

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES E  
ENVOLVIMENTO NO TRABALHO: PODERÁ O LÍDER E A  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO POTENCIAR ESTA  
RELAÇÃO?**

Filipa Isabel Rodrigues Romão

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação, ISCTE-IUL  
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Coorientadora:

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

Setembro 2015





**RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES E ENVOLVIMENTO NO TRABALHO:  
PODERÁ O LÍDER E A SATISFAÇÃO NO TRABALHO POTENCIAR ESTA RELAÇÃO?**

Filipa Isabel Rodrigues Romão

## RESUMO

Pretendeu-se com este estudo perceber em que medida a percepção que os indivíduos têm do envolvimento da organização em práticas de responsabilidade social influencia o envolvimento dos colaboradores no trabalho. Para além disso, avaliou-se também em que medida o estilo de liderança da chefia direta e o nível de satisfação dos indivíduos no trabalho influenciam a relação anterior. Pressupõe-se que a percepção do envolvimento da empresa em práticas de RSO influencia positivamente o envolvimento dos colaboradores no trabalho e que esta relação será maior quando é percecionada liderança transformacional na chefia direta. Por outro lado, pressupõe-se também que a satisfação no trabalho mediará a relação existente entre a RSO e o envolvimento no trabalho. Para avaliar estes pressupostos, foram inquiridos 222 colaboradores de uma organização industrial, tendo sido utilizados questionários para avaliar a percepção do envolvimento desta em práticas de RSO (económica, colaboradores e comunidade / ambiente), o envolvimento no trabalho, a percepção do estilo de liderança da chefia direta (liderança transacional, transformacional ou *laissez-faire*) e a satisfação no trabalho. Os resultados validaram a existência de relação positiva entre as práticas de RSO percebidas e o envolvimento no trabalho. Contudo, não se confirmou que a liderança transformacional modere esta relação. Por último, a satisfação no trabalho revelou funcionar apenas como mediadora parcial do impacto da RSO no envolvimento no trabalho.

**Palavras-chave:** Responsabilidade social das organizações, envolvimento no trabalho, liderança e satisfação no trabalho.

**Classificação JEL:** M14 - Cultura corporativa; Responsabilidade social

O15 – Recursos Humanos

## ABSTRACT

This study aims to understand in what way the perception individuals have of the involvement of the organization in corporate social responsibility practices influences the workers engagement in their work. Furthermore, it also evaluates in what way the leadership style of the supervisor and the job satisfaction of workers influence this previous relationship. It assumes that the perception of the involvement of the company in CSR practices positively influences the engagement of workers and that the relationship is stronger when they recognize transformational leadership in the supervisor. On the other hand, it also assumes that job satisfaction will act as a mediator between CSR perceptions and job engagement. To evaluate these assumptions, 222 workers in an industrial organization were surveyed, using questionnaires to evaluate their perception of the company's involvement in CSR practices (economic, workers and community/environment), work engagement, supervisor leadership style (transactional, transformational or laissez-faire) and job satisfaction. The results validate the existence of a positive relationship between the perception of CSR practices and work engagement. However, it was not confirmed that transformational leadership moderates the relationship. Finally, job satisfaction was only shown to partially mediate the impact of CSR in work engagement.

**Key words:** Corporate social responsibility, work engagement, leadership and job satisfaction.

**JEL Classification codes:** M14 - Corporate Culture; Social Responsibility

O15 - Human Resources

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Doutor José Gonçalves das Neves por tão prontamente me ter aberto a porta e se ter mostrado sempre disponível para me orientar desde o início.

À Doutora Ana Patrícia Duarte pelo profissionalismo, disponibilidade, orientação, ajuda e simplicidade, que tornaram tão mais leves as muitas horas de trabalho.

À empresa que me permitiu desenvolver este trabalho e, principalmente, a todas as pessoas que contribuíram respondendo ao questionário pois, sem a sua disponibilidade, nada teria sido possível.

Aos meus pais e ao seu amor incondicional.

Aos amigos que ao longo deste ano tive a sorte de ter ao meu lado.

A Deus.



## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>I. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Responsabilidade Social das Organizações.....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Perspetiva Americana .....	3
1.1.2. Perspetiva Europeia .....	10
1.1.3. Diferenças e convergências entre a perspetiva americana e a perspetiva europeia da RSO ..	15
1.1.4. Outras definições de RSO a partir do século XXI .....	16
1.1.5. A teoria dos <i>stakeholders</i> e a RSO .....	18
1.1.6. Vantagens da RSO .....	18
1.1.7. Efeitos da perceção de RSO nos colaboradores .....	19
<b>1.2. Envolvimento no trabalho .....</b>	<b>23</b>
1.2.1. RSO e Envolvimento .....	28
<b>1.3. Estilo de liderança.....</b>	<b>30</b>
1.3.1. O indivíduo enquanto líder (Teorias dos Traços) e RSO.....	31
1.3.2. Os comportamentos do líder no trabalho (Teorias Comportamentais) e RSO.....	32
1.3.3. Liderança Transaccional e Transformacional.....	34
1.3.4. Relação entre liderança e RSO .....	37
1.3.5. Relação entre liderança e envolvimento no trabalho .....	37
<b>1.4. Satisfação no trabalho .....</b>	<b>41</b>
1.4.1. RSO, satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho .....	46
<b>1.5. Modelo de investigação.....</b>	<b>48</b>
<b>II. MÉTODO.....</b>	<b>49</b>
<b>2.1. Caracterização do contexto.....</b>	<b>49</b>
<b>2.2. Caracterização da amostra .....</b>	<b>49</b>
<b>2.3. Procedimentos .....</b>	<b>50</b>
<b>2.4. Instrumentos.....</b>	<b>50</b>
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1. Análise descritiva das variáveis.....</b>	<b>53</b>
<b>3.2. Teste ao modelo de investigação.....</b>	<b>55</b>
<b>IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>

<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 1 – UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli &amp; Bakker, 2003) .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 2 – Escala de Responsabilidade Social Percebida (Duarte &amp; Neves, 2011).....</b>	<b>84</b>
<b>Anexo 3 – MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire (Bass &amp; Avolio, 1995) .....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo 4 – Escala de Satisfação do Trabalho (Lima, Vala &amp; Monteiro, 1994) .....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 5 – Questões sociodemográficas.....</b>	<b>88</b>

## ÍNDICE DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Principais definições de RSO na década de sessenta .....	<b>4</b>
<b>Quadro 2.</b> Principais definições de RSO na década de setenta .....	<b>5</b>
<b>Quadro 3.</b> Principais definições de RSO na década de oitenta .....	<b>7</b>
<b>Quadro 4.</b> Principais definições de RSO na década de noventa.....	<b>8</b>
<b>Quadro 5.</b> Dimensão interna da RSO .....	<b>11</b>
<b>Quadro 6.</b> Dimensão externa da RSO .....	<b>12</b>
<b>Quadro 7.</b> Diferenças entre perspectivas americana e europeia da RSO .....	<b>15</b>
<b>Quadro 8.</b> Modelo tridimensional de RSO .....	<b>16</b>
<b>Quadro 9.</b> Antecedentes do envolvimento no trabalho .....	<b>26</b>
<b>Quadro 10.</b> Consequentes do envolvimento no trabalho .....	<b>27</b>
<b>Quadro 11.</b> Resumo de estudos sobre a relação entre a RSO e o envolvimento no trabalho.....	<b>29</b>
<b>Quadro 12.</b> Médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna das variáveis .....	<b>53</b>
<b>Quadro 13.</b> Modelo 1 - Efeito da percepção das três dimensões de RSO no envolvimento no trabalho .....	<b>56</b>
<b>Quadro 14.</b> Modelo 2 - Efeito da percepção de RSO colaboradores e da liderança transformacional no envolvimento no trabalho .....	<b>57</b>
<b>Quadro 15.</b> Modelo 3 - Efeito da percepção de RSO comunidade e ambiente e da liderança transformacional no envolvimento no trabalho .....	<b>57</b>
<b>Quadro 16.</b> Modelo 4 - Efeito da percepção de RSO económica e da liderança transformacional no envolvimento no trabalho.....	<b>58</b>
<b>Quadro 17.</b> Modelo 5 - Efeito da percepção de RSO colaboradores e da liderança transacional no envolvimento no trabalho .....	<b>58</b>
<b>Quadro 18.</b> Modelo 6 - Efeito da percepção de RSO comunidade e ambiente e da liderança transacional no envolvimento no trabalho .....	<b>59</b>
<b>Quadro 19.</b> Modelo 7 - Efeito da percepção de RSO económica e da liderança transacional no envolvimento no trabalho .....	<b>59</b>
<b>Quadro 20.</b> Modelo 8 - Efeito da percepção de RSO colaboradores e da liderança <i>laissez-faire</i> no envolvimento no trabalho .....	<b>60</b>
<b>Quadro 21.</b> Modelo 9 - Efeito da percepção de RSO comunidade e ambiente e da liderança <i>laissez-faire</i> no envolvimento no trabalho .....	<b>61</b>
<b>Quadro 22.</b> Modelo 10 - Efeito da percepção de RSO económica e da liderança <i>laissez-faire</i> no envolvimento no trabalho .....	<b>61</b>
<b>Quadro 23.</b> Análise da mediação da satisfação na relação entre RSO e envolvimento no trabalho ...	<b>63</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Pirâmide da RSO .....	<b>8</b>
<b>Figura 2.</b> Modelo dos três domínios de RSO .....	<b>9</b>
<b>Figura 3.</b> Modelo VBA .....	<b>9</b>
<b>Figura 4.</b> Modelo de investigação .....	<b>48</b>

## INTRODUÇÃO

A preocupação das empresas com questões de caráter social e ambiental, contrariamente ao que se possa pensar, não é algo que surgiu nas últimas décadas, remontando ao final do século XIX e início do século XX. Por esta altura, empresários ricos começaram a desenvolver ações filantrópicas de cariz social e ambiental para ir ao encontro de algumas necessidades que surgiam resultantes do desenvolvimento da sociedade urbana e industrial europeia (Braga, 2005; Duarte, 2011; Monteiro, 2005).

As empresas, principalmente as grandes multinacionais, têm cada vez maior influência e poder económico, o que lhes confere uma posição dominante na sociedade (Blowfield & Murray, 2008), por vezes mais presente que o papel do estado em algumas áreas, como por exemplo na alimentação e saúde, sendo reconhecidas como motores da sociedade (Smith, 2003; Werther & Chandler, 2006). As organizações estão a mudar e essa mudança é cada vez mais rápida. Os clientes exigem um serviço cada vez mais personalizado, o mercado é cada vez mais global e competitivo, a exposição nos *media* e as expectativas das pessoas em geral aumentaram drasticamente e até a própria legislação está a mudar (Garavan & McGuire, 2010; Gilbert, Houlahan & Kassooy 2013; Hill, 2006). Surgiram também algumas organizações internacionais com um papel importante nesta área, como são o World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) e o World Economic Forum (WEF) que vieram salientar a necessidade de as empresas se focarem não só na competitividade empresarial mas também no modelo de governação e na cidadania organizacional (WEF, 2003).

A junção de todos estes fatores traduz-se numa grande pressão nas organizações para satisfazerem as necessidades de um número cada vez maior e mais exigente de *stakeholders* (Garavan & McGuire, 2010; Hill, 2006) e na necessidade de interiorizarem que para manterem a sua reputação, boa imagem da marca e lucros, é necessário também gerir eficazmente os impactos e contribuições das suas ações na sociedade, envolvendo da melhor forma os múltiplos *stakeholders* (Glade, 2008; WEF, 2003). Todos estes fatores reforçam a visão de que a responsabilidade social das organizações (RSO) se tornou uma dimensão importante de gestão para as empresas (European Commission, 2001; KPMG, 2013; Raubenheimer & Rasmussen, 2013; Smith, 2003).

Nas últimas décadas a RSO é uma prática cada vez mais comum no mundo organizacional, em qualquer que seja o setor de atividade ou indústria, pelo que tem sido alvo de uma maior atenção também por parte do mundo académico (Caufield, 2013; Christensen,

Mackey & Whetten, 2014). Para além disso, considerar todos os *stakeholders* na implementação da RSO torna-se uma tarefa bastante complexa em que alguns interesses das partes podem ser diferentes ou mesmo contraditórios (Blowfield & Murray, 2008; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Seitanidi, 2009) e também nesta área os estudos existentes continuam a ter sérias limitações, não permitindo compreender verdadeiramente que dimensão da RSO poderá estar a causar determinado efeito (Duarte, Gomes & Neves, 2014a).

Por conseguinte, o presente estudo propõe-se a explorar que dimensões da RSO estão mais positivamente relacionadas com o envolvimento no trabalho; analisar se o estilo de liderança da chefia direta e a satisfação no trabalho influenciam a relação existente entre as dimensões da RSO e envolvimento no trabalho; e, como consequência, antever possíveis caminhos para futuras investigações e intervenção em contexto organizacional.

Deste modo, primeiramente far-se-á uma revisão da literatura sobre as variáveis em estudo, nomeadamente a RSO, o envolvimento no trabalho, os estilos de liderança e a satisfação no trabalho. À medida que cada uma é abordada, também se procurará explorar que relações foram já encontradas na literatura entre elas, assim como serão também apresentadas as hipóteses em estudo e o modelo de investigação.

Em seguida, é apresentado o método utilizado, isto é, o contexto em que foi realizado o estudo, os procedimentos e os instrumentos utilizados para avaliação das variáveis.

Na terceira parte, são apresentados os resultados, com a análise descritiva das variáveis e os resultados dos testes realizados ao modelo de investigação que nos dizem se as hipóteses colocadas se confirmam ou não.

Por fim, é apresentada a discussão dos resultados, assim como as limitações do estudo, implicações para intervenção e a conclusão.

## I. REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1. Responsabilidade Social das Organizações

*“Over the decades, the concept of corporate social responsibility (CSR) has continued to grow in importance and significance. It has been the subject of considerable debate, commentary, theory building and research. In spite of the ongoing deliberations as to what it means and what it embraces, it has developed and evolved in both academic as well as practitioner communities worldwide. The idea that business enterprises have some responsibilities to society beyond that of making profits for the shareholders has been around for centuries.” (Carroll & Shabana, 2010: 85).*

Vários foram os autores que procuraram definir a RSO, sendo que a literatura oferece uma grande variedade de contextualizações e definições do conceito sem que exista consenso em torno de uma definição única (Carroll, 1999; Carroll & Shabana, 2010; Smith, 2003; Truscott, Bartlett & Tywoniak, 2009). Como destaca Duarte (2014), uma pesquisa realizada por Dahlsrud (2008) com recurso ao motor de busca Google identificou 37 definições diferentes do conceito, o que estará ainda longe das imensas definições propostas pelos académicos. Desta forma, para iniciar o presente estudo, importa compreender um pouco melhor onde e quando surgiu o conceito de RSO e a sua evolução até aos dias de hoje, pelo que se apresenta em seguida uma revisão da literatura existente.

#### 1.1.1. Perspetiva Americana

O tema da RSO surgiu primeiramente nos Estados Unidos da América, sendo que as primeiras referências sobre responsabilidade social datam dos finais século XIX e inícios século XX enquanto atividades filantrópicas desenvolvidas por empresários (Carroll, 1999).

Nos anos 30 e 40 surgem algumas referências no âmbito da RSO, merecendo destaque os trabalhos de C. Bernard (1938, *The functions of the executive*), J. M. Clark (1939, *Social control of business*) e T. Kreps (1940, *Measurement of the social performance of business*) (Carroll, 1999).

A partir dos anos 50 e nas décadas seguintes a RSO entra na sua era moderna, uma nova fase caracterizada pelo crescente interesse e discussão por parte de académicos e empresários sobre o tema (Carroll, 1999). A entrada nesta nova fase é marcada pelo contributo de H. Bowen (1953, *Social responsibilities of the businessman*) que considera que

a responsabilidade social dos empresários “se refere às obrigações dos homens de negócios de perseguirem as políticas, tomarem as decisões, ou seguirem as linhas de atuação que são desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade” (citado por Carroll, 1999, p. 270).

A década seguinte, anos 60, é marcada por um contexto social de mudança caracterizado pelo boicote a empresas que estavam relacionadas com a Guerra do Vietname, pela defesa da igualdade de direitos e não discriminação racial ou de género nos vários contextos sociais, inclusive o laboral, e pelo surgir de movimentos sociais de luta por novos valores e atitudes (Monteiro, 2005). Neste contexto, dá-se uma expansão da literatura sobre o tema e o foco passa dos empresários para as empresas, procurando definir-se o conceito de responsabilidade social empresarial e qual a sua importância para as empresas e para a sociedade (Duarte, 2014). Carroll (1999) destaca um conjunto de autores importantes para o desenvolvimento do conceito nesta década que são abordados no quadro seguinte.

**Quadro 1.** Principais definições de RSO na década de sessenta (Carroll, 1999)

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
A responsabilidade social (RS) consiste nas decisões e ações tomadas pelos homens de negócios que, pelo menos parcialmente, vão para além dos interesses económicos e técnicos diretos da empresa. Quanto maior o poder da empresa, maior influência as suas ações e decisões têm na sociedade e, a longo prazo, as decisões socialmente responsáveis trazem ganhos económicos para as organizações. Posteriormente, reviu esta definição e destacou as consequências éticas dos atos na medida em que estes podem afetar os interesses de outros, dando ênfase às ações institucionais e ao seu efeito em todo o sistema social.	Keith Davis (1960; 1967)
A RS consiste numa postura pública de responsabilidade na utilização dos recursos económicos e sociais para fins sociais amplos e não apenas para os interesses empresariais.	William Frederick (1960)
Assumir responsabilidades sociais supõe que as empresas não têm apenas obrigações legais e económicas mas também algumas responsabilidades para com a sociedade que estão para além dessas obrigações. As empresas devem interessar-se pela política, pelo bem-estar da comunidade, pela educação e pela “felicidade” dos trabalhadores, devendo atuar com “justiça”. Desta forma, surge pela primeira vez a noção de ética empresarial e de comportamentos de cidadania organizacional.	Joseph McGuire (1963)
Uma empresa é socialmente responsável quando considera as necessidades e interesses de outros que possam ser afetados pelas ações da empresa, indo para além dos seus interesses estritamente económicos e técnicos.	Davis & Blomstrom (1966)
A RS reconhece que a relação entre empresa e sociedade é muito próxima, devendo ser tida em conta pelos gestores no alcance dos seus objetivos. Para além disso, a RS tem de incluir voluntarismo.	Clarence Walton (1967)

Estas definições transmitem a clara noção de que as ações das organizações têm um impacto direto sobre a sociedade, devendo este ser tido em conta pelos seus dirigentes das organizações. Assim, as organizações devem fazer uso responsável dos recursos económicos e sociais que utilizam na sua atividade e desenvolver ações que vão para além dos objetivos económicos e das obrigações legais.

Os anos setenta são marcados pela globalização das economias e pelo crescimento das empresas para fora dos seus países de origem, surgindo também os primeiros relatórios sobre atividades de cariz social desenvolvidas por algumas empresas americanas (Monteiro, 2005). É neste contexto que se assiste à maior projeção do conceito de RSO, proliferando novas definições e abordagens ao tema, como é possível verificar no quadro 2 (Carroll, 1999).

**Quadro 2.** Principais definições de RSO na década de setenta (Carroll, 1999)

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
Quatro formas complementares de entender a RS: (1) consiste na prossecução de objetivos socioeconómicos através da elaboração de normas sociais nas funções de negócio previstas; (2) as empresas desenvolvem programas sociais para tirar proveitos para a organização; (3) o gestor está preocupado não só com o seu bem-estar mas também com o dos outros membros da empresa e dos cidadãos; (4) os objetivos das empresas são hierarquizados por ordem de importância e as empresas altamente orientadas para o lucro, atuam como se a RS fosse um objetivo importante mesmo que não o seja.	Harold Johnson (1971)
As empresas devem assumir responsabilidades mais amplas para com a sociedade, servindo construtivamente as necessidades desta. A RS contempla três funções: económica (produtos, emprego e crescimento económico); a responsabilidade de exercer a função económica estando consciente das mudanças nos valores e prioridades sociais; e a responsabilidade de ficar cada vez mais envolvido na promoção do ambiente social.	CDE (1971)
As empresas são e devem permanecer fundamentalmente instituições económicas mas têm a responsabilidade de ajudar a sociedade a alcançar os seus objetivos básicos, ou seja, têm responsabilidades sociais. O assumir destas responsabilidades é mais uma atitude na forma de abordagem dos gestores ao processo de tomada de decisão, do que uma grande mudança na tomada de decisões ao nível económico.	George Steiner (1971)
Para que as ações das empresas sejam consideradas socialmente responsáveis, as suas ações ou despesas devem ser puramente voluntárias e constituir uma despesa real para a organização.	Manne & Wallich (1972)
A RS diz respeito ao facto da empresa considerar e dar resposta a aspetos que vão para além do económico, técnico e requisitos legais. A RS começa onde a lei termina e é obrigação das empresas considerar no processo de tomada de decisão o impacto das decisões no sistema social externo, na medida em que estas trarão benefícios sociais a par dos ganhos económicos pretendidos.	Keith Davis (1972)
A RS consiste no compromisso das empresas no desempenho de um papel ativo na resolução dos principais problemas sociais.	Eilbert & Parker (1973)
A RS representa a preocupação com as necessidades e objetivos da sociedade que vão para além dos económicos, tendo os negócios um papel importante no suporte e	Eells & Walton

melhoria da ordem social.	(1974)
A RS faz parte da performance social e diz respeito aos motivos e objetivos que devem ser considerados pelos negócios a par da performance económica. A RS é um “guarda-chuva” que inclui os programas desenvolvidos para melhorar a qualidade de vida como o emprego de minorias, a redução da poluição, a melhoria de cuidados médicos e a melhoria das condições de higiene e segurança no trabalho.	Jules Backman (1975)
Distingue três tipos de comportamentos sociais: obrigação social, responsabilidade social e social <i>responsiveness</i> . A RS vai para além do que é obrigatório e o comportamento organizacional é congruente com as normas e valores sociais existentes e as expectativas de performance.	Sethi (1975)
Preferem o conceito de “responsabilidade pública” para definir as funções de gestão organizacional que ocorrem no contexto específico da vida pública.	Preston & Post (1975)
A RS consiste na tentativa de resolver os problemas sociais causados, no todo ou em parte, pela empresa.	Gordon Fitch (1976)
Modelo das quatro componentes da RS que contempla a existências de responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias/ voluntárias de acordo com as expectativas da sociedade num dado momento. A RS não é independente do desempenho económico da empresa, mas sim parte integrante das suas responsabilidades totais.	Carroll (1979)

Neste período, de uma forma geral, as definições de RSO consideram que a dimensão social vem a par da dimensão económica. Ainda assim, algumas abordagens trouxeram novas visões do conceito. Johnson (1971) fala das ações no âmbito geral de RSO numa hierarquização de importâncias; Manne e Wallich (1972) destacam que as ações neste âmbito têm de ser puramente voluntárias e representar uma despesa económica. Eilbert e Parker (1973), Eells e Walton (1974) e Fitch (1976) salientam a responsabilidade social pública numa perspetiva de procurar resolver problemas existentes na sociedade. No final da década, Carroll (1979) apresenta uma definição mais completa, integrando os vários contributos e organizando-os em quatro dimensões.

Os anos oitenta foram marcados pela procura de síntese sobre o tema da RSO. Nesta fase deu-se maior relevo à investigação e surgiram também alguns conceitos e temas alternativos ao de RSO como *corporate social responsiveness*, desempenho socialmente responsável, política pública, ética empresarial e teoria dos *stakeholders* (Carroll, 1999), como se pode verificar no quadro seguinte.

**Quadro 3.** Principais definições de RSO na década de oitenta (Carroll, 1999)

Definição	Autor
A rentabilidade e a RS são noções complementares, tendo as empresas de converter as suas responsabilidades sociais em oportunidades de negócio. Transformar problemas sociais em oportunidades e benefícios económicos, em capacidade produtiva, em competência humana, em empregos bem remunerados e em riqueza.	Peter Drucker (1984)
Segundo a Teoria dos <i>Stakeholders</i> , o sucesso e a sobrevivência de uma organização dependem da satisfação dos objetivos económicos e não económicos, dando resposta às necessidades dos vários <i>stakeholders</i> da organização de acordo com o seu nível de importância para o negócio.	Freeman (1984)
Com base no modelo das quatro componentes da RS de Carroll, desenvolveram um estudo que concluiu que a orientação social de uma organização pode ser avaliada pela importância que dá às três componentes não económicas, comparativamente à componente económica.	Aupperle, Carroll & Hatfield (1985)
Evolução do modelo de desempenho socialmente responsável sendo que a componente ética corresponde aos princípios, a social <i>responsiveness</i> aos processos e a gestão dos aspetos sociais às políticas.	Wartick & Cochran (1985)
A RS consiste na procura de resultados das decisões organizacionais relacionadas com questões ou problemas específicos que tenham efeitos favoráveis e não adversos nos <i>stakeholders</i> organizacionais relevantes.	Epstein (1987)

Verificou-se nesta década uma compreensão mais prática da RSO. Drucker (1984) fala em converter problemáticas sociais em oportunidades de negócio. Freeman (1984) identifica um conjunto de *stakeholders* dentro e fora da organização cujas necessidades devem ser contempladas de acordo com o seu grau de importância. Na mesma linha de pensamento, Epstein (1987) concluiu que a RSO consiste em procurar tomar decisões organizacionais que tenham impacto positivo e não negativo nos *stakeholders* importantes para a organização. Wartick e Cochran (1985) destacam a componente ética da RSO.

Nos anos noventa surgiram menos contributos para a definição de RSO, servindo o conceito como base para o desenvolvimento de conceitos e temas alternativos, o que realmente caracterizou esta década. Os principais temas abordados foram então o desempenho socialmente responsável, a teoria dos *stakeholders*, a ética empresarial, a cidadania organizacional e também questões sociais internacionais (Carroll, 1999). As principais definições que surgiram nos anos noventa são apresentadas no quadro 4.

**Quadro 4.** Principais definições de RSO na década de noventa (Carroll, 1999)

<b>Definição</b>	<b>Autor</b>
Modelo mais compreensivo de desempenho socialmente responsável composto pelos princípios de RS, pelos processos de <i>social responsiveness</i> e pelos resultados do comportamento organizacional.	Wood (1991)
A RSO total é composta por quatro tipos de responsabilidade social – Pirâmide da RSO: económica, legal, ética e filantrópica, representadas numa pirâmide em que a económica constitui a base, sendo a legal, a ética e a filantrópica as seguintes até ao topo. As quatro dimensões devem ser preenchidas em todos os momentos e não de forma sequencial.	Carroll (1991)

Por ter sido a mais popular, faz sentido compreender um pouco melhor a abordagem de Carroll, que teve o seu início em 1979, como já referenciado anteriormente e que contemplava quatro componentes da RSO, os componentes económico, legal, ético e discricionário. Esta abordagem teve vários desenvolvimentos, quer pelo próprio autor (1991) - Pirâmide da RSO -, quer por outros autores.

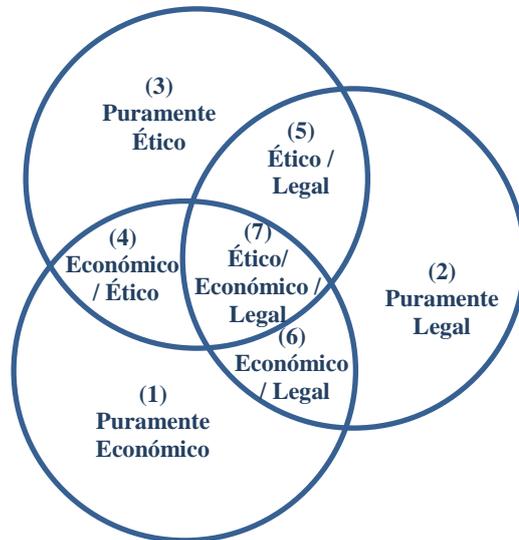
**Figura 1.** Pirâmide da RSO (Carroll, 1999)



Devido a algumas limitações do esquema piramidal, Schwartz e Carroll (2003) reformularam este modelo e criaram o Modelo dos três domínios da RSO, composto pelos domínios económico, legal e ético. Nenhum destes é considerado mais importante ou

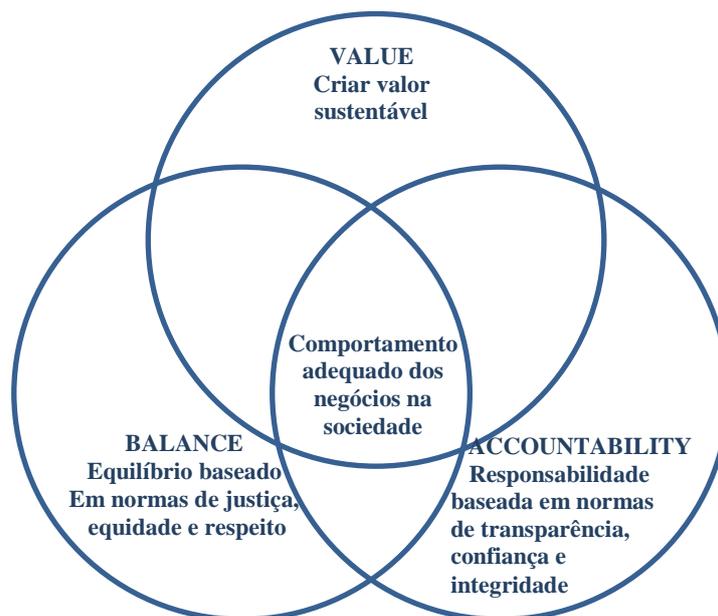
predominante que os restantes e algumas ações podem ter a sobreposição de vários domínios, o que resulta num modelo de classificação das atividades de RSO em sete categorias.

**Figura 2.** Modelo dos três domínios de RSO (Schwartz & Carroll, 2003)



Em 2008, Schwartz e Carroll, tendo em conta a interação de cinco temas complementares e interdependentes comumente aceites, nomeadamente, responsabilidade social das empresas, ética dos negócios, gestão de *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania organizacional, propõem um modelo representativo do papel das empresas na sociedade, o Modelo VBA (*value, balance, accountability*). É da interação destas três áreas que surgem cinco campos de atuação das empresas em termos de RSO.

**Figura 3.** Modelo VBA (Schwartz & Carroll, 2008)



No final dos anos noventa o tema da responsabilidade social empresarial, com o desenvolvimento tecnológico e aplicações comerciais, alcançou um cariz cada vez mais global. E, à medida que os anos passam, assiste-se à natural diminuição do número de novas definições de RSO e ao aumento da investigação sobre o tema o que conduz à revisão dos conceitos (Carroll, 1999).

Não é assim de estranhar que o início do século XXI seja marcado pelo desenvolvimento de modelos que destacam a dimensão ética da RS e a cidadania empresarial global. O início deste século é ainda caracterizado pelo acentuar de dois conceitos com grande destaque dentro do tema da RSO, nomeadamente os conceitos de sustentabilidade e de desenvolvimento sustentável (Carroll & Shabana, 2010).

Em síntese, pode concluir-se que a perspetiva americana é marcada por um cariz económico bastante forte, tendo quase sempre subjacente a máxima da criação de valor.

Duarte (2014) salienta que foi também nesta década que o tema começou a ter especial destaque na Europa, o que foi importante para o desenvolvimento do tema da RSO num outro contexto cultural e geográfico.

### **1.1.2. Perspetiva Europeia**

Em 2001 a Comissão Europeia lançou o Livro Verde – “Promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das empresas” no qual apresenta a definição de RSO mais comumente citada:

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. (...) Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.”(p.4)

A adesão das empresas europeias à RS foi motivado por:

- “Novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala;
- Critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;
- A preocupação crescente face aos danos provocados no meio ambiente pelas atividades económicas;

- E a transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.”(p.4)

O Livro Verde (2001) sintetiza ainda o que significa ser uma empresa socialmente responsável: “não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais.”

De acordo com esta abordagem, a RSO diz respeito a duas áreas de intervenção, a interna da empresa e a externa à empresa. A dimensão interna contempla as atividades desenvolvidas no interior da empresa, como a promoção da segurança e saúde no trabalho e a preocupação com a gestão do consumo energético no processo produtivo (quadro 5). A dimensão externa (quadro 6) diz respeito a práticas relacionadas com os *stakeholders* externos como são a comunidade local, os parceiros comerciais, fornecedores e consumidores, e a práticas relacionadas com os direitos humanos e preocupações ambientais mais globais. Estas dimensões devem ser geridas de forma integrada tendo em conta o setor de atuação e o contexto cultural. Inicialmente as empresas devem adotar uma declaração de missão e um código de conduta, definindo quais os seus objetivos, valores fundamentais e responsabilidades para com as diversas partes interessadas. Apenas depois passarão à sua implementação em toda a organização (CEE, 2001).

**Quadro 5.** Dimensão interna da RSO (Livro Verde da CE, 2001)

<b>Áreas de intervenção</b>	<b>Práticas</b>
Gestão dos Recursos Humanos	Aprendizagem ao longo da vida (parcerias com agentes locais responsáveis pela conceção de programas de educação e formação; apoio à transição dos jovens da escola para o mercado de trabalho; valorização e criação de meios que incentivem a aprendizagem ao longo da vida por parte dos trabalhadores); Responsabilização dos trabalhadores; Melhor informação dentro da empresa; Melhor equilíbrio entre vida profissional, familiar e tempos livres; Igualdade de remuneração e de perspectivas de carreira para as mulheres; Instituição de regimes de participação nos lucros e no capital da empresa; Preocupação com a empregabilidade e a segurança dos postos de trabalho; Acompanhamento ativo de trabalhadores que não se encontram ao serviço devido a incapacidade ou lesão; Práticas de recrutamento não-discriminatórias.
Saúde e segurança no trabalho	Procura de formas complementares de promoção da saúde e da segurança, utilizando-as como critérios para a aquisição de produtos e serviços de outras empresas; Inclusão de critérios de saúde e segurança no trabalho nos programas de certificação e de rotulagem existentes para produtos e equipamentos; Lançamento de programas de certificação de sistemas de gestão e de subcontratação centrados essencialmente na saúde e segurança no trabalho;

	Inclusão nos regimes de adjudicação de contratos critérios de segurança e saúde no trabalho.
Adaptação à mudança	<p>A participação de todos os elementos afetados através de informação e consulta abertas;</p> <p>A reestruturação deverá ser cuidadosamente preparada através da identificação dos riscos mais significativos, de uma previsão de custos (diretos e indiretos), de estratégias e políticas alternativas e da ponderação de todas as formas que permitam reduzir a necessidade de despedimentos;</p> <p>Procurar salvaguardar os direitos dos trabalhadores, permitindo-lhes receber, sempre que necessário, formação profissional suplementar;</p> <p>Modernizar os instrumentos e processos de produção;</p> <p>Captar investimentos públicos e privados;</p> <p>Definir procedimentos para a informação, o diálogo, a cooperação e o estabelecimento de parcerias;</p> <p>Reduzir o impacto a nível local através da sua participação no desenvolvimento local e o envolvimento em parcerias para o emprego e/ ou para inclusão social.</p>
Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais	<p>Redução na exploração de recursos, nas emissões poluentes ou na produção de resíduos;</p> <p>Ponderação do impacto dos produtos ao longo do seu ciclo de vida;</p> <p>Integrar o princípio da eco-eficiência na atividade empresarial.</p>

**Quadro 6.** Dimensão externa da RSO (Livro Verde da CE, 2001)

Áreas de intervenção	Práticas
Comunidade local	<p>Contributo em termos de emprego, remunerações, benefícios e impostos;</p> <p>Responsabilidade pelas atividades poluentes (ruído, luz, poluição das águas, emissões aéreas, contaminação do solo e o transporte e eliminação de resíduos);</p> <p>Educação ambiental da comunidade e apoio de ações de promoção ambiental;</p> <p>Oferta de espaços adicionais de formação;</p> <p>Recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social;</p> <p>Disponibilização de estruturas de cuidados à infância para os filhos dos trabalhadores;</p> <p>Patrocínio de eventos culturais e desportivos a nível local ou donativos para ações de caridade.</p>
Parceiros comerciais, fornecedores e consumidores	<p>Parcerias que permitam reduzir a complexidade e os custos das operações e aumentar a qualidade;</p> <p>Promoção do espírito empresarial na sua área de implantação (planos de acompanhamento de grandes empresas para outras em fase de arranque e PME locais ou assistência a sociedades de menores dimensões na apresentação de comunicações e relatórios sobre as suas atividades de responsabilidade social);</p> <p>Investir em capitais de risco (empresa maior adquire participações minoritárias numa empresa promissora em fase de arranque ou promove o seu desenvolvimento);</p> <p>Fornecer, de forma ética, eficiente e ecológica, produtos e serviços que os consumidores desejam e necessitam;</p> <p>Tornar os produtos e serviços utilizáveis por um número alargado de pessoas inclusive por consumidores portadores de deficiência.</p>
Direitos humanos	<p>Luta contra a corrupção;</p> <p>Adotar códigos de conduta que abrangem as condições de trabalho, os direitos humanos e aspetos ambientais, destinados em particular aos subcontratantes e fornecedores;</p>

	<p>Atingir o mesmo nível de responsabilidade social nos países de acolhimento que no país de origem;</p> <p>Padrões éticos de produção às mercadorias importadas relacionados com o trabalho infantil, forçado e prisional;</p> <p>Combater a pobreza infantil mediante o apoio à educação;</p> <p>Garantir uma verificação contínua da aplicação dos códigos de conduta através de auditorias com o envolvimento das autoridades públicas, sindicatos e ONG's.</p>
Preocupações ambientais globais	<p>Respeitar normas e convenções de alcance transfronteiriço;</p> <p>Melhorar desempenho ambiental ao longo de toda a cadeia de produção;</p> <p>Procurar o desenvolvimento sustentável.</p>

Muito mudou na Europa e no Mundo na primeira década do século XXI e a Comissão Europeia divulgou em 2011 uma nova comunicação sob o tema “Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014” que surge no âmbito da estratégia Europa 2020 e na qual a Comissão assumiu o compromisso de renovar a estratégia da UE para promover a responsabilidade social das empresas. Nesta comunicação é apresentada uma nova definição de RSO: “a responsabilidade social das empresas é «a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade». O respeito da legislação aplicável e dos acordos coletivos entre parceiros sociais é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adotar processos com o objetivo de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respetivas atividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas, a fim de:

- maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e acionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral;
- identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos.”(p.7)

Neste enquadramento uma abordagem estratégica da RSO é cada vez mais importante para a competitividade das empresas, podendo trazer-lhes benefícios em termos de gestão do risco, redução de custos, acesso a capital, relação cliente, gestão de recursos humanos e capacidade de inovação. O facto de a RSO exigir o envolvimento de *stakeholders* internos e externos, permite às empresas antecipar melhor e conseguir vantagens das rápidas mudanças que ocorrem em termos de expectativas sociais e condições da atividade, podendo ser uma oportunidade para o desenvolvimento de novos mercados e criação de novas oportunidades de crescimento (European Commission, 2011).

Para além das vantagens acima já referidas, este documento salienta ainda que com a RSO as empresas podem também beneficiar de maior inovação e crescimento, base sustentável para o modelo de negócio pois as práticas de RSO permitem uma maior retenção dos colaboradores e também geram maior confiança por parte dos consumidores e comunidade em geral. De salientar também que a RSO é mais suscetível de contribuir a longo prazo para o sucesso e competitividade da empresa quando totalmente integrada na estratégia do negócio (European Commission, 2011).

A RSO comporta um conjunto de valores importante para a construção de uma sociedade mais coesa e para que seja possível fazer a transição para um sistema económico sustentável. Com práticas de RSO as empresas contribuem para o desenvolvimento sustentável e para um mercado económico socialmente competitivo. Ajudar a mitigar os efeitos da crise económica dos últimos anos, como o desemprego, é parte da responsabilidade social das empresas. No caso de empresas privadas cuja atividade contribua para serviços públicos, a responsabilidade empresarial tem um papel ainda mais importante (European Commission, 2011).

Foi constituída uma Aliança Europeia para a RSO, à qual aderiram 180 empresas e associações patronais, que trabalhou no desenvolvimento de ferramentas em áreas chave. Contudo, os desafios continuam a ser muitos pois muitas empresas continuam a não integrar na sua estratégia e operações preocupações ambientais e sociais. De facto, em 2011 apenas 15 dos Estados Membros possuíam políticas nacionais para promoção da RSO (European Commission, 2011).

Para a promoção da RSO, a Comissão Europeia (2011) apontou alguns caminhos de intervenção:

- Adotar uma abordagem que tenha em conta os vários *stakeholders* internos e externos;
- Promover recompensas políticas para práticas empresariais socialmente responsáveis, como através do aproveitamento das políticas da União Europeia nas áreas do consumo, investimento e contratação pública;
- Melhorar a autorregulação e a correlação, trabalhando com empresas no desenvolvimento de um código de boas práticas;
- Aumentar a visibilidade e a divulgação dos bons exemplos de práticas empresariais de responsabilidade social e ambiental;
- Alinhar as abordagens europeias e globais de RSO, com especial destaque para as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, os 10 princípios do Pacto Global das Nações Unidas, os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos, a

Declaração Tripartida de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social da OIT e a ISO 26000 Norma Guia sobre Responsabilidade Social;

- Maior integração da RSO na educação, formação e investigação, proporcionando mais apoio à educação e formação e explorando oportunidades para o financiamento de mais pesquisas neste domínio;
- Enfatizar a importância das políticas nacionais e sub-nacionais de RSO, devendo os países membros da UE apresentar ou atualizar os seus próprios planos para promover a RSO.

### 1.1.3. Diferenças e convergências entre a perspetiva americana e a perspetiva europeia da RSO

**Quadro 7.** Diferenças entre perspetivas americana e europeia da RSO  
(Duarte, 2014; Matten & Moon, 2008)

<b>Perspetiva Americana</b>	<b>Perspetiva Europeia</b>
Enfoque individualista	Foco no diálogo social e na participação ativa de todas as partes interessadas
Empresas focadas nos aspetos económicos	Empresas procuram colocar a RSO no centro das estratégias empresariais
Décadas de atenção	Interesse recente
Na RSO estão incluídas as obrigações legais (RSO implícita) e o cumprimento dos objetivos económicos, estando o carácter voluntário apenas associado às dimensões ética e filantrópica	A RSO vai para além das obrigações legais e supõe a implementação de práticas voluntárias aos níveis social, económico e ambiental (RSO explícita)

Duarte (2014) refere também que o carácter filantrópico no que diz respeito a questões sociais da abordagem americana é mais abrangente que o da abordagem europeia ao considerar a proteção ambiental, a discriminação social, a segurança dos produtos e a segurança ocupacional.

Não obstante todas as diferenças existentes entre estas duas abordagens, é possível identificar alguns pontos comuns (Neves, 2004):

- Consideram que a RSO vai para além dos requisitos legais, sendo constituída por comportamentos adotados voluntariamente;
- O conceito de RSO está relacionado com o de desenvolvimento sustentável pois consideram o impacto económico, social e ambiental;
- A RSO integra a forma de gestão da empresa, não é uma área extra;

- A implementação da RSO depende da importância que lhe é dada pelas organizações.

Duarte (2014) salienta a importância dada aos *stakeholders*, sendo as perspetivas em análise unânimes na importância de corresponder às expectativas e necessidades das várias partes interessadas. Todavia, este aspeto é referido explicitamente na definição europeia, ao passo que na definição americana aparece apenas de forma implícita.

#### 1.1.4. Outras definições de RSO a partir do século XXI

Com base na proposta da Comissão Europeia em 2001 que considerava que o campo de atuação da RSO se divide nas dimensões interna e externa, Neves e Bento (2005) adicionam a este modelo três outras áreas de implementação das práticas de RSO. Estas três áreas interagem com as duas anteriores e correspondem aos três pilares do desenvolvimento sustentável apresentados por Elkington (1998): responsabilidade social, económica e ambiental. Sobrepondo os três pilares da RSO à relação entre *stakeholders* internos e externos, surgem seis áreas de atuação (Gomes, Duarte & Neves, 2009), como se pode verificar no quadro 8. A implementação de ações em todas estas áreas levará as organizações a desenvolverem-se de forma sustentável.

**Quadro 8.** Modelo tridimensional de RSO (Neves & Bento, 2005)

		Área	
		Interna	Externa
<b>Dimensão</b>	<b>Social</b>	Responsabilidade para com as pessoas dentro da organização: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima social</li> <li>• Empregabilidade</li> <li>• Gestão e desenvolvimento dos RH</li> </ul>	Responsabilidade para com as pessoas fora da organização: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio sociocultural</li> <li>• Voluntariado empresarial</li> <li>• Relação com a comunidade</li> </ul>
	<b>Económica</b>	Responsabilidade de alcançar a prosperidade económica da organização: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequação entre estratégia e sustentabilidade</li> <li>• Longevidade da organização</li> <li>• Eficácia</li> </ul>	Responsabilidade de contribuir para a prosperidade económica da sociedade: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio socioeconómico</li> <li>• Mecenato</li> <li>• Patrocínios</li> <li>• Relação com fornecedores, clientes e parceiros</li> </ul>
	<b>Ambiental</b>	Responsabilidade de minimizar o impacto ambiental das operações do negócio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Higiene e segurança no trabalho</li> <li>• Condições de trabalho</li> </ul>	Responsabilidade de contribuir para a proteção e preservação do meio ambiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proteção e preservação do meio ambiente</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saúde ocupacional</li> <li>• Gestão do impacto ambiental</li> </ul>	
--	--	--	--

Na tentativa de encontrar uma definição abrangente de RSO, o Banco Mundial caracterizou-a como o compromisso do negócio para contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os colaboradores, as famílias, as comunidades locais e a sociedade em geral para melhorar a sua qualidade de vida, de forma que seja favorável para o negócio e também para o desenvolvimento internacional (Petkoski & Twose, 2003).

Autores como Werther e Chandler (2006), Blowfield e Murray (2008) e Raubenheimer e Rasmussen (2013) consideram que a RSO se define mais pelos valores e códigos de conduta da empresa nas relações que estabelece com os vários *stakeholders*, devendo as empresas definir as estratégias de RSO de acordo com os seus *stakeholders* e prioridades estratégicas.

Por sua vez, Windsor (2001) e Raubenheimer e Rasmussen (2013) defendem que características da empresa como a dimensão, riqueza, poder e capacidade de influência têm impacto ou afetam as responsabilidades das organizações nesta área.

De acordo com Matten and Moon (2008) pode ainda diferenciar-se RSO implícita e explícita. A RSO implícita consiste no conjunto de valores, normas e regras que se traduzem em requisitos obrigatórios para cumprir os requisitos dos *stakeholders*. A RSO explícita é voluntária e implementada como resultado de uma decisão deliberada da organização, muitas vezes estratégica. Contrariamente às empresas que não têm valores ou práticas normalizadas de RSO, as que colocam em prática a RSO explícita, comunicam as suas políticas e práticas aos *stakeholders* utilizando linguagem própria da RSO como uma estratégia para promover um significado comum do valor da atividade.

Muitas vezes também são utilizados os termos responsabilidade organizacional e sustentabilidade organizacional de forma indistinta (Waddock & Bodwell, 2007). Na verdade, o conceito de RSO é entendido como mais amplo, significando a responsabilidade que a organização tem na implementação de práticas e políticas organizacionais que vão ao encontro das expectativas dos vários *stakeholders* no que diz respeito ao seu desempenho económico, social e ambiental (Aguinis, 2011; Cramer, Heijden & Jonker, 2006; Rupp, Williams & Aguilera, 2010).

Neste âmbito, importa ainda clarificar o conceito de RSO estratégica enquanto forma de olhar para a relação que se estabelece entre o mundo empresarial e a sociedade, na qual, para atingir os objetivos organizacionais, as relações com os vários *stakeholders* são geridas de forma que ambas as partes ganhem algo com a relação (Porter & Kramer, 2006). Assim, as

empresas ao invés de implementarem ações de RSO de uma forma genérica devem focar-se em ações estratégicas. Antes de desenvolver qualquer atividade, devem decidir onde pretendem intervir tendo em conta o nível de impacto esperado e potenciando as suas vantagens competitivas.

#### 1.1.5. A teoria dos *stakeholders* e a RSO

No seguimento da teoria dos *stakeholders* desenvolvida por Freeman (1984), que salienta a necessidade de corresponder às necessidades dos vários *stakeholders* da organização de acordo com o seu nível de importância para o negócio, Aguinis (2011) defende que a RSO é um constructo multidimensional. Para este autor, a RSO consiste nas políticas e ações específicas da organização que têm em conta as expectativas dos *stakeholders* em termos de desempenho económico, social e ambiental (Aguinis, 2011; Raubenheimer & Rasmussen, 2013). Aguinis e Glavas (2012) salientam que estas políticas e práticas são implementadas a todos os níveis da organização nomeadamente institucional, organizacional e individual.

Em síntese, pode dizer-se que a RSO é um conceito ambíguo e complexo, tendo sido definida de várias formas ao longo do tempo ou dependendo do autor ou contexto. Ainda assim, na atualidade, esta abordagem multidimensional será a que mais se adequa ao contemplar um conjunto amplo de ações e práticas como a redução do impacto ambiental, a melhoria das condições de trabalho e segurança, o investimento na gestão e desenvolvimento das pessoas, e o apoio à comunidade, assegurando também a sustentabilidade económica do negócio (Duarte & Neves, 2010; Neves & Bento, 2005). Por estes motivos, a abordagem multidimensional da RSO proposta por Aguinis (2011) foi a escolhida para o desenvolvimento do presente estudo.

#### 1.1.6. Vantagens da RSO

Como referido anteriormente, nas últimas décadas, a RSO tem recebido especial destaque quer por parte das empresas, quer por parte das universidades, tendo-se desenvolvido bastantes estudos na área. A maior parte dos estudos preocupou-se em compreender a natureza da relação entre a RSO e os *stakeholders* externos, como são os investidores e os consumidores, provavelmente por necessidade de justificação económica dos investimentos realizados em RSO (Christensen *et al.*, 2014). Estes estudos vieram mostrar que existe uma relação positiva entre o desempenho social das organizações e as respostas

afetivas, comportamentais e cognitivas dos consumidores em relação às mesmas (Creyer & Ross, 1997; Goodfrey & Hatch, 2007; Maigan, 2001; Sanchez & Sotorrió, 2007). Aliás, Glavas e Piderit (2009) salientam que muitos dos estudos realizados concluíram que o primeiro impacto do comportamento das organizações se dá no exterior das mesmas.

É notória a crescente pressão dos consumidores para as empresas adotarem práticas mais sustentáveis na gestão dos negócios. Os consumidores estão mais conscientes do posicionamento das organizações em relação ao seu desempenho económico, social e ambiental, integrando-os nas suas decisões de consumo e tendem a evitar produtos e serviços de organizações que considerem socialmente irresponsáveis (Waddock, 2008).

Esta imagem construída pelo público em geral é também tida em conta na hora de procurar trabalho, o que faz com que empresas socialmente responsáveis tenham mais facilidade na atração de bons candidatos (Duarte, Gomes & Neves, 2014 a,b; Turban & Greening, 1997).

Existe também uma vasta literatura sobre a relação entre desempenho social e desempenho financeiro, por vezes com resultados inconsistentes (relação negativa, positiva ou inexistente). Ainda assim, meta-análises recentes que contemplaram 33878 observações em diferentes contextos e setores de atividade sugerem que existe uma relação positiva entre estas duas áreas (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). O elevado desempenho social tem impacto positivo no desempenho financeiro na medida em que resulta do esforço da reputação organizacional. Por sua vez o desempenho financeiro também tem impacto no desempenho social pois disponibiliza os recursos necessários ao investimento em atividades socialmente responsáveis (Orlitzky *et al.*, 2003). Na mesma linha de investigação, Branco e Rodrigues (2006) concluíram que a RSO constitui uma vantagem competitiva.

Uma vez analisado em que medida a RSO pode constituir uma vantagem competitiva no que diz respeito aos *stakeholders* externos, de que forma será que a RSO também traz vantagens ao nível dos *stakeholders* internos, nomeadamente nos colaboradores? É a esta questão que se procurará dar resposta na secção seguinte.

### **1.1.7. Efeitos da perceção de RSO nos colaboradores**

É consensual que o capital humano é um elemento que tem vindo a ganhar cada vez mais relevância dentro das organizações (Pfeffer & Veiga, 1999; Vicente, Rebelo & Agostinho, 2011; Young & Thyl, 2009) e são múltiplos os mecanismos pelos quais as organizações podem influenciar os indivíduos que nelas trabalham. Estes mecanismos são

importantes porque estão relacionados com questões centrais como a motivação, o compromisso e o desempenho dos colaboradores (Glavas & Piderit, 2009).

Também a necessidade de apostar no desenvolvimento dos colaboradores é cada vez mais encarada como um fator crucial e indissociável das decisões de gestão globais dos empresários, sendo determinante para o alcance dos índices de competitividade desejados ao desenvolvimento e crescimento sustentável das empresas (Neves, 2005).

Assim, é deveras importante compreender o posicionamento dos *stakeholders* internos, nomeadamente dos recursos humanos das organizações, pois são eles os principais responsáveis pela criação, implementação e manutenção diária de grande parte das práticas de RSO, sendo a sua adesão às mesmas fulcral para o alcance dos objetivos (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Bolton, Kim & O’Gorman, 2011; Christensen *et al.*, 2014; Collier & Esteban, 2007; Raubenheimer & Rasmussen, 2013). Os colaboradores são sem dúvida um *stakeholder* interno muito importante mas há que considerar que, ainda que sejam um grupo, nem todas as pessoas se envolvem da mesma forma na RSO (Rodrigo & Arenas, 2008).

Importa compreender de que forma a RSO tem influência ao nível individual especialmente no que concerne as respostas dos colaboradores. Todavia, o conhecimento existente nesta área ainda é muito reduzido, começando apenas nos últimos anos a surgir mais estudos numa perspetiva mais interna e que vai para além dos quadros superiores e cargos de chefia (Aguinis & Glavas, 2012; Christensen *et al.*, 2014; Duarte & Neves, 2009; Glavas & Piderit, 2009).

Vuontisjärvi (2006) defende uma visão mais radical da RSO ao defender que a relação entre a empresa e os seus colaboradores constitui uma condição prévia à RSO pelo que, se a empresa não assumir um nível elevado de responsabilidade pelos seus colaboradores, não poderá assumir verdadeiramente a responsabilidade pelos clientes ou pelo contexto social ou ambiental em que atua.

Os resultados de um estudo realizado por Raubenheimer e Rasmussen (2013) ilustram bem as diferenças existentes na forma de entender a RSO. Por um lado, mostrou que uma parte das empresas considera que os colaboradores são parte constituinte do processo através do qual fazem chegar as suas iniciativas de RSO aos *stakeholders* externos. Contudo, outras empresas consideram que os colaboradores não devem ser vistos como uma parte do processo mas devem ser entendidos como um *stakeholder* chave, devendo as empresas ser responsáveis pelos colaboradores, focar-se no seu desenvolvimento e envolvimento, assim como no impacto da própria empresa nos colaboradores.

O facto de uma organização ser publicamente considerada socialmente responsável não significa que os colaboradores pensem o mesmo, pois estes podem não ter conhecimento das práticas de RS que desenvolve e/ou estas terem apenas impacto no exterior da organização. Para medir o impacto da RSO nos comportamentos dos colaboradores, é importante saber (e medir) se os colaboradores consideram as empresas onde trabalham socialmente responsáveis. Por conseguinte, a perceção do envolvimento da empresa em práticas socialmente responsáveis constitui a variável preditora que influencia comportamentos como o envolvimento, o estabelecimento de relações de qualidade e a criatividade (Glavas & Piderit, 2009).

Estudos já realizados enquadrados nesta perspetiva demonstraram que as práticas de RSO estão positivamente relacionadas com:

- Compromisso organizacional (Bourdeau, Graf & Turcotte, 2013; Duarte, 2011; Farooq, Payaud, Merunka, & Valette-Florence, 2014; Hofman & Newman, 2014; Kim, Lee, Lee & Kim, 2010). O envolvimento da organização em práticas socialmente responsáveis para com os recursos humanos e ao nível económico está positivamente relacionado com maior a ligação emocional e sentido de lealdade do colaborador para com a empresa (Brammer, Millington & Rayton, 2007; Duarte & Neves, 2009, 2012; Peterson, 2004).
- Identificação com a organização (Jacinto & Carvalho, 2009; Rodrigo & Arenas, 2008; Roeck, Mariqueb, Stinglhamerb & Swaen, 2014).
- Confiança na organização (Lin, 2010; Lopes, Neves & Duarte, 2011)
- Atribuição de importância ao trabalho (Rodrigo & Arenas, 2008).
- Menores intenções de saída da organização (*turnover* voluntário), principalmente as ações de RSO interna (Bourdeau *et al.*, 2013; Duarte & Neves, 2013; Gomes *et al.*, 2009; 2013; Vicente *et al.*, 2011);
- Maior perceção de justiça organizacional (Roeck *et al.*, 2014).
- Envolvimento em comportamentos de cidadania organizacional (Lin, 2010).
- Imagem da organização. Na literatura encontramos resultados diferenciados: Recentemente, Duarte e Neves (2012) concluíram que a perceção do envolvimento da organização em práticas socialmente responsáveis para com os recursos humanos e ao nível económico está positivamente relacionada com uma imagem positiva da empresa por parte do colaborador, ao passo que o envolvimento em práticas de RSO para com a comunidade e o ambiente não tinham qualquer efeito. Contrariamente, estudos anteriores indicavam que existe uma relação positiva entre o envolvimento em práticas

RSO de apoio à comunidade e ao ambiente e de governança organizacional e uma imagem corporativa positiva (Duarte & Neves, 2009; Dutton & Dukerich, 1991; Fombrum & Van Riel, 1997; Hess, Rogovsky & Dunfree, 2002);

- Envolvimento no trabalho (Esmaelinezhad, Boerhannoeddin & Singaravelloo, 2015; Glavas & Piderit, 2009; Lin, 2010; Maltez, 2014;
- Satisfação no trabalho (Bourdeau *et al.*, 2013; Duarte & Neves, 2009). Vicente *et al.* (2011) referem que a RSO interna tem maior relação com a satisfação no trabalho.

Outros estudos concluíram também que determinadas dimensões da RSO podem ser mais importantes que outras para compreender e prever a relação dos colaboradores com as empresas (Brammer *et al.*, 2007; Peterson, 2004; Rego, Leal, Cunha, Faria & Pinho, 2010; Turker, 2009). Por exemplo, um estudo que se propôs investigar a relação existente entre as diferentes dimensões da RSO e o compromisso, identificação e confiança dos colaboradores para com a organização, permitiu concluir que a dimensão com relação mais forte é a RSO para com os colaboradores, seguida da dimensão comunidade. As práticas de RSO ambientais não tinham qualquer efeito (Farooq *et al.*, 2014).

Glavas e Piderit (2009) alertam para o facto de que apesar de toda a atenção dada à RSO, esta ainda estar longe de fazer parte da gestão diária das organizações. Num estudo realizado pela McKinsey com 4238 executivos, apenas 3% consideraram que as suas empresas estão a fazer um bom trabalho ao nível da responsabilidade social. De facto, enquanto os diretores não estiverem convencidos de que a RSO é vantajosa para o negócio, esta nunca fará parte da prática diária das empresas. Posto isto, é sem dúvida importante explorar de que forma a RSO influencia aspetos relacionados com os recursos humanos, sobre os quais os diretores se devem preocupar. Desta forma, o problema de investigação a que este estudo se propõe dar resposta, explora **em que medida o envolvimento no trabalho se encontra associado às perceções dos colaboradores do envolvimento da empresa em práticas de RSO e se esta relação é moderada pelo estilo de liderança da chefia direta e mediada pelo grau de satisfação do colaborador com o trabalho.**

Em seguida, apresentar-se-á uma revisão bibliográfica dos restantes conceitos apresentados no problema de investigação, começando pelo conceito de envolvimento no trabalho, a relação deste com a RSO e depois a sua relação com a liderança e a satisfação no trabalho. Ao longo da revisão bibliográfica serão apresentadas as hipóteses em análise.

## 1.2. Envolvimento no trabalho

*“Hoje em dia, o desafio não é apenas reter talentos, mas envolvê-los completamente, capturar os seus corações e mentes em todas as fases da sua vida profissional”*

(Kaye & Jordan-Evens, 2003: 11).

O conceito de envolvimento no trabalho é recente e surge no âmbito do crescente interesse na psicologia positiva que foca as forças humanas, o funcionamento ótimo e o bem-estar (Chughtai & Buckley, 2008). Em apenas 10 anos, foram apresentados muitos estudos sobre o envolvimento. Contudo, não existe consenso em torno de uma definição única de envolvimento no trabalho, assim como também continua a ser difícil estabelecer relações causais sobre os antecedentes e consequentes do envolvimento dos trabalhadores, muitas vezes devido a limitações nos estudos realizados (Saks & Gruman, 2014).

Este constructo tem tido uma importância crescente para as empresas pois tem sido apresentado como tendo o potencial de afetar a retenção, a produtividade e a lealdade dos colaboradores, assim como sendo também um fator determinante para a satisfação dos clientes e reputação das empresas. Desta forma, para ganharem vantagem competitiva, é cada vez mais frequente as empresas solicitarem aos Departamentos de Recursos Humanos o desenvolvimento de planos direcionados ao compromisso e envolvimento dos colaboradores (Jose, 2012; Lockwood, 2007).

Kahn (1990) defende que quanto mais um indivíduo puder trazer a totalidade do que é para o local de trabalho, mais envolvido estará. Ou seja, quanto mais puder trazer para o local de trabalho os seus valores, mais envolvido estará. A verdadeira motivação dos indivíduos vem de acreditarem que o seu trabalho tem um objetivo e que eles fazem parte de um esforço maior para alcançar algo que realmente vale a pena.

Tradicionalmente, o envolvimento no trabalho (*work engagement*) é assumido como o oposto do esgotamento profissional (*burnout*). Contrariamente aos que sofrem de esgotamento profissional, os colaboradores envolvidos no trabalho têm uma sensação de energia e ligação emocional com as suas atividades laborais e veem-se como capazes de lidar com as exigências do trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004).

Existem duas escolas de pensamento sobre a relação entre o envolvimento no trabalho e o esgotamento profissional que são explicadas em seguida.

Maslach e Leiter (1997) consideram que estas duas dimensões constituem pólos opostos do bem-estar relacionado com o trabalho, sendo o esgotamento profissional o pólo negativo e o envolvimento no trabalho o positivo. Estes dois autores definem o esgotamento

profissional como composto por exaustão, cinismo e eficácia profissional reduzida, pelo que o envolvimento no trabalho é então caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, sendo estes três últimos, por definição, opostos dos anteriores. Desta forma, baixas pontuações nas três dimensões do esgotamento profissional medidas na *Maslach Burnout Inventory*, significarão a presença de envolvimento no trabalho.

Contudo, esta perspetiva de avaliação do envolvimento e do esgotamento profissional através do mesmo questionário tem fragilidades. Primeiro, não faz sentido admitir que os dois conceitos têm uma correlação negativa perfeita pois, o facto de um colaborador não estar profissionalmente esgotado, não significa que esteja necessariamente envolvido no trabalho que desempenha. O inverso também se verifica, ou seja, se um colaborador se sente pouco envolvido no trabalho, isso não significa que esteja profissionalmente esgotado. Por conseguinte, a relação entre os dois constructos não pode ser empiricamente avaliada pelo mesmo questionário nem podem ser incluídos num modelo único (Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

O envolvimento no trabalho e o esgotamento profissional são dois conceitos diferentes que devem ser avaliados independentemente. Ainda que seja natural que os dois conceitos estejam negativamente correlacionados, um colaborador que não está profissionalmente esgotado pode ter uma pontuação elevada ou não no envolvimento no trabalho. Do mesmo modo, um colaborador envolvido no trabalho pode ter pontuações baixas ou elevadas no esgotamento profissional. Esta abordagem permite a avaliação da força da relação entre as duas variáveis porque são avaliadas por instrumentos diferentes (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Martínez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002).

Desta forma, para o presente estudo, assume-se a segunda perspetiva abordada, de Schaufeli e Bakker (2004), segundo a qual: o envolvimento no trabalho (ou apenas “envolvimento”) é um estado mental positivo de preenchimento e relacionado com o trabalho caracterizado por vigor, dedicação e absorção. É um estado cognitivo-afetivo mais persistente que não está focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular. O vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a predisposição para se esforçar e ser persistente mesmo perante dificuldades. A dedicação significa estar fortemente envolvido no próprio trabalho e experienciar um sentimento de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção caracteriza-se por estar completamente concentrado, feliz e envolvido no trabalho, ter a sensação de que o tempo passa depressa e dificuldade em afastar-se do trabalho.

O vigor e a dedicação são considerados oposto da exaustão e do cinismo. O contínuo que existe entre o vigor e a exaustão é chamado energia ou ativação, enquanto o contínuo entre a dedicação e o cinismo tem o nome de identificação. Por sua vez, o envolvimento é caracterizado por elevado nível de energia e forte identificação com o trabalho. O *burnout* consiste no inverso, baixo nível de energia e pouca identificação com o trabalho. O último componente do *burnout*, a ineficácia profissional, não integra o conceito de envolvimento. A razão estará relacionada com o facto de a exaustão e o cinismo serem os dois principais componentes do *burnout* (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Shirom, 2002). Para além disso, Schaufeli e Bakker (2004) referem também que os estudos efetuados demonstram que mais do que pela eficácia, o envolvimento é caracterizado por estar imerso e felizmente absorvido no próprio trabalho. A absorção é uma das dimensões do envolvimento no trabalho e não é considerada oposta à ineficácia profissional.

Schaufeli e Bakker (2004) destacam os resultados de um estudo apresentado em 2001 no qual utilizaram a UWES. Verificaram que pontuações elevadas no envolvimento no trabalho estavam positivamente relacionadas com comportamentos pró-ativos, com o auto feedback positivo, com a coincidência dos valores próprios com os da organização, e com o envolvimento em atividades fora do trabalho. Ainda que os entrevistados indicassem que de vez em quando se sentiam cansados, este estado era encarado de forma positiva porque era associado a objetivos alcançados, contrariamente à experiência dos trabalhadores em *burnout* em que a fadiga é experienciada como sendo algo apenas negativo. Alguns dos indivíduos referiram que no passado já tinham sentido *burnout*, o que aponta para alguma resiliência assim como para o uso de estratégias de *coping* eficazes. De esclarecer que os indivíduos envolvidos não são viciados no trabalho (*workaholic*) pois apreciam outras atividades fora do trabalho e também trabalham muito porque é algo que lhes dá prazer e não porque são motivados por uma força interna que não conseguem controlar. Os indivíduos realizam o seu trabalho porque estão motivados intrinsecamente, isto é, gostam do seu trabalho e sentem-se por ele atraídos.

Tendo em conta todas as vantagens apresentadas para o envolvimento do trabalho, faz sentido questionarmo-nos sobre quais os antecedentes do envolvimento no trabalho, os seja, quais são os fatores que contribuem positivamente para o maior envolvimento dos indivíduos no trabalho. Na literatura encontramos várias respostas a esta questão, que são apresentadas no quadro seguinte.

**Quadro 9.** Antecedentes do envolvimento no trabalho  
(baseada em Bakker, Albrecht & Liter, 2011; Saks, 2006; Saks & Gruman, 2014)

<b>Antecedentes</b>	<b>Autores</b>
O significado do trabalho tem forte relação com o envolvimento. As relações entre o enriquecimento do trabalho e o ajustamento ao papel e o envolvimento são mediadas pela segurança psicológica.	Kahn (1990)
Práticas de elevado envolvimento no trabalho: participação/ poder/ controlo, informação, recompensas e treino/ desenvolvimento.	Lawler (1993)
Dimensões do ambiente psicológico: suporte de gestão, clareza, contribuição, reconhecimento, autoexpressão e desafio.	Brown & Leigh (1996)
Ambiente de envolvimento dos colaboradores: participação, partilha de informação, formação e recompensas.	Riordan, Vandenberg, & Richardson (2005)
Colaboradores envolvidos que comunicam o seu otimismo, atitudes positivas e comportamentos proactivos dos colegas, criam um ambiente positivo, independentemente das exigências e recursos a que estejam expostos.	Bakker, van Emmerik, & Euwema (2006)
Ter os recursos adequados ao trabalho, reconhecimento e recompensas justos, apoio dos colegas e supervisores e justiça organizacional.	Saks (2006)
Os recursos do trabalho são particularmente importantes para promover o envolvimento quando as exigências do trabalho são elevadas.	Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou (2007)
Os recursos pessoais ou capital psicológico, nomeadamente a autoeficácia na capacidade de dar resposta às exigências; o otimismo perante a vida; e o acreditar que podem satisfazer as suas necessidades ao ser membros ativos na organização.	Bakker, Demerouti, & Schaufeli (2007) Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, (2009a)
A interação com colegas tem resultados imediatos e a longo prazo.	Hakanen, Schaufeli, & Ahola (2008)
Alterações nos recursos têm influência no envolvimento durante um ano.	Schaufeli, Bakker & Van Rhenen (2009)
Recursos do trabalho como autonomia, influência no trabalho, apoio social dos colegas de trabalho, <i>coaching</i> , <i>feedback</i> e oportunidades de desenvolvimento.	Bakker, Albrecht & Leiter (2011)
Autonomia, <i>feedback</i> , oportunidades de desenvolvimento, ambiente de trabalho positivo, recuperação, recompensas e reconhecimento, apoio, variedade do trabalho e ajuste à função.	Crawford, LePine & Rich (2010)
Exigências de desafio: responsabilidade, pressão do tempo e volume de trabalho.	Crawford, LePine & Rich (2010)
Positivamente relacionado com a liderança transformacional, <i>empowering leadership</i> e trocas líder membro.	Bakker, Albrecht & Leiter (2011)
A liderança transformacional ao inspirar à colaboração entre as pessoas, o que suporta o envolvimento.	Tims, Bakker, & Xanthopoulou (2011)
O <i>feedback</i> do superior hierárquico está relacionado com o envolvimento, contrariamente ao apoio do superior. O contrário pode suceder em situações de elevada autonomia e responsabilidade.	Menguc, Auh, Fisher & Haddad (2013)
Relação com os colegas de trabalho, contribuição do trabalho para o alcance dos objetivos da organização, significado do trabalho, oportunidade para colocar em prática competências e capacidades, relação com o superior hierárquico, o trabalho em si mesmo e a estabilidade financeira da organização.	Society for Human Resource Management (2015)

Contrariamente, exigências físicas do trabalho como o esforço físico e as condições de trabalho como riscos para a saúde e ruído estão negativamente relacionados com o envolvimento no trabalho (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Algumas exigências do trabalho são percebidas como obstáculos, nomeadamente situações de *stress* que possam prejudicar o crescimento pessoal, a aprendizagem e o alcance dos objetivos, como a burocracia, conflitos emocionais, políticas organizacionais, inadequação de recursos, conflito de papéis, ambiguidade de papéis e sobrecarga de funções (Crawford, LePine & Rich, 2010).

Uma das razões pelas quais o envolvimento no trabalho tem despertado tanta atenção tem a ver com o facto de se acreditar que está associado a importantes resultados organizacionais, isto é, os seus consequentes.

Macey, Schneider, Barbera & Young (2009) desenvolveu um estudo em diferentes indústrias do qual concluiu que as empresas que estavam nos primeiros 25% em termos de envolvimento tinham maior retorno de investimento, rentabilidade e mais que duplicavam o valor para o acionista comparativamente com as empresas que estavam nos 25% com pontuação mais baixa no grau de envolvimento dos colaboradores.

No quadro seguinte é apresentado um resumo dos consequentes que surgem na literatura.

**Quadro 10.** Consequentes do envolvimento no trabalho  
(baseada em Bakker *et al.*, 2011)

Consequentes	Autores
O envolvimento está positivamente relacionado com satisfação e confiança do cliente, produtividade e rentabilidade. E está negativamente relacionado com intenções de <i>turnover</i> .	Harter, Schmidt & Hayes (2002) Saks (2006)
Satisfação com o trabalho, compromisso organizacional, menor tendência para deixar a organização, melhor desempenho, comportamentos mais pró-ativos em prol da organização e mais comportamentos de cidadania organizacional.	Saks (2006)
Saúde e bem-estar.	Crawford, LePine & Rich. (2010)
O envolvimento tem relação positiva com comportamentos de cidadania organizacional.	Rich, LePine & Crawford (2010)
Colaboradores envolvidos criam os seus próprios recursos, têm melhor desempenho e clientes mais satisfeitos.	Bakker, Albrecht & Leiter (2011)
Maior envolvimento está relacionado com desempenhos mais positivos no serviço ao cliente.	Menguc, Auh, Fisher & Haddad (2013)

Devi (2009) salienta que um colaborador envolvido demonstra níveis mais elevados de compromisso o que influencia outros a aumentarem a sua produtividade para melhorar a imagem e os lucros da organização.

As organizações necessitam cada vez mais de colaboradores com as competências e motivação necessárias para o alcance da performance desejada. Desta forma, é vital para qualquer empresa compreender, desenvolver e envolver os seus colaboradores (Bonfiglioli, Moir & Ambrosin, 2006; Jose, 2012).

É de salientar que as pessoas podem variar no grau de envolvimento que têm para com o seu trabalho, as tarefas, a organização e o seu grupo de trabalho. Um colaborador envolvido no seu trabalho pode estar ou não estar envolvido nas várias dimensões. Cada tipo de envolvimento estará relacionado com os outros, o que significa que mudanças num tipo terá implicações nos outros tipos. Os antecedentes de cada tipo de envolvimento poderão ser diferentes, o que deve ser tido em conta nas intervenções que pretendam potenciar o envolvimento. Por último, as consequências de cada tipo de envolvimento também poderão ser diferentes o que também deve ter implicações para a intervenção de acordo com o tipo de envolvimento que a organização pretenda aumentar (Saks, 2014).

Perante isto é inquestionável a importância de compreender que fatores poderão afetar o envolvimento no trabalho de forma positiva.

### **1.2.1. RSO e Envolvimento**

A perceção que os colaboradores têm da ética e responsabilidade social da empresa tem um papel importante na motivação dos colaboradores para o envolvimento no trabalho e promove a confiança na organização. Quando as pessoas percecionam que organização desenvolve os seus negócios de acordo com critérios morais e éticos para além das exigências legais, sentem-se positivamente motivados pela organização e pelo trabalho, levando a uma relação positiva entre cidadania ética e envolvimento no trabalho (Lin, 2009).

De uma forma geral, qualquer indivíduo que trabalhe numa organização, não se rege por valores exclusivamente económicos, pelo que também não se preocupa apenas com os lucros. De facto, verificou-se que pessoas que trabalham em empresas que demonstram valores como a preocupação com outros, têm maior alinhamento com a organização e os lucros desta são também maiores (Collins & Porras, 1994). Desta forma, parece que o motivo pelo qual os lucros aumentam nestas empresas está no facto de o trabalho desempenhado ter significado para as pessoas (Glavas & Piderit, 2009). Willard (2002) verificou que

organizações socialmente responsáveis proporcionam significado ao trabalho o que, por sua vez, atrai os melhores colaboradores, aumenta a retenção de talentos e aumenta a produtividade dos colaboradores. Csikszentmihalyi (2003) salienta que quando as pessoas estão envolvidas num trabalho com significado, entram num estado de envolvimento, são mais criativas e produtivas, alcançando melhores resultados.

Glavas e Piderit (2009) desenvolveram um estudo que lhes permitiu concluir que quanto maior a perceção de que a empresa é socialmente responsável, maior é o envolvimento dos colaboradores com o trabalho. Maltez (2014) num estudo realizado em Portugal, também concluiu que a perceção de RSO face aos Trabalhadores e ao nível Económico reforçam a perceção de ajustamento dos valores do indivíduo à organização que, por sua vez, aumenta o envolvimento no trabalho.

**Quadro 11.** Resumo de estudos sobre a relação entre a RSO e o envolvimento no trabalho

<b>Autores (ano)</b>	<b>Amostra</b>	<b>Escala de RSO</b>	<b>Escala de Envolvimento no trabalho</b>	<b>Resultados</b>
Glavas & Piderit (2009)	347 indivíduos de 7 empresas nos EUA	Escala desenvolvida pelos autores composta por 6 dimensões (6 itens: comportamentos de cidadania organizacional; 5 itens: pessoas; 7 itens: planeta; e 3 itens: lucros)	Gallup Workplace Audit (GWA)	Relação positiva entre a RSO percebida e o vigor, dedicação e absorção dos indivíduos no trabalho.
Lin (2010)	428 indivíduos de 12 grandes empresas de Taiwan	Escala de Maignan & Ferrell (2000)	6 itens da Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	RSO percebida afeta positivamente o envolvimento no trabalho direta e indiretamente, através da mediação da confiança organizacional.
Pereira (2013)	257 trabalhadores (amostra por conveniência)	Escala de responsabilidade social (Vicente, Rebelo e Inverno, 2011)	UWES traduzida e adaptada por Alexandra Marques Pinto	Envolvimento é explicado positivamente pela perceção da RSE, nas dimensões <i>Marketplace</i> e <i>Workplace</i> .
Maltez (2014)	175 colaboradores de diferentes organizações	Escala de Responsabilidade Social Percebida (Duarte, 2011)	Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Schaufeli & Bakker, 2003)	Relação positiva entre a perceção de RSO Trabalhadores e Económica e o ajustamento dos valores do indivíduo à organização que, por sua vez, aumenta o envolvimento no trabalho.
Esmaeelinezhad, Boerhannoeddin & Singaravelloo (2015)	220 colaboradores de uma empresa da área automóvel no Irão	20 itens da Escala de Maignan & Ferrell (2000)	Utrecht Work Engagement Scale de 17 itens (Schaufeli <i>et al.</i> , 2002, 2006)	Efeito positivo da responsabilidade ética e filantrópica no envolvimento no trabalho, mas não da responsabilidade económica e legal.

Especificamente, este estudo procura contribuir com mais alguma informação sobre a forma como a percepção dos colaboradores da RSO impacta no envolvimento dos colaboradores com trabalho. Para tal, adota-se uma abordagem desenvolvida por Duarte e Neves (2009). Estes autores desenvolveram um estudo em Portugal que lhes permitiu concluir que as pessoas percebem as práticas de RSO estruturadas em três dimensões. A primeira dimensão, a que foi dado o nome de RSO para com os colaboradores, está relacionada com a forma como as empresas tratam os seus recursos humanos e contribuem para a melhoria do seu bem estar. A segunda dimensão, denominada RSO para com a comunidade e o ambiente, inclui práticas relacionadas com o desenvolvimento da comunidade e a conservação do ambiente. A terceira dimensão, a RSO económica, diz respeito ao desempenho económico das organizações. Este estudo resultou na construção de uma escala que avalia a percepção de práticas de RSO por parte dos colaboradores. Esta escala tem vindo a ser utilizada em vários estudos que confirmam a sua validade (Duarte & Neves, 2012; José, 2013; Maltez, 2014; Nascimento, 2014; Oliveira, 2014).

Tendo em conta os antecedentes apresentados coloca-se a seguinte hipótese:

**H1: A percepção de RSO está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho.**

Evoluindo no problema de investigação, importa em seguida compreender melhor a variável moderadora em estudo, o estilo de liderança.

### 1.3. Estilo de liderança

A liderança constitui um tema bastante complexo, sendo que, apesar das inúmeras investigações já realizadas na tentativa de encontrar uma definição para o conceito, os resultados obtidos não foram esclarecedores ao ponto de se encontrar uma definição concetual única. Certos autores consideram que a liderança está relacionada com características de personalidade, outros com o exercício de influência, com comportamentos específicos, com relações de poder, com formas de alcançar objetivos ou ainda com a combinação de vários elementos. Apesar disso, um ponto comum a todas as teorias existentes é o de que a liderança pressupõe a existência de um indivíduo capaz de influenciar um grupo de indivíduos (Neves, 2001). Por outro lado, é indiscutível que a liderança desempenha um papel de extrema importância na criação das condições necessárias para que os colaboradores tenham o melhor desempenho possível (Freytag, 2014).

Ao nível grupal e organizacional, as investigações sobre o impacto dos líderes conduzem maioritariamente a três abordagens: teorias dos traços dos líderes, teorias dos comportamentos dos líderes e teorias sobre liderança partilhada ou distribuída (Northouse, 2013). Desta forma, faz sentido que as investigações realizadas no âmbito da influência dos líderes sobre os comportamentos de RSO considerem estas abordagens.

### 1.3.1. O indivíduo enquanto líder (Teorias dos Traços) e RSO

De acordo com a abordagem do líder centrada nas suas características pessoais, cada pessoa tem traços, personalidade, competências e características individuais diferentes das demais pessoas, sendo que, características como pro-atividade, motivação, integridade, estabilidade emocional, aptidão verbal, sociabilidade, confiança e inteligência são chave para distinguir líderes de não líderes (Kirkpatrick & Locke, 1991; Mann, 1959; Neves, 2001; Stogdill, 1948; Zaccaro, Kemp & Bader, 2004).

Neste âmbito, considera-se que o líder molda a estratégia da empresa, sendo que as suas escolhas no âmbito organizacional refletem a sua personalidade e valores (Neves, 2001; Northouse, 2013). Desta forma, pressupõe-se que as características pessoais do líder permitem prever a RSO. O Diretor Geral reflete na empresa os seus próprios valores, o que condiciona os processos de tomada de decisão e a forma como os diretores estabelecem prioridades em relação aos vários *stakeholders* organizacionais. Whetten e Mackey (2011) encontraram evidências de que experiências vividas pelos fundadores das empresas durante a sua juventude – como serem filhos de missionários cristãos e a participação em eventos sociais – fazem com que estes desenvolvam consciência social e que as suas empresas tenham de alguma forma a sua identidade relacionada com a RSO, e que esta tende a perdurar mesmo quando se afastam da liderança da empresa. Este facto sugere que os efeitos da liderança na RSO podem perdurar por muito tempo.

Estudos recentes demonstraram também que líderes narcisistas e dominantes raramente inspiram os seus seguidores a adotarem comportamentos socialmente responsáveis caracterizados pelo apoio e ajuda aos outros, a ética, a justiça, a cidadania organizacional e trabalho voluntário (Chatterjee & Hambrick, 2011; Judge, Piccolo & Kosalka, 2009). Foram ainda encontradas evidências de que quanto mais elevado o nível de formação em gestão dos membros da direção, maior o potencial para a existência de irresponsabilidade social organizacional (Daboub, Rasheed, Priem & Gray, 1995).

Todavia, Neves (2001) alerta para o facto de estudos efetuados sobre este tema concluírem que a correlação entre os traços do líder e a liderança é fraca, tornando-os pouco preditivos. Ou seja, os traços do líder terão um papel facilitador no desempenho da liderança mas não constituirão o fator predominante.

Este facto conduz a um conjunto de outras teorias que defendem que a RSO é mais facilmente aprendida, treinada ou incutida, não dependendo tanto das diferenças individuais do líder, mas sim dos seus comportamentos, o que nos conduz às teorias comportamentais.

### 1.3.2. Os comportamentos do líder no trabalho (Teorias Comportamentais) e RSO

De acordo com a abordagem comportamental, a capacidade dos líderes para influenciarem as práticas e resultados da RSO depende mais de comportamentos específicos dos líderes do que das suas diferenças individuais (Christensen *et al.*, 2014).

Crane (2000) verificou que o grau de compromisso da direção para com a RSO parece influenciar as estruturas organizacionais que a empresa desenvolve para identificar, analisar e responder à envolvente social e ambiental.

Yukl (2010) na teoria das trocas líder-membro (LMX) esclarece que a frequência e os padrões de comunicação, a reciprocidade das normas, o entendimento entre valores, os papéis desempenhados e certas táticas de interação entre o líder e o seu seguidor podem resultar em níveis elevados de confiança mútua e benefício organizacional. Esta teoria relaciona-se também com a RSO porque esclarece também como comportamentos específicos dos líderes podem ou não conduzir a comportamentos similares ou recíprocos por parte dos colegas ou seguidores. Desta teoria derivam dois tipos adicionais de liderança: a liderança ética e a liderança socialmente responsável.

A liderança ética, a liderança socialmente responsável e a liderança servidora constituem abordagens mais recentes à RSO, estando ainda menos estudada a relação com esta temática. As três caracterizam-se por serem abordagens com maior foco nos resultados não financeiros da liderança.

Os líderes éticos são indivíduos que encorajam as práticas de RSO de forma altruísta comunicando *standards* éticos, encorajando e modelando o comportamento ético e opondo-se a comportamentos não éticos (Yukl, 2010).

A liderança responsável é um conceito emergente, não possuindo ainda uma definição nem forma de avaliação concretas (Pless, Maak & Waldman, 2012). Ainda assim, segundo Miska, Hilbe e Myer (2014), as investigações realizadas sugerem que os líderes responsáveis

são-no com base em duas orientações distintas: numa visão estritamente económica ou numa perspetiva mais abrangente de todos os *stakeholders* organizacionais. Esta grande diferença está obviamente relacionada com a RSO e com o seu cariz instrumental ou altruísta. Pless *et al.* (2012) verificaram que líderes responsáveis com orientações integradoras e idealistas têm linhas de pensamento moral mais tradicionais. O integrador não tem como principal objetivo a obtenção de lucros para os acionistas, mas consideram-nos como o resultado natural da gestão de um negócio de forma planeada e responsável. Já o idealista utiliza o negócio como forma e não como um fim para resolver problemas sociais e dar resposta às necessidades das partes interessadas. Em suma, a liderança responsável procura criar uma mudança social através da identificação de objetivos de responsabilidade social que facilitam esforços colaborativos entre *stakeholders* internos e externos (Groves & LaRocca, 2011b).

A liderança servidora consiste numa abordagem comportamental já mais trabalhada que as duas referidas anteriormente e tem na sua definição algo que a distingue de todas as outras que é a preocupação com os outros (Christensen *et al.*, 2014), combinando a motivação para liderar com a necessidade de servir (Spears, 2004). O líder servidor preocupa-se com o desenvolvimento das pessoas, é humilde, age de forma autêntica, aceita as pessoas como são, trabalha para o bem comum, sendo que a RSO está inerente às suas práticas. Como resultado, os seus seguidores sentem-se comprometidos, capazes, satisfeitos e mais envolvidos com o trabalho, as equipas tendem a ser mais eficazes, os resultados da empresa podem melhorar e as empresas podem também ter um maior foco na sustentabilidade e RSO (Olesia, 2014; Peterson, 2004). Associados à liderança servidora estão também os comportamentos de cidadania organizacional, maior colaboração entre colaboradores e maior criatividade (Olesia, 2014). Mayer, Bardes e Piccolo (2008) e Christensen *et al.* (2014) salientam que, de entre todas as teorias, esta é a única que inclui como parte e resultado do processo de liderança a RSO. Enquanto na liderança transformacional, o principal foco do líder é a organização e os seus objetivos, na liderança servidora o foco está nas necessidades daqueles que serve e nos menos privilegiados.

Muitos dos líderes das 100 Melhores Empresas para Trabalhar nos Estados Unidos da América referem que a liderança servidora constitui um valor central para a empresa e atribuem o sucesso financeiro e pontuações elevadas em termos de RSO a práticas orientadas nos princípios deste tipo de liderança (Kincaid, 2012).

No âmbito das teorias comportamentais, enquadra-se também a liderança transformacional. O líder transformacional está maioritariamente preocupado em facilitar mudanças aos níveis mais internos da organização, nomeadamente aos níveis individual,

grupal e organizacional (Groves & LaRocca, 2011b). Os líderes transformacionais elevam as aspirações dos seus seguidores e ativam nestes valores mais elevados de forma que se identificam com o líder e com a sua visão/missão, se sentem melhor no seu trabalho, e o seu desempenho vai para além das expectativas e de simples trocas (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009; Breevaart *et al.*, 2014). Os comportamentos típicos dos líderes transformacionais incluem a influência através da partilha de valores, levam os seguidores a acreditar que são capazes de coisas que pensavam não ser possíveis, ajudam os colaboradores a pensar de forma inovadora e estabelecem com eles relações que lhes permitem influenciar alguns comportamentos (Bass, 1999). Todas estas ações podem influenciar comportamentos relacionados com a justiça social, o ativismo ambiental e outras atividades socialmente responsáveis. Waldman, Siegel e Javidan (2006) e Robertson e Barling (2013) referem que as empresas com líderes transformacionais têm mais tendência a se envolverem em práticas de RSO. Isto dever-se-á em parte porque estes líderes potenciam o desenvolvimento de valores e comportamentos socialmente responsáveis.

### **1.3.3. Liderança Transacional e Transformacional**

Devido à relação existente entre a liderança transformacional e a RSO, os conceitos de liderança transacional e transformacional serão desenvolvidos.

O líder transacional motiva os seus seguidores para cumprirem as suas expectativas identificando as expectativas / necessidades / desejos individuais e clarificando como cada um os pode satisfazer em troca do desempenho e realização de tarefas. O líder transformacional comunica uma visão apelativa do futuro, consegue mostrar aos liderados a importância dos objetivos e interesses do grupo acima dos individuais, e confia nas capacidades dos liderados para a realização da visão, o que os leva a transcender os seus próprios objetivos em prol do grupo ou organização, empenhando-se e demonstrando elevados níveis de desempenho (Avolio & Yammarino, 2002; Bass, 1985, 1999; Rego & Cunha, 2007; Seibert, Wang & Courtright, 2011). Segundo Burns (1978), os líderes transformacionais têm a capacidade de, ao apelar a valores como o humanitarismo, a paz, a justiça e a liberdade, conduzirem as pessoas para níveis elevados de motivação e moralidade. As pessoas lideradas por um líder transformacional sentem confiança, lealdade e respeito por ele.

A liderança transformacional está associada a maior autonomia das pessoas, o que lhes permite abordar os problemas de diferentes perspetivas, mesmo diferentes das do líder (Breevaart *et al.*, 2014; Jung & Sosik, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006).

Para Bass (1985, 1999), os dois estilos, ainda que diferentes, são complementares, podendo ambos obter resultados positivos em circunstâncias distintas. O líder transacional pode ser mais adequado em períodos estáveis e de evolução lenta, ao passo que o líder transformacional terá melhores resultados que o anterior num contexto em mudança ou de constituição de uma empresa. Bass considera que todos os líderes utilizam os dois estilos de liderança mas os mais eficazes utilizam a liderança transformacional mais frequentemente que a transacional (Breevaart *et al.*, 2014). De forma semelhante, Bass e Steidlmeier (1998) consideram que a presença da liderança transformacional aumenta a eficácia da liderança transacional.

A liderança transacional é composta por três componentes com impactos diferentes em termos de eficácia, sendo que alguns têm um impacto mais positivo que outros em termos de compromisso, lealdade e satisfação dos seguidores (Bass & Avolio, 1995; Bass & Riggio, 2006; Rego & Cunha, 2007). Explicando cada componente:

- 1) A recompensa contingente – é a componente mais eficaz em termos de liderança segundo a qual o líder clarifica o que os subordinados devem fazer para serem recompensados aquando do alcance dos objetivos;
- 2) A gestão por exceção ativa – consiste em aplicar ações corretivas ao antecipar os erros que não permitirão o alcance dos padrões estabelecidos;
- 3) A gestão por exceção passiva – consiste em tomar ações corretivas apenas quando os problemas ocorrem, confrontando os seguidores com os seus erros;

A liderança transformacional tem por sua vez quatro componentes (Bass, 1985, 1999; Bass & Riggio, 2006):

- 1) A influência idealizada / carisma – significa que o líder é um modelo para os seus seguidores, eles identificam-se com o seu líder, respeitam-no e confiam nele;
- 2) A liderança inspiracional – refere-se à capacidade de passar uma visão para a equipa, criando e comunicando um visão apelativa do futuro;
- 3) A estimulação intelectual – o líder age como um catalisador, desafiando a equipa a pensar de forma diferente e a encontrar soluções inovadoras;
- 4) A consideração individualizada – o líder age como mentor de cada membro da equipa, compreendendo que cada pessoa tem as suas necessidades e capacidades intelectuais.

Kanungo e Mendonca (1996), na mesma linha de pensamento de Bass, distinguem a liderança transacional da liderança transformacional. O líder transacional procura obediência por parte das pessoas, controlando-as e manipulando-as através de recompensas, punições, ameaças e do recurso ao estatuto. A relação entre líder e liderados baseia-se no interesse

mútuo, na troca de recursos necessários a cada um, sendo que estes últimos contribuem com os seus conhecimentos, aptidões e competências para o alcance dos objetivos do líder. Estes mecanismos não desenvolvem nas pessoas a internalização dos valores do líder e da organização, nem conduzem ao empenho, limitando-se apenas a obedecer para receberem algo em troca.

Por sua vez, o líder transformacional tem, como principal objetivo a mudança de atitudes, crenças e valores das pessoas e entende que para tal é importante conseguir que as pessoas se identifiquem consigo e internalizem os pedidos como intrinsecamente desejáveis. Ele tem uma ação mais ética que o líder transacional pois, ao considerar que cada pessoa tem determinadas potencialidades, ele procura através do *empowerment* desenvolver a sua autoeficácia, auto-valor, autonomia, autodeterminação e autorrealização. Esta forma de agir conduz a que a relação estabelecida entre o líder e os liderados se caracterize pela confiança, justiça e lealdade, e a que as pessoas se empenhem, desenvolvam o seu potencial e incrementem os seus níveis de autonomia (Kanungo & Mendonca, 1996).

Para além do já referido, para Bass (1999), no âmbito da liderança transformacional, é importante clarificar o conceito de liderança transformacional carismática para que não seja confundida com a liderança carismática. Na liderança transformacional carismática o carisma é um elemento necessário mas não é suficiente para gerar um processo transformacional; um líder carismático pode não ser transformacional mas a liderança transformacional tem como componente o carisma; o líder transformacional potencia os seus subordinados, valoriza-os, ao passo que alguns líderes carismáticos influenciam os subordinados no sentido da dependência e lealdade pessoal; contrariamente aos líderes carismáticos, os transformacionais podem exercer influência no papel de mentor ou professor; os líderes transformacionais suscitam respostas emocionais menos extremas que os carismáticos; os líderes transformacionais são mais frequentes que os líderes carismáticos.

De referir também que alguns autores defendem que a liderança transformacional pode ser até certa medida aprendida através de programas de formação de *feedback* 360°, conduzindo a efeitos positivos no desempenho organizacional (Atwater & Waldman, 1998; Bass, 1999; Vanderberghe, 1999).

A liderança *laissez-faire* (Bass, 1985, 1999; Bass & Riggio, 2006) caracteriza-se por uma certa apatia dos líderes perante os problemas, atuando apenas quando estes se tornam graves. Caracteriza-se pela inexistência de comportamentos de liderança pois o líder evita envolver-se em assuntos importantes, está ausente quando necessários e evita tomar decisões. Este estilo de liderança é composto por dois componentes:

- 1) A gestão por exceção passiva - espécie de inatividade face aos problemas por parte dos líderes que apenas atuam quando os problemas se agravam;
- 2) *Laissez-faire* – inexistência de comportamentos de liderança. Os líderes não se envolvem em assuntos importantes, encontram-se ausentes quando são necessários e evitam tomar decisões.

#### 1.3.4. Relação entre liderança e RSO

Na literatura existem ainda poucos estudos empíricos que relacionem o estilo de liderança com as atitudes dos liderados para com a RSO (Groves & LaRocca, 2011a). Ainda assim, são apresentados seguidamente resultados de investigações realizadas nesta área.

Vlachos e Panagopoulos (2013) desenvolveram um estudo sobre liderança carismática e o seu impacto nas atribuições induzidas à RSO e concluíram que quando os gestores demonstram comportamentos carismáticos os seus subordinados tendem a pensar que as práticas de RSO têm como objetivo final fazer o bem e/ou cumprir as obrigações para com a sociedade.

Groves e LaRocca (2011a) concluíram que o facto de a liderança transaccional se basear em valores utilitários e normas de reciprocidade, esta é incapaz de gerar crenças profundas nos *stakeholders* sobre a RSO.

Por sua vez, o líder transformacional ao falar sobre os seus valores e crenças, enfatizando as consequências éticas das decisões que afetam as várias partes interessadas, exercem influência sobre os colaboradores através de mecanismos de modelagem e de aprendizagem indireta, que faz com que estes valorizem mudanças socialmente responsáveis no seu setor e organização (Bandura, 1977). Por outro lado, com base no autoconceito dos colaboradores, os líderes transformacionais influenciam-nos eficazmente ao apresentarem uma visão que os inspira a olhar para lá dos seus próprios interesses mas com uma ligação forte entre o esforço intrínseco e o seu autoconceito (Shamir, House & Arthur, 1993).

#### 1.3.5. Relação entre liderança e envolvimento no trabalho

Também o papel do líder na promoção do envolvimento no trabalho tem sido pouco investigado (Bakker *et al.*, 2011)

Como referido anteriormente, Bass (2005) desenvolveu uma teoria que contempla três grandes estilos de liderança que vão desde a consideração individual e suporte ao colaborador (liderança transformacional) às trocas proporcionais entre o líder e os membros da sua equipa

(liderança transacional), ou mesmo ao desinteresse total pelo colaborador (liderança *laissez-faire*). Não é esperado que os dois últimos estilos de liderança contribuam substancialmente para o envolvimento no trabalho porque são limitados em termos de poder motivacional e capacidade inspiracional (Bakker *et al.*, 2011).

Em contrapartida, o estilo de liderança transformacional é definido como um comportamento de liderança que transforma as normas e valores dos colaboradores, motivando-os a irem para além das suas próprias expectativas (Yukl, 1989), sendo uma das suas principais características a visão inspiradora do líder (Bakker *et al.*, 2011).

O líder transformacional aumenta os sentimentos de envolvimento, coesão, compromisso, energia e realização (Shamir *et al.*, 1993). Um colaborador que receba apoio, inspiração e acompanhamento de qualidade do seu superior tende a experienciar o trabalho como mais desafiante, envolvente e satisfatório e, conseqüentemente, sente-se mais envolvido nas tarefas inerentes ao trabalho (Bakker *et al.*, 2011).

Uma investigação realizada concluiu que a relação entre a liderança transformacional e o envolvimento no trabalho é parcialmente mediada pelo otimismo, mas não pela autoeficácia. Esta descoberta mostra que a liderança transformacional aumenta o otimismo das pessoas e contribui também para o aumento dos níveis de vigor, dedicação e absorção manifestados (Bakker *et al.*, 2011).

A *empowering leadership* capacita os colaboradores através da autonomia, controlo e poder de decisão, encorajando a tomada de decisão participativa, a liderança pelo exemplo, a partilha de informação, o *coaching* e a demonstração de preocupação pelos colaboradores (Pearce & Sims, 2002; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006). Como resultado, os colaboradores terão sentimentos como de contribuição, controlo, competência, conexão e significado mais elevados em relação às tarefas, o que os fará também sentirem-se mais envolvidos (Bakker *et al.*, 2011).

Desta forma, parece fazer sentido dizer que a liderança, principalmente a transformacional e a *empowering*, têm uma influência direta e positiva nos constructos motivacionais como o envolvimento no trabalho. Esta influência pode resultar da comunicação de uma visão inspiradora e consideração individual (Bass & Riggio, 2006), ajudando os colaboradores a construir significado no seu trabalho (Arnold, Turner, Barling, Kelloway & McKee, 2007).

Segundo Schaufeli e Salanova (2008) líderes com elevados comportamentos orientados para tarefas têm bons resultados em termos de envolvimento no trabalho. Os mesmos autores referem que é expectável que os líderes transformacionais, por serem

inspiradores e visionários, sejam eficazes na promoção do envolvimento no trabalho. Esta expectativa foi validada numa investigação realizada por Zhu, Avolio e Walumbwa (2009).

Os líderes transformacionais promovem o envolvimento também aumentando a percepção de apoio social nos colaboradores (Lyons & Schneider, 2009). Ao sentirem que têm suporte, as pessoas sentem-se mais seguras, o que faz com que sejam mais criativas e tentem coisas diferentes sem terem medo de consequências negativas (Kahn, 1990).

Ainda que o estudo da influência dos comportamentos dos líderes sobre o envolvimento dos liderados no trabalho seja uma área ainda pouco explorada (Breevaart *et al.*, 2014), existem já alguns dados resultantes de investigações recentes relevantes para o presente estudo.

Sabe-se que a presença de uma liderança eficaz é um pré-requisito para aumentar os níveis de envolvimento no trabalho por parte dos colaboradores, podendo ainda estar relacionada com o desempenho organizacional (Townsend & Gebhardt, 2008) e estudos recentes concluíram que existe uma forte relação entre o envolvimento no trabalho e a liderança transformacional (Ghafor, Qureshi, Khan & Hijazi, 2011). Freytag (2014) considera que a estagnação ou diminuição do envolvimento das pessoas demonstram que estão em falta os fundamentos da liderança. Tims, Bakker e Xanthopoulou (2011) concluíram num estudo sobre a relação entre as duas variáveis numa base diária que as pessoas se sentiam mais envolvidas nos dias em que o seu líder demonstrava mais comportamentos característicos da liderança transformacional pois aos líderes transacionais faltava-lhes a capacidade para motivar e inspirar fundamental para estimular o envolvimento dos colaboradores. Outros estudos demonstraram que a liderança transformacional influencia o envolvimento no trabalho, especialmente no caso de pessoas com características positivas como a aprendizagem ativa (Zhu *et al.*, 2009); que indivíduos que ao ler algo achavam que o seu líder era transformacional se sentiam mais envolvidos por preencher as suas necessidades de identificação e de desenvolvimento (Kovjanic, Schuh & Jonas, 2013); que os líderes transformacionais contribuem para a motivação intrínseca dos colaboradores para trabalhar ao atribuírem significado ao trabalho (Avolio & Yammarino, 2002); que os líderes transformacionais e a recompensa contingente influenciam positivamente a autonomia das pessoas, o que também favorece o envolvimento no trabalho (Breevaart *et al.*, 2014);

O facto de os líderes transformacionais estarem mais atentos aos colaboradores e os ouvirem com atenção contribui para que estes sintam que têm suporte social, o que tem impacto positivo em termos de prevenção de *stress* e *burnout* e está também positivamente relacionado com o envolvimento (Breevaart *et al.*, 2014; Halbesleben & Leiter, 2010).

Ao nível mais grupal, através da comunicação do líder e da mediação que estabelece entre as pessoas, os conflitos são mais fáceis de gerir e tratados de forma construtiva e eficaz, o que justifica o facto de existirem menos conflitos entre trabalhadores envolvidos no trabalho (Mills, 2011).

Numa outra abordagem que procurou analisar a congruência entre os valores dos líderes e dos seus seguidores, verificou-se que esta congruência desempenha um papel importante mas parcial na explicação do grau em que a liderança transformacional gera comportamentos de cidadania organizacional nos colaboradores e também crenças relacionadas com a RSO (Groves & LaRocca, 2011b).

No que concerne a liderança transacional, verifica-se que a recompensa contingente também contribui para que seja dado significado ao trabalho o que de alguma forma aumenta o nível envolvimento no trabalho (Breevaart *et al.*, 2014; Judge & Piccolo, 2004). Contudo, esta influência será menos duradoura que a de um líder transformacional devido à sua capacidade de exercer uma inspiração motivacional (Breevaart *et al.*, 2014).

Na literatura, é apontada como negativamente relacionada com o envolvimento no trabalho a dimensão gestão por exceção ativa da liderança transacional (Bass, 1999; Breevaart *et al.*, 2014).

Não obstante tudo o que foi anteriormente referido, há que ter em conta que diferentes gerações têm características diferentes no trabalho e podem também preferir estilos de liderança diferentes (Yu & Miller, 2005).

Alguns comportamentos dos gestores surgem associados à gestão do desempenho e aumento do envolvimento dos colaboradores, nomeadamente (Mone, Eisinger, Guggenheim, Price & Stine, 2011):

- Definição de metas em conjunto;
- Ajudar os colaboradores a compreenderem a importância das suas tarefas para a estratégia da empresa;
- Garantir um reconhecimento satisfatório;
- Fornecer *feedback* que ajude a melhorar o desempenho;
- Garantir oportunidades suficientes de formação;
- Apoiar esforços de desenvolvimento de carreira;
- Conduzir reuniões de planeamento de carreira;
- Conduzir reuniões eficazes de avaliação de desempenho;
- Encorajar a inovação e criatividade;
- Encorajar a melhoria de processos e produtividade;

- Valorizar ideias e opiniões;
- Respeitar as pessoas e tratá-las com justiça;
- Ouvir e atuar de acordo com as necessidades e preocupações;
- Ser confiável;
- Garantir os recursos e capacidade de decisão necessários ao desempenho eficaz;
- Controlar a qualidade do trabalho.

Tendo em conta a literatura sobre a liderança, propõem-se as seguintes hipóteses:

**H2. a) A liderança transformacional modera a relação entre a percepção de RSO e o envolvimento no trabalho;**

**H2. b) A liderança transacional não modera a relação entre a percepção de RSO e o envolvimento no trabalho;**

**H2. c) A liderança *laissez-faire* não modera a relação entre a percepção de RSO e o envolvimento no trabalho.**

#### 1.4. Satisfação no trabalho

Num contexto em que, como referido anteriormente, cada vez mais se entende o colaborador como elemento central nas organizações e que o sucesso das mesmas está em parte dependente das percepções e atitudes dos seus recursos humanos, não é de estranhar que o tema da satisfação organizacional seja um dos mais investigados na área da psicologia nos últimos tempos (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006; Judge & Church, 2000). E, à semelhança dos outros constructos abordados nesta investigação, também neste caso não existe o consenso suficiente entre os autores para a existência de uma definição única de satisfação no trabalho.

Ainda assim, pode dizer-se que a satisfação no trabalho constitui uma parte da satisfação com a vida e pode ser entendida como a satisfação em relação à empresa de forma geral ou como a satisfação com o trabalho específico desenvolvido por uma pessoa. É uma atitude que se vai desenvolvendo ao longo do tempo, à medida que se vai adquirindo mais informação sobre o trabalho e a sua envolvente, e não é estática (Cunha *et al.*, 2006; Singh & Sinha, 2013). A satisfação no trabalho descreve o quão feliz o indivíduo se sente com o seu trabalho e, quanto mais feliz a pessoa estiver com o seu trabalho, mais satisfeito se sente (Singh & Sinha, 2013).

É necessário que as chefias estejam atentas pois assim como as necessidades dos indivíduos mudam, também pode mudar o seu grau de satisfação. Por outro lado, se a satisfação no trabalho faz parte da satisfação com a vida, esta é também influenciada por outras áreas da vida da pessoa. Da mesma forma, a satisfação com o trabalho, também influencia a satisfação com a vida. Assim, a atenção das chefias dos vários níveis da organização às atitudes dos indivíduos em relação a outras áreas das suas vidas pode dar-lhes informações importantes sobre como atuar no sentido de terem colaboradores mais satisfeitos (Singh & Sinha, 2013).

De forma geral, elevados níveis de satisfação no trabalho resultam no aumento do compromisso dos colaboradores, no aumento de produtividade e na retenção. Por outro lado, baixos níveis de satisfação no trabalho estão relacionados com níveis elevados de absentismo, diminuição de produtividade e aumento do *turnover* (Meisinger, 2007).

Numa perspetiva multidimensional da satisfação no trabalho, esta contempla a satisfação da pessoa em várias áreas. As áreas normalmente consideradas são a remuneração, as perspetivas de promoção, os colegas de trabalho, o supervisor e o trabalho em si. Para além destas, Locke (1976) adicionou as condições de trabalho, a empresa, a gestão de topo e os subordinados (Judge, Parker, Colbert, Heller & Remus, 2001). Neste estudo apenas é considerada a dimensão global da satisfação no trabalho, considerada pela média das pontuações atribuídas na totalidade dos itens em avaliação.

Enquadrada nesta abordagem multidimensional, Duarte (2011) destaca a definição de satisfação no trabalho proposta por Locke (1976) que a define como um estado emocional positivo ou negativo resultante da avaliação que a pessoa faz do trabalho ou das condições do mesmo. Ou seja, a satisfação no trabalho resulta tanto de pensamentos como de sentimentos que a pessoa tem em relação ao trabalho e às suas condições. Mas quais são as características do trabalho e das condições do mesmo que podem potenciar a satisfação? Judge *et al.* (2001) classificam-nas em três grandes blocos: teorias situacionais (a satisfação resulta das características do trabalho ou de outros aspetos que o envolvem), teorias disposicionais (a satisfação resulta de características de personalidade do indivíduo), e teorias interativas (a satisfação resulta da interação entre a situação e a personalidade). Estas teorias são desenvolvidas em seguida.

*Antecedentes da satisfação no trabalho – teorias situacionais (baseado em Judge et al., 2001)*

- Teoria dos dois fatores de Herzberg (1967)

Fatores intrínsecos (relacionados com o próprio trabalho, responsabilidades e conquistas) estão relacionados com a satisfação; fatores extrínsecos (políticas da empresa, condições de trabalho e remuneração) estão relacionados com a não insatisfação, ou seja, contribuem apenas para que não gerar insatisfação mas não geram satisfação. Esta teoria foi refutada por vários investigadores que concluíram que ambos os tipos de fatores contribuem tanto para a satisfação como para a não insatisfação (Wernimont, 1966).

- Teoria do processamento da informação social de Salancik & Pfeffer (1977, 1978)

A satisfação no trabalho é uma realidade socialmente construída. Quando questionados sobre a sua satisfação, os indivíduos respondem com aquilo que sentem que é esperado que respondam com base em interpretações dos seus comportamentos, pistas dadas pelos colegas ou pela forma como a questão é colocada e depois procuram racionalizar e justificar as suas respostas. A teoria foi refutada por Hulin (1991) ao verificar que as mesmas características do trabalho ajudam a prever a satisfação no trabalho mesmo em culturas diferentes.

- Modelo das características do trabalho de Hackman & Oldham (1971, 1976)

Trabalhos que têm características motivacionais intrínsecas conduzem a níveis mais elevados de satisfação. Essas características são cinco: (1) identidade da tarefa (em que medida se consegue visualizar o trabalho realizado do princípio ao fim); (2) significado do trabalho (em que medida este é importante ou significativo); (3) variedade de tarefas (em que medida permite à pessoa realizar diferentes tarefas); (4) autonomia (grau de controlo na forma de realização do trabalho); e (5) *feedback* (medida em que o trabalho proporciona *feedback* sobre a forma como a pessoa o está a desenvolver). Trabalhos que são enriquecidos por forma a proporcionarem estas características tendem a ser mais satisfatórios e motivadores. Estas características levam a três estados psicológicos importantes (a atribuição de significado ao trabalho, a responsabilidade pelos resultados e o conhecimento dos resultados) que, por sua vez, conduzem à obtenção de resultados.

Jurgensen (1978) reforçou esta teoria ao verificar que quando é pedido a um indivíduo para avaliar diferentes aspetos do trabalho, a natureza do próprio trabalho emerge como a característica mais importante. Também quando está em questão a satisfação global com o trabalho, a satisfação com o próprio trabalho surge quase sempre como a característica com

maior correlação positiva (Rentsch & Steel, 1992). Esta informação é bastante importante em termos de intervenção pois indica que o principal fator gerador de satisfação das pessoas no trabalho é precisamente a natureza do trabalho, isto é, as suas características intrínsecas. Frye (1996) corroborou também a teoria das características do trabalho ao encontrar uma correlação de .50 entre as características do trabalho e a satisfação no trabalho.

Mais tarde os autores modificaram o modelo para uma perspectiva mais interacional na qual a relação entre as características intrínsecas do trabalho e a satisfação no trabalho depende da *Growth Need Strength* (GNS) que consiste na vontade sentida pelo indivíduo de desenvolvimento pessoal no trabalho. Os indivíduos com elevada GNS querem que os seus trabalhos contribuam para o seu desenvolvimento pessoal e obtêm satisfação da realização de tarefas desafiantes e pessoalmente recompensadoras. Neste caso, as características intrínsecas das tarefas têm um peso elevado para a satisfação dos indivíduos. Na literatura são referidos vários estudos que comprovam esta teoria, ou seja, no caso de indivíduos com elevada GNS a relação entre as características intrínsecas da tarefa e a satisfação no trabalho é superior que no caso dos indivíduos com baixa GNS (.68 contra .38).

Ainda assim, esta teoria tem algumas limitações. Existem evidências de que a relação entre as características do trabalho e a satisfação no trabalho é bidirecional. Também existe alguma evidência de que estados psicológicos influenciam a relação entre as características do trabalho e os seus resultados (James & Jones, 1980; James & Tetrick, 1986).

#### *Antecedentes da satisfação no trabalho – teorias disposicionais (baseado em Judge et al., 2001)*

Das três abordagens, esta é a mais recente e por isso também a menos desenvolvida. Os estudos desenvolvidos enquadram-se em duas categorias, a dos estudos indiretos e a dos estudos diretos.

Nos estudos indiretos, os investigadores procuram mostrar por inferência uma base disposicional para a satisfação no trabalho. Staw e Ross (1985) verificaram que a satisfação no trabalho era estável mesmo quando os indivíduos mudavam de trabalho ou ocupação durante um período de cinco anos. Contudo, esta capacidade é menor do que nos indivíduos que não fizeram nenhuma destas mudanças. Atrvey *et al.* (1989) também encontraram níveis semelhantes de satisfação no trabalho em 34 gémeos monozigóticos que tinham sido separados na infância. Estes estudos têm uma grande limitação que é o facto de não conseguirem identificar uma fonte disposicional de satisfação no trabalho.

Por sua vez, os estudos diretos medem diretamente constructos para avaliarem a relação de traços de personalidade com a satisfação no trabalho. Vários trabalhos foram desenvolvidos nesta área, relacionando por exemplo a afetividade positiva e negativa, a autoestima, a autoeficácia, o locus de controlo, a estabilidade emocional com a satisfação organizacional. Contudo, a sua validade psicométrica é frágil e muitas foram as ferramentas utilizadas, não permitindo uma comparação entre eles.

*Antecedentes da satisfação no trabalho – teorias interativas (baseado em Judge et al., 2001)*

Esta categoria de teorias contempla tanto aspetos situacionais como características pessoais dos indivíduos. As duas principais teorias interativas são o Modelo Integrativo de Cornell e a Teoria dos Valores Percebidos de Locke.

- Modelo Integrativo de Cornell (Hulin, 1991; Hulin, Roznowski and Hachiya, 1985)

Segundo este modelo, a satisfação no trabalho consiste no resultado do balanço entre as características da função, o que o indivíduo coloca em prática no trabalho (formação, experiência, tempo e esforço) e o que recebe como resultado do trabalho (remuneração, status, condições de trabalho, e fatores intrínsecos). Contudo, este modelo necessita de mais investigação.

- Teoria dos Valores Percebidos de Locke (1976)

Para Locke, os valores dos indivíduos determinam o que os satisfaz no trabalho pelo que é o não preenchimento desses valores pelo trabalho que causa insatisfação. Discrepâncias entre o que é desejado e recebido apenas gerarão insatisfação se aquela faceta do trabalho for importante para o indivíduo.

Num estudo realizado através de inquérito entrevistaram-se os indivíduos no sentido de perceber quais os cinco aspetos mais importantes para a satisfação no trabalho, que foram a remuneração, os benefícios, a segurança no trabalho, o balanço trabalho/família e comunicação entre os colaboradores e os diretores (Meisinger, 2007).

Os resultados de um estudo realizado em novembro de 2014 pela Society for Human Resource Management com 600 colaboradores americanos permitiram concluir que de um total de 43 fatores analisados, os que mais contribuem para a satisfação das pessoas no trabalho é:

- 1º - Tratar com respeito todas as pessoas a todos os níveis da organização (72%);
- 2º - Existência de confiança entre os colaboradores e os diretores (64%);
- 3º - Benefícios globais (63%);
- 4º - Remuneração total (61%);

5º - Segurança (59%);

6º - Relação com o superior hierárquico (58%);

7º - Oportunidade para utilizar as suas competências e capacidades no trabalho (58%).

#### 1.4.1. RSO, satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho

##### *RSO e satisfação no trabalho*

Já sabemos que as perceções de RSO estão positivamente relacionadas com o envolvimento no trabalho. Mas como se relacionarão a RSO com a satisfação no trabalho e a satisfação no trabalho com o envolvimento? Será que a satisfação no trabalho tem um efeito mediador na relação entre a RSO e o envolvimento no trabalho?

A literatura diz-nos que a perceção dos colaboradores da implementação de políticas de RSO aumenta o seu grau de satisfação (Bourdeau *et al.*, 2013; Brammer *et al.*, 2007; Duarte & Neves, 2009; Tziner, Oren, Bar & Kadosh, 2011). Esta satisfação faz com que as intenções de *turnover* diminuam (Bourdeau *et al.*, 2013).

Duarte e Neves (2009) numa investigação por si desenvolvida concluíram que a dimensão RSO Colaboradores constitui a dimensão que mais contribui para a satisfação no trabalho. Tziner *et al.* (2011) também chegaram à mesma conclusão pois, ainda que todas as dimensões da RSO estivessem relacionadas com a satisfação no trabalho, a que tinha maior impacto correspondia às práticas de RSO direcionadas aos colaboradores.

Valentine e Fleischman (2008) realizaram um estudo em que consideraram apenas a RSO externa e concluíram que a perceção que os indivíduos têm do envolvimento da organização em práticas de RSO externas medeia a relação existente entre programas de ética e a satisfação no trabalho. Desta forma, os autores propuseram que se renove a cultura da organização com códigos de ética, formação e atividades de RSO geradoras de crenças positivas acerca da organização, assim como do contexto de trabalho e da cultura.

Por sua vez, Patraquim e Loureiro (2009) descobriram que as três dimensões da RSO (social, ética e ambiental) estão positivamente relacionadas com a satisfação com diferentes facetas do trabalho. A satisfação com o supervisor e colegas é influenciada principalmente pela RSO percebida nas áreas social, ambiental e económica, seguida pela RSO em geral e pela RSO ética-social; a RSO percebida nas áreas social, ambiental e económica está positivamente relacionada com a satisfação com o trabalho em si; já a satisfação com a remuneração não tem relação com qualquer uma das dimensões de RSO em estudo. Com

estes resultados, os autores concluíram que diferentes práticas de RSO têm impacto em diferentes facetas da satisfação no trabalho.

### *Satisfação no trabalho e envolvimento no trabalho*

A literatura que relaciona estes dois conceitos é muito escassa e recente. Ainda assim, vários foram os autores que reportam a satisfação no trabalho como antecedente do envolvimento no trabalho (Abraham, 2012; Garg & Kumar, 2012; Maylett & Riboldi, 2008; Rich, 2006). Maylett e Riboldi (2002) concluíram que, a par da motivação e da eficácia, a satisfação é um componente importante para que os colaboradores se sintam envolvidos no trabalho. Avery, McKay e Wilson (2007) evidenciaram que a satisfação com os colegas está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho.

Por sua vez, Abraham (2012) verificou que as características do trabalho, o espírito de equipa, a cooperação entre departamentos, os benefícios e as políticas de gestão justas contribuíam para um nível moderado de envolvimento no trabalho. Para além disso, salientou que para manter nos indivíduos níveis elevados de satisfação que conduzem ao envolvimento no trabalho, a administração tem um papel muito importante na criação de uma cultura de confiança, cooperação e criatividade.

Garg e Kumar (2012) indicam que a satisfação no trabalho e a remuneração são antecedentes chave para o envolvimento no trabalho.

Alguns autores debruçaram-se especificamente sobre a satisfação dos indivíduos com as práticas de recursos humanos tendo concluído que a satisfação no que diz respeito à coordenação, tomada de decisão, premiação e envolvimento dos colaboradores estão relacionadas com o envolvimento no trabalho (Asad, Hussain, Nayyab, Ashraf e Adnan, 2011; Jose, 2012; Sardar, Rehman, Yousaf & Aijaz, 2011).

Outros autores encontraram também relações positivas entre a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e a motivação intrínseca, tendo concluído que a motivação intrínseca e o envolvimento no trabalho potenciam a satisfação no trabalho. Por outro lado, a motivação extrínseca está fortemente relacionada com o envolvimento no trabalho (Masvaure, Ruggunan & Maharaj, 2014).

Tendo em conta a literatura existente, coloca-se a seguinte hipótese:

**H3: A satisfação no trabalho tem um papel mediador na relação entre a RSO percebida e o envolvimento no trabalho.**

### 1.5. Modelo de investigação

Com base na definição das variáveis em estudo e nas hipóteses formuladas, apresenta-se o seguinte modelo de investigação que servirá de base para verificar a validade das hipóteses.

**Figura 4** – Modelo de investigação



No próximo capítulo descreve-se a metodologia empregue no estudo correlacional desenvolvido para testar o modelo de investigação.

## II. MÉTODO

### 2.1. Caracterização do contexto

O estudo foi desenvolvido numa empresa portuguesa com cinco unidades fabris que faz parte de um grupo multinacional do seu setor de atividade (CAE 16293 - Indústria de preparação da cortiça). O grupo é sensível a questões ambientais, existindo inclusivamente um departamento central responsável pela gestão dos assuntos relacionados com a RSO e emitindo anualmente um relatório de sustentabilidade certificado.

Para o presente estudo foram selecionadas as 3 principais unidades fabris que comportam um total de 415 colaboradores. Destes, 69% (286) são homens. 61% dos colaboradores tem entre 30 e 49 anos de idade (30% entre 30 e 39 anos e 31% entre 40 e 49 anos), 23% entre 50 e 59 anos, 13% entre 20 e 29 anos e 3% entre os 60 e os 67 anos. 50% (208) tem entre 10 e 19 anos de antiguidade, 39% tem até 5 anos de antiguidade, 6% tem entre 6 e 9 anos de antiguidade, 3% tem 30 ou mais anos de antiguidade e 2% tem entre 20 e 29 anos de antiguidade.

### 2.2. Caracterização da amostra

A taxa de resposta aos questionários foi de 52,5% (222 questionários válidos) e a sua distribuição é muito próxima da do universo de colaboradores, como é possível verificar na descrição abaixo.

Dos que responderam ao questionário 68% (152) eram homens.

A média das idades é de 42 anos (DP = 9,8). Dos inquiridos, 59% dos colaboradores tem entre 30 e 49 anos de idade (31% entre 30 e 39 anos e 28% entre 40 e 49 anos), 20% entre 50 e 59 anos, 10% entre 20 e 29 anos e 3% entre os 60 e os 67 anos.

A antiguidade média é de 9,8 anos (DP = 7,7) e 46% tem entre 10 e 19 anos de antiguidade, 41% tem até 5 anos de antiguidade, 5% tem entre 6 e 9 anos de antiguidade, 3% tem 30 ou mais anos de antiguidade e 2% tem entre 20 e 29 anos de antiguidade.

Dos respondentes, 6,8% exercia um cargo de chefia. Relativamente ao tipo de contrato, 62,2% tinha contrato sem termo / efetivo e os restantes possuíam contrato a termo certo.

### 2.3. Procedimentos

A recolha de dados realizou-se através da utilização de um questionário distribuído aos participantes dentro de envelope. Depois de preenchidos, os questionários foram devolvidos em envelopes fechados e colocados numa caixa fechada, seguindo-se os procedimentos recomendados para garantir o anonimato e confidencialidade das respostas. A escolha por este método deveu-se ao facto de a grande maioria das pessoas não ter acesso a computador no seu local de trabalho.

O questionário integrava um estudo mais alargado, contemplando mais variáveis que as utilizadas neste estudo. Assim, no início do questionário os participantes eram informados que o objetivo do estudo era compreender a opinião que os trabalhadores possuem acerca de vários aspetos do funcionamento da organização onde trabalham e a sua situação geral no trabalho. Era igualmente explicado que todos os dados recolhidos visavam apenas o tratamento estatístico, sendo que todas as respostas obtidas seriam confidenciais e anónimas e a participação totalmente voluntária, podendo desistir a qualquer momento.

Para a construção do questionário foram utilizadas escalas previamente testadas e validadas em Portugal.

### 2.4. Instrumentos

O questionário construído incluía 16 itens relativos à perceção dos trabalhadores sobre o envolvimento da organização em que trabalham em práticas de responsabilidade social, nove itens relativos ao envolvimento dos indivíduos no trabalho, 36 itens relativos ao estilo de liderança da chefia direta e cinco itens relativos à satisfação do colaborador com a sua vida profissional, num total de 67 itens.

O questionário possuía também itens relativos à caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes, nomeadamente sexo, idade, antiguidade, ocupação ou não de um cargo de chefia e o tipo de contrato de trabalho, com vista à melhor caracterização da amostra, bem como a validar o seu impacto no modelo em análise.

#### *Variável critério: envolvimento do colaborador no trabalho*

Para avaliar esta variável optou-se pela ferramenta mais utilizada na comunidade científica para medir o envolvimento no trabalho que é a escala UWES – Utrecht Work Engagement Scale de Schaufeli & Bakker (2003), numa versão adaptada para a população portuguesa por Capelo & Pocinho (2010). A escala é composta por nove itens que avaliam as três dimensões do envolvimento no trabalho: vigor, dedicação e absorção. A UWES é um

questionário de autorrelato e tem uma escala de resposta do tipo Likert de 0 a 6, sendo 0 “Nunca/Nenhuma vez” e 6 “Sempre/Todos os dias”. Segundo o manual do instrumento UWES (Schaufeli & Bakker, 2003) a escala possui valores satisfatórios de consistência interna (entre 0.89 e 0.97). Na amostra em estudo o coeficiente de alfa de Cronbach é de 0.945.

*Variável preditora: percepção de responsabilidade social das organizações*

Para avaliar a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de responsabilidade social da organização utilizou-se a Escala de Responsabilidade Social Percebida desenvolvida por Duarte (2011). A escala é composta por 16 itens que avaliam a percepção do envolvimento da organização em três dimensões da responsabilidade social: a) sete itens sobre responsabilidade social perante os colaboradores; b) seis itens sobre responsabilidade social perante a comunidade e o ambiente; e c) três itens sobre responsabilidade económica. A escala de resposta é do tipo Likert de 1 a 5 pontos em que 1 é “Discordo totalmente” e 5 “Concordo totalmente”. A escolha desta escala verifica-se adequada por já ter sido aplicada previamente à população portuguesa e ter obtido valores satisfatórios de consistência interna para as três dimensões de RSO avaliadas (RSO Trabalhadores 0.89, RSO Ambiente e Comunidade 0.86 e RSO Económica 0.86). Na presente amostra o coeficiente de alfa de Cronbach de RSO Colaboradores é 0.877, RSO Ambiente e Comunidade é 0.878 e RSO Económica 0.885.

*Variável moderadora: estilo de liderança da chefia direta*

Para avaliar o estilo de liderança da chefia direta, recorreu-se ao questionário MLQ – *Multifactor Leadership Questionnaire* - desenvolvido por Bass e Avolio (1995) e composto por 36 itens. Este questionário pretende caracterizar o estilo de liderança em liderança transformacional, transaccional ou *laissez-faire* através da avaliação dos comportamentos do líder percebidos pelos seus liderados, no qual os liderados atribuem pontuação ao seu líder numa escala de Likert de 5 pontos em que 1 corresponde a “Nunca” e 5 a “Frequentemente”.

Este instrumento é composto por 36 itens que avaliam três estilos de liderança: a) 20 itens relativos à liderança transformacional; b) oito itens sobre liderança transaccional; e c) oito itens sobre liderança *laissez-faire*. Segundo os autores, este questionário possui vantagens por poder ser aplicável em todos os setores organizacionais, por colocar ênfase no desenvolvimento ao medir o efeito da liderança do líder e por o modelo base ser facilmente

compreensível ao relacionar os estilos de liderança com os resultados esperados (Bass & Avolio, 2004, p. 4).

Na presente amostra o coeficiente de alfa de Cronbach para a Liderança Transformacional é 0.939, para a Liderança Transacional é 0.806, e para a Liderança *Laissez-faire* é 0.869.

*Variável mediadora: satisfação organizacional*

Para avaliar a satisfação no trabalho foram utilizados 5 itens da Escala de Satisfação do Trabalho de Lima, Vala e Monteiro (1994) que avaliam a satisfação em relação à organização, aos colegas, à remuneração / benefícios, ao superior hierárquico e ao trabalho realizado. A escala de resposta é do tipo Likert de 1 a 5, sendo 1 “Muito insatisfeito” e 5 “Muito satisfeito”. O indicador de satisfação no trabalho utilizado resultou da média das respostas obtidas.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Análise descritiva das variáveis

Para verificar a possível associação entre as variáveis em estudo realizaram-se testes às correlações existentes entre elas (Correlação de *Pearson*). Analisaram-se também as médias, os desvios-padrão e a consistência interna (alfa de *Cronbach*) de cada uma. Estes resultados são apresentados no Quadro 12.

**Quadro 12.** Médias, desvio-padrão, correlações e consistência interna das variáveis

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Sexo	-	-	-												
2. Idade	42,05	9,82	<b>,19**</b>	-											
3. Antiguidade	9,84	7,73	<b>,30**</b>	<b>,42**</b>	-										
4. Tipo de contrato	-	-	<b>-,28**</b>	<b>-,20**</b>	<b>-,52**</b>	-									
5. Cargo de chefia	1,93	,25	,02	<b>-,15*</b>	<b>-,27**</b>	,06	-								
6. RSO Colaboradores	3,39	,79	-,01	,04	,03	,04	<b>-,20**</b>	(,877)							
7. RSO Com. Ambiente	3,51	,70	,02	,02	,01	,01	<b>-,17*</b>	<b>,64**</b>	(,878)						
8. RSO Económica	4,37	,71	,03	,09	,01	-,10	-,09	<b>,33**</b>	<b>,36**</b>	(,885)					
9. Envolvimento	3,67	1,48	-,03	<b>,18*</b>	,04	,05	<b>-,22**</b>	<b>,56**</b>	<b>,44**</b>	<b>,24**</b>	(,945)				
10. Lid. Transform.	2,42	,66	,04	,12	-,04	,09	-,01	<b>,59**</b>	<b>,45**</b>	<b>,18**</b>	<b>,54**</b>	(,939)			
11. Lid. Transaccional	2,42	,66	,09	,12	,03	,00	-,10	<b>,55**</b>	<b>,44**</b>	<b>,17*</b>	<b>,49**</b>	<b>,86**</b>	(,806)		
12. Lid. <i>Laissez-faire</i>	1,78	,79	-,07	,01	,00	-,07	,12	-,13	-,03	<b>-,13*</b>	-,08	<b>-,16*</b>	-,07	(,869)	
13. Satisfação trabalho	3,51	,70	<b>,18**</b>	<b>,20**</b>	,02	,02	-,18	<b>,66**</b>	<b>,45**</b>	<b>,26**</b>	<b>,69**</b>	<b>,68**</b>	<b>,59**</b>	<b>-,16*</b>	(,795)

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; Coeficientes de Alfa de Cronbach na diagonal

Sexo: 1 – masculino, 2 – feminino; Tipo de contrato: 1 – Contrato sem termo / efetivo, 2 – contrato a termo certo, 3 – trabalho temporário, 4 – Estágio; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

De acordo com estes resultados, é possível constatar que, de uma forma geral, os inquiridos possuem perceções medianas acerca das práticas de RSO por parte da organização onde trabalham relativamente às dimensões RSO Colaboradores ( $M=3.39$ ) e RSO Comunidade e Ambiente ( $M=3.51$ ), destacando-se a boa perceção ao nível das práticas de RSO Económica ( $M=4.37$ )

No que concerne o envolvimento no trabalho, verifica-se que os inquiridos se sentem de uma forma geral apenas regularmente envolvidos no trabalho que realizam ( $M=3.67$ ). É ainda de assinalar que a variabilidade das respostas é elevada ( $DP=1.48$ ), ou seja, numa escala de 7 pontos muitos dos indivíduos se consideram envolvidos apenas “às vezes” e muitos se sentem “quase sempre” envolvidos no trabalho, havendo poucas respostas intermédias.

Relativamente ao estilo de liderança, verifica-se que os indivíduos que responderam não identificam deliberadamente a presença do estilo de liderança transformacional nem do

transacional, tendo os dois a mesma média e desvio padrão ( $M=2.42$ ;  $DP=.66$ ). Estes resultados parecem indicar que os indivíduos identificam nos líderes comportamentos tanto de um estilo como do outro. Já no caso da liderança *laissez-faire*, esta não parece estar presente na organização ( $M=1.78$ ;  $DP=.79$ ).

Quanto à satisfação organizacional, em média os inquiridos manifestaram-se “nem satisfeito nem insatisfeito” mas com tendência para estar “satisfeito” ( $M=3.51$ ;  $DP=.70$ ).

Observando agora as correlações, verifica-se que praticamente todas as variáveis se encontram de forma significativa correlacionadas entre si.

Em relação à satisfação no trabalho, salienta-se que esta está forte e positivamente relacionada com a RSO Colaboradores ( $r=.66$ ;  $p<.01$ ) e com o envolvimento do indivíduo no trabalho ( $r=.69$ ;  $p<.01$ ), isto é, quanto maior é a satisfação no trabalho maior é a sua perceção das práticas RSO para com os Colaboradores e maior é o seu envolvimento no trabalho, havendo um crescimento conjunto destas variáveis, quanto mais de uma, mais da outra que a acompanha.

O mesmo é possível verificar entre as variáveis RSO Comunidade e Ambiente e RSO Colaboradores ( $r=.64$ ;  $p<.01$ ), também estas variáveis estão positivamente relacionadas entre si, quanto maior é a perceção de RSO para com a Comunidade e Ambiente, maior é a perceção de RSO para com os Colaboradores. A RSO Colaboradores está também positivamente relacionada com a RSO Económica ( $r=.33$ ;  $p<.01$ ), assim como a RSO Comunidade e Ambiente também tem uma relação forte com a RSO Económica ( $r=.36$ ;  $p<.01$ ).

Quanto ao estilo de liderança da chefia direta, verifica-se que os estilos de liderança transformacional e transacional estão os dois positivamente relacionados com a perceção de práticas de RSO e com o envolvimento no trabalho. Contudo, esta relação é mais forte no caso da presença do estilo de liderança transformacional (RSO Colaboradores:  $r=.59$ ;  $p<.01$ ; RSO Comunidade e Ambiente:  $r=.45$ ;  $p<.01$ ; RSO Económica:  $r=.18$ ;  $p<.01$ ; envolvimento no trabalho:  $r=.54$ ;  $p<.01$ ) que no estilo de liderança transacional (RSO Colaboradores:  $r=.55$ ;  $p<.01$ ; RSO Comunidade e Ambiente:  $r=.44$ ;  $p<.01$ ; RSO Económica:  $r=.17$ ;  $p<.05$ ; envolvimento no trabalho:  $r=.49$ ;  $p<.01$ ).

Em contrapartida, o estilo de liderança *laissez-faire* não apresenta qualquer relação com a RSO Colaboradores, com a RSO Comunidade e Ambiente e com o envolvimento no trabalho, e tem uma relação negativa com a RSO Económica ( $r=-.13$ ;  $p<.05$ ), ou seja, níveis maiores de presença do estilo de liderança *laissez-faire*, estão associados a níveis menores de perceção de práticas de RSO Económica da parte dos colaboradores.

Posto isto, não é de estranhar que os estilos de liderança transformacional e transacional tenham uma relação positiva e forte entre si ( $r=.86$ ;  $p<.01$ ), contrariamente ao que sucede entre os estilos de liderança o *laissez-faire* e o transformacional, cuja relação é negativa ( $r=-.16$ ;  $p<.05$ ), e o transacional em que não existe relação.

A satisfação no trabalho está também positivamente relacionada com o estilo de liderança transformacional ( $r=.68$ ;  $p<.01$ ) e com o estilo de liderança transacional ( $r=.59$ ;  $p<.01$ ), o que significa que quanto maior a presença de qualquer um destes estilos de liderança maior a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores. Contrariamente, a presença do estilo de liderança *laissez-faire* tende a diminuir o nível de satisfação no trabalho ( $r=-.16$ ;  $p<.05$ ).

Ainda no que concerne a satisfação no trabalho, verifica-se que existe uma relação positiva com o sexo ( $r=.18$ ;  $p<.01$ ) que transmite que as mulheres tendem a manifestar maior satisfação no trabalho que os homens. No caso da idade ( $r=.20$ ;  $p<.01$ ), quanto mais anos de idade, maior é também a satisfação no trabalho manifestada pelos inquiridos.

Também a idade está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho ( $r=.18$ ;  $p<.05$ ), sendo que quanto mais idade tem o inquirido, maior é o envolvimento no trabalho. Já o facto de não ser chefia tem uma correlação negativa com o envolvimento no trabalho ( $r=-.22$ ;  $p<.01$ ).

O facto de ter um cargo de chefia está negativamente relacionado com a antiguidade ( $r=-.15$ ;  $p<.05$ ) e com a idade ( $r=-.27$ ;  $p<.01$ ), o que significa que as chefias têm mais idade e antiguidade que os indivíduos não chefias.

Relativamente às restantes variáveis sociodemográficas, verificou-se que estas não estão associadas com as variáveis centrais do estudo, como tal não estão mencionadas no quadro 12.

### 3.2. Teste ao modelo de investigação

*Teste Hipótese 1: A perceção de RSO está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho.*

No Quadro 13 apresenta-se o resultado ao teste ao modelo 1 que analisa o impacto das três dimensões de RSO quando em simultâneo no envolvimento no trabalho. Os resultados mostram que o modelo explica 34,3% da variância da variável critério (envolvimento no trabalho). Contudo, os valores dos  $\beta$  mostram das três dimensões, apenas a dimensão RSO Colaboradores está positiva e significativamente relacionada com o envolvimento no trabalho

( $\beta=.487$ ;  $p<.000$ ). Assim, pode concluir-se que os resultados confirmam parcialmente a Hipótese 1.

**Quadro 13.** Modelo 1 - Efeito da percepção das três dimensões de RSO no envolvimento no trabalho

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>Modelo 1</b>	<b>0,343</b>			
Idade		.031	2.571	.150*
Cargo de chefia		-.460	-1.346	-.080
RSO Colaboradores		.883	6.400	.487***
RSO Comunidade e Ambiente		.147	.930	.071
RSO Económica		.077	.595	.037

\*\*\*  $p<.000$ ; \*\*  $p<.01$ ; \*  $p<.05$ ; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

*Teste Hipótese 2:*

*H2. a) A liderança transformacional modera a relação entre a percepção de RSO e o envolvimento no trabalho.*

Para testar a Hipótese 2, optou-se por considerar de forma separada as três dimensões de RSO pois dar-nos-á uma informação mais rica e permitirá verificar se existem diferenças entre elas. Por conseguinte, são testadas três sub-hipóteses, a H2.a.1 para a RSO colaboradores, H2.a.2 para a RSO comunidade e ambiente e a H2.a.3 para a RSO económica. Pelos mesmos motivos, seguiu-se também este processo nas Hipóteses H2.b e H2.c.

Para analisar estas hipóteses, primeiro regrediu-se a variável critério envolvimento no trabalho na variável preditora RSO colaboradores e na variável moderadora estilo de liderança transformacional, e termo de interação resultante das duas variáveis anteriores. Igual procedimento foi realizado em seguida substituindo esta variável preditora pelas outras duas dimensões de RSO em estudo.

Tal como se pode verificar no Quadro 14, o modelo 2 explica 40% da variância da variável critério. Todavia, esta variância não é explicada pelo efeito da moderação do estilo de liderança transformacional ( $B=.037$ ; n.s). Este efeito deve-se sim à existência de efeitos diretos significativos da idade ( $B=.18$ ;  $p<.05$ ), mas sobretudo da RSO colaboradores ( $B=.657$ ;  $p<.000$ ) e da liderança transformacional ( $B=.689$ ;  $p<.000$ ) quando analisadas em conjunto.

**Quadro 14.** Modelo 2 - Efeito da percepção de RSO colaboradores e da liderança transformacional no envolvimento no trabalho

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>
<b>Modelo 2</b>	<b>.40</b>	
Idade		.18*
Cargo de chefia		-.514
RSO Colaboradores		.657***
Liderança Transformacional		.689***
Interação RSO Colaboradores X Lid. Transformacional		.037

\*\*\* p<.000; \*\* p<.01; \*p<.05; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

O Quadro 15 mostra que o modelo 3 explica 34,3% da variância do envolvimento no trabalho. Contudo, esta variância não é explicada pelo eventual efeito de moderação que o estilo de liderança transformacional poderia exercer na relação entre as práticas de RSO perante a comunidade e o ambiente percebidas e o envolvimento no trabalho (B=.125; n.s.). Esta variância deve-se à existência de efeito direto significativo tanto da RSO comunidade e ambiente (B=.381; p<.01) como da liderança transformacional (B=.996; p<.000) quando analisadas em conjunto. Contudo, de salientar que o efeito da liderança transformacional é mais forte que o da RSO comunidade e ambiente.

**Quadro 15.** Modelo 3 - Efeito da percepção de RSO comunidade e ambiente e da liderança transformacional no envolvimento no trabalho

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>
<b>Modelo 3</b>	<b>.343</b>	
Idade		.016
Cargo de chefia		-.642
RSO Comunidade e Ambiente		.381**
Liderança Transformacional		.996***
Interação RSO Comunidade e Ambiente X Lid. Transformacional		.125

\*\*\* p<.000; \*\* p<.01; \*p<.05; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

No quadro 16, verifica-se que o modelo 4 explica 33,5% da variância do envolvimento no trabalho. Todavia, esta variância não é novamente explicada pelo eventual efeito de moderação que o estilo de liderança transformacional poderia exercer na relação entre as práticas de RSO económicas e o envolvimento no trabalho (B=.081; n.s.). Esta variância deve-se sobretudo ao efeito da liderança transformacional (B=1.037; p<.000), mas também ao efeito direto significativo da RSO económica (B=.297; p<.05) e do facto de ser chefia (B=-.705.; p<.05).

**Quadro 16.** Modelo 4 - Efeito da percepção de RSO económica e da liderança transformacional no envolvimento no trabalho

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>
<b>Modelo 4</b>	<b>.335</b>	
Idade		.014
Cargo de chefia		-.705*
RSO Económica		.297*
Liderança Transformacional		1.037***
Interação RSO Económica X Lid. Transformacional		.081

\*\*\* p<.000; \*\* p<.01; \*p<.05; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

Assim, contrariamente ao previsto, os resultados não confirmam a **hipótese 2.a**, ou seja, a liderança transformacional não modera a relação entre a percepção das várias dimensões de RSO e o envolvimento no trabalho.

*H2. b) A liderança transacional não modera a relação entre a percepção de RSO e o envolvimento no trabalho.*

Para analisar esta hipótese, regrediu-se a variável critério envolvimento no trabalho na variável preditora RSO colaboradores e na variável moderadora estilo de liderança transacional, e no termo de interação resultante de ambas. Igual procedimento foi realizado em seguida substituindo esta variável preditora pelas outras duas dimensões de RSO em estudo o que, à semelhança da H2.a, também deu origem às subhipóteses H2.b.1 (RSO colaboradores), H2.b.2 (RSO comunidade e ambiente) e H2.b.3 (RSO económica).

Os resultados apresentados no Quadro 17 seguem a mesma tendência dos apresentados com a liderança transformacional no Quadro 14. O modelo 5 explica 39,3% da variância da variável critério. Todavia, esta variância não é explicada pelo efeito da moderação do estilo de liderança transacional (B=-.018; n.s.). Este efeito deve-se sim à existência de efeito direto significativo da idade (B=.019; p<.05), mas sobretudo da RSO colaboradores (B=.699; p<.000) e da liderança transformacional (B=.605; p<.000) quando analisadas em conjunto.

**Quadro 17.** Modelo 5 - Efeito da percepção de RSO colaboradores e da liderança transacional no envolvimento no trabalho

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>
<b>Modelo 5</b>	<b>.393</b>	
Idade		.019*
Cargo de chefia		-.551
RSO Colaboradores		.699***
Liderança Transacional		.605***
Interação RSO Colaboradores X Lid. Transacional		-.018

\*\*\* p<.000; \*\* p<.01; \*p<.05; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

No quadro 18, verifica-se que o modelo 6 explica 32% da variância do envolvimento no trabalho. Contudo, esta variância também não é explicada pelo eventual efeito de moderação que o estilo de liderança transaccional poderia exercer na relação entre as práticas de RSO perante a comunidade e o ambiente percebidas e o envolvimento no trabalho ( $B=.115$ ; n.s.). Esta variância deve-se à existência de efeito direto significativo da liderança transaccional ( $B=.907$ ;  $p<.000$ ), da RSO comunidade e ambiente ( $B=.411$ ;  $p<.01$ ), e do facto de ser chefia ( $B=-.753$ ;  $p<.05$ ) quando analisadas em conjunto. Das três, destaca-se o efeito da liderança transaccional na explicação da variância do modelo.

**Quadro 18.** Modelo 6 - Efeito da perceção de RSO comunidade e ambiente e da liderança transaccional no envolvimento no trabalho

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>
<b>Modelo 6</b>	<b>.320</b>	
Idade		.016
Cargo de chefia		-.753*
RSO Comunidade e Ambiente		.411**
Liderança Transaccional		.907***
Interação RSO Comunidade e Ambiente X Lid. Transaccional		.115

\*\*\*  $p<.000$ ; \*\*  $p<.01$ ; \* $p<.05$ ; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

No quadro 19, está demonstrado que o modelo 7 explica 31,4% da variância do envolvimento no trabalho. Ainda assim, esta variância não é explicada pelo eventual efeito de moderação que o estilo de liderança transaccional poderia exercer na relação entre as práticas de RSO económicas e o envolvimento no trabalho ( $B=.225$ ; n.s.). Esta variância deve-se sobretudo à liderança transaccional ( $B=.847$ ;  $p<.000$ ), mas também ao efeito direto significativo da RSO económica ( $B=.371$ ;  $p<.01$ ) e ao facto de ser chefia ( $B=-.820$ ;  $p<.05$ ). Estes resultados são semelhantes aos encontrados no caso da liderança transformacional.

**Quadro 19.** Modelo 7 - Efeito da perceção de RSO económica e da liderança transaccional no envolvimento no trabalho

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>
<b>Modelo 7</b>	<b>.314</b>	
Idade		.013
Cargo de chefia		-.820*
RSO Económica		.371**
Liderança Transaccional		.847***
Interação RSO Económica X Lid. Transaccional		.225

\*\*\*  $p<.000$ ; \*\*  $p<.01$ ; \* $p<.05$ ; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

De acordo com os resultados, confirma-se a **hipótese 2.b**, isto é, a liderança transacional não modera a relação entre a percepção das várias dimensões de RSO e o envolvimento no trabalho.

*H2. c) A liderança laissez-faire não modera a relação entre a percepção de RSO e o envolvimento no trabalho.*

Tal como nas hipóteses 2.a e 2.b, para analisar a hipótese 2.c, começou-se por regressir a variável critério envolvimento no trabalho na variável preditora RSO colaboradores e na variável moderadora estilo de liderança *laissez-faire*. Igual procedimento foi realizado em seguida substituindo esta variável preditora pelas outras duas dimensões de RSO em estudo. Desta forma, são estadas três subhipóteses, a H2.c.1 para a RSO colaboradores, H2.c.2 para a RSO comunidade e ambiente e a H2.c.3 para a RSO económica.

Os resultados apresentados no Quadro 20 são também semelhantes aos resultados obtidos no caso da liderança transformacional e da liderança transacional. O modelo 8 explica 34,9% da variância da variável critério. Ainda assim, tal como em todos os casos anteriores, esta variância não é explicada pelo efeito da moderação do estilo de liderança *laissez-faire* (B=.186; n.s.). Este efeito deve-se ao efeito direto significativo da idade (B=.022; p<.05), mas sobretudo ao efeito da RSO colaboradores (B=.928; p<.000) quando analisadas em conjunto. A liderança *laissez-faire* não tem qualquer efeito significativo no modelo.

**Quadro 20.** Modelo 8 - Efeito da percepção de RSO colaboradores e da liderança *laissez-faire* no envolvimento no trabalho

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>
<b>Modelo 8</b>	<b>.349</b>	
Idade		<b>.022*</b>
Cargo de chefia		-.499
RSO Colaboradores		<b>.928***</b>
Liderança <i>Laissez-faire</i>		-.029
Interação RSO Colaboradores X Lid. <i>Laissez-faire</i>		.186

\*\*\* p<.000; \*\* p<.01; \*p<.05; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

O quadro 21, mostra que o modelo 9 explica 20,4% da variância do envolvimento no trabalho. Contudo, esta variância não se explica pelo eventual efeito de moderação que o estilo de liderança *laissez-faire* poderia exercer na relação entre as práticas de RSO perante a comunidade e o ambiente percebidas e o envolvimento no trabalho (B=.147; n.s.). Esta variância deve-se à existência de efeito direto significativo da RSO comunidade e ambiente (B=.784; p<.01) e da idade (B=.024; p<.05) quando analisadas em conjunto.

**Quadro 21.** Modelo 9 - Efeito da percepção de RSO comunidade e ambiente e da liderança *laissez-faire* no envolvimento no trabalho

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>
<b>Modelo 9</b>	<b>.204</b>	
Idade		<b>.024*</b>
Cargo de chefia		<b>-.669</b>
RSO Comunidade e Ambiente		<b>.784**</b>
Liderança <i>Laissez-faire</i>		<b>-.124</b>
Interação RSO Comunidade e Ambiente X Lid. <i>Laissez-faire</i>		<b>.147</b>

\*\*\* p<.000; \*\* p<.01; \*p<.05; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

De todas os modelos analisados, o seguinte é o que tem o resultado mais baixo, como se pode verificar no quadro 22. Assim, o modelo 10 explica apenas 10,6% da variância do envolvimento no trabalho. Tal como nos casos anteriores, a variância não é explicada por um possível efeito de moderação que o estilo de liderança *laissez-faire* poderia exercer na relação entre as práticas de RSO económicas e o envolvimento no trabalho (B=-.244; n.s.). Esta variância deve-se ao efeito direto significativo da RSO económica (B=.465; p<.01), ao facto de ser chefia (B=-.955; p<.05) e à idade (B=.024; p<.05).

**Quadro 22.** Modelo 10 - Efeito da percepção de RSO económica e da liderança *laissez-faire* no envolvimento no trabalho

	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>
<b>Modelo 10</b>	<b>.106</b>	
Idade		<b>.024*</b>
Cargo de chefia		<b>-.955*</b>
RSO Económica		<b>.465**</b>
Liderança <i>Laissez-faire</i>		<b>.081</b>
Interação RSO Económica X Lid. <i>Laissez-faire</i>		<b>-.244</b>

\*\*\* p<.000; \*\* p<.01; \*p<.05; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

É possível então concluir que se confirma a **hipótese 2.c**, o que significa que a liderança *laissez-faire* não modera a relação entre a percepção das várias dimensões de RSO e o envolvimento no trabalho.

*Teste Hipótese 3: A satisfação no trabalho tem um papel mediador na relação entre a RSO percebida e o envolvimento no trabalho.*

De forma a testar esta hipótese, realizaram-se regressões lineares seguindo o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986). De acordo com estes autores, as relações causais entre as variáveis descritas na Figura 4 devem ser testadas em três passos, ao mesmo tempo que são assegurados alguns critérios que permitem avançar de etapa em etapa. No primeiro passo, é feita a regressão da variável mediadora na variável preditora, esperando-se

que o coeficiente de regressão da variável preditora seja estatisticamente significativo. O mesmo resultado deve ser observado no segundo passo, depois de se regredir a variável critério na variável preditora. Por último, no terceiro passo, a variável critério é regredida na variável preditora e na mediadora esperando-se, pelo menos, uma diminuição da importância da variável preditora no modelo (mediação parcial). No caso do coeficiente de regressão da variável preditora deixar de ser significativo, estamos perante uma mediação total.

Paralelamente complementou-se esta análise com o teste SOBEL (Sobel, 1982). As variáveis sociodemográficas idade e cargo de chefia foram incluídas nas análises.

Desta forma, procurando explorar melhor o impacto da RSO no envolvimento no trabalho, avaliou-se a capacidade preditiva das três dimensões de RSO em simultâneo.

No que concerne ao primeiro passo, o impacto das várias dimensões da RSO na satisfação no trabalho, os resultados das análises realizadas, visíveis no quadro 23, mostraram que apenas a dimensão RSO Colaboradores tem efeito significativo na satisfação no trabalho ( $\beta = .617$ ;  $p < .000$ ). Esta dimensão e a idade dos colaboradores explicam 48,2% da variação no nível de satisfação no trabalho.

Relativamente ao segundo passo da análise de mediação, este corresponde às análises realizadas para a hipótese 1. Conforme anteriormente apresentando, apenas a dimensão RSO Colaboradores tem efeito significativo no envolvimento no trabalho (RSO Colaboradores  $\beta = .487$ ;  $p < .000$ ). Este modelo explica 34,3% da variação no envolvimento no trabalho.

Finalmente, no terceiro passo avaliou-se a capacidade preditiva das três dimensões de RSO e da satisfação no trabalho em relação ao envolvimento no trabalho. No Quadro 23, pode verificar-se que quando o seu impacto é avaliado em conjunto, apenas a satisfação no trabalho tem efeito significativo no envolvimento no trabalho ( $\beta = .552$ ;  $p < .000$ ), deixando a percepção de RSO colaboradores de ter um efeito significativo ( $\beta = .146$ ; n.s.). Observa-se, portanto, um efeito de mediação total ( $z = 5.892$ ,  $p < .000$ ). Este modelo explica 49,8% da variação do envolvimento no trabalho.

**Quadro 23.** Análise da mediação da satisfação na relação entre RSO e envolvimento no trabalho

<b>Passos 1 e 3</b>				
<b>Variável critério:</b>				
<b>envolvimento no trabalho</b>				
	<b>R2Adj</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b>B</b>
<b>Modelo 11</b>	<b>0,482</b>			
Idade		.012	3.182	.165**
Cargo de chefia		-.040	-.278	-.015
RSO Colaboradores		.535	9.137	<b>.617***</b>
RSO Com e Amb		.059	.875	.060
RSO Económica		.042	.769	.043
<b>Modelo 12</b>	<b>0,498</b>			
Idade		.009	1.129	.059
Cargo de chefia		-.414	-1.383	-.072
RSO Colaboradores		.265	1.841	.146
RSO Com e Amb		.079	.573	.038
RSO Económica		.028	.249	.014
Satisfação		1.154	7.805	<b>.552***</b>

\*\*\* p<.000; \*\* p<.01; \*p<.05; Cargo de chefia: 1 – sim, 2 – não

Verifica-se então que a perceção de práticas de RSO para com os colaboradores tem um efeito direto significativo na satisfação no trabalho que, por sua vez, tem efeito direto significativo positivo no envolvimento no trabalho. Desta forma, é possível concluir que a RSO Colaboradores influencia o envolvimento no trabalho através da satisfação no trabalho, o que nos permite validar parcialmente a **Hipótese 3**, ou seja, a satisfação no trabalho tem um papel mediador na relação entre a RSO percebida ao nível dos colaboradores e o envolvimento no trabalho.

#### IV. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este estudo foi desenvolvido com o objetivo de contribuir para o melhor entendimento da temática da RSO numa perspetiva da mais-valia que esta pode representar numa abordagem interna das organizações. Por este motivo, explorou-se a sua relação com três outros constructos muito importantes no contexto organizacional, nomeadamente o envolvimento no trabalho, a liderança e a satisfação no trabalho. Por conseguinte, o presente estudo procurou analisar em que medida a perceção dos colaboradores do envolvimento da empresa em práticas de RSO se encontra associada ao envolvimento no trabalho e se esta relação é moderada pelo estilo de liderança da chefia direta e mediada pelo grau de satisfação do colaborador com o trabalho.

Ao analisar os resultados obtidos, procurar-se-á alcançar dois objetivos. Primeiro, dar resposta ao problema de investigação e concluir sobre as hipóteses definidas. Em segundo lugar, contribuir para o desenvolvimento dos conhecimentos existentes sobre a relação entre as variáveis em estudo.

Os resultados confirmaram parcialmente a hipótese 1 uma vez que, quando avaliadas conjuntamente todas as dimensões da RSO, apenas a dimensão RSO Colaboradores tem efeito significativo sobre o envolvimento no trabalho. Assim, os resultados revelaram que, quanto maior é a perceção da participação das organizações em práticas de RSO para com os colaboradores, mais os trabalhadores se envolvem no seu trabalho ou mais os trabalhadores se percebem envolvidos no seu trabalho. Ou seja, existirá apenas relação positiva significativa entre a RSO Colaboradores e o envolvimento destes no trabalho, podendo estar aqui uma nova linha de investigação no sentido de compreender as causas para que as dimensões RSO Ambiente e Comunidade e RSO Económica não tenham impacto nesta relação.

Relativamente à segunda hipótese em que se analisou se os estilos de liderança transformacional, transacional e *laissez-faire* moderam a relação entre as três dimensões da RSO percebida (para com os colaboradores, comunidade e ambiente e económica) e o envolvimento no trabalho, não se confirmou a hipótese 2.a) pois verificou-se que a liderança transformacional não modera a relação entre qualquer uma das três dimensões da perceção de RSO e o envolvimento no trabalho reportado pelos inquiridos. Não existe literatura prévia sobre a relação entre os três constructos. Contudo, existem investigações que relacionam positivamente a RSO com o envolvimento no trabalho, a liderança transformacional com o envolvimento no trabalho e também a liderança transformacional com a RSO. Por

consequente, seria de esperar que de alguma forma a liderança transformacional contribuísse para o reforço da relação entre as perceções de RSO por parte dos colaboradores e o seu envolvimento no trabalho. Contudo, este pressuposto não se confirmou pois os resultados mostram que a presença de uma chefia direta com características de líder transformacional não afeta nem positiva nem negativamente a relação direta existente entre as perceções do envolvimento da organização em práticas de RSO e o envolvimento no trabalho.

Por outro lado, os resultados corroboraram a tendência já identificada por outros autores de que a perceção por parte dos colaboradores de que a empresa se envolve em práticas de RSO e o estilo de liderança transformacional da chefia direta, em conjunto têm impacto positivo no envolvimento no trabalho manifestado pelos indivíduos.

Tendo em conta estes resultados, é possível concluir que a liderança transformacional, na verdade, não acrescenta efeito moderador à relação positiva existente entre as práticas de RSO (em especial as direcionadas aos colaboradores) e o envolvimento dos indivíduos no trabalho.

Relativamente às hipóteses 2.b) e 2.c), estas foram confirmadas pelos resultados, ou seja, tanto a liderança transacional como a liderança *laissez-faire* não têm qualquer impacto na relação direta existente entre as perceções de RSO – colaboradores, económica, comunidade e ambiente – e o envolvimento no trabalho.

Não podemos então dizer que a liderança contribui positivamente para o impacto da perceção das práticas de RSO no envolvimento no trabalho. Desta forma, em investigações futuras será importante explorar outros fatores que poderão moderar esta relação. Uma das causas que poderá ter contribuído para este resultado poderá estar relacionada com características culturais da organização, nomeadamente o cariz paternalista e próximo da administração que se sobrepõe, por vezes, à ação das chefias diretas. Desta forma, parece que características da cultura organizacional poderão contribuir para estes resultados. Sugere-se então que, em investigações futuras, deverão ser controladas / investigadas outras variáveis que ajudem a explicar melhor ou de forma mais completa a relação entre a RSO e o envolvimento no trabalho. Poderão, por exemplo ser analisados antecedentes do envolvimento no trabalho como são a confiança organizacional, o significado do trabalho, o clima organizacional, a justiça organizacional, o apoio dos colegas e supervisor, a existência ou não de recursos adequados às exigências, a autoeficácia, a autonomia, a influência no trabalho, as oportunidades de desenvolvimento e o ajuste à função.

Já no que diz respeito à hipótese 3, e como era de esperar dado os resultados de estudos anteriores (Duarte & Neves, 2011; Tziner *et al.*, 2011), esta confirmou-se

parcialmente, ou seja, a satisfação com o trabalho medeia a relação entre a RSO para com os colaboradores e o envolvimento no trabalho. Os indivíduos poderão estar mais envolvidos no trabalho se estiverem satisfeitos com o mesmo, sendo que o nível de satisfação tenderá a aumentar quando os indivíduos percecionam que a organização se envolve em práticas de RSO direcionadas aos colaboradores.

De acordo com os resultados obtidos, é possível concluir que a dimensão interna da RSO é a mais determinante, nomeadamente através das práticas de RSO para com os colaboradores, para o envolvimento destes no trabalho e com a própria satisfação no trabalho. Estes resultados vão ao encontro dos referidos na revisão de literatura sobre a RSO estar positivamente relacionada com menor *turnover*, melhor imagem da organização, mais compromisso e identificação com a organização, e também mais confiança na organização (Duarte, 2011; Duarte & Neves, 2011, 2012, 2013; Farooq, 2014; Gomes *et al.*, 2009, 2013; Jacinto & Carvalho, 2009).

Isto não significará que as restantes dimensões da RSO (Ambiente e Comunidade e Económica) possam ser descuradas. Ainda que possam não ter um impacto direto, quer no envolvimento, quer na satisfação no trabalho, os resultados mostram que influenciam positivamente as perceções das pessoas em relação à implementação de práticas de RSO Colaboradores. Estes resultados reforçam então as orientações do Livro Verde da UE de que as dimensões de intervenção interna e externa devem ser trabalhadas de forma integrada.

Uma análise mais abrangente que contemple a relação entre os quatro constructos em estudo permite verificar que a liderança *laissez-faire* que é praticamente uma “não liderança” tem um efeito negativo sobre a satisfação no trabalho. Em contrapartida, ainda que os estilos de liderança transformacional e transaccional não acrescentem qualquer efeito ao efeito positivo que a RSO colaboradores tem só por si mesma no nível de envolvimento no trabalho, os resultados mostram que são estes dois estilos de liderança que geram maior satisfação no trabalho. Desta forma, é possível concluir que vale a pena as organizações investirem em planos de desenvolvimento de competências características destes dois estilos de liderança, a par da implementação de práticas de RSO para com os colaboradores pois estes dois constructos afetam positivamente a satisfação com o trabalho que, por sua vez, tem uma relação positiva significativa com o envolvimento no trabalho.

Em termos de intervenção, ainda que o estilo de liderança transformacional não modere a relação existente entre a RSO e o envolvimento no trabalho, ele é importante na medida em que promove por si só o envolvimento, o que também é fundamental para o desenvolver das práticas de RSO em que é necessária a ação dos colaboradores. A aposta no

desenvolvimento de competências próprias do líder transformacional poderá constituir um caminho para o aumento da satisfação dos indivíduos no trabalho, assim como para o aumento do seu envolvimento no trabalho.

Os resultados reforçam a importância do investimento das organizações em práticas socialmente responsáveis pois, para além do impacto que estas práticas têm nos *stakeholders* externos, possuem também um efeito positivo na satisfação dos colaboradores, potenciando o desenvolvimento de comportamentos favoráveis no contexto de trabalho. Da mesma forma, sendo os recursos humanos um *stakeholder* chave, as organizações devem preocupar-se com o impacto que as suas ações têm neles, devendo promover iniciativas de RSO direcionadas aos *stakeholders* internos que, por sua vez, terão impacto nos *stakeholders* externos. Organizações interessadas em promover a satisfação no trabalho poderão fazê-lo implementando práticas de RSO (especialmente para com os colaboradores).

Práticas de RSO internas poderão ter um efeito positivo tanto na satisfação como no envolvimento no trabalho. Algumas destas práticas poderão ser, por exemplo, a implementação de programas de formação, a melhoria das condições de saúde e segurança no trabalho, a existência de parcerias com entidades que possam trazer alguns benefícios para os colaboradores (seguradoras, ginásios, lojas de especialidade, etc.), a promoção do trabalho de equipa e a partilha de informação em todos os níveis da organização.

A estratégia das organizações em termos de RSO deve ser divulgada nos mecanismos de comunicação interna utilizados pelas organizações, garantindo que as políticas e práticas de RSO são do conhecimento geral e que, conseqüentemente, têm também o impacto desejado ao nível do envolvimento e da satisfação no trabalho. De salientar que o envolvimento e a satisfação no trabalho são fatores muito importantes para a ocorrência de inovação e conseqüente desenvolvimento dos negócios.

Desta forma, organizações que pretendam ser percebidas como socialmente responsáveis, devem implementar práticas de RSO não só em termos ambientais e sociais, mas também ao nível do desempenho económico e na forma de gerir e se relacionar com os recursos humanos que fazem parte da organização.

Verificou-se também que as chefias tendem a estar mais envolvidas no trabalho que os indivíduos que não desempenham cargos de chefia. Esta é uma informação importante para investigações futuras no sentido de compreender o que poderá contribuir mais significativamente para o envolvimento no trabalho. Os antecedentes do envolvimento poderão ser diferentes consoante o cargo desempenhado seja de chefia ou não e, consoante as

expectativas dos vários cargos, será possível desenhar intervenções mais estratégicas e alinhadas com as expectativas dos indivíduos.

No que diz respeito a eventuais limitações deste estudo, uma delas prende-se com o facto de os dados terem sido recolhidos com recursos a apenas um único instrumento e em apenas uma vez, estando suscetíveis à ocorrência de enviesamentos do método comum e fonte única (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003).

Também o facto de ser um estudo de natureza correlacional coloca alguma dúvida quanto à direção das relações estudadas pois pode ser argumentada uma relação inversa. Por conseguinte, não é possível tirar conclusões inequívocas sobre a causalidade das variáveis pelo que se sugere que no futuro sejam considerados modelos mais complexos de investigação que permitam tirar conclusões inequívocas sobre a direção da relação.

É necessário ter também precaução na generalização dos resultados uma vez que a amostra é reduzida e específica a um setor de atividade. Por outro lado, a amostra também é composta essencialmente por operacionais (operários fabris, encarregados de secção e técnicos). Desta forma, investigações futuras poderão replicar este estudo em indivíduos com características sociodemográficas diferentes e em indivíduos com cargos de direção.

Sendo esta pesquisa de alguma forma inovadora, será importante replicá-la junto de outras amostras com características diferentes, por exemplo com indivíduos que trabalhem noutros setores de atividade por forma a ser possível ultrapassar possíveis efeitos específicos ao setor.

Como já referido anteriormente, o modelo de investigação utilizado neste estudo pode ser enriquecido se forem incluídos outros constructos que poderão ajudar a explicar a relação entre a RSO percebida e o envolvimento no trabalho, podendo ser considerados fatores referenciados na literatura como antecedentes do envolvimento no trabalho como dimensões do ambiente psicológico (Brown & Leigh, 1996), a autoeficácia (Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007), a autonomia, o *feedback* e as oportunidades de desenvolvimento (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

No global, os resultados destacam a importância da perceção que os indivíduos têm do investimento das empresas em práticas socialmente responsáveis, contribuindo-se para o aumento do conhecimento sobre o seu impacto numa perspetiva interna e individual das organizações – especificamente do *stakeholder* interno colaboradores – muito menos estudada que os *stakeholders* externos (Aguinis & Glavas, 2012).

De forma geral, este trabalho atingiu o seu objetivo de, além de responder à questão de investigação, contribuir para o melhor entendimento da variável RSO e do impacto das

práticas de RSO ao nível individual, especialmente numa variável ainda pouco estudada neste âmbito que é o envolvimento no trabalho. Desta forma, este estudo foi o primeiro a demonstrar a relação entre RSO, envolvimento no trabalho, liderança e satisfação no trabalho, respondendo ao apelo de alguns investigadores e teóricos por mais investigação ao nível de análise individual (Aguinis & Glavas, 2012; Duarte, 2011), na medida em que há a necessidade de melhor compreender a variável RSO e as suas potencialidades e benefícios para as organizações.

As pessoas serão sempre um elemento chave nas organizações, determinantes para a consecução dos objetivos a que se propõe. Sabe-se que indivíduos satisfeitos, envolvidos, motivados, ajustados à organização trazem um retorno maior do que na ausência destas atitudes / comportamentos. Este retorno manifesta-se quer numa perspetiva interna, quer no retorno financeiro, quer externamente, seja através da opinião pública ou da satisfação dos clientes, por exemplo. Desta forma, é fundamental que as organizações se consciencializem desta relação e invistam em criar condições propícias ao desenvolvimento do potencial do seu capital humano. Neste sentido, investigações relacionadas com temas tão atuais como são a RSO e o envolvimento no trabalho podem trazer um contributo importante para intervenções concretas visando os *stakeholders* internos das organizações.

## REFERÊNCIAS

- Abraham, S. 2012. Job Satisfaction as an Antecedent to Employee Engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2): 27-36.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32: 836-863.
- Aguinis, H. 2011. Organizational responsibility: Doing good and doing well. In Zedeck & Sheldon (Eds.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, 855-879. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Aguinis, H. & Glavas, A. 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38: 932-968.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. & McKee, M. C. 2007. Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3): 193-203.
- Asad, A., Hussain, R. I., Nayyab, H., Ashraf, M. & Adnan, S. 2011. Impact of HR practices on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(1): 409-416.
- Atwater, L. & Waldman, D. 1998. 360 degree feedback and leadership development. *Leadership Quarterly*, 9: 423-426.
- Avery, D. R., McKay, P. F. & Wilson, D. C. 2007. Engaging the aging workforce: The relationship between perceived age similarity, satisfaction with co-workers, and employee engagement. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1542-1556.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. 2011. Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20: 4-28.
- Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 9-32.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 1995. *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. 2004. *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. 2006. *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Blowfield, M., & Murray, A. 2008. *Corporate responsibility: A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Bolton, S., Kim, R., & O'Gorman, K. 2011. Corporate social responsibility as a dynamic internal organisational process: A case study. *Journal of Business Ethics*, 101: 61-74.
- Bonfiglioli, E., Moir, L., & Ambrosin, V. 2006. Developing the wider role of business in society: The experience of Microsoft in developing training and supporting employability. *Corporate Governance*, 6 (4): 401-408.

Bourdeau, B., Graf, R. & Turcotte, M. 2013. Influence Of Corporate Social Responsibility As Perceived By Salespeople On Their Ethical Behaviour, Attitudes And Their Turnover Intentions. *Journal of Business & Economics Research*, 11(8): 353-366.

Braga, B. 2005. *Introdução à Engenharia Ambiental: O desafio do Desenvolvimento Sustentável* (2ª Edição). São Paulo: Pearson.

Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. 2007. The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10): 1701-1719.

Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. 2006. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2): 111–132.

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J. Demerouti, E, Olsen, O. & Espevik, R. 2014. Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87: 138-157.

Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Capelo, R. & Pocinho, M. 2010. *Adaptação de uma escala de avaliação do engagement no trabalho do professor (UWES)*. Comunicação apresentado no I Seminário Internacional “Contributos da Psicologia em Contextos Educativos”, Universidade do Minho, Braga.

Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.

Carroll, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3): 268-295.

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.

Caufield, P. A. 2013. The evolution of strategic corporate social responsibility. *EuroMed Journal of Business*, 8 (3): 220-242.

Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. 2011. Executive Personality, Capability Cues, and Risk Taking: How Narcissistic CEOs React to Their Successes and Stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56 (2): 202-237.

Christensen, L. J., Mackey, A. & Whetten, D. 2014. Taking responsibility for corporate social responsibility: the role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 28 (2): 164-178.

Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64: 89-136.

Chughtai, A. A. & Buckley, F. 2008. Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1): 47-71.

Collier, J. & Esteban, R. 2007. Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 7: 19-33.

Comissão das Comunidades Europeias 2001. *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas. COM (2001) 366*. Bruxelas: Comissão Europeia.

([http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_pt.pdf), 12/07/2015).

Comissão das Comunidades Europeias 2002. *Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas: Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável. COM (2002) 347*. Bruxelas: Comissão Europeia. (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0347&from=PT>, 12/07/2015).

Comissão das Comunidades Europeias 2011. *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. COM (2011) 681*. Bruxelas: Comissão Europeia.

(<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:PT:PDF>, 17/12/2015)

Collins, J. & Porras, J. I. 1994. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper-Business.

Cramer, J., Heijden, A. & Jonker, J. 2006. Corporate Social Responsibility: Making Sense Through Thinking and Acting. *Business Ethics: A European Review*, 15 (4): 380-389.

Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. 2010. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95: 834-848.

Creyer, E. & Ross, W. 1997. The influence of firm behaviour on purchase intentions: Do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Research*, 14: 421-428.

Csikszentmihalyi, M. 2003. *Good Business: Leadership, Flow, and the Making of Meaning*. New York: Penguin Group.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. 2006. Ligação Pessoa-Organização. In M. Cunha, A. Rego, R. C. Cunha, & C. Cabral-Cardoso (Eds.) *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: RH Editora.

Daboub, A. J., Rasheed, A. M. A., Priem, R. L. & Gray, D. A. 1995. Top Management Characteristics and Corporate Illegal Activity. *Academy of Management Review*, 20(1): 138-170.

Davis, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2): 312-322.

Devi, V. R. 2009. Employee engagement is a two-way street. *Human Resource Management International Digest*, 17(2): 3-4.

Duarte, A. P. 2011. *Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Dissertação de Doutoramento não publicada, ISCTE - Lisbon University Institute.

Duarte, A. P., Gomes, D. R. & Neves, J. G. 2014a. *Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: the impact of CSR on prospective applicants' responses*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, BRU-IUL Working Paper 14/03.

Duarte, A. P., Gomes, D. R. & Neves, J. G. 2014b. Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *TEKHNE*, 12(1): 22-9.

- Duarte, A. P., & Neves, J. G. 2009. *A relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional*. Comunicação apresentada no V PhD Meeting in Social and Organizational Psychology, Lisboa.
- Duarte, A. P., & Neves, J. G. 2010. *O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo quase-experimental*. Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia, Universidade do Minho, Portugal.
- Duarte, A. P., & Neves, J. G. 2012. Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility*, 163-177. Lisbon: Business Research Unit, ISCTE-IUL.
- Dutton, J., & Dukerich, J. 1991. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Esmaelinezhad, O., Boerhannoeddin, A. B. & Singaravelloo, K. 2015. The Effects of Corporate Social Responsibility Dimensions on Employee Engagement in Iran. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(3): 261-276.
- European Commission. 2001. *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: EU Commission.
- European Commission. 2011. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: EU Commission.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. & Valette-Florence, P. 2014. The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125: 563-580.
- Fombrun, C., & Van Riel, C. 1997. The reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1 (1/2): 5-13.
- Forester, B. E. 2009. *The social impact of corporate social responsibility: a case study*. Dissertação de Doutoramento não publicada, Florida State University College of Education.
- Freeman, R. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing Inc.
- Friedman, M. & Friedman, R. D. 1982. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Freytag, B. (2014) Employee Engagement: Moving from Analysis to Action. *Ignite! Newsletter November 2014*.
- Garavan, T. & McGuire, D. 2010. Human resources development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability and ethics in organisations. *Advances in Developing Human Resources*, 12: 487-507.
- Garg, A. & Kumar, V. 2012. A study of employee engagement in pharmaceutical sector. *International Journal of Research in IT and Management*, 2(5): 85-98.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A. & Hijazi, S. T. 2011. Transformational leadership, employee engagement and performance: mediating effect of psychological ownership. *African journal of business management*, 5(17): 7391-7403.

Gilbert, J. G. & Houlahan, B. & Kassoy, A.; Today Marks A Tipping Point In The Evolution Of Capitalism, <http://www.forbes.com/sites/skollworldforum/2013/07/17/today-marks-a-tipping-point-in-the-evolution-of-capitalism/>, 30 de dezembro de 2014.

Glade, B. 2008. Human resources: CSR and Business Sustainability – HR’s Leadership Role. *New Zealand Management*, 55 (9): 51-52.

Glavas, A., & Piderit, S. K. 2009. How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36: 51-70.

Godfrey, P. & Hatch, N. 2007. Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21<sup>st</sup> Century. *Journal of Business Ethics*, 70: 87-98.

Gomes, D., Duarte, A. & Neves, J. 2009. *As orientações internas da Responsabilidade Social reduzem as Intenções de Turnover?* Comunicação apresentada no XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial, Faro.

Groves, K. S. & LaRocca, M. A. 2011a. Ran Empirical of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103: 511-528.

Groves, K. S. & LaRocca, M. A. 2011b. Responsible Leadership Outcomes Via Stakeholder CSR Values: Testing a Values-Centred Model of Transformational Leadership. *Journal of Business Ethics*, 98: 37-55.

Halbesleben, J. R. B. & Leiter, M. P. 2010. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A. B. Bakker (Ed.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 102-117. New York, NY, US: Psychology Press.

Hess, D., Rogovsky, N., & Dunfree, T. 2002. The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives. *California Management Review*, 44: 110-125.

Hill, R. 2006. Corporate social responsibility and informal law: How multinational corporations are defining their own standards of conduct. *Managerial Law*, 48 (6): 518-520.

Hofman, P. S. & Newman, A. 2014. The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5): 631-652.

Jose, G. 2012. Satisfaction with HR Practices and Employee Engagement: A Social Exchange Perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4(7): 423-430.

José, N. F. C. 2013. *Impacto da responsabilidade social e a Implementação dos colaboradores: O papel mediador da Justiça Organizacional*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.

Judge, T. A. & Church, A. H. 2000. Job Satisfaction Research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds) *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice*, 166-198. Oxford, UK: Blackwell.

Judge., T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. & Remus, I. 2001. Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology - Volume 2: Organizational Psychology*, 25-52. London: Sage Publication.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Kosalka, T. 2009. The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 20: 855-875.
- Jung, D. I. & Sosik, J. J. 2002. Transformational leadership in work groups: The role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small Group Research*, 33(3): 313-336.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33: 692-724.
- Kanungo, R. N. & Mendonca, M. 1996. *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks, CAQ: Sage.
- Kaye, B. & Jordan-Evens, S. 2003. Engaging talent. *Executive Excellence*, 20(8): 11.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. 2010. Corporate social responsibility and Employee-Company identification. *Journal of Business Ethics*, 95: 557-569.
- Kincaid, M. 2012. Building corporate social responsibility through servant leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7 (2): 151-171.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. 1991. Leadership: do traits matter? *Academy of Management Executive*, 5 (2): 48-90.
- Kovjanic, S., Schuh, S. & Jonas, K. 2013. Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4): 543.
- KPMG. 2013. *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. KPMG International.
- Lima, M. L., Vala, J. E. & Monteiro, M. B. 1994. A Satisfação Organizacional: confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, M. L. Lima & A. Caetano (Org), *Psicologia social das organizações*, 101-122. Oeiras: Celta Editora.
- Lin, C. 2010. Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*, 94: 517-531.
- Lockwood, N. R. 2007. Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role. *HRMagazine*, 52(3): S1-S11.
- Lopes, C., Neves, J., & Duarte, A.P. 2011. Responsabilidade social e implicação dos colaboradores com a empresa: O papel mediador da confiança organizacional. In M.A. Costa, M.J. Santos, F.M. Seabra & F. Jorge (Orgs.) *Responsabilidade Social: Uma visão Ibero-Americana*, 171-188. Lisboa: Editora Almedina. ISBN: 978-972-404-420-0.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramanian, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7: 385-425.
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2009). The effects of leadership style on stress outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20, 737-748.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. & Young, S. A. 2009. *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Maignan, I. 2001. Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30: 57-72.

- Maltez, I. M. V. 2014. *A relação entre a percepção de responsabilidade social das organizações e o envolvimento dos colaboradores no trabalho: O papel mediador da percepção de ajustamento à organização*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Mann, R. D. 1959. A review of the relationships between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56: 241-270.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. 1997. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52: 397-422.
- Masvaure, P., Ruggunan, D. & Maharaj, A. 2014. Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Employees of a Diamond Mining Company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6): 488-499.
- Matten, D. & Moon, J. 2008. “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33: 404-424.
- Mayer, D. M., Bardes, M. & Piccolo, R. F. 2008. Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17 (2): 180-197.
- McWilliams, A. & Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26 (1): 117-127.
- Meisinger, S. 2007. Job Satisfaction: A Key To Engagement and Retention. *HRMagazine*, 52(10): 8.
- Meister, J.; Corporate Social Responsibility: A Lever For Employee Attraction & Engagement, <http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2012/06/07/corporate-social-responsibility-a-lever-for-employee-attraction-engagement/>, 3 de janeiro de 2015.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. & Haddad, A. 2013. To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66: 2163-2170.
- Mills, C. 2011. *Optimising employee engagement and conflict management*. London: Ark Group in association with Inside Knowledge.
- Mintzberg, H., Simons, R. & Kunal, B. 2002. Beyond Selfishness, Working Draft. Disponível em <http://herd.typepad.com/files/mintzberg-beyondselfishness-1.pdf>, consultado em 12 de junho de 2015.
- Miska, C., Hilbe, C. & Mayer, S. 2014. Reconciling Different Views on Responsible Leadership: A Rationality-Based Approach. *Journal of Business Ethics*, 125 (2): 349-360.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. 1997. Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principles of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 84: 859-868.
- Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B. & Stine, C. 2011. Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 2(2): 205-212.
- Monteiro, M. A. 2005. A responsabilidade social das empresas (RSE). *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 21: 65-70.

- Nascimento, P. C. 2014. *Responsabilidade Social das Organizações: Um caminho a sós para a satisfação dos trabalhadores ou acompanhada pelo suporte das organizações?* Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Neves, J. 2001. Capítulo 14 – O processo de liderança. In Ferreira, J. M. C., Neves, J. & Caetano, A. (eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, 377-403. Amadora: McGraw-Hill.
- Neves, J. 2005. Ética e Responsabilidade Social das Organizações (RSO): Transparência e Validação. *Recursos Humanos Magazine*, 37: 32-41.
- 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*, 303-314. Hiedelberg: Springer Berlin.
- Northouse, P. G. 2013. *Leadership – Theory and Practice*, Sixth Edition. California: Sage.
- Olesia, W. S., Namusonge, G. S. & Iravo, M. A. 2014. Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours. *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, 19 (6): 75-80.
- Oliveira, A. C. M. 2014. *A responsabilidade social das organizações e as estratégias de atuação organizacional: efeito mediador da justiça organizacional percebida*. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. 2003. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3): 403-441.
- Patraquim, P., & Loureiro, A. 2009. Responsabilidade social das empresas e ética: Implicações da implementação de práticas socialmente responsáveis na satisfação organizacional. In *Cadernos Sociedade e Trabalho: Responsabilidade Social das Organizações*, 217-230. Lisboa: MTSS/GEP.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P., Jr. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics, Theory, Research and Practice*, 6(2): 172-197.
- Pereira, A. M. 2013. *Relação entre a percepção da responsabilidade social das empresas, o engagement no trabalho e os valores humanos*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School-IUL, Lisboa.
- Peterson, D. 2004. The relationship between perceptions of corporate citizenship and organisational commitment. *Business & Society*, 43: 296-319.
- Petkoski, D., & Twose, N. (Eds.). 2003. *Public Policy for Corporate Social Responsibility*. WBI series on Corporate Responsibility, Accountability, and Sustainable Competitiveness.
- Pfeffer, M., & Veiga, J. 1999. Putting people first for organisational success. *Academy of Management Executive*, 13 (2): 37-48.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2): 327-340.
- Pless, N. M., Maak, T. & Waldman, D. A.. 2012. Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26 (4): 51-65.

- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5): 879-903.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. 2006. Strategy and society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84: 78-92.
- Raubenheimer, K. 2008. A Research Note: Employee-focused corporate social responsibility reporting in the banking industry. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 33 (3): 91-104.
- Raubenheimer, K. & Rasmussen, E. 2013. Employee-focused Corporate Social Responsibility in practice: Insights from managers in the New Zealand and Australian financial sector. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 38 (3): 35-56.
- Rego, A. & Cunha, M. P. 2007. Capítulo 7 – Líderes transformando as organizações. In A. Rego & M. P. Cunha (Eds.), *A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade*, 211-243. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M., Faria, J., & Pinho, C. 2010. How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94: 107-127.
- Rich, B. L. 2006. *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation*. University of Florida: ProQuest Dissertations Publishing.
- Rich, B. L., LePine, J. A. & Crawford, E. R. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- Rodrigo, P. & Arenas, D. 2008. Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83: 265-283.
- Robertson, J. L. & Barling, J. 2013. Greening organizations through leaders' influence on employees' proenvironmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34: 176-194.
- Roeck, K., Mariqueb, G., Stinglhamberb, F. & Swaen, V. 2014. Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1): 91-112.
- Rupp, D. E., Williams, C. A. & Aguilera, R. V. 2010. Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalysing effect of new governance): An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories. In M. Schminke (ed.), *Managerial ethics: Managing the psychology of morality*: 69-88. New York: Routledge.
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21: 600-619.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. 2014. What Do We Really Know About Employee Engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2): 155-182.
- Sanchez, J. L. & Sotorrío, L. 2007. The creation of value through corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 76: 335-346.
- Santos, M. J., Santos, A. M., Pereira, E. N. & Almeida, J. L. 2006. *Responsabilidade Social das PME*. Lisboa: Editora RH.

- Sardar, S., Rehman, A., Yousaf, U. & Aijaz, A. 2011. Impact of HR practices on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9): 378-389.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. *UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*, Version 1.1. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Leiter, M. P. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In Bakker, A. B. (Ed.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 10-24. New York, NY, US: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. & Bakker, A. B. 2002. Burnout and engagement in university students - A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5): 464-481.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life*, 380-402. New York: Cambridge University Press.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. 2003. Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 503-530.
- Seibert, S. E., Wang, G. & Courtright, S. H. 2011. Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5): 981.
- Seitanidi, M. 2009. Missed opportunities of employee involvement in CSR partnerships. *Corporate Reputation Review*, 12 (2): 90-105.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. 1993. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4(4): 577-594.
- Shirom, A. 2002. Job related burnout: A review. In J.C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology*: 245-264. Washington DC: American Psychological Association.
- Slack, R. E., Corlett, S. & Morris, R. 2015. Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, 127: 537-548.
- Smith, N. 2003. Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4): 52-76.
- Society for Human Resource Management (SHRM). 2015. *Employee Job Satisfaction and Engagement: Optimizing Organizational Culture for Success*. USA: SHRM.
- Spears, L. C. 2004. Practicing Servant-Leadership. *Leader to Leader*, 34: 7-11.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. 2006. Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49: 1239-1251.
- Stogdill, R. M. 1948. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25: 35-71.
- Tims, M., Bakker, A. & Xanthopoulou, D. 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1): 121-131.
- Townsend, P. & Gebhardt, J. 2008. Employee engagement – completely. *Human resource management international digest*, 16(3): 22-24.

- Truscott, R., Bartlett, J., & Tywoniak, S. 2009. The reputation of the corporate social responsibility industry in Australia. *Australasian Marketing Journal*, 17: 84-91.
- Turban, D.B. & Greening, D. W. 1997. Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees. *Academy of Management Journal*, 40: 658-72.
- Turker, D. 2009. How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89: 189-204.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. & Kadosh, G. 2011. Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1): 67-72.
- Valentine, S., & Fleishman, G. 2008. Ethics programs, perceived CSR and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77: 159-172.
- Vanderberghe, C. 1999. Transactional vs transformational leadership: Suggestions for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8: 26-32.
- Vicente, A., Rebelo, T & Agostinho, C. 2011. Relação das práticas de responsabilidade social interna das organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *Psychologica*, 55: 369-384.
- Vlachos, P. A. & Panagopoulos, N. H. 2013. Feeling Good by Doing Goos: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, 118: 577-588.
- Vuontisjärvi, T., 2006. Corporate Social Reporting in the European context and human resource disclosure: An analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 69: 331-354.
- Waddock, S. & Bodwell, C. 2007. *Total Responsibility Management: The Manual*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing.
- Waddock, S. 2008. The Development of Corporate Responsibility/Corporate Citizenship. *Organization Management Journal*, 5: 29-39.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S. & Javidan, M. 2006. Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43: 1703-1725.
- Wether, W., & Chandler, D. 2006. Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment. California: Sage.
- WEF – World Economic Forum. 2003. Responding to the leadership challenge: Findings from a CEO survey on Global corporate citizenship. [www.weforum.org](http://www.weforum.org).
- Whetten, D. A. & Mackey, A. 2011. *Applying the concept of organizational identity to the study of persistently distinctive organizational practices* (Working Paper). Provo, UT: Brigham Young University.
- Willard, B. (2002). *The Sustainability Advantage*. Gabriola Island, Canada: New Society Publishers.
- Windsor, D. 2001. Corporate citizenship: Evolution and interpretation. In J. Andriof & M. McIntosh (Eds.), *Perspectives on corporate citizenship*, 39-52. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Yammarino, F. J., Spangler, W. D. & Bass, B. M. 1993. Transformational leadership and performance. A longitudinal investigation. *Leadership Quarterly*, 4: 81-102.

- Young, S., & Thyil, V. 2009. Governance, employees and CSR: Integration is the key to unlocking value. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42 (2): 167-185.
- Yu, H. C. & Miller, P. 2005. Leadership style – The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1): 35-50.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations*. Upper Sadler River, NJ: Pearson.
- Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. 2004. Leader traits and attributes. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership*, 101-124. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zadek, S. 2007. *The Civil Corporation*, 2ª edição. London: Earthscan.
- Zhu, W., Avolio, B. & Walumbwa, F. 2009. Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5): 590.

## **ANEXOS**

**Anexo 1 – UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003)**

**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).**

<b>0</b> Nunca	<b>1</b> Quase nunca	<b>2</b> As vezes	<b>3</b> Regularmente	<b>4</b> Frequentemente	<b>5</b> Quase sempre	<b>6</b> 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

**Anexo 2 – Escala de Responsabilidade Social Percebida (Duarte & Neves, 2011)**

**Pensado 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:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
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. Apoia 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. Apoia eventos culturais e educativos	1	2	3	4	5
11. Apoia causas sociais	1	2	3	4	5
12. Apoia eventos desportivos	1	2	3	4	5
13. Apoia 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

### Anexo 3 – MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire (Bass & Avolio, 1995)

As perguntas que se seguem têm como objetivo descrever o estilo de liderança do seu supervisor/chefe imediato (aquele a que reporta no dia a dia de trabalho e ao qual tem que prestar responsabilidades do que faz no seu trabalho). Abaixo, encontrará várias frases. Indique o grau em que cada uma delas se adequa à pessoa que está a descrever, usando a seguinte escala:

0	1	2	3	4
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

#### A minha chefia...

1. Dá-me apoio em troca dos meus esforços	0	1	2	3	4
2. Reflete sobre pressupostos críticos para verificar se são adequados	0	1	2	3	4
3. Não atua no momento certo e apenas quando os problemas se agravam	0	1	2	3	4
4. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das regras	0	1	2	3	4
5. Evita envolver-se quando surgem questões importantes	0	1	2	3	4
6. Conversa sobre os seus valores e crenças mais importantes	0	1	2	3	4
7. Encontra-se ausente quando dele(a) se precisa	0	1	2	3	4
8. Procura perspetivas diferentes ao solucionar os problemas	0	1	2	3	4
9. Fala com otimismo acerca do futuro	0	1	2	3	4
10. Gera orgulho nos outros por estarem associados a ele(a)	0	1	2	3	4
11. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho	0	1	2	3	4
12. Espera que algo corra mal antes de agir	0	1	2	3	4
13. Fala de modo entusiástico acerca daquilo que precisa de ser realizado	0	1	2	3	4
14. Realça a importância de se ter um forte sentido de missão	0	1	2	3	4
15. Investe o seu tempo formando e ajudando os colaboradores a resolver problemas	0	1	2	3	4
16. Torna claro aquilo que cada um pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são atingidos	0	1	2	3	4
17. Faz transparecer a ideia de que enquanto as coisas vão funcionando não se devem alterar	0	1	2	3	4
18. Vai para além dos seus interesses próprios para bem do grupo	0	1	2	3	4
19. Trata-me como um indivíduo e não como apenas mais um membro do grupo	0	1	2	3	4
20. Espera que os problemas se tornem crónicos antes de agir	0	1	2	3	4
21. Age de forma a incutir respeito por ele	0	1	2	3	4
22. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, queixas e falhas	0	1	2	3	4
23. Pondera as consequências éticas e morais das suas decisões	0	1	2	3	4
24. Mantém-se a par de todos os erros	0	1	2	3	4
25. Exibe um sentido de poder e de confiança	0	1	2	3	4
26. Apresenta uma visão motivadora do futuro	0	1	2	3	4
27. Dirige a minha atenção para as falhas face aos desempenhos esperados	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisões	0	1	2	3	4
29. Considera cada indivíduo como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes das dos outros indivíduos	0	1	2	3	4
30. Faz com que eu veja os problemas de várias e diferentes perspetivas	0	1	2	3	4

31. Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes	0	1	2	3	4
32. Sugere novas formas de completar as tarefas	0	1	2	3	4
33. Atrasa a resposta a questões urgentes	0	1	2	3	4
34. Enfatiza a importância de ter um sentido de missão coletivo	0	1	2	3	4
35. Exprime satisfação quando vou ao encontro dos desempenhos esperados	0	1	2	3	4
36. Expressa confiança que os objetivos serão alcançados	0	1	2	3	4

#### Anexo 4 – Escala de Satisfação do Trabalho (Lima, Vala & Monteiro, 1994)

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

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

1. Em relação à Organização onde trabalho estou ...	1	2	3	4	5
2. Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou...	1	2	3	4	5
3. Em relação à remuneração/benefícios sociais que recebo, estou...	1	2	3	4	5
4. Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico estou...	1	2	3	4	5
5. Em relação ao trabalho que realizo estou...	1	2	3	4	5

## Anexo 5 – Questões sociodemográficas

**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:**  Masculino;  Feminino.

**2. Idade:** \_\_\_\_\_ anos.

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

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

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

1	Contrato sem termo / efetivo
2	Contrato a termo certo / a prazo
4	Trabalho temporário
5	Estágio