não apresenta uma mensagem clara, ou seja, são deixadas para julgamento e escolha individual. Trata-se de um papel puramente voluntário em que não existem papéis sociais obrigatórios ou exigências por parte da lei. A essência desta categoria reside no facto de, caso uma empresa não participe em determinado tipo de atividade é considerado antiético por si só (e.g. realizar atividades

voluntárias que contribuem para o desenvolvimento da sociedade). Em suma, Carroll (1979) argumenta que a RSO abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações num determinado ponto do tempo.

Os anos 80 deram origem a uma série de conceitos alternativos à RSO, tais como: *Corporate social Responsiveness*, *Corporate Social Performance (CSP)*, *Public Policy*, *Business ethics* e *stakeholder theory/management* (Carroll, 1999).

Na década de 90, Carroll propõe que a componente discricionária deverá ser denominada “filantrópica”. Defende ainda que estas quatro categorias de RS podem ser apresentadas sob a forma de pirâmide, de entre as quais as responsabilidades económicas e legais se encontram na base sendo impostas pela sociedade, contrariamente às categorias éticas e discricionárias, que são, respetivamente as esperadas e desejadas, encontrando-se por isso no topo da pirâmide.

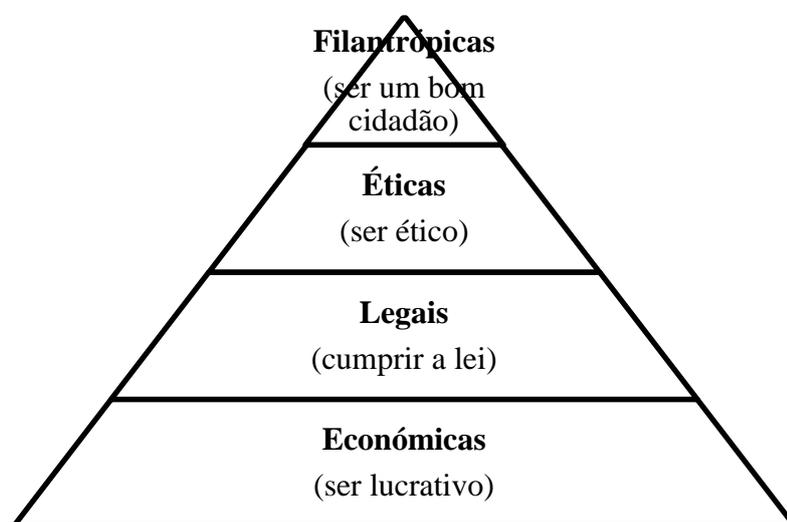


Figura1. Pirâmide de RSO de Carroll (1991)

Destaque também para o contributo de Wood (1991), que desenvolveu o modelo *Corporate Social Performance (CSP)* baseado no modelo de Carroll (1979) identificando três princípios da RSO: institucional, organizacional e individual. Com o modelo CSP, Wood (1991) articulou os princípios da responsabilidade social com os processos de *social responsiveness* e com os resultados sociais.

Por fim, no **século XXI**, os autores Schwartz e Carroll (2003), tendo em consideração as limitações apresentadas pelo modelo piramidal de Carroll (1991), propuseram um novo conceito de RSO no qual a componente filantrópica deverá ser incorporada nas questões éticas ou económicas, surgindo assim o modelo dos três domínios da RSO compostos pelas seguintes componentes: económica, legal e ética. Assim, infere-se que não existem componentes mais importantes que outras e, por outro lado, podem existir atividades em que as responsabilidades

se encontram sobrepostas. Recentemente, Schwartz e Carroll (2008) defendem um modelo interdependente constituído pelos seguintes constructos: (a) responsabilidade social corporativa, (b) a ética nos negócios, (c) gestão das partes interessadas, (d) a sustentabilidade, e (e) a cidadania corporativa (Schwartz & Carroll, 2008). Estes cinco constructos associados aos conceitos centrais: valor, equilíbrio e responsabilidade conduzem-nos ao Modelo VBA (*value, balance, accountability*), onde as empresas adotam a sua estratégia de gestão (Pereira, 2013).

Carroll e Shabana (2010) acrescentam que a década de 2000 ficou associada a um período de Cidadania Corporativa Global, uma vez que apesar de ter sido marcada por vários incumprimentos éticos no seio das organizações americanas (e.g. fraudes e corrupção), se veio a verificar por outro lado, um crescente interesse das organizações e respetiva comunidade pelas questões da sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Neste sentido, as novas perspetivas procuram distanciar-se das diretrizes delimitadas pela perspetiva Americana, consistindo maioritariamente em práticas destinadas à obtenção de lucro ou a seguir minuciosamente um conjunto de leis previamente estabelecidas (Comissão Europeia, 2001; Duarte, Mouro & Neves, 2010; McWilliams & Siegel, 2014; Duarte, 2011), e aproximar-se de um modelo assente na competitividade como forma de promover o crescimento económico sustentável e com maior coesão social (Comissão Europeia, 2001; Comissão Europeia, 2011; Duarte, 2011), como será abordado no tópico seguinte.

Perspetiva Europeia

Desde a década de 70 tem havido um interesse particular pelas questões ambientais. Após este marco histórico, estas preocupações começaram a ter um interesse particular, surgindo ao longo dos anos várias cimeiras com o intuito de debater temas não falados anteriormente e conduzindo-nos posteriormente ao tema da Responsabilidade Social Corporativa (Quadro 1) (Santos et al., 2005).

RSO e Envolvimento: O papel do Significado do Trabalho e a Participação em PVE

Ano	1972	1987	1992	1997	2002
Cimeiras	Conferência das Nações Unidas sobre o Ambiente Humano: Cimeira de Estocolmo	Comissão Mundial para o Ambiente Desenvolvido: Relatório Brundtland	Cimeira da Terra: Agenda 21	19ª Sessão especial da Assembleia geral das Nações Unidas: Agenda 21	Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável: Cimeira de Joanesburgo
Objetivos	Centrada no estabelecimento de um programa de contenção e prevenção da poluição industrial	Dinâmica de crescimento económico e desenvolvimento humano	<u>3 Pilares de estratégia de desenvolvimento sustentável:</u> económica, social e ambiental	Programa “futura implementação da agenda 21”	Reforçar os pilares de desenvolvimento sustentável.
Temas Chave	Proteção Ambiental	Desenvolvimento Sustentável	Equidade Social, Ambiente e Economia	Estratégias de Desenvolvimento Sustentável	Responsabilidade Social Corporativa

Quadro 1. O Desenvolvimento da Responsabilidade Social das Organizações: Etapas Significativas (adaptado Santos et al., 2005)

Contudo, de acordo com Dalshrud (2008), a definição mais comumente empregue diz respeito ao conceito defendido pela Comissão Europeia (2001) através do Livro Verde, intitulado “*Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social*”. O principal objetivo da União Europeia (UE) consiste em “lançar um amplo debate quanto às formas de promoção pela UE da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional” (p.3). De forma estratégica a UE procura fundamentalmente tornar-se numa economia baseada no conhecimento, mais dinâmica e competitiva, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, aumentando a empregabilidade e coesão social (Comissão Europeia, 2001).

A Responsabilidade Social pode ser assim definida como a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (p.7). De acrescentar ainda que, contrariamente à perspetiva Americana, para uma empresa ser socialmente responsável não se pode limitar apenas ao cumprimento de um determinado conjunto de obrigações, implica “ir mais além” através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais (Comissão Europeia, 2001).

É ainda mencionada a existência de duas dimensões relativamente à RS: interna e externa. A dimensão interna refere-se fundamentalmente aos trabalhadores, incluindo ações como: investimento no capital humano, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas

ambientalmente responsáveis se relacionam com as questões de gestão dos recursos naturais explorados nos processos de produção. No caso da dimensão externa, considera-se que a RS ultrapassa todas estas questões inerentes e confinadas à própria organização, estendendo-se à comunidade local e envolvendo outras partes interessadas como: parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas e Organizações Não Governamentais (ONG), que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente (Comissão Europeia, 2001). Os projetos de solidariedade social, de conservação do ambiente ou de voluntariado empresarial constituem os exemplos mais comuns de práticas de RSO externa (Duarte & Neves, 2010).

No âmbito da gestão integrada da Responsabilidade Social, foram desenvolvidos vários sistemas de gestão e de controlo de forma a auxiliar as organizações a assimilar os princípios da RS e ir além do que é exigido por lei. Na área ambiental, falamos da norma ISO 14001, na área social a SA8000 ou as normas AA1000, modeladas, monitoradas e certificadas de formas idênticas às normas ISO de qualidade. Apesar de não se tratar de uma norma certificável, a ISO26000 teve um importante contributo no que respeita à normalização da RSO. Esta norma teve como objetivo contribuir para o Desenvolvimento Sustentável das organizações, encorajando-as a agir para além da conformidade legal e com a vantagem de serem mais abrangentes e inovadoras ao envolver a dimensão interna e externa da Responsabilidade Social. Por último, para a higiene e saúde, existem ainda as normas OHSAS18001 (Comissão Europeia, 2001; Neves & Bento, 2005; CRIS, 2012; GRI, 2014).

Em 2002, a Comissão Europeia avança com uma nova publicação intitulada “*Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*”. Nesta publicação acrescenta que a RSO se encontra associada ao conceito de desenvolvimento sustentável e nesse sentido, as empresas devem integrar nas suas operações o impacto económico, social e ambiental. Esta afirmação veio confirmar a teoria defendida por Elkington (1998), assente no modelo do *triple bottom line* associado respetivamente ao lucro (atividades económicas que procuram a rentabilidade), pessoas (atividades sociais que procuram a justiça social) e ambiente (atividades que procuram a qualidade ambiental).

Da articulação entre as duas dimensões apresentadas pela Comissão Europeia (2001) e as áreas de atuação apresentadas em 2002, resultaram seis campos ou categorias de Responsabilidade Empresarial: social interna, social externa, económica interna, económica externa, ambiental interna e ambiental externa. Estas duas dimensões podem ainda ser organizadas de acordo com a área específica em que são desenvolvidas: área social, área económica e área ambiental (Neves & Bento, 2005; Duarte & Neves, 2010).

		Áreas de Atuação		
		Social	Económica	Ambiental
Dimensões	Interna	-Clima Social -Empregabilidade -Gestão e desenvolvimento de Recursos Humanos	-Adequação -Perenidade -Sustentabilidade -Eficácia	-Segurança no Trabalho -Condições e Trabalho -Gestão do Impacto Ambiental
	Externa	- <u>Voluntariado</u> - <u>Empresarial</u> - Apoio Sociocultural - Relação com a comunidade	- Apoio socioeconómico - Patrocínios - Relação com fornecedores, clientes e parceiros	- Proteção e Conservação Ambiental

Quadro 2. Dimensões e campos da Responsabilidade Social Organizacional (adaptado Neves & Bento, 2005)

Assim, o estudo de Duarte, Mouro e Neves (2010) vem sugerir uma conceitualização multidimensional do conceito de Responsabilidade Social, tendo em consideração as respostas apresentadas por uma amostra de 275 inquiridos. As ideias mais recorrentes referiam-se a preocupações relacionadas com o bem-estar, meio ambiente (e.g. reduzir impacto ambiental), cumprimento de leis, desempenho económico e respeito pelos direitos humanos (onde se inclui respeito pelos colaboradores). Duarte (2011) verificou também que esta perspetiva multidimensional assentava em três dimensões distintas da RSO. Os participantes avaliam o desempenho social de uma empresa com base em três dimensões distintas: a) perceção de RSO em relação aos colaboradores, b) perceção de RSO perante a comunidade e ambiente, e c) perceção de RSO Económica. Este estudo foi particularmente relevante para construção da escala “Perceção de Responsabilidade Social das organizações”, criada pela mesma autora e utilizada no presente estudo.

No mesmo ano a Comissão Europeia (2011) veio propor uma nova definição onde RSO pode ser definida como o nível de impacto que esta tem sobre a sociedade. Como pré-requisito para cumprimento da Responsabilidade Social, as empresas devem respeitar a legislação aplicável bem como os acordos coletivos entre os parceiros sociais. Devem dispor também de um processo de integração com base nas preocupações éticas, direitos humanos sociais, ambientais e preocupações dos consumidores. Os objetivos prendem-se com dois pontos: maximizar a criação de valor compartilhado para os seus proprietários/acionistas, partes interessadas e sociedade em geral; e por fim identificar, prevenir e atenuar possíveis impactos adversos.

Apesar do tema da Responsabilidade Social ser dominado essencialmente pela perspectiva americana e europeia, as diferenças entre ambas são evidentes. A perspectiva Americana encontra-se direcionada para o cumprimento de leis e regulamentos vigentes, além de ser vincadamente individualista, no sentido em que foca a sua atenção em práticas relacionadas com a obtenção de lucro. A perspectiva Europeia apresenta-se por sua vez como opositora na medida em que se foca no diálogo social e participação ativa de todas as partes interessadas, ultrapassando assim, esfera da própria empresa e contribuindo significativamente para o desenvolvimento sustentável.

No que concerne aos benefícios, são inúmeros os que se encontram associados à adoção destas práticas. De um modo geral Santos et al. (2005) ressaltam: ganhos na motivação dos colaboradores, ou seja, a satisfação de realizar um trabalho com significado tanto para organização como para a comunidade onde se insere; gera motivação; baixa rotatividade e aumenta a capacidade de atração e retenção dos colaboradores mais qualificados. Permite também aumentar a vantagem competitiva no mercado pela própria discriminação que este fará dos produtos/serviços colocados por organizações socialmente responsáveis e orientadas para a garantia de um desenvolvimento responsável; são uma fonte de reputação e inovação, permitindo à organização uma maior abertura para abordar novos relacionamentos com a comunidade envolvente, eventuais parcerias e atração de investidores.

Em termos empíricos, daqueles que são os benefícios diretos para a organização propriamente dita, autores influentes consideram que as práticas de RSO permitem às empresas aumentar o seu desempenho financeiro (Porter & Kramer; 2002), a retenção e atratividade para futuros colaboradores, o aumento da reputação organizacional (Turban & Greening, 1997; Greening & Turban, 2000; Branco & Rodrigues, 2006) e maior confiança na organização (Lopes, Neves & Duarte, 2010).

No que concerne às atitudes dos colaboradores, estudos verificaram que a percepção de RSO nos colaboradores se encontra positivamente associada à identificação com a organização (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994; Jacinto & Carvalho, 2009; Glavas & Godwin, 2013), implicação organizacional (Peterson, 2004b), imagem que detêm da organização (Duarte & Neves, 2011), percepção de suporte organizacional (Gomes, Duarte & Neves, 2010), compromisso organizacional, satisfação no trabalho (Glavas & Kelley, 2014; Duarte & Neves, 2010; Duarte & Neves, 2012) e envolvimento no trabalho (Glavas & Piderit, 2009; Albdour & Altarawneh, 2012; Maltez, 2014). No que respeita a esta última variável por exemplo, o estudo qualitativo de Glavas e Piderit (2009) com base na revisão de literatura reforçada conjuntamente com 22 entrevistas, suportava a hipótese de que os colaboradores que

percecionam elevados níveis de cidadania corporativa relatam maiores níveis de envolvimento, para além da qualidade das relações interpessoais que estabelecem e da criatividade. Também o estudo de Maltez (2014), com uma amostra de 175 trabalhadores, suporta a hipótese de que a perceção de práticas de RSO para com os trabalhadores e a nível económico se encontra positivamente associada a elevados níveis de envolvimento no trabalho por parte dos mesmos. Estudos adicionais têm vindo a verificar também que a perceção de RSO se encontra positivamente associada a comportamentos de cidadania organizacional, desempenho do colaborador (Jones, 2010) e tem efeitos diretos sobre o bem estar-afetivo destes (Jacinto & Carvalho, 2009).

Em suma, a incorporação de políticas e práticas de RSO poderá conduzir a empresa a uma diferenciação competitiva no mercado, trazendo inequivocamente vantagens para a empresa e respetivo negócio (Carroll, 1979; 1991; Porter & Kramer, 2002).

1.2 Programas de Voluntariado Empresarial

É cada vez maior o número de empresas que recorre ao Voluntariado Empresarial em grande parte pelos benefícios decorrentes do uso destas práticas quer ao nível da motivação, quer da produtividade (Geroy et al., 2000). As empresas que alinham a sua estratégia de RSO com a identidade corporativa encontram-se mais propensas a ter uma forte participação dos colaboradores e compromisso no programa (Chong, 2009).

Em termos de evolução histórica, Santos et al. (2009) referem que o Voluntariado Empresarial teve a sua origem nas décadas de 70 e 80 nos EUA, contudo apenas começou a ser amplamente utilizado nos anos 90 maioritariamente nos países anglo-saxónicos. A nível nacional, o voluntariado empresarial começa a ser estruturado e a ter particular relevância na década de 90, tendo como importante avanço a instituição da Lei nº 71/98, onde é afirmado que o estabelecimento de parcerias no exercício do voluntariado empresarial constitui um dos aspetos mais relevantes a destacar (Magalhães & Ferreira, 2014).

No que concerne à sua concetualização teórica é importante distinguir dois conceitos fundamentais. Enquanto a palavra “voluntariado” é definida como a realização de qualquer atividade em que uma pessoa (um voluntário) oferece gratuitamente o seu tempo em nome de outra pessoa, grupo, organização ou causa, sem receber qualquer recompensa financeira ou material (Wilson, 2000), o termo Voluntariado Empresarial pode ser definido segundo o Instituto *Ethos* como um “conjunto de ações realizadas por empresas para incentivar e apoiar o

envolvimento dos seus funcionários em atividades voluntárias na comunidade” (p.17) (Goldberg, 2001). A diferença reside no facto do VE permitir que os funcionários se voluntariem com o apoio ativo e encorajamento por parte dos empregadores, através de políticas e programas formais e informais durante o horário de trabalho em vez de desempenharem as suas funções diárias (e.g. colaboradores podem ajudar as escolas, contribuir para o desenvolvimento de programas de segurança na comunidade, criar programas especiais para jovens etc.) (Pajo & Lee, 2011; Gilder et al., 2005).

Pelosa e colegas (2006;2009) reconhecem a existência de três tipos de voluntariado: Intra-Organizacional, que se caracteriza pelo desenvolvimento de oportunidades de voluntariado através da entidade empregadora; Inter-Organizacional onde as atividades são realizadas dentro do local de trabalho sob iniciativa do colaborador enquanto entidade individual; e por fim o voluntariado Extra-Organizacional, realizado fora do local de trabalho de forma que o empregador não se encontre envolvido ou de certa forma associado.

Ao nível das características individuais um estudo Renaud, Morin e Cloutier (2006) verificou que tanto o género como o nível de chefia têm um impacto diferenciador sobre a participação dos colaboradores em ações de voluntariado. Assim, os mesmos autores concluíram que as mulheres participam mais do que os homens e a adesão em programas desta natureza é maior para os que ocupam um cargo de chefia. Por outro lado, verificou-se também que os indivíduos com idade acima de 50 anos apresentam probabilidade inferior de participar do que os indivíduos inseridos noutras categorias de idade inferior.

No que respeita às motivações Fischer e Schaefer (1993) classificaram os motivos mais frequentemente identificados pelos voluntários em seis categorias. Estas seis categorias estão presentes na primeira coluna (Quadro 3). A segunda coluna apresenta as seis estratégias frequentemente usadas pela empresa de forma a encorajar a participação dos colaboradores (Peterson, 2004b):

Motivos	Estratégias de Recrutamento
<u>Altruístas</u> : motivado pelo desejo de ser útil. Útil para aqueles que precisam, esperando contribuir para a sociedade.	Divulgar informações sobre as necessidades da comunidade e as oportunidades de voluntariado.
<u>Relações Sociais</u> : motivado pelo desejo de interagir com os outros, socializar e fazer novas amizades.	Organizar projetos de equipa em que os funcionários trabalham juntos como um grupo num projeto de voluntariado.

<u>Ideológico</u> : motivado por uma causa específica do indivíduo, que acredita ser muito importante.	Oferecer um programa de incentivo onde a empresa faz uma doação financeira para uma causa escolhida pelo trabalhador, em troca de um determinado número de horas de trabalho voluntário.
<u>Recompensa Status</u> : motivado por recompensas indiretas, como a publicidade, boa vontade e <i>status</i> na comunidade.	Reconhecer contribuições voluntárias dos colaboradores através de prémios.
<u>Recompensa Material</u> : motivado por benefícios tangíveis, tais como prémios, passes gratuitos e prémios que oferecem privilégios exclusivos.	Incentivar a participação em projetos de voluntariado para desenvolver competência de trabalho.
<u>Tempo</u> : motivado pela posse ou não de tempo suficiente para participar em atividades de voluntariado.	Oferecer horas de trabalho para participar em atividades de voluntariado.

Quadro 3. Principais motivos e estratégias de recrutamento mais comumente empregues em Programas de Voluntariado (Fischer & Schaefer, 1993 citado por Peterson, 2004b)

Não obstante, têm vindo a ser vários os autores a categorizar as motivações que levam os colaboradores a realizar programas de voluntariado. Bendapudi, Singh, e Bendapudi (1996) defendem que as principais razões pelas quais os colaboradores participam em ações de voluntariado podem-se resumirem duas classificações: categorias de altruísmo, em que as recompensas são fundamentalmente para os outros e, por outro lado, o egoísmo, onde as recompensas são essencialmente para o próprio indivíduo.

Dois anos mais tarde, Clary et al. (1998) consideraram que seriam seis os motivos subjacentes ao voluntariado. O primeiro diz respeito aos valores, que resulta de um desejo ou necessidade de ajudar os outros e contribuir para o bem da sociedade. O segundo centra-se na compreensão e desejo de aprender, em que o voluntariado permite novas experiências de aprendizagem e a possibilidade de adquirir conhecimentos, competências e habilidades que não poderiam ser trabalhadas noutros contextos. No terceiro, o voluntariado proporciona oportunidades para desenvolver a área social e estar em contato com outros membros da organização. O quarto direciona-se para os benefícios relacionados com a carreira e que podem ser obtidos a partir de participação em trabalho de voluntariado. O quinto relaciona-se com as

motivações que envolvem os processos associados ao funcionamento do ego e, por fim, a participação em PVE permite o crescimento e desenvolvimento a nível pessoal e profissional, podendo simultaneamente melhorar a sua autoestima e autoconfiança.

Na última década Pelozo e colegas (Pelozo & Hassay, 2006; Pelozo *et al.*, 2009) agruparam os motivos identificados por Clary et al. (1998) e Rioux e Penner (2001) em três categorias de motivos que conduzem as práticas de voluntariado Intra-Organizacional: (1) motivos egoístas, em que os colaboradores vêm as iniciativas de voluntariado como a oportunidade de desenvolver competências, ser reconhecido na empresa ou poder interagir com os colegas; (2) de caridade, que têm como desejo ajudar as instituições de caridade; (3) cidadania organizacional que consiste no desejo do colaborador em ajudar a empresa (e.g. transmitir uma imagem positiva) ou para ajudar colegas.

Vários estudos apontam diversos benefícios associados ao uso de PVE. Resultados da pesquisa de Peterson (2004a) relativamente aos PVE indicaram que os funcionários percebem o voluntariado como um meio eficaz para desenvolver ou melhorar competências relacionadas com trabalho, incluindo o trabalho em equipa, liderança, comunicação e competências ao nível da gestão de projetos. Este estudo demonstrou também que o compromisso organizacional é maior para voluntariados de empresas com PVE do que para colaboradores que não se voluntariam em empresas que não adotam PVE (Peterson, 2004a). Para além do comprometimento e envolvimento com a organização, a participação dos colaboradores em PVE foi também vista como uma forma de melhoria ao nível das atitudes de trabalho como comportamentos de cidadania organizacional e satisfação pessoal por contribuir para causas importantes (Gilder et al., 2005; Caligiuri, 2013; Egreja, 2009; Pelozo & Hassay, 2006). Verificou-se também que alguns funcionários retribuem os benefícios que recebem por parte de um programa de voluntariado (Jones, 2010). À luz dos estudos anteriormente referidos, a investigação levada a cabo por Geroy et al. (2000) sugerem igualmente que os colaboradores que participam neste tipo de programas acreditam que estas experiências poderão trazer benefícios pessoais e melhorias na sua capacidade de exercer as suas funções de trabalho. Esta perceção do impacto sobre os PVE incluem: uma melhor capacidade de lidar com os desafios de emprego; o desenvolvimento de contactos (*networking*); competências que podem ser utilizadas no trabalho; melhoria da autoestima e sentimento de orgulho. Posteriormente, Nave e Paço (2013) defenderam que a participação em atividades de voluntariado permite que os funcionários ampliem as suas competências de comunicação, aumentem a sua aptidão para ajudar os outros, a adaptabilidade, negociação e trabalho em equipa ao mesmo tempo que

umentam a sua confiança, criatividade, capacidade de liderança, desejo de melhoria contínua e capacidade de resolução de problemas.

A nível organizacional, estudos apontam que as empresas podem beneficiar deste tipo de programas através de reforço da sua imagem corporativa e melhorias na perceção da sociedade, nomeadamente de futuros colaboradores (Basil et al., 2009; Peterson, 2004b; Gilder et al., 2005; Turban & Greening, 1997; Brown & Ashcraft, 2005).

No que respeita à comunidade em si, nomeadamente às organizações sem fins lucrativos, autores afirmam que a participação das empresas em programas desta natureza permite que este tipo de instituições mais débeis possam criar laços com as empresas, além de poderem melhorar não só a sua capacidade de reposta (no caso das instituições de solidariedade) como também ao nível da resolução de problemas e alcance de objetivos (Muthuri et al., 2009) já previamente estabelecidos mas que, por diversas razões, sobretudo económicas, não podem ser concretizáveis.

Em suma, indo de encontro com os estudos de Calgiuri et al., (2013), os PVE têm a capacidade de beneficiar organizações, colaboradores e sociedade em geral. As organizações que oferecem aos seus trabalhadores experiências de voluntariado significativas não só irão ajudar as ONG's (e as comunidades que servem) como também poderão desenvolver as competências dos colaboradores, aumentar o seu envolvimento e construir conhecimento em áreas que são importantes para sucesso a organizacional.

<i>Stakeholders</i>	<i>Vantagens</i>	<i>Autores</i>
<i>Colaboradores</i>	Capacidade de Comunicação	(Peterson, 2004a; Nave & Paço, 2013)
	Capacidade de Liderança	(Peterson, 2004a; Nave & Paço, 2013)
	Capacidade de Gerir Projetos	(Peterson, 2004a)
	Satisfação Pessoal	(Egreja, 2009)
	Melhoria da autoestima e sentimento de orgulho	(Nave & Paço, 2013)
<i>Organização</i>	Aumento do compromisso com a Organização	(Peterson, 2004a; Gilder et al., 2005)
	Maior envolvimento	(Caligiuri, 2013)
	Comportamentos de Cidadania Organizacional	(Gilder et al., 2005; Hassay & Peloza, 2006)
	Aumento da adaptabilidade	(Nave & Paço, 2013)

	Aumenta a lealdade e confiança	(Peterson, 2004a; Nave & Paço, 2013)
	Maior criatividade	(Nave & Paço, 2013)
	Reforço da imagem corporativa	(Basil et al., 2009; Gilder et al., 2005; Brown & Ashcraft, 2005; Branco & Rodrigues, 2006)
	Atração e retenção de potenciais colaboradores	(Turban & Greening, 1997)
	Capacidade de resolução de problemas	(Nave & Paço, 2013)
	Aumento na capacidade de exercer funções	(Geroy et al, 2000)
	Capacidade de Trabalho em Equipa	(Nave & Paço, 2013; Peterson, 2004a)
<i>Comunidade / ONG's</i>	Aptidão para ajudar os outros	(Nave & Paço, 2013)
	Criam laços com as empresas	(Muthuri et al., 2009)
	Melhoram a capacidade de resolver problemas	(Muthuri et al., 2009)

Quadro 4. Principais benefícios decorrentes da participação em PVE.

1.3 Envolvimento no Trabalho

A primeira definição na literatura académica foi introduzida por Kahn (1990) num estudo etnográfico onde entrevistou monitores de um acampamento de verão e membros de uma empresa de arquitetura relativamente aos momentos de maior e menor envolvimento no seu trabalho. Kahn (1990) verificou que o grau de envolvimento de um colaborador no trabalho dependeria da experiência de três condições psicológicas: Significado Psicológico, a Segurança Psicológica e Disponibilidade Psicológica. No que concerne ao Significado Psicológico, refere-se à medida que as pessoas derivam do significado do seu trabalho e sentem que recebem um retorno sobre o investimento que fazem no desempenho do seu papel. De um modo geral, recorrem a esta condição quando sentem que o seu trabalho vale a pena ou que pode ser útil e valioso. A Segurança Psicológica, por sua vez, relaciona-se com a capacidade de utilizar e expressar o verdadeiro *self*, sem medo das consequências negativas para a autoimagem, *status* ou carreira. Os sistemas sociais previsíveis, consistentes e não ameaçadores proporcionam uma maior sensação/sentimento de segurança psicológica. Por fim, a Disponibilidade Psicológica diz respeito à crença de que se tem os recursos físicos, emocionais e psicológicos necessários para investir em si mesmo no desempenho de um papel. Os colaboradores estarão mais envolvidos em locais de trabalho que lhes proporcionem recursos físicos, emocionais e

psicológicos necessários para desempenharem as *performances* dos seus papéis e quando se encontram envolvidos transferem esses aspetos (cognitivos, emocionais e físicos) para o desempenho do seu trabalho.

De um modo geral, os indivíduos recorrem a estas três condições psicológicas quando tomam decisões. Os que encontram maior significado, segurança, e disponibilidade psicológica irão apresentar um maior nível de envolvimento no papel do seu trabalho (Saks & Gruman, 2014). Este modelo fornece percepções importantes relativas às condições psicológicas que medeiam fatores relacionados com o trabalho e envolvimento dos funcionários (Rothmann & Rothmann, 2010).

Mais tarde, através de Maslach e Leiter (1997), surge uma segunda teoria sobre o envolvimento baseada na literatura sobre *Burnout*. Neste caso, o Envolvimento no trabalho e *Burnout* encontrar-se-iam em polos opostos de uma relação contínua de bem-estar no trabalho. Pesquisas sobre *Burnout* e Envolvimento, defendiam que as dimensões do núcleo de *burnout* (exaustão e cinismo) e Envolvimento (vigor e dedicação) eram antípodas (Gonzalez-Roma et al., 2006), encontrando-se respetivamente no polo negativo e positivo e desta forma o vigor opor-se-ia à exaustão, a dedicação ao cinismo e a absorção à perda/falta de eficácia profissional (Schaufeli et al, 2002a; Schaufeli et al, 2002b). Estes dois conceitos distintos seriam avaliados de forma independente (Schaufeli & Bakker, 2004) e em termos operacionais, o envolvimento poderia ser avaliado pelo padrão oposto de pontuação através das três dimensões do *Maslach Burnout- Inventory* (MBI).

Também baseada na literatura sobre o *Burnout*, surge o modelo *Job-Demand-Resources* (JD-R) de Bakker e Demerouti (2007). Este modelo foi utilizado para demonstrar que o *Burnout* se pode desenvolver através de dois processos. Em primeiro lugar, o *Burnout* é o resultado da elevada exigência de trabalho, o que leva à exaustão. Em segundo lugar, a falta de recursos de trabalho leva a um comportamento de retirada ou “desligamento” de trabalho. Assim, o modelo JD-R divide-se em duas grandes categorias: Exigências de trabalho e Recursos de trabalho. A primeira refere-se a características físicas, psicológicas, sociais, organizacionais de um trabalho que exige esforço físico, psicológico e mental de um colaborador que pode resultar em custos fisiológicos e/ou psicológicos. Os exemplos mais comuns incluem sobrecarga de trabalho, insegurança no emprego, a ambiguidade do papel, pressão do tempo, e conflito de papel. Os Recursos de trabalho referem-se a características físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais de um trabalho que são funcionais e que permitem conseguir objetivos de trabalho como: reduzir a exigência de trabalho e estimular o crescimento pessoal e desenvolvimento. Estes recursos podem ter origem na organização (e.g. remuneração,

oportunidades de carreira, segurança no trabalho), nas relações sociais e interpessoais (supervisor e apoio do colega de trabalho ou o clima da equipa), na organização do trabalho (participação na tomada de decisões) e da tarefa em si (variedade de competências, significado da tarefa, autonomia, *feedback* de desempenho) (Bakker & Demerouti, 2007).

Atualmente Schaufeli e Bakker (2004) continuam a assumir que o Envolvimento no Trabalho é a antítese positiva do *Burnout* podendo por isso serem considerados estados independentes. Contudo, Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá e Bakker (2002b) definem o Envolvimento no Trabalho como um estado positivo relacionado com o trabalho mental que inclui três dimensões complementares: energética (vigor), afetiva (dedicação) e cognitiva (absorção). Assim, o vigor diz respeito aos elevados níveis de energia e resistência mental durante o Trabalho, a vontade de investir os esforços no trabalho e a persistência face às dificuldades, enquanto a dedicação se refere a um forte envolvimento no trabalho a fim de experimentar uma sensação de significado/importância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Na absorção o indivíduo encontra-se totalmente concentrado e focado no seu trabalho, tendo dificuldades em afastar-se (desapegar-se) do mesmo. Este conceito é operacionalizado através de um questionário por eles construído, intitulado de Utrecht Work Engagement Scale – UWES (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli *et al*, 2002b). Em termos operacionais, para medir o nível de Envolvimento poderá recorrer-se às seguintes escalas:

Escalas de Avaliação do Envolvimento no Trabalho	
Rothbard (2001)	9 Itens: 4 itens medem a atenção e 5 itens medem a absorção.
May et al. (2004)	13 Itens: com base nas três componentes de definição de Kahn (1990). Inclui 4 itens para medir o envolvimento cognitivo, 4 itens para medir o envolvimento emocional e 5 itens para medir o envolvimento físico.
Saks (2006)	Uma escala de 6 itens para medir o envolvimento no trabalho e uma escala de 6 itens para medir a organização do trabalho
Rich et al. (2010)	Escala de 18 itens que inclui 6 itens para medir cada uma das três dimensões de envolvimento de Kahn (físico, emocional e cognitivo).
Soane et al. (2012)	9 Itens: 3 itens para avaliar o envolvimento intelectual, afetivo e social.
Stumpf, Tymon, e van Dam (2013)	Medida bidimensional de envolvimento para profissionais em grupos de trabalho orientados tecnicamente para as medidas de sentimento de envolvimento (5 itens) e envolvimento comportamental (9 itens);

Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006	Utrecht Work Engagement Scale (UWES), que consiste em 17 itens que medem o vigor (5 itens), dedicação (6 itens), e dimensão absorção (6 itens). NOTA: Existe também a versão reduzida 9 itens do UWES (utilizada no presente trabalho).
--	---

*Quadro 5. Escalas de avaliação do Envolvimento no Trabalho
(adaptado Saks & Grumann, 2014)*

Neste estudo, optou-se pela utilização do modelo de Schaufeli e Bakker (2004) e respetiva escala de avaliação. O modelo fornece informações importantes relativas às relações entre as exigências e recursos do trabalho, disponibilidade psicológica e envolvimento dos funcionários.

No que respeita aos resultados e vantagens, o Envolvimento encontra-se positivamente relacionado com as atitudes de trabalho, nomeadamente a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (Albdour & Altarawneh, 2014; Duarte & Neves, 2011; Bakker et al., 2008; Saks, 2006; Geldenhuys et al., 2014). Também em termos de cidadania organizacional, desempenho no trabalho e baixa rotatividade (Saks, 2006; Bakker & Bal, 2010; Schaufeli & Bakker, 2003). Por exemplo, Vance (2006) verificou que os colaboradores com maior envolvimento relatam maior implicação com a organização e podem inclusive ajudar a organização a atingir sua missão e gerar resultados de negócios importantes. Bakker et al. (2008) defende também que os colaboradores com elevados níveis de energia e identificação com o trabalho, têm muitos recursos disponíveis e demonstram um melhor desempenho, criando os seus próprios recursos de trabalho ao longo do tempo. Salanova, Lorente, Chambel e Martínez (2011) realizaram um estudo com cerca de 280 enfermeiros com o objetivo de examinar a relação entre liderança transformacional nos supervisores e o desempenho extra papel dos enfermeiros, mediado pela auto-eficácia e envolvimento no trabalho. À semelhança do estudo de Salanova, Agut e Peiró (2005), este estudo de Salanova et al. (2011) verificou que os fatores pessoais e ambientais positivos aumentam o envolvimento no trabalho, que por sua vez aumenta comportamentos positivos tais como o desempenho extra-papel. Neste sentido, apenas os enfermeiros envolvidos com o seu trabalho iriam demonstrar desempenho extra-papel. Chambel (2012) também com uma amostra de cerca de 249 enfermeiros verificou que os enfermeiros que percecionavam a relação com o hospital como um elevado estímulo mútuo apresentavam maiores níveis de envolvimento comparados com os

enfermeiros com estímulo baixo, intermédio ou sobre estímulo. O envolvimento no trabalho desta categoria profissional foi assim positivo em relação ao seu desempenho, confirmando a importância do mesmo para o desempenho da função (Chambel, 2012).

De um modo geral, os colaboradores que se sentem envolvidos com a organização caracterizam-se essencialmente pela paixão que têm pelo seu trabalho, considerando o seu trabalho como gratificante e valioso e trabalham arduamente porque genuinamente o querem fazer. O envolvimento apresenta-se assim com um fator de desenvolvimento do capital humano e conduz a resultados organizacionais e individuais positivos (Pinto, Jesus, Mendes & Fronteira, 2014 citado em Schaufeli & Bakker 2010; Schaufeli & Salanova, 2007)

Em suma, após a concetualização teórica do conceito e tendo em conta as inúmeras vantagens associadas, importa referir as novas tendências associadas ao conceito. Recentemente tem havido um crescente interesse da Psicologia Positiva em direcionar os seus esforços e atenção para os pontos fortes do ser Humano em termos de funcionamento ideal e bem-estar (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). Alarcon e Edwards (2011) afirmam que o facto de se experienciar emoções positivas como o Envolvimento no Trabalho prevê comportamentos vantajosos ao nível da satisfação no trabalho, desempenho e intenções de *turnover*. Assim, a introdução desta variável permitiu não só evidenciar de forma notória o construto no que respeita ao âmbito das organizações como poderá ter consequentemente implicações positivas tanto para os colaboradores como para as respetivas instituições ao nível do bem-estar subjetivo.

1.4 Significado do Trabalho

Apesar da falta de pesquisa até à data como já referido, os autores Hackman e Oldham (1975) propuseram um modelo que procura explicar como as características de um trabalho e as diferenças individuais influenciam os resultados pessoais e profissionais sobretudo ao nível da motivação, satisfação e a produtividade dos colaboradores. As cinco dimensões de trabalho identificadas pelos autores conduzem a três estados psicológicos: o significado que um colaborador encontra na função exercida, o sentimento de responsabilidade que vivencia em relação aos resultados obtidos e o conhecimento do seu desempenho no trabalho (feedback) (Figura 2).

De forma a poder validar o modelo, Hackman e Oldham (1975) criaram o *Job Diagnostic Survey* (JDS) que se destina ao diagnóstico do trabalho, a fim de melhorar a motivação, produtividade dos funcionários e avaliar também os efeitos da mudança de emprego para os mesmos. Este instrumento fornece medidas relativas (a) aos objetivos de cada dimensão do

trabalho, (b) estados psicológicos individuais resultantes dessas dimensões, (c) reações afetivas dos colaboradores e (d) crescimento individual. De acordo com o referido modelo o JDS fornece medidas de cinco dimensões que dizem respeito às cinco características do trabalho:

1. **Variedade de competências:** o grau em que um emprego é desafiador e exige variedade de tarefas para a realização de determinada função. Requer recorrer a uma panóplia de competências e talentos do colaborador;

2. **Identidade da tarefa:** grau em que o trabalho permite a realização de uma tarefa do início ao fim, com um resultado visível;

3. **Significado do Trabalho:** o grau em que o trabalho tem um impacto substancial e perceptível na vida ou trabalho de outras pessoas quer na organização ou no ambiente circundante.

Cada uma das três dimensões do trabalho acima mencionadas representa a importância de experienciar Significado no Trabalho. Assim, se no desempenho da sua função as três dimensões se encontrarem num nível elevado o colaborador experiencia (sente o propósito) o seu trabalho como muito significativo. Por seu turno, se o seu trabalho se encontra num nível inferior em qualquer uma destas dimensões, haverá conseqüentemente uma queda no nível de atribuição (Hackman & Oldham, 1975). Adicionalmente recorreu-se a mais duas características do trabalho:

4. **Autonomia:** o grau em que o trabalho proporciona liberdade e independência ao colaborador para programar e determinar os procedimentos a serem utilizados na sua execução.

5. **Feedback:** O grau em que um colaborador, no desempenho das atividades obtém informações sobre a eficácia dos seus esforços, o que tem maior influência, quanto mais imediato for.

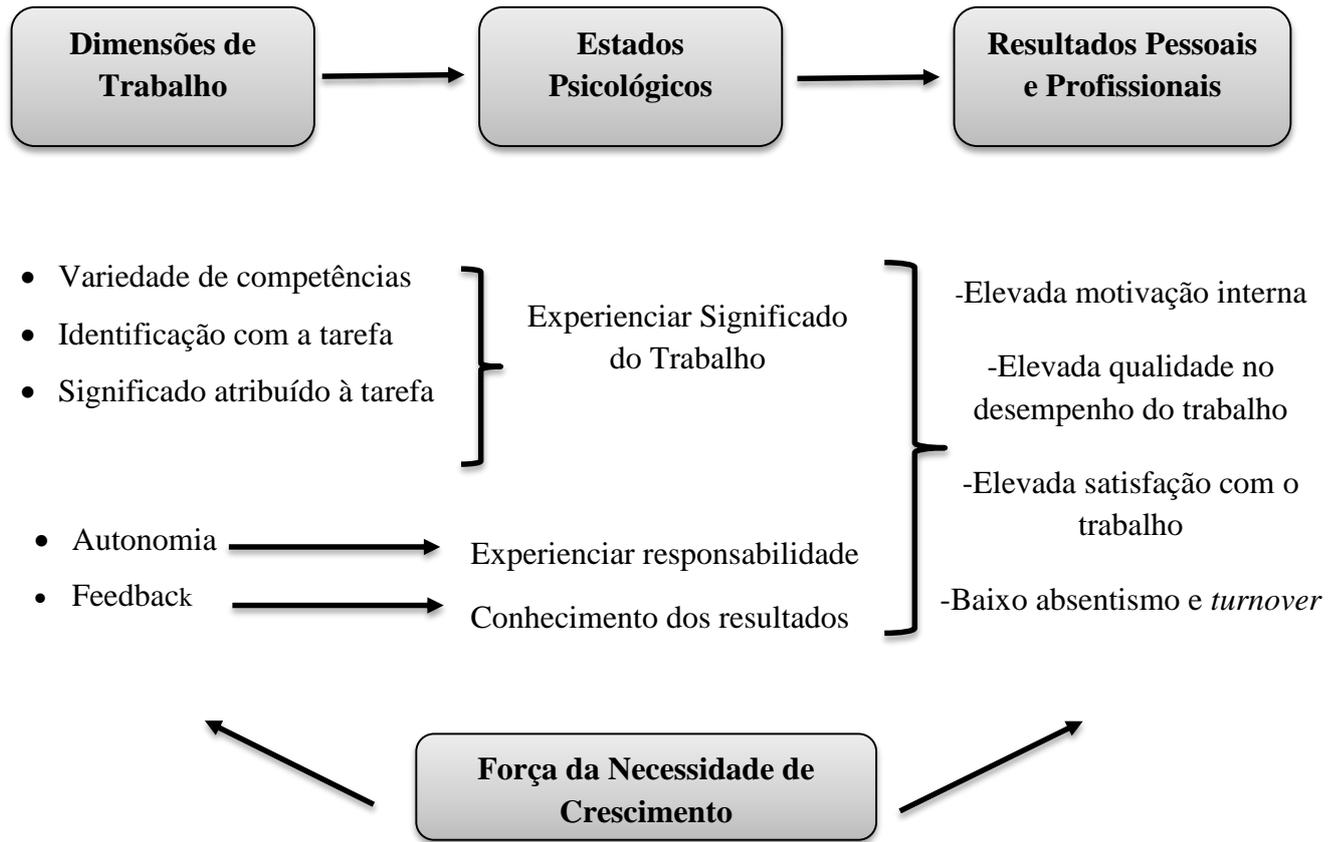


Figura2. Modelo das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1975)

Como observado no modelo (Figura 2) o JDS fornece medidas de cada um dos três estados psicológicos como mediação entre o núcleo das dimensões do trabalho e os resultados do trabalho. Em termos de estados psicológicos os autores apresentam três, definindo-os da seguinte forma:

Experienciar plenitude do significado do trabalho: O grau em que o trabalhador experiencia/vivencia o trabalho como algo que é geralmente significativo, valioso (i.e que vale a pena).

Experienciar responsabilidade perante resultados do trabalho: O grau em que o funcionário se sente responsável pelos resultados do trabalho que ele fez.

Conhecimento de resultados: O grau em que o colaborador conhece e compreende, numa base contínua, como efetivamente está a realizar o seu trabalho.

À semelhança das dimensões do trabalho, quando os três estados psicológicos se encontram presentes e num nível superior, a motivação interna de trabalho, satisfação no trabalho e qualidade do trabalho são também elevados e por conseguinte o absentismo e *turnover* são baixos (Hackman & Oldham, 1975).

Apesar dos diversos instrumentos e teorias desenvolvidas como forma de avaliar as características do trabalho nas organizações, de facto o JDS tem sido o instrumento alvo de maior exploração uma vez que assenta num modelo teórico específico – O Modelo das Características do Trabalho (Hackman & Oldham, 1975). Este modelo tem-se revelado fundamental para compreender de que forma os indivíduos se adaptam ao trabalho, nomeadamente o impacto das características do trabalho na motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores (Almeida, Faísca & Jesus, 2009). Por esta razão, o presente estudo contempla a multidimensionalidade do modelo, embora com a particularidade de recorrer apenas à avaliação da variável “Significado do Trabalho”, a única considerada relevante para o modelo de análise proposto e futura validação de hipóteses.

De 1978 a 1984 uma equipa intitulada de MOW (*Meaning Of Work*) recorreu a uma amostra de cerca de 14.700 pessoas dispersas por oito países, de forma a desenvolver conceito de significado que os colaboradores atribuem ao seu trabalho (MOW, 1987). Esta equipa internacional de pesquisa criou assim um modelo heurístico baseado no conceito de organização interna e ambiente externo, onde se incluem as experiências individuais e aspetos do contexto trabalho-vida. Os três níveis do modelo incluem: variáveis condicionais (situação pessoal e familiar; o trabalho atual; histórico de carreira, e ambiente socioeconómico); variáveis centrais MOW (centralidade do trabalho com componentes de valor e de orientação de decisões; normas sociais - de obrigação e direito sobre o trabalho; resultados de trabalho; importância das metas de trabalho e identificação com o trabalho); e por fim as consequências (expectativas subjetivas e objetivas dos resultados do trabalho) (MOW, 1987; Dimitrov, 2012; Chalofsky, 2003).

O estudo desta equipa demonstrou também a existência de seis padrões que definem o trabalho sob o ponto de vista do colaborador. O salário revelou ser um elemento importante na definição, o que revela que para a maioria dos indivíduos, existem poucas diferenças entre trabalho e emprego (MOW, 1987; Morin, 2001). A segunda justificação mais valorizada refere-se à necessidade de se poder expressar através do trabalho (Chalofsky, 2003). Assim, através do estudo desta equipa verificou-se que o Significado de Trabalho se pode apresentar como um constructo multidimensional que decorre da interação entre variáveis que dizem respeito não só ao indivíduo como ao meio (laboral) que o envolve.

Recentemente Glavas (2012), após uma revisão de literatura sobre o Significado Trabalho verificou que este conceito pode ser definido de acordo com três tipos de orientação. A primeira é a orientação para o trabalho, onde o significado se baseia principalmente nos benefícios materiais e segurança que os colaboradores sentem no local de trabalho. A segunda direcionada para a orientação de carreira, em que o foco se encontra essencialmente no avanço que poderá ter na sua carreira e os benefícios daí decorrentes que satisfazem as necessidades de ordem superior, tais como autoestima (Bellah, Madsen, Sullivan, Swidler & Tipton, 1985). A terceira orientação é designada de orientação *calling*, ou seja, o trabalho é visto como forma de tornar o mundo num lugar melhor (Glavas, 2012).

O Significado do Trabalho (Quadro 6) pode ainda ser interpretado por meio de duas visões: 1) *Meaningful at Work* que decorre da participação na organização e não necessariamente a partir do que se faz (e.g. a minha organização está comprometida com práticas sustentáveis, mas o meu trabalho não contribui diretamente para a sustentabilidade); 2) *Meaningfulness in Work*, trabalho decorre do que se faz (e.g. a minha organização não é realmente sustentável, mas o meu trabalho contribui para a sustentabilidade). Esta distinção é particularmente importante para os colaboradores que trabalham em organizações sustentáveis (Glavas, 2012).

		<i>In work</i>	
		Baixo	Alto
<i>At work</i>	Alto	O colaborador identifica-se com a empresa mas não se envolve com a mesma	O colaborador encontra-se completamente envolvido com a empresa e identifica-se com as práticas da mesma.
	Baixo	Não se encontra minimamente envolvido/inspirado pela empresa.	Colaborador desfruta das tarefas funcionais, mas não se identifica com a missão da empresa

Quadro 6. Modelo de *Meaningfulness at/in work* (Glavas, 2012)

Ao nível de resultados, o estudo de Vuori, San e Kira (2012) verificou que os colaboradores tentam aumentar a proporção de sinais positivos extraídos do trabalho de forma a torná-lo mais significativo. As três táticas principais para aumentar a proporção de sinais positivos são (a) enfatizar cognitivamente as qualidades positivas de trabalho (esforço consciente para manter as qualidades de trabalho); (b) desenvolver competências para ser capaz de produzir resultados positivos e reações positivas dos outros (desenvolvimento de

competências que permitam aos trabalhadores transformar situações de trabalho de tal forma que estas situações acabam por ser mais positiva); e por fim (c) influenciar o conteúdo do trabalho (trabalhadores mudam o que fazem no trabalho e as qualidades do contextos em que se realizar o seu trabalho). Assim, os colaboradores extraem pistas das suas situações de trabalho e interpretam-nas como positivas ou negativas. Quando as suas interpretações são essencialmente positivas experimentam o seu trabalho como significativo e vice-versa. Em suma, os trabalhadores tentam aumentar ativamente a proporção de sinais positivos, a fim de aumentar a significância do seu trabalho.

Outros estudos têm também demonstrado como o Significado do Trabalho se encontra associado a diversas consequências individuais e organizacionais. Os estudos de Kordbacheh, Shultz e Olson (2014) e Chalofsky e Krishna (2009) concluíram que o Significado de Trabalho é um preditor da motivação intrínseca e do envolvimento no trabalho. Nesse sentido, o facto de os colaboradores atribuírem mais significado ao seu trabalho influencia simultaneamente os níveis de envolvimento e motivação. Assim, quando os próprios valores e interesses dos colaboradores estão em linha com os da organização, estes apresentam maiores níveis de envolvimento. Também em termos de compromisso com a organização, satisfação e desempenho no trabalho (Geldenhuis et al., 2014; Raub & Blunschi, 2013; Grant, 2008) verificou-se que ambas (motivação intrínseca e envolvimento) apresentam uma estreita relação com esta variável. Csikszentmihalyi (2003) afirma que, quando as pessoas se envolvem num trabalho que consideram significativo além de estarem mais envolvidas, apresentam também maior criatividade e produtividade, conduzindo assim a resultados superiores.

Posto isto, propõe-se as seguintes hipóteses:

H1:A Perceção das três dimensões de RSO (Trabalhadores, Comunidade e Ambiente e Económica) relacionam-se de forma positiva com o Envolvimento no Trabalho.

H2:O Significado do Trabalho apresenta um efeito mediador na relação entre a perceção das três dimensões de RSO e o Envolvimento no Trabalho;

H3: O Impacto das Perceções das três dimensões de RSO sobre o Significado de trabalho é moderado pela Participação dos colaboradores em Programas de Voluntariado.

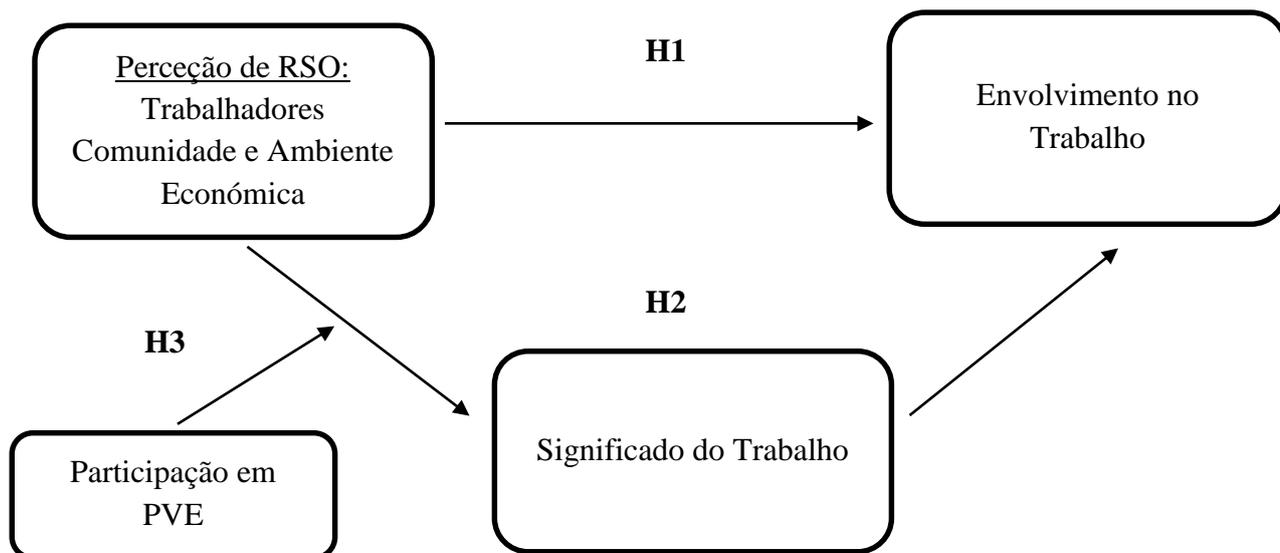


Figura3. Modelo de análise

II. Método

2.1 Procedimento

Foi realizada uma abordagem quantitativa através de um estudo de tipo correlacional, que visa o estabelecimento de relações entre variáveis.

A recolha de dados iniciou-se após uma pesquisa prévia de instituições (com o apoio do GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial) que adotassem estratégias de PVE, utilizando-se para isso o critério de conveniência.

Posto isto, foram apresentadas as propostas do estudo aos Diretores de Recursos Humanos (DRH) através de uma reunião em cada uma das empresas que posteriormente autorizaram e colaboraram de forma pró-ativa para a realização do mesmo. Em todo o processo foi dado aos colaboradores a possibilidade de desistirem a qualquer momento e garantiu-se igualmente o anonimato e confidencialidade das respostas. Na empresa A os inquéritos foram disponibilizados via *on-line* a pedido do DRH que os distribuiu por *e-mail* através do *link* de acesso disponibilizado. Nas empresas B e C, os inquéritos foram fornecidos em formato de papel e devidamente fechados pelos próprios inquiridos em envelopes individuais.

2.2 Participantes

Trata-se de uma amostra de conveniência¹ constituída por 219 participantes com idades compreendidas entre os 20 e os 69 anos (M=43.35; DP=11.03). Destes, 43.4% (n=95) são do sexo feminino. Ao nível da participação em PVE, 63.5% (n=139) dos inquiridos participaram anteriormente num programa desenvolvido pela sua organização². Em termos de antiguidade, consideraram-se apenas os elementos que trabalhavam na organização há pelo menos um ano, para que houvesse a possibilidade dos colaboradores terem participado em PVE e terem conhecimento efetivos das práticas de RSO desenvolvidas pela respetiva empresa. Assim, o tempo médio de um colaborador nas respetivas empresas apresentou um valor de 13.23 anos (DP= 10.34). Os participantes deste estudo são na sua maioria trabalhadores efetivos (n= 182; 83.1%) e cerca de 16.9 % (n=37) possuem contrato a termo certo.

A distribuição da amostra por empresa, foi bastante equitativa 72, 79 e 68 participantes respetivamente na empresa A, B e C. Na empresa A o número de participantes do género

¹ Amostra de conveniência porque não foram previamente estabelecidos critérios de amostragem específicos.

² Com maior incidência no sexo masculino (n=80; 57.6%) que no feminino (n=59;42.4%) e com idade média de 43.8 anos (DP=10.34). Dos 139 participantes em PVE, 40 elementos exerciam um cargo de chefia e 32 desses afirmaram participar neste tipo de práticas, o que corresponde a uma adesão a rondar os 80%.

feminino é superior ao masculino contrariamente às empresas B e C ($\chi^2=12.135$, $\rho<.05$). A nível etário os participantes da empresa C apresentam um valor superior ($M=48.9$) aos restantes ($F(2,207)= 17.752$, $\rho<.000$) e que se traduz também numa maior antiguidade ($M= 21.1$) ($F(2,206)=39.722$, $\rho<.000$). No que respeita à situação contratual verificou-se que as três empresas apresentam uma elevada percentagem de trabalhadores efetivos, com particular destaque para a empresa C ($n=66$; 97.1%) seguidas das empresas B ($n=62$; 78.5%) e A ($n=54$; 75.0%) ($\chi^2=14.002$, $\rho<.05$). Também na empresa C, houve um maior número de elementos a exercer um cargo de chefia ($n=21$) quando comparado com as restantes ($\chi^2=14.857$, $\rho<.05$). A empresa B foi a que apresentou um maior número de colaboradores com participação em PVE ($n=79$; 78.5%), seguida da C ($n=41$; 60.3%) e A com valor equitativo entre si ($n=36$; 50%) ($\chi^2=13.602$, $\rho<.05$). É importante referir que em termos de setor de atividade as empresas B e C encontram-se no setor da indústria e a empresa A atua na área da prestação de serviços.

Organização	Setor de atividade	N	% Mulheres	Idade média (anos)	Antiguidade média (anos)	% Trabalhadores efetivos	% Chefias	% Participação PVE
A	Prestação de Serviços	72	59.7% a	38.6a	8.4a	75.0% a	19.4% a	50.0% a
B	Indústria	79	38.0% b	42.8a	10.9a	78.5% a	6.3% a	78.5% b
C	Indústria	68	32.3% b	48.9b	21.1b	97.1% b	30.9% b	60.3% a

Quadro 7. Caracterização sociodemográfica por empresa³

2.3 Instrumentos

Com o intuito de medir as variáveis presentes no modelo em estudo, optou-se por uma abordagem quantitativa e um estudo do tipo correlacional recorrendo para isso à utilização de questionários (*online* e papel), como já referido.

Foram utilizadas escalas de respostas de tipo *Likert* com valores que variam entre cinco, seis e sete pontos consoante os diferentes construtos avaliados. No início do questionário os

³ As diferenças estatisticamente significativas entre as organizações encontram-se assinaladas com letras. Letras diferentes identificam valores diferentes, letras iguais valores iguais.

participantes eram confrontados com uma nota introdutória com o intuito de esclarecer os objetivos do estudo, garantir a confidencialidade, anonimato das fontes e apelar à sinceridade dos participantes, reforçando simultaneamente a ideia de que não existem respostas certas ou erradas (Gomes & Cesário, 2014). Além das três escalas de avaliação, o questionário integrava ainda um conjunto de questões sociodemográficas que permitiram a caracterização dos participantes (e.g. sexo, idade, antiguidade, situação contratual e participação em PVE). Descrevem-se seguidamente as escalas incluídas no instrumento.

Perceção de Responsabilidade Social das Organizações.

Para analisar a Perceção de RSO foi utilizado um questionário desenvolvido por Duarte (2011), composto por 16 itens distribuídos por três dimensões: Trabalhadores (e.g. esta organização incentiva a formação profissional dos trabalhadores); Comunidade e Ambiente (e.g. esta organização apoia eventos culturais e educativos) e Económica (e.g. esta organização esforça-se por ser lucrativa). A escala de resposta é de tipo *Likert* de 5 pontos (1= Discordo Totalmente; 5= Concordo Totalmente).

Com o intuito de garantir a consistência dos fatores extraídos, foram submetidos ao teste de alfa de *Cronbach*, cujo valor não deverá ser inferior de 0.6 (Gomes & Cesário, 2014). Por esta razão, foi tomada a decisão de eliminar o item 16 da dimensão RSO Comunidade e Ambiente (e.g. esta organização apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas) e o item 1 da dimensão RSO Trabalhadores (e.g. esta organização incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores). Assim, em termos de consistência a RSO trabalhadores apresenta um alfa de *cronbach* de 0.86, a RSO Comunidade e Ambiente de 0.88 e a RSO Económica de 0.86.

Significado do Trabalho

Esta variável foi retirada do questionário *Job Diagnostic Survey* (JDS) de Hackman e Oldham (1975;1980) validado em Portugal por Almeida, Faísca e Jesus (2009). Como anteriormente referido, este constructo será apenas composto por um item, ou seja, o item correspondente a uma das cinco características do trabalho apresentadas por estes autores - Significado do Trabalho (e.g: que significado ou importância tem o seu trabalho?). Para este item, foi utilizada uma escala de resposta de tipo *Likert* de 7 pontos (1= Não muito significativo; 7 = Altamente Significativo).

Programas de Voluntariado Empresarial

É constituído por apenas uma questão dicotómica (0=Sim; 1= Não). Encontrando-se os participantes numa empresa com Programas de Voluntariado Empresarial, o objetivo seria identificar que colaboradores já se tinham envolvido neste tipo de práticas.

Envolvimento no Trabalho

A variável foi operacionalizada através da versão portuguesa do questionário *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) de Schaufeli e Bakker (2003). Usou-se a adaptação do questionário para português de Portugal presente na validação desta escala por Martins (2013). O UWES é constituído por duas versões UWES-17 e UWES-9. De forma a não tornar o questionário exaustivo para o participante, o que poderia resultar numa maior dispersão da atenção e consequentemente resultados menos fiáveis, recorreu-se à versão reduzida (UWES-9). Esta versão é constituída por nove itens agrupados em três dimensões: vigor (e.g. no meu trabalho sinto-me cheia de energia), dedicação (e.g. estou entusiasmado com o meu trabalho), absorção (e.g. sinto-me imerso no meu trabalho). Utilizou-se também uma escala de *Likert*, neste caso de 7 pontos (0= nunca; 6= sempre). Após a análise fatorial realizada verificou-se que os colaboradores não diferenciam as diferentes componentes do Envolvimento no Trabalho, uma vez que apresentam correlações muito fortes, pelo que se considerou para futura análise o Envolvimento como dimensão única e com um alfa de *Cronbach* correspondente a 0.94.

Características Sociodemográficas

Os elementos solicitados para se proceder à caracterização da população envolveram questões relacionadas com: sexo, idade, antiguidade, o facto de exercer ou não um cargo de chefia, situação profissional e por fim a participação em PVE.

III. Resultados

3.1 Análise descritiva das variáveis

Recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Spearman* para quantificar a associação existente entre as variáveis. Este coeficiente permite determinar se a associação é positiva (próxima de 1) ou negativa (próxima de -1). Além disso, dá-nos a conhecer a significância associada ao mesmo, ou seja, se a correlação apresentada é ou não significativa. Optou-se por este coeficiente por ser adequado à análise da correlação entre variáveis ordinais, como a situação contratual, a chefia e a participação em PVE. No quadro 8 são apresentadas respetivamente as médias, os desvios-padrão e os valores de consistência interna das variáveis.

De acordo com o quadro podemos verificar que os colaboradores detêm uma boa perceção das práticas de RSO (RSO Trabalhadores $M=3.67$; RSO Comunidade e Ambiente $M=3.88$), com maior ênfase na RSO Económica que apresenta um valor acima da média (RSO Económica $M=4.50$). Foi realizado o Teste t para amostras emparelhadas e verificou-se que os colaboradores percebem primeiramente o envolvimento das suas organizações em práticas da dimensão Económica, seguido de práticas relativas à Comunidade e Ambiente e, por fim, relacionadas com a dimensão associada aos Trabalhadores (todos $\rho < .01$).

Ao nível do Envolvimento no Trabalho podemos afirmar que os participantes se encontram de certa forma envolvidos com o mesmo, apresentando um valor superior à média ($M=3.96$), de acordo com a escala de avaliação utilizada (escala de 0 a 6). O mesmo sucede para o Significado que atribuem ao trabalho ($M=5.05$), apresentando também um valor superior à média (escala de 1 a 7). Em termos de variabilidade, os resultados revelam consistência e homogeneidade nas respostas, uma vez que o (s) desvio (s) padrão não apresentam valores superiores a 1.59, valor (limite) esse que corresponde à variável de Significado do Trabalho.

Analisando as correlações (Quadro 8) verifica-se que o Significado do Trabalho se encontra positivamente relacionado com o Envolvimento no Trabalho ($\rho = .19$; $p < .01$). Em termos práticos, maiores níveis de Significado estão associados a maiores níveis de Envolvimento no trabalho. O Envolvimento, por sua vez também se encontra positivamente relacionado com a perceção do envolvimento da organização nas três dimensões: RSO Trabalhadores ($\rho = .50$; $\rho < .000$), RSO Comunidade e Ambiente ($\rho = .45$; $\rho < .000$) e RSO Económica ($\rho = .22$; $\rho < .01$), ou seja, níveis superiores de perceção de práticas de RSO em cada uma das dimensões, isto é, Trabalhadores, Comunidade e Ambiente e Económica respetivamente, estão associados a níveis superiores de Envolvimento no Trabalho.

No que respeita à Participação em PVE, menores níveis de participação em PVE encontram-se associados a menores níveis de percepção de práticas de RSO perante a dimensão Económica ($\rho = -.15$; $\rho < .05$) e também perante o Envolvimento ($\rho = -.14$; $\rho < .05$), ou seja, a não participação neste tipo de práticas encontra-se associada a menores níveis de envolvimento no trabalho e também a menores níveis de percepção deste tipo de práticas por parte dos colaboradores face à organização.⁴

Relativamente a variáveis sociodemográficas e profissionais, verificou-se que ao nível das chefias, os membros que exercem cargos de chefia ($\rho = .16$; $\rho < .05$) tendem a participar mais em PVE do que os que não exercem estes cargos. As chefias tendem também a apresentar uma maior percepção de práticas de RSO face às três dimensões de RSO, quando comparados com os membros não pertencentes a cargos de chefia ($\rho = -.31$, $\rho < .000$; $\rho = -.30$, $\rho < .000$; $\rho = .17$, $\rho < .01$).

Por fim, no que respeita às restantes variáveis sociodemográficas incluídas no questionário dado que não apresentaram relações estatisticamente significativas com as variáveis centrais do estudo, não foram consideradas para posterior análise (todos os ρ n.s.). Neste caso falamos de variáveis como: sexo; idade; estado civil e antiguidade.

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1.Situação Contratual	-	-							
2. Chefia	-	-	.18**						
3. Participação PVE	-	-	.24***	.16*					
4. RSO Trabalhadores	3.67c	.73	.08	-.31***	-.08	(.86)			
5.RSO Comunidade	3.88b	.70	.01	-.30***	-.08	.68***	(.88)		
6.RSO Económica	4.50a	.57	.05	-.17**	-.15*	.40***	.45***	(.86)	
7.Envolvimento	3.96	1.29	.12	-.11	-.14*	.50***	.45***	.22**	(.94)
8.Significado Trabalho	5.05	1.59	.10	-.10	.03	.24***	.20**	.20**	.19**

*** $p < .000$; ** $p < .01$; * $p < .05$ Coeficientes de Alfa de Cronbach na diagonal; letras diferentes indicam valores estatisticamente diferentes. (Situação contratual: 1= Trabalhador efetivo; 2= Tem contrato a termo certo; 3=Trabalho Temporário; 4=Recibo Verde; 5= Estágio; 6= Outra situação; Chefia: 0= Sim; 1= Não; PVE: 0=Sim; 1=Não)

Quadro 8. Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna

⁴Verificou-se que à medida que a situação contratual com a organização estabiliza ($\rho = .24$; $p < .000$), maior será a participação dos colaboradores. Assim, quanto maior a estabilidade face ao posto de trabalho maior o envolvimento que sentem com o mesmo. Os colaboradores terão uma maior predisposição para participar em PVE do que colaboradores que possam sentir insegurança ou instabilidade.

3.2 Teste ao modelo de investigação

3.2.1 Relação entre RSO e Envolvimento: papel mediador do significado do trabalho

Com o intuito de testar as hipóteses previamente estabelecidas, foram primeiramente verificados os pressupostos necessários à realização do modelo de regressão linear, sendo analisada a linearidade, normalidade, homocedasticidade (i.e. homogeneidade de variâncias) e inexistência de multicolinearidade.

As regressões lineares foram realizadas através da metodologia de Baron e Kenny (1986) apresentando-nos quatro passos para a realização da mediação. No primeiro passo regride-se a variável critério na preditora. No segundo, regride-se a variável mediadora na preditora, sendo que a variável mediadora assume o estatuto de variável *outcome* (critério). No terceiro passo, regride-se a variável critério na variável preditora e na variável mediadora. Por último, o quarto passo consiste apenas na análise e interpretação dos resultados obtidos.

Tendo em conta os passos acima mencionados e aplicando ao modelo em estudo, foram realizadas duas regressões. A primeira corresponde ao passo dois e consiste em usar a variável mediadora (Significado do Trabalho) como variável critério na regressão da equação e posteriormente as perceções de RSO como variável preditora. Assim regrediu-se a variável mediadora (Significado do Trabalho) na variável preditora (Perceção de RSO). De referir que as variáveis participação em PVE e a pertença organizacional dos participantes foram controladas nas regressões. Nesse sentido, foi construída uma variável categorial em que -1=organização A, 0= organização B, 1=organização C para que a mesma fosse inserida na regressão. Em termos práticos, verificou-se que nenhuma das três dimensões de RSO explica o Significado do Trabalho e nesse sentido não é cumprido um dos critérios para a existência de mediação. Como se observa no Quadro 9, tanto o modelo 1 ($R^2_{adj} = .093$) como o modelo 2 ($R^2_{adj} = .095$) explicam respetivamente 9.3% e 9.5% da variação da perceção de RSO do significado atribuído ao trabalho, sendo que a única variável que apresenta um efeito significativo é a pertença organizacional ($\beta = -.31$, $\rho = .000$). Sendo o valor negativo, sugere que os trabalhadores da organização A atribuem maior significado ao trabalho que os restantes. Realizou-se uma ANOVA comparando os níveis de significado atribuídos pelos participantes das diferentes organizações para complementar esta análise. Verificou-se que, embora todos os participantes atribuam significado ao seu trabalho, os participantes da organização A atribuem níveis mais elevados de significado ao seu trabalho (Organização

A:M=5.74;DP=1.20) do que os colaboradores das restantes organizações (Organização B: M=4.52; DP=1.87; Organização C: M=4.96; DP=1.34; (F(2,218)=12.396, p<.000).

	Significado do Trabalho			
	R² Adj	B	t	β
Modelo 1	.093***			
(Constante)		5.23	16.48	
Pertença Organizacional		-.62	-4.90	-.35***
Participação em PVE		-.11	-.52	-.04
Modelo 2	.095***			
(Constante)		3.61	3.57	
Pertença Organizacional		-.59	-4.26	-.31***
Participação em PVE		-.03	-.11	-.01
RSO Trabalhadores		.09	.45	.04
RSO Comunidade e Ambiente		-.07	-.35	-.03
RSO Económica		.33	1.53	.12

***p<.000

(Pertença organizacional: -1= Organização A; 0= Organização B; 1= Organização C; PVE: 0=Sim, 1= Não)

Quadro 9. Efeito da Perceção de RSO na atribuição de Significado ao Trabalho.

A segunda regressão corresponde respetivamente aos passos um e três. Neste caso, primeiramente regrediu-se a variável Envolvimento no Trabalho na Perceção de RSO, com o objetivo de ir ao encontro da Hipótese 1. Verificou-se que existe um efeito positivo e significativo da perceção de RSO nas dimensões Trabalhadores ($\beta = .37$, $\rho = .000$) e Comunidade e Ambiente ($\beta = .26$, $\rho = <.01$) no que diz respeito ao Envolvimento dos colaboradores. Assim, quanto maior a perceção do envolvimento da organização em práticas de RSO perante as dimensões Trabalhadores e Comunidade e Ambiente, maior será o envolvimento dos colaboradores no seu trabalho. A perceção de práticas de RSO Económica não contribui significativamente para explicar o envolvimento do participante no trabalho ($\beta = -.11$, $\rho = n.s$).

Este modelo permitiu verificar que cerca de 26% da variância do Envolvimento no Trabalho é explicada pela Perceção de RSO. Assim, H1 é apenas suportada para as dimensões Trabalhadores e Comunidade e Ambiente, uma vez que a dimensão económica não tem efeito significativo sobre o Envolvimento dos colaboradores no seu trabalho.

Envolvimento no Trabalho				
	R² Adj	B	t	β
Modelo 1	0.030**			
(constante)		4.61	17.38	
Pertença Organizacional		-.22	-2.07	-.14*
Participação PVE		-.47	-2.57	-.18**
Modelo 2	0.261***			
(Constante)		1.44	1.55	
Pertença Organizacional		.10	.99	.07
Participação PVE		-.24	-1.47	-.09
RSO Trabalhadores		.65	4.56	.37***
RSO Comunidade e Ambiente		.47	3.07	.26**
RSO Económica		-.24	-1.55	-.11
Modelo 3	0.277***			
(Constante)		.72	0.96	
Pertença Organizacional		.17	1.62	.11
Participação PVE		-.24	-1.47	-.09
RSO Trabalhadores		.64	4.54	.36***
RSO Comunidade e Ambiente		.48	3.15	.26**
RSO Económica		-.28	-1.80	-.12
Significado do Trabalho		.12	2.36	.15*

***p<.000; **p <.01; *p <.05

(Pertença organizacional: -1= Organização A; 0= Organização B; 1= Organização C; PVE: 0=Sim, 1= Não)

Quadro 10. Efeito de Mediação do Significado do Trabalho na relação entre a percepção de RSO e o Envolvimento no Trabalho

Mesmo sabendo que não se encontram reunidas as condições necessárias para a existência de mediação, pois, tal como anteriormente visto as dimensões de RSO não explicam o Significado do Trabalho, regrediu-se a variável Envolvimento (*outcome*) na variável preditora e na variável mediadora. Comparando os resultados do modelo 3 com os obtidos no modelo 2 confirmou-se que não existe mediação por parte da variável Significado do Trabalho, embora a mesma contribua para explicar o envolvimento no trabalho ($\beta = .15, p < .05$). Quanto maior o significado atribuído ao trabalho realizado, maior o envolvimento reportado. Este modelo explica cerca de 28% da variância do nível de Envolvimento do colaborador no seu trabalho, mas não permite suportar empiricamente a hipótese 2.

3.2.2 Relação entre RSO e Significado do trabalho: papel moderador dos PVE

No que concerne ao modelo de moderação (Hipótese 3), espera-se que a Participação em PVE condicione a relação entre a Percepção de RSO nas três dimensões e o Significado atribuído ao trabalho, ou seja, espera-se que haja uma configuração distinta quando se comparam os

colaboradores que participaram e os que (ainda) não participaram em atividades de voluntariado organizadas pelas suas organizações.

Após a verificação dos pressupostos e aplicação do modelo de regressão, confirmou-se que o efeito de moderação é apenas significativo para a perceção de RSO face à Comunidade e Ambiente ($B=.60$, $\rho <.05$; R^2 Adj =10.3; $\rho <.01$). Assim, a relação entre perceção de RSO face à Comunidade e Ambiente e o Envolvimento no trabalho revela ter valores distintos quando se comparam os indivíduos que participam (ou não) em programas de voluntariado empresarial.

Ao observar a tabela de coeficientes verifica-se que quanto maior a perceção de RSO Comunidade e Ambiente ($B=0.50$), maior o Significado atribuído ao trabalho. Assim, quando adicionado o termo de interação, essa relação apresenta diferenças significativas, uma vez que o efeito de interação é estatisticamente significativo ($t =-1.97$, $\rho <0.05$). Estamos perante um efeito de moderação ($B=-.60$) sobre o significado atribuído ao trabalho.

Significado do Trabalho	
	R² Adj
Modelo 1	0.096***
(Constante)	5.07
Pertença Organizacional	-.61***
Modelo 2	0.091***
(Constante)	5.19
Pertença Organizacional	-.59***
RSO Comunidade e Ambiente	.11
Participação em PVE	0.88
Modelo 3	0.103***
(Constante)	5.05
Pertença Organizacional	-.58***
RSO Comunidade e Ambiente	.50*
Participação em PVE	.06
Efeito de Interação	-.60*

*** $p <.000$; ** $p <.01$; * $p <.05$.

(Pertença organizacional: -1= Organização A; 0= Organização B; 1= Organização C; PVE: 0=Sim, 1= Não)

Quadro 11. O efeito da Participação em PVE na relação entre a Perceção de práticas de RSO na dimensão Comunidade e Ambiente e o Significado do Trabalho

Através da análise da *Figura 4* podemos verificar que os colaboradores que participam em PVE apresentam níveis semelhantes de Significado de Trabalho, independentemente de percecionarem menor ou maior RSO. Por outro lado, os colaboradores que não participam, tendem a revelar maiores níveis de Significado de Trabalho, quando percecionam que a empresa

para a qual trabalham apresenta maior envolvimento em práticas de RSO no que respeita à dimensão Comunidade e Ambiente.

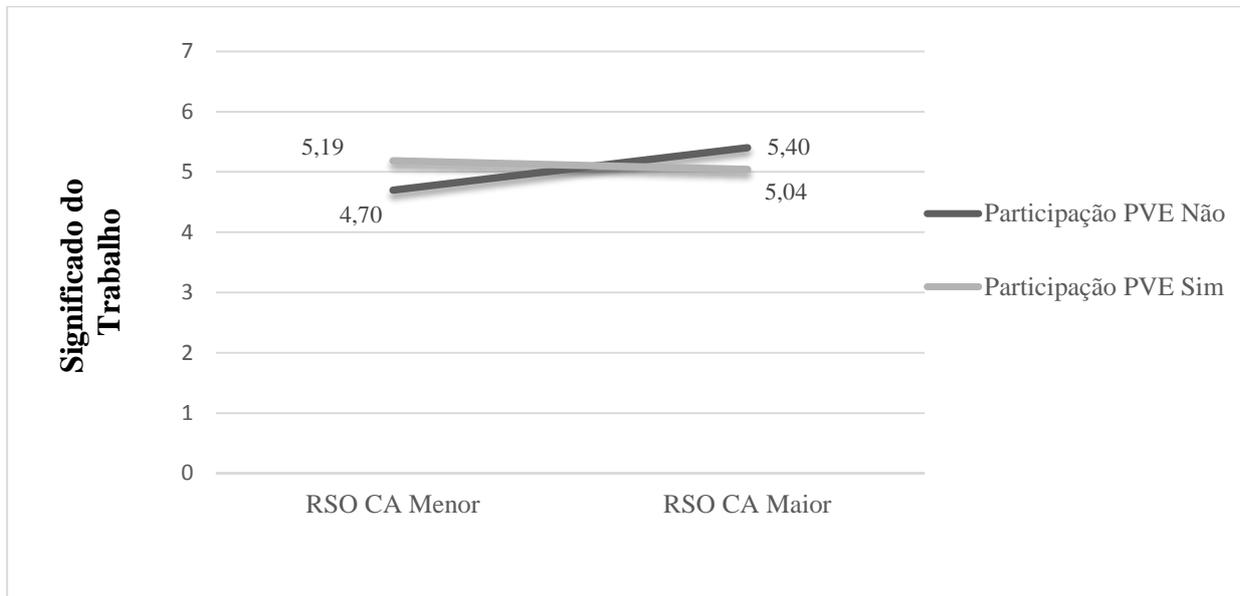


Figura 4. Efeito de moderação da participação em PVE na relação entre a percepção de RSO na dimensão Comunidade e Ambiente e o Significado do Trabalho

No caso das dimensões de percepção de RSO face aos Trabalhadores e de percepção de RSO Económica não se verifica um efeito de interação significativo (Quadros 12 e 13). Portanto, a condição de participação em PVE não apresenta impacto na relação entre percepção de RSO nestas dimensões e o Significado atribuído ao Trabalho.

Analisando o Quadro 12, podemos concluir que apenas a pertença organizacional contribui para explicar o significado atribuído ao trabalho. Nem a percepção de práticas de RSO, nem a participação em PVE explicam significativamente o significado do trabalho. Da mesma forma, o efeito do termo de interação revela-se não significativo. Assim, estamos perante um modelo estatisticamente não significativo ($t=-1.03$, $p >.05$) não existindo por isso efeito de moderação.

Significado do Trabalho	
	R² Adj
Modelo 1	0.096**
(Constante)	5.07
Pertença Organizacional	-.61***
Modelo 2	0.093**
(Constante)	5.03
Pertença Organizacional	-.58***
RSO Trabalhadores	.15
Participação em PVE	-.07
Modelo 3	0.100**
(Constante)	5.06
Pertença Organizacional	-.58***
RSO Trabalhadores	.44
Participação em PVE	.06
Efeito de Interação	-.47

***p<.000

(Pertença organizacional: -1= Organização A; 0= Organização B; 1= Organização C; PVE: 0=Sim, 1= Não)

Quadro 12. O efeito da Participação em PVE na relação entre a Perceção de práticas de RSO na dimensão Trabalhadores e o Significado do Trabalho

Da mesma forma, analisando o Quadro 13, observa-se que existe um efeito direto da perceção de RSO económica. Quanto maior a perceção de RSO Económica, maior o Significado que os participantes atribuem ao seu trabalho (B=.33). Contudo, o facto ter participado ou não em Programas de PVE não condiciona essa relação. Assim, uma vez mais estamos perante um modelo estatisticamente não significativo ($t=-1.03$, $p >.05$) não existindo por isso efeito de moderação ($F(6,212) = 4.81$, $p = 0.000$). Face aos resultados apresentados, a hipótese 3 é apenas parcialmente suportada.

Significado do Trabalho		
	R² Adj	B
Modelo 1	0.093***	
(Constante)		5.07
Pertença Organizacional		-.56***
Modelo 2	0.095***	
(Constante)		5.11
Pertença Organizacional		-.59***
RSO Económica		.33
Participação em PVE		-.03
Modelo 3	0.095***	
(Constante)		5.10
Pertença Organizacional		-.59***
RSO Económica		.90
Participação em PVE		-.04
Efeito de Interação		-.38

***p<.000

(Pertença organizacional: -1= Organização A; 0= Organização B; 1= Organização C; PVE: 0=Sim, 1= Não)

Quadro 13. O efeito da Participação em PVE na relação entre a Perceção de práticas de RSO na dimensão Económica e o Significado do Trabalho

IV. Discussão e conclusões

O presente estudo pretendeu por um lado, analisar a relação entre a Perceção de RSO nas suas três dimensões (Trabalhadores, Comunidade e Ambiente e Económica) e o Envolvimento no Trabalho dos colaboradores. Por outro, procurou compreender não só o papel do Significado do Trabalho como também se o facto de os colaboradores participarem em PVE condicionaria a relação entre as três dimensões da Perceção de RSO e o Significado atribuído ao trabalho.

De acordo com as hipóteses inicialmente formuladas, os resultados revelaram existir uma relação significativa entre a Perceção de RSO em duas das três dimensões, ou seja, apenas para a dimensão Trabalhadores e Comunidade e Ambiente. Assim, quanto maior a perceção de RSO dirigida aos colaboradores, maior o envolvimento destes no seu Trabalho. Neste caso a dimensão Económica embora esteja relacionada, não ajuda a explicar o envolvimento do colaborador. Apesar dos colaboradores considerarem que a organização adota frequentemente este tipo de práticas de cariz económico (média superior às restantes componentes), quando se trata de compreender o valor que esta dimensão tem para o Envolvimento, esta revelou não ter impacto.

Com exceção para a dimensão Económica, o presente estudo permite ir ao encontro dos estudos de Glavas e Piderit (2009) e também de Maltez (2014), onde estes afirmam que os colaboradores que percecionam elevados níveis de cidadania corporativa irão relatar maiores níveis de Envolvimento. No entanto, mais estudos deveriam ser realizados para que se possa compreender de forma mais clara e objetiva o papel da dimensão Económica e quais as principais repercussões desta dimensão ao nível das atitudes dos colaboradores e perceção de práticas de cidadania organizacional.

Contrariamente àquilo que seria a expectativa inicial veio a verificar-se que o Significado do Trabalho não apresenta um efeito mediador na relação entre as perceções de Práticas de RSO e o Envolvimento no Trabalho, embora ajude a prever o nível de envolvimento no trabalho. Este resultado permite ir ao encontro do estudo de Kordbacheh, Shultz e Olson (2014) que apresentava o Significado do Trabalho como um preditor do Envolvimento e da Motivação Intrínseca. Neste caso concreto verificou-se que o Significado do Trabalho prediz efetivamente o Envolvimento e por isso a forma como os indivíduos encontram Significado no seu trabalho influencia os seus níveis de Envolvimento. Contudo, mais estudos teóricos e empíricos deveriam procurar aprofundar esta temática. Além disso, deve dar-se particular relevo à questão do instrumento utilizado para medir esta variável uma vez que derivado da

pouca expansão do conceito sobretudo em Portugal existem poucos instrumentos validados que permitam medir o conceito a nível organizacional com maior robustez. Deve-se por isso recorrer a variáveis multidimensionais com maior número de itens como forma de poder avaliar os vários constructos adjacentes e que permitam uma visão mais ampla do conceito.

No que respeita à Participação em PVE, verificou-se que esta condiciona efetivamente a relação entre a Perceção de RSO e o Significado do Trabalho, mas apenas na dimensão Comunidade e Ambiente. Assim, o facto de Participarem em PVE desencadeia uma relação positiva entre as práticas de RSO ao nível da Comunidade e Ambiente e o Significado do Trabalho pelo que à medida que a perceção aumenta, o significado que atribuem à mesma também aumenta. O motivo pelo qual este resultado apenas se aplica para esta dimensão poderá prender-se pela questão dos PVE serem um tipo de práticas direcionadas fundamentalmente para os outros e para o relacionamento interpessoal dentro e fora da organização, ou seja, quer com os próprios colegas da organização quer com a relação que estabelecemos ou acabamos por criar com a comunidade que nos envolve, daí o impacto que pode ter nesta esfera. Tanto a dimensão Económica como dimensão trabalhadores encontra-se maioritariamente associada a motivos de cariz individual e das próprias necessidades do colaborador, podendo por isso não estar diretamente associadas aos PVE. Ambas as dimensões não permitem explicar a relação entre as práticas de RSO e Significado do Trabalho quer de forma isolada, quer sob a condição de Participação em PVE.

Apesar de não existirem estudos que relacionem diretamente estas três variáveis (i.e. perceção de RSO, significado e envolvimento no trabalho), este estudo completa em parte algumas indicações e resultados disponibilizados por outros autores, como por exemplo na investigação de Peterson (2004b) onde é demonstrado que o comprometimento com a organização é maior para voluntários de organizações que promovam PVE do que para os colaboradores pertencentes a organizações sem PVE e que por isso não se voluntariam. Também Madison, Ward e Royal (2012) através do seu estudo indicaram que os colaboradores que se voluntariam, através de iniciativas por parte de entidades empregadoras ou outras, relataram maior comprometimento. Além do comprometimento, quanto maior o nível de voluntariado, maior o nível de motivação e identificação com a organização (Mozes, Josman & Yaniv, 2011). Outra interpretação que poderíamos retirar prende-se com o estudo de Vuori, San & Kira (2012), estes autores observaram que os trabalhadores procuram aumentar a proporção de sinais positivos extraídos do trabalho para o tornar mais significativo. As principais estratégias referidas pelos autores de forma a aumentarem esses sinais consistem em (a) enfatizar cognitivamente as qualidades positivas do trabalho, (b) o desenvolvimento de

competências como forma de produzir resultados e reações mais positivas e (c) influenciar o conteúdo do trabalho. Focando-nos no segundo ponto dos autores, o facto de os PVE permitirem adquirir um conjunto de competências conduz-nos a uma boa justificação para compreender o impacto da participação em PVE. Seguindo esta linha de pensamento, quando os colaboradores tornam o seu trabalho mais significativo, sentem que podem ter um impacto na vida dos outros e simultaneamente retirar benefícios para si mesmos. Nesse caso, a participação neste tipo de práticas não só é benéfica para a comunidade que recebe esse apoio por parte das instituições como para os próprios colaboradores que podem retirar inúmeros benefícios destas práticas.

Como já abordado, deparamo-nos com algumas dificuldades em adquirir informação suficiente neste campo académico. Tendo em conta a lacuna existente na literatura associada ao impacto dos PVE no Significado do Trabalho, estudos futuros poderiam adotar uma metodologia experimental de forma compreender o real contributo destas práticas não só nos colaboradores como para a própria comunidade.

Relativamente às chefias, a adesão a estas práticas rondou aproximadamente a totalidade e apresentaram simultaneamente uma maior perceção de práticas de RSO nas três dimensões quando comparados com os colaboradores. Os estudos de Renaud, Morin e Cloutier (2006) demonstraram também uma maior participação/ adesão em Programas de Voluntariado por membros das chefias. Estas conclusões são particularmente interessantes pois indicam-nos que as chefias apresentam um papel ativo na divulgação deste tipo de programas podendo por isso desempenhar um canal privilegiado ao nível de comunicação, divulgação e incentivo para os seus colaboradores. Tal como Price (2002) sugeriu, os colaboradores consideram mais fácil ser-se voluntário quando a entidade empregadora (i.e. chefia) auxilia e participa também nas ações de voluntariado. Verificou-se também que as chefias/ supervisores apresentam uma forte capacidade de afetar o bem-estar dos seus subordinados, nomeadamente em termos de significado, por exemplo, quando estes são fontes de *stress* acabam por ter impacto negativo sobre o bem-estar subjetivo e vice-versa (Monot & Beehr, 2014). Como referido estes estudos permitem assim compreender o impacto que as chefias podem ter sobre os seus colaboradores e que afetarão inequivocamente os resultados organizacionais e predisposição participar em iniciativas fora do contexto de trabalho.

No que respeita às características individuais à semelhança do estudo de Renaud et al. (2006) em termos de faixa etária observou-se que os colaboradores com idade superior a 50 anos participam menos em PVE, estando o foco da participação em PVE direcionado para idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos, o que aparentemente faz sentido tendo em conta a idade média dos colaboradores nas respetivas empresas. Em termos de género contrariamente

ao estereótipo de que as mulheres não se encontram tão disponíveis devido às responsabilidades diárias, este estudo permite-nos também abrir portas para tendência associada ao conceito de *work life balance*, que se torna cada vez mais uma preocupação para os colaboradores e próprias instituições e que poderá ser no futuro um motivo de estudo para investigadores no âmbito académico.

Já ao nível da situação contratual verificou-se uma relação positiva e bastante forte em termos de participação em PVE, o que significa que quanto maior o sentimento de estabilidade no vínculo contratual, maior a participação em PVE por parte dos colaboradores. Este facto pode ser explicado pela atual conjuntura económica, uma vez que quanto maior a perceção de estabilidade (a nível económico), mais estes se sentem ligados ou seguros em relação à organização. Assim, naturalmente será maior a probabilidade de “vestirem a camisola” e de se sentirem como membros da mesma. Quando inseridos numa situação de recibos verdes ou de contrato a termo certo, esta condição não é tão evidente e por isso pode resultar em menor envolvimento predisposição para defenderem a empresa que representam.

Como todos os estudos, esta investigação comporta também algumas limitações que deverão ser tidas em consideração (além das já referidas ao longo do estudo) na generalização dos resultados. Em primeiro lugar trata-se de um estudo correlacional, pelo que não se pode inferir causalidade a partir das análises realizadas. No que respeita à amostra e recolha de dados recorreu-se a uma amostra por conveniência o que implica que a amostra possa não ser representativa do contexto organizacional, uma vez que apenas foram considerados dois setores de atividade (indústria e serviços). Esta limitação em particular pode inclusive ter conduzido a algumas disparidades verificadas entre o presente estudo e outras investigações já desenvolvidas, que envolveram no entanto outro tipo de metodologias e público-alvo.

Apesar de já referidos ao longo da discussão, estudos futuros deveriam recorrer a desenhos experimentais que nos permitam testar empiricamente as questões teóricas propostas inicialmente no estudo. Seria também oportuno replicar a amostra junto de uma população com características sociodemográficas diferentes, não só que operassem em diferentes sectores como já mencionado, mas também em termos de estádios de internacionalização, vínculo temporário com a empresa, escolaridade, entre outros. Por fim, sobretudo ao nível da variável de Significado do Trabalho, estudos futuros deveriam apostar no impacto desta variável em contexto organizacional, tendo em conta as vantagens que podem ter não só ao nível da produtividade, como todas as questões relacionadas com o bem-estar subjetivo. O estudo de Monot e Beehr (2014) considera a experiência de significado de trabalho como um importante

preditor de resultados organizacionais para o indivíduo, dando-nos desde já boas indicações dos benefícios associados à variável.

Do ponto de vista teórico e à semelhança desta conclusão, o estudo de Raub e Blunschi (2013) fornece também suporte para a noção de que o incentivo das empresas em iniciativas de RSO pode ter efeitos benéficos para os colaboradores. Neste caso concreto, falamos ao nível do Envolvimento no Trabalho, que poderá ter importantes repercussões ao nível do bem-estar dos colaboradores (Henning & Jones, 2013). Tal como Jacinto e Carvalho (2009), consideramos que as perceções de RSO afetam positivamente as práticas organizacionais. Para além dos benefícios diretos como o desenvolvimento económico e atividade organizacional, apresenta também benefícios indiretos reforçando a relação entre os colaboradores e a organização.

Em termos práticos, podemos concluir que recorrer a práticas de RSO poderá ser uma mais-valia para qualquer organização, uma vez que as conclusões apontam para um maior Envolvimento com o Trabalho. Por outro lado, o facto de participarem especificamente em PVE leva a que os colaboradores atribuam mais Significado ao Trabalho e que considerem que a sua organização é mais socialmente responsável.

Em suma, este estudo deu-nos a possibilidade de verificar que a perceção de práticas de RSO permitem aumentar as atitudes positivas por parte dos colaboradores ao nível do Envolvimento com o Trabalho. Por outro lado, a Participação em PVE apresenta-se como uma condição importante no sentido de fortalecer a relação entre a perceção de RSO (Comunidade e Ambiente) e o Significado do Trabalho. Estas conclusões contribuem e têm implicações não só para a comunidade envolvente que naturalmente irá beneficiar com este tipo de práticas (e.g. instituições de caridade) como permitem contribuir simultaneamente para o bem-estar subjetivo dos colaboradores e com replicações/consequências positivas para as próprias empresas e *stakeholders* externos que irão certamente beneficiar com estas medidas sobretudo ao nível da produtividade, imagem corporativa, atração e retenção de colaboradores, entre outras.

O presente estudo teve assim o intuito de apelar a um maior investimento por parte das organizações a este tipo de práticas, porque ser socialmente responsável não se restringe apenas ao cumprimento de obrigações, mas sim pensar “*out of the box*” através de um maior investimento no capital humano, nas relações humanas e comunidades locais. Como afirma Ralph Wald Emerson, as práticas de VE poderão traduzir-se numa das melhores formas de compensação e não haverá melhor forma de ajudar os outros que ajudando-se a si mesmo.

Referências

- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health, 27*(3), e294-e298. doi: 10.1002/smi.1365
- Albdour, A. A. A., Ikhlas Ibrahim. (2012). Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan. *International Journal of Business & Management, 7*(16), 89.
- Almeida, H. F., L.; Jesus, S. N. (2009). Estrutura factorial da versão portuguesa do Job Diagnostic Survey” (JDS) – Um estudo confirmatório de validação do instrumento. *Revista de Administração Faces Journal, 8*, nº1 Janeiro/Março.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). *The socially induced burnout model*. In S.P. Shohov (Ed.). *Advances in Psychology Research* (Vol. 25). New York: Nova Science Publishers.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187-200. doi: 10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*(1), 189-206. doi: 10.1348/096317909x402596
- Basil, D. Z., Runte, M. S., Easwaramoorthy, M., & Barr, C. (2009). Company Support for Employee Volunteering: A National Survey of Companies in Canada. *Journal of Business Ethics, 85*(S2), 387-398. doi: 10.1007/s10551-008-9741-0
- Bendapudi, N., S.N. Singh and V. Bendapudi (1996). Enhancing Helping Behavior: An Integrative Framework for Promotion Planning. *Journal of Marketing, 60*(3), 33-49.
- Booth, J. E., Park, K. W., & Glomb, T. M. (2009). Employer-supported volunteering benefits: gift exchange among employers, employees, and volunteer organizations. *Human Resource Management, 48*(2), 227.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics, 69*(2), 111-132. doi: 10.1007/s10551-006-9071-z
- Brown, W. A., & Ashcraft, R. F. (2005). Corporate employee volunteer programs: Considering the interests of multiple stakeholders. *Journal of Volunteer Administration, 23*(2), 15.

- Caligiuri, P., Mencin, A., & Jiang, K. (2013). Win–Win–Win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units. *Personnel Psychology*, 66(4), 825-860. doi: 10.1111/peps.12019
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497. doi: 10.2307/257850
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-g
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. doi: 10.1177/000765039903800303
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83. doi: 10.1080/1367886022000016785
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203. doi: 10.1177/1523422309333147
- Chambel, M. J. (2012). Explaining nurses' engagement and performance with social exchange with hospital. *Cienc. Trab*, 14(esp), 81-88.
- Chong, M. (2009). *Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific*. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 106-119. doi: 10.1057/crr.2009.8
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *J Pers Soc Psychol*, 74(6), 1516-1530.
- Comissão Europeia (2001). Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das organizações. Bruxelas: Comissão Europeia
- Comissão Europeia(2002). *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Bruxelas: Comissão Europeia

- GRI & ISO. (2014). *GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction*. Obtido de ISO - International Organization for Standardization Web Site: http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf
- Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. New York: Viking.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. doi: 10.1002/csr.132
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. doi: 10.1002/csr.132
- Dimitrov, D. (2012). Sources of meaningfulness in the workplace: a study in the US hospitality sector. *European Journal of Training and Development*, 36(2/3), 351-371. doi: 10.1108/03090591211204788
- Duarte, A.P. & Neves, J. (2010). O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: um estudo quase-experimental. *VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*.
- Duarte, A.P. & Neves, J. (2011). Relação entre a responsabilidade social percebida e a satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (vol.4; pp.105-118). Lisboa: Colibri.
- Duarte, P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. (Tese de Doutoramento não Publicada). ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Duarte, A. P., Mouro, C., & Neves, J. G. d. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 101-122.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp.163-177). Lisboa: Bru-IUL
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. doi: 10.2307/2393235

- Egreja, C. M. C. (2009). *O voluntariado empresarial na perspectiva dos colaboradores: avaliação das iniciativas e repercussões a nível pessoal* (Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Economia Social e Solidária). Recuperado de <http://hdl.handle.net/10071/4392>.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51. doi: 10.1002/tqem.3310080106
- European Commission. (2010). Industrial Sustainability. Obtido de European Commission Web Site: <http://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/>
- Geldenhuis, M., Laba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40, 01-10.
- Geroy, G. D., Wright, P. C., & Jacoby, L. (2000). Toward a conceptual framework of employee volunteerism: an aid for the human resource manager. *Management Decision*, 38(4), 280-287. doi: 10.1108/00251740010326333
- Gilder, D., Schuyt, T. N. M., & Breedijk, M. (2005). Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case. *Journal of Business Ethics*, 61(2), 143-152. doi: 10.1007/s10551-005-7101-x
- Glavas, A. (2012). Employee Engagement and Sustainability: A Model for Implementing Meaningfulness at and in Work. *Journal of Corporate Citizenship*, 2012(46), 13-29. doi: 10.9774/GLEAF.4700.2012.su.00003
- Glavas A., Godwin L.N. (2013). Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification *Journal of Business Ethics*. 114(1):15-27.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How Does Doing Good Matter? *Journal of Corporate Citizenship*, 2009(36), 51-70. doi: 10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007
- Glavas, A. & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202. Doi: 10.5840/beq2014320
- Goldberg, R. (2001). Como as empresas podem implementar programas de voluntariado. *São Paulo: Instituto Ethos*.
- Gomes, D., Duarte, A.P. & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Turnover: Papel mediador da implicação organizacional. *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas*. 239-253

- Gomes, J.F.S. & Cesário, F. (2014) (Orgs.). *Investigação em GRH: Um Guia de Boas Práticas*. Lisboa: Escolar Editora (ISBN: 978-972-592-420-4).
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174. doi: 10.1016/j.jvb.2005.01.003
- Grant, A. M. (2007). Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417. doi: 10.5465/amr.2007.24351328
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal Applied Psychology*, 93(1), 108-124. doi: 10.1037/0021-9010.93.1.108
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280. doi: 10.1177/000765030003900302
- GRI & ISO. (2014). GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction. Obtido de ISO - International Organization for Standardization Web Site: http://www.iso.org/iso/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf
- Hackman, J. R., & Oldham, G.R. (1975) Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. doi: 10.1037/h0076546
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Henning, J. B.; Jones, D. (2013). Volunteer programs in the corporate world -Using I-O Psychology for the Greater Good: Helping Those Who Help Others. *SIOP Frontier Series, Routledge Academic* - pp. 110-147 ,
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). *Corporate Social Responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification*. In E. Morin, N. Ramalho, J. Neves & A. Savoie (Eds.), *New research trends in organizational effectiveness, health and work*. Quebec: Criteos.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878. doi: 10.1348/096317909x477495
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.2307/256287

- Kordbacheh, N., Shultz, K. S., & Olson, D. A. (2014). Engaging Mid and Late Career Employees: The Relationship Between Age and Employee Engagement, Intrinsic Motivation, and Meaningfulness. *Journal of Organizational Psychology* vol, 14(1), 11.
- Lopes, C., Duarte, A.P. & Neves, J. G. (2010). Responsabilidade social e implicação dos colaboradores com a empresa: O papel mediador da confiança organizacional. Em *Responsabilidade Social: Uma visão Ibero-Americana*, ed. M.A. Costa, M.J. Santos, F.M. Seabra & F. Jorge, 171 - 188.
- Madison, T. F., Ward, S., & Royalty, K. (2010). Corporate Social Responsibility, Organizational Commitment, and Employer- Sponsored Volunteerism. *International Journal of Business & Social Science*, 3(1), 1.
- Magalhães, M., & Ferreira, M. R. (2014). Uma abordagem teórica sobre o voluntariado empresarial. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13, 38-47.
- Maltez, I. (2014). *A relação entre Responsabilidade social das organizações e o envolvimento dos colaboradores: papel mediador da percepção de ajustamento à organização*(Dissertação submetida com requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Psicologia Social e das Organizações). ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.
- Martins, J. N. C. (2013). *Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement no trabalho dos profissionais dos cuidados de saúde primários* (Projecto de Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde). ISCTE –Instituto Universitário de Lisboa. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10071/6322>.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. doi: 10.2307/259398
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2013). Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77-90. doi: 10.1007/s10551-013-1675-5
- Monnot, M. J., & Beehr, T. A. (2014). Subjective well-being at work: Disentangling source effects of stress and support on enthusiasm, contentment, and meaningfulness. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 204-218.
- Morin, E. M. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41, 08-19.
- MOW International Research Team (1987). *The Meaning of Working*. London: Academic Press.

- Muthuri, J.; Matten, D.; Moon, J.(2009)., "Employee volunteering and social capital: contributions to corporate social responsibility", *British Journal of Management*, Vol.20 (1), pp.75-89.
- Nave, A. C., & Paço, A. (2013). Corporate volunteering – an analysis of volunteers' motivations and demographics. *Journal of Global Responsibility*, 4(1), 31-43. doi: 10.1108/20412561311324050
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp.303-314). Hiedelberg: Springer Berlin
- Pajo, K., & Lee, L. (2011). Corporate-Sponsored Volunteering: A Work Design Perspective. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 467-482. doi: 10.1007/s10551-010-0665-0
- Paço, A., Agostinho, D., & Nave, A. (2013). Corporate versus non-profit volunteering—do the volunteers' motivations significantly differ? *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(3), 221-233. doi: 10.1007/s12208-013-0101-0
- Pelozo, J. (2009). The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. *Journal of Management*, 35(6), 1518-1541. doi: 10.1177/0149206309335188
- Pelozo, J., & Hassay, D. N. (2006). Intra-organizational Volunteerism: Good Soldiers, Good Deeds and Good Politics. *Journal of Business Ethics*, 64(4), 357-379. doi: 10.1007/s10551-005-5496-z
- Pelozo, J., Hudson, S., & Hassay, D. N. (2009). The Marketing of Employee Volunteerism. *Journal of Business Ethics*, 85(S2), 371-386. doi: 10.1007/s10551-008-9734-z
- Pereira, A. M. (2013). *Relação entre a percepção da responsabilidade social das empresas, o engagement no trabalho e os valores humanos* (Projeto de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos).ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10071/6451>.
- Peterson, D. K. (2004a). Benefits of participation in corporate volunteer programs: employees' perceptions. *Personnel Review*, 33(6), 615-627. doi: 10.1108/00483480410561510
- Peterson, D. K. (2004b). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319. doi: 10.1177/0007650304268065
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harv Bus Rev*, 80(12), 56-68, 133.

- Price, B. (2002). Social capital and factors affecting civic engagement as reported by leaders of voluntary associations. *The Social Science Journal*, 39(1), 119-127. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0362-3319\(01\)00169-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0362-3319(01)00169-0)
- Raub, S., & Blunschi, S. (2013). The Power of Meaningful Work: How Awareness of CSR Initiatives Fosters Task Significance and Positive Work Outcomes in Service Employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55(1), 10-18. doi: 10.1177/1938965513498300
- Renaud, S., Morin, L., & Cloutier, J. (2006). Participation in voluntary training activities in the Canadian banking industry. *International Journal of Manpower*, 27(7), 666-678. doi: 10.1108/01437720610708275
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(0), 91-127. doi: 10.1016/j.riob.2010.09.001
- Rothmann, S., & Rothmann Jr, S. (2010). *Factors associated with employee engagement in South Africa* (Vol. 36). doi: 10.4102/sajip.v36i2.925
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. doi: 10.1108/02683940610690169
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182. doi: 10.1002/hrdq.21187.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martinez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *J Adv Nurs*, 67(10), 2256-2266. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *J Appl Psychol*, 90(6), 1217-1227. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Santos, M. (2009). ABC do voluntariado empresarial. Lisboa: RSE Portugal
- Santos, M.J., Almeida, J.L., Sampaio, J.J., Henriques, P.L., Eusébio, C. (2005). Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial. Celta Editora
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi: 10.1002/job.248

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002b). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi: 10.1023/a:1015630930326
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002a). Burnout and Engagement in University Students: A Cross-National Study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33(5), 464-481. doi: 10.1177/0022022102033005003
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology*, 57(2), 173-203. doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46. doi: 10.1080/1359432x.2010.515981
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). The Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Test manual. Utrecht, The Netherlands: Department of Social & Organizational Psychology.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530. doi: 10.5840/beq200313435
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society*, 47(2), 148-186. doi: 10.1177/0007650306297942
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *Am Psychol*, 55(1), 5-14.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672. doi: 10.2307/257057
- Turker, D. (2008). How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204. doi: 10.1007/s10551-008-9993-8
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? Responsabilidad Social Corporativa, Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral: ¿Como se Relacionan?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72.

- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and Commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*: SHRM Foundation.
- Vuori, T., San, E., & Kira, M. (2012). Meaningfulness Making at Work. *Qualitative Research. Organizations and Management*, 7(2), 231-248. doi:10.1108/17465641211253110
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215-240. doi: 10.1146/annurev.soc.26.1.215
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691. doi: 10.2307/258977



Anexo A

Caro (a) Participante

No âmbito da defesa de dissertação do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações sob a orientação do Professor Dr. José Neves e Dr.^a Patrícia Duarte, venho por este meio solicitar a sua colaboração para esta investigação de âmbito académico

Este estudo procura compreender a opinião que os trabalhadores possuem acerca de vários aspetos do funcionamento da organização onde trabalham e a sua situação geral no trabalho.

Todos os dados recolhidos visam apenas o tratamento estatístico, sendo que todas as respostas obtidas são confidenciais e anónimas. É indispensável que responda a todas as questões para que os dados possam ser corretamente analisados.

A sua participação é totalmente voluntária, podendo desistir a qualquer momento. Não existem perguntas certas nem erradas, apenas é pedido que responda com sinceridade.

Cada questão apresenta instruções na parte superior da folha que o poderão auxiliar no seu preenchimento.

Este questionário tem uma duração média de 12 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração ☺

Milene Santos

Instruções de Preenchimento

Nas páginas seguintes encontra um conjunto de frases sobre as quais gostaríamos que nos desse a sua opinião. Para cada frase deve assinalar com um círculo (O) o número que melhor representa a sua opinião. Deverá dar a sua resposta tendo em conta a escala de resposta indicada para cada pergunta. Exemplos:

1	2	3	(4)	5
1	(2)	3	4	5

Relembramos que as suas respostas são anónimas e confidenciais e que o questionário está apresentado em frente e verso. Por favor responda a todas as perguntas dando a sua opinião pessoal.

PARTE I

1. Para começar, pedimos-lhe que pense nas suas tarefas profissionais e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos relacionados com a sua experiência profissional. Por favor classifique cada uma das frases de acordo com a escala de respostas que se segue, cujos valores variam entre 0 (se nunca teve esse sentimento, crença ou comportamento) e 6 (se tem esse sentimento, crença ou comportamento todos os dias).

0	1	2	3	4	5	6
Nunca	Quase nunca	Às vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre

1.No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia	0	1	2	3	4	5	6
2.Estou entusiasmado(a) com meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
3.No meu trabalho sinto-me com força e energia	0	1	2	3	4	5	6
4.O meu trabalho inspira-me	0	1	2	3	4	5	6
5.Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar	0	1	2	3	4	5	6
6.Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	0	1	2	3	4	5	6
7.Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho	0	1	2	3	4	5	6
8.Sinto-me imerso(a) no meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
9.“Deixo-me ir” quando estou a trabalhar	0	1	2	3	4	5	6

2. Pedimos-lhe agora para descrever o seu trabalho o mais objetivamente possível. De uma forma geral, que significado ou importância tem o seu trabalho? Pretendemos saber se existe a probabilidade dos resultados do seu trabalho afetarem a vida ou o bem-estar de outras pessoas? Deve colocar um círculo no número que melhor descreve o seu trabalho.

1	2	3	4	5	6	7
Não muito significativo			Moderadamente significativo		Altamente Significativo	
não é provável que os resultados do meu trabalho tenham efeitos importantes noutras pessoas			o		Os resultados do meu trabalho podem afetar aspetos importantes da vida de outras pessoas	

3. Pensando na sua organização e nas suas diferentes preocupações e atividades, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo apresentadas. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Esta organização ...

1. Incentiva a formação profissional dos seus Trabalhadores	1	2	3	4	5
2. Cumpre com o Código de Trabalho	1	2	3	4	5
3. Promove a igualdade entre Homens e Mulheres	1	2	3	4	5
4. Promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional	1	2	3	4	5
5. Apoiar a integração profissional de pessoas com deficiência	1	2	3	4	5
6. Desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos Trabalhadores	1	2	3	4	5
7. Garante a segurança do emprego	1	2	3	4	5
8. Dá donativos para associações de proteção da natureza	1	2	3	4	5
9. Desenvolve projetos de conservação da natureza	1	2	3	4	5
10. Apoiar eventos culturais e educativos	1	2	3	4	5
11. Apoiar causas sociais	1	2	3	4	5
12. Apoiar eventos desportivos	1	2	3	4	5
13. Apoiar a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas	1	2	3	4	5
14. Garante o pagamento atempado de salários e regalias	1	2	3	4	5
15. Esforça-se por ser lucrativa	1	2	3	4	5
16. Esforça-se por ser uma das melhores empresas no seu sector de atividade	1	2	3	4	5
17. Em geral, esta organização preocupa-se em desenvolver um conjunto de atividades que revelam elevada responsabilidade social	1	2	3	4	5

Parte II

Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são confidenciais. Assinale a resposta mais adequada à sua situação.

1. **Sexo:** ¹ Masculino; ² Feminino.

2. **Idade:** _____ anos.

3. **Há quanto tempo trabalha nesta organização?** Há ____ anos;

4. **Exerce um cargo de chefia?** ¹ Sim; ² Não;

5. **Qual a sua situação perante a organização?**

1	Trabalhador(a) efetivo(a)
2	Tem contrato a termo certo
3	Trabalho temporário
4	Recibo verdes
5	Estágio
6	Outra situação. Qual?

6. **Já alguma vez participou em ações promovidas pela sua organização no âmbito de Programas de Voluntariado Empresarial?** ¹ Sim; ² Não;

Antes de devolver o inquérito, confirme por favor se respondeu a todas as páginas e perguntas do questionário.

Obrigada pela sua participação 😊