



Escola de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A relação entre a Perceção da Autenticidade das Práticas de RSO e a Identificação com a Organização: O papel da Satisfação da Comunicação Interna e do Ajustamento Indivíduo-Organização

Simone Pereira Vieira da Silva

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

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Auxiliar,
BRU-IUL

Coorientador:

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

Setembro, 2016

Dedicatória

Aos meus pais, Mariá e Zé Fernando, dedico este trabalho, bem como todos os outros anos que me permitiram concluir esta etapa da minha vida. Sem eles nada disto teria sido possível.

Aos Meus Pais

*A jornada pareceu árdua e difícil
O desânimo tentou apoderar-se por vezes
Entretanto, o lembrar das suas faces preocupadas
E tanto envelhecidas no correr destes anos
Do seu trabalho, das suas orações, do seu apoio incondicional para nos dar o melhor
Nos impulsionou deveras para a luta
Obrigada, muito obrigada pelo silêncio
Quando eu reclamava e
Obrigada também pelas vossas palavras de estímulo quando eu me calava
Nessa nossa grande batalha, creiam-nos a vitória também é vossa
Continuaremos até o dia em que possamos
Juntos, de mãos dadas, sermos ao mesmo tempo
Pais e filhos dos nossos sonhos
Das nossas realizações, do que sentimos.
Obrigada!*

Agradecimentos

A gratidão é a memória do coração.

(Antístenes)

Não poderia concluir esta etapa sem agradecer a todos aqueles que sempre estiveram do meu lado, e sempre acreditaram em mim.

À professora Patrícia, pela prontidão e disponibilidade, pelas palavras de força e incentivo, pelas correções, e por ter aceite dar-me as mãos no final desta caminhada.

Ao professor Neves por ter aceite este desafio e pelas sugestões e desafios que colocou.

À minha mãe, por acreditar sempre em mim, pelo amor incondicional que me transmite todos os dias, e por dar a volta ao mundo para que nada me falte.

Ao meu pai, pelo amor, pelas palavras sábias, pelo silêncio e pelos pontos de exclamação que colocou nos momentos certos.

Às minhas irmãs, a Sandrina por estar sempre por perto, e a Silvia por incentivar sempre as minhas escolhas e nunca me deixar só.

Aos meus lindos sobrinhos, Diego, Maria e Mía por todo o amor e por todos os sorrisos, que um dia vão perceber o quanto foram valiosos.

Ao meu cunhado Pedro, por todas as vezes que me ajudou, ensinou, incentivou e puxou por mim.

Ao Victor, por todo o amor, por toda a paciência que teve comigo, pelo tempo que despendeu para me ajudar em elementos cruciais, pelas palavras amigas e por nunca me deixar só.

À Carla, por todo o conhecimento, apoio e carinho, na concretização deste projeto.

A toda a minha família que sempre me incentivou nesta etapa da minha vida, por quererem estar sempre por perto, e por todos os mimos que me proporcionaram.

Aos meus professores, quer da Universidade da Beira Interior, quer do ISCTE-IUL que me transmitiram todo o conhecimento, e me incentivaram por esta área magnífica do saber.

A todos os meus amigos, pelas conversas, passeios, gargalhadas, partilhas, e por todas as mãos e ombros amigos que sempre estiveram presentes. Aburitel, Covilhã, Lisboa.

A realização da minha tese só foi possível graças a todas estas pessoas, as quais eu jamais esquecerei, e serei eternamente grata. Obrigada por contribuírem para o meu sucesso, crescimento pessoal e profissional. Sou o resultado da confiança e força de cada um de vós!

Resumo

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) tem vindo a ganhar, ao longo do tempo, uma relevância acrescida no mundo empresarial, onde a literatura se tem dedicado a analisar a influência da percepção das práticas de RSO em diversas atitudes e comportamentos laborais dos colaboradores. Todavia, os efeitos da percepção da autenticidade dessas mesmas práticas tem sido pouco estudado, de modo que neste estudo o enfoque será na análise da percepção da autenticidade das práticas de RSO e a sua influência na identificação dos colaboradores com a organização. Deste modo, tornou-se relevante explorar o potencial papel mediador do ajustamento pessoa-organização nesta relação e o potencial papel moderador da satisfação com a comunicação interna na relação entre a percepção da autenticidade das práticas de RSO e o ajustamento pessoa-organização.

De modo a serem analisadas as relações entre as variáveis apresentadas, foi aplicado um questionário presencial, constituído por quatro escalas, a uma amostra de 175 colaboradores, de uma empresa de distribuição alimentar.

Os resultados mostram que existe uma relação direta entre a percepção de autenticidade das práticas de RSO e a identificação organizacional, isto é, quanto mais os colaboradores percecionam as práticas de RSO como autênticas mais se sentem identificados com a organização. Mostram ainda, que a percepção da autenticidade das práticas de RSO incrementa o ajustamento pessoa-organização, somente quando as pessoas estão satisfeitas com a comunicação. Deste modo, os resultados apresentados demonstram que a percepção de autenticidade das práticas de RSO levam ao aumento da identificação com a organização, bem como o aumento do ajustamento pessoa-organização quando os colaboradores estão satisfeitos com a comunicação interna.

O presente trabalho reforça a importância da literatura sobre a percepção de autenticidade das práticas de RSO, expandindo a investigação sobre este conceito e a sua relação com outros, como a identificação organizacional, satisfação com a comunicação interna e ajustamento pessoa-organização.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Organizações; Identificação Organizacional; Satisfação com a Comunicação Interna; Ajustamento Pessoa-Organização.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) has gained, over time, increased relevance in the business world, where literature has been devoted to analyze the influence of the perception of CSR practices in various job attitudes and behaviors. However, the effects of the perception of the authenticity of those practices has been little studied, so that in this study the focus will be on analyzing the influence of perception of authenticity of CSR practices on the identification of employees with the organization. Thus, it has become important to explore the potential mediating role of person-organization fit this relationship and the potential moderating role of satisfaction with internal communication in the relationship between the perceived authenticity of CSR practices and person-organization fit.

In order to be analyzed the relationship between the variables presented a questionnaire, comprising four scales, was applied, to a sample of 175 employees from a food distribution company.

The results reveal that there is a direct relationship between the perceived authenticity of CSR practices and organizational identification, that is, the more employees perceive the engagement in CSR practices as authentic, higher is their identification with the organization. They also reveal that the perceived authenticity of CSR practices increment adjustment in person-organization only when people are satisfied with internal communication. Thus, the results presented show that the perception of authenticity of CSR practices lead to increased identification with the organization as well as to the increase in person-organization fit when employees are satisfied with communication.

This study reinforces the importance of literature on the perception of authenticity of CSR practices, expanding research on this concept and its relationship with others concepts, such as organizational identification, satisfaction with internal communication and person-organization fit.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Organizational identification; Satisfaction with Internal Communication; Person-Organization fit.

Índice

<i>Introdução</i>	1
<i>Capítulo I - Enquadramento Teórico</i>	5
1.1. Responsabilidade Social	5
1.2. Identificação Organizacional	9
1.3. O papel mediador do Ajustamento Indivíduo-Organização	12
1.4. O papel moderador da Satisfação com a Comunicação Interna	14
<i>Capítulo II - Método</i>	19
2.1. Procedimento	19
2.2. Participantes	200
2.3. Instrumentos	20
2.3.1. Escala da Autenticidade das Práticas de RSO (variável preditora)	200
2.3.2. Escala de Identificação Organizacional (variável critério)	21
2.3.3. Escala do Ajustamento Pessoa-Organização (variável mediadora)	21
2.3.4. Escala da Satisfação com a Comunicação Interna sobre RSO (variável moderadora)	21
<i>Capítulo III – Resultados</i>	23
3.1. Teste ao Modelo de Investigação	24
3.1.1. Efeito moderação da Satisfação com a Comunicação Interna sobre RSO na relação entre a Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e a percepção de Ajustamento Pessoa-Organização	24
3.1.2. Efeito moderação da Satisfação com a Comunicação Interna sobre RSO na relação entre a Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e a percepção de Ajustamento Pessoa-Organização	27
<i>Capítulo IV - Discussão e Conclusão</i>	29
<i>Referências</i>	35
<i>Anexos</i>	46
Anexo A	47
Anexo B	48
Anexo C	49
Anexo D	50
Anexo E	51
Anexo F	52

Índice De Quadros

Quadro 3.1 <i>Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna entre variáveis</i>	24
Quadro 3.2 <i>Efeito de mediação da percepção de ajustamento pessoa-organização na relação entre percepção de autenticidade das práticas de RSO e identificação organizacional</i>	26
Quadro 3.3 <i>Efeito de Moderação da Satisfação com a Comunicação Interna na relação entre a Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e o Ajustamento Pessoa-Organização</i>	27

Índice de Figuras

Figura 1.1 <i>Modelo de Investigação</i>	18
Figura 1.3 <i>Efeito de moderação da Satisfação com a Comunicação Interna na relação entre a Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e o Ajustamento Pessoa-Organização</i>	28
Figura 2.3 <i>Síntese dos resultados</i>	28

Glossário de Siglas

RSO - Responsabilidade Social das Organizações

IO - Identificação com a Organização

APO - Ajustamento Pessoa-Organização

CI - Comunicação Interna

SCI - Satisfação com a Comunicação Interna

Introdução

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) é um tema que tem vindo a ganhar uma saliência acentuada na última década, sendo considerado, cada vez mais, como relevante. Segundo um estudo recente, 93% das empresas líderes de mercado (ou seja, as maiores 250 empresas situadas em todo o mundo) recorrem a práticas de responsabilidade social, podendo-se assim afirmar que quase todas estas organizações estão envolvidas em práticas de responsabilidade social (KPMG, 2013). Em Portugal, esta afirmação é sustentada pelo aumento do número de organizações portuguesas que fornecem relatórios sobre a sua sustentabilidade. Em 2008 52% das empresas inquiridas declarou reportar as suas práticas de sustentabilidade, comparando assim com a média europeia que se situava nos 51%. Em 2013 verificou-se um aumento, subindo o valor para 71%, ligeiramente abaixo da média europeia que foi de 73%. Estes números demonstram nitidamente o crescente envolvimento e preocupação com a RSO em Portugal, bem como na Europa (Faria, 2015). Em consonância com os factos supracitados, depara-se o crescimento da literatura académica considerado como exponencial, uma vez que existe um aumento na pesquisa da temática em questão ao longo das últimas décadas. Um estudo de Aguinis e Glavas (2012) demonstra que mais de metade dos artigos publicados por especialistas ocorreu na última década, concluindo que a responsabilidade social é uma das principais tendências que afeta o local de trabalho. Além disso, a RSO tem vindo a criar sinergias com outros campos relacionados com a psicologia organizacional como a Gestão Organizacional (Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki., 2013).

Face a este desenvolvimento, assiste-se a uma crescente pressão sobre as organizações, para que estas introduzam nas suas estratégias medidas de RSO, ou seja, que adotem voluntariamente práticas que proporcionem não só o seu crescimento económico, como também o desenvolvimento e sustentabilidade do ambiente em que estão inseridas (Comissão Europeia, 2011). Todas as organizações que pretendam otimizar o seu negócio, devem adotar uma estratégia que inclua o designado Triple Bottom Line (Elkington, 1998, cit in José, 2013), expressão utilizada no desenvolvimento sustentável, que sintetiza as preocupações e responsabilidades que as empresas devem ter perante a tríade *People, Planet e Profit* (Pessoas, Planeta e Lucro) (Leandro & Rebelo, 2011). Assim, esta expressão é entendida como uma gestão orientada por objetivos relacionados com a dimensão económica, ambiental e social, onde as organizações devem criar valor acrescentado não só para os seus proprietários/acionistas, como também para todos os que são afetados pelo seu negócio, como os colaboradores, o meio ambiente e a comunidade. Deste modo, é cada vez mais comum que

as organizações adotem nas suas estratégias, operações e rotinas, comportamentos considerados socialmente responsáveis que permitam contribuir para o bem-estar da organização e do ambiente que a rodeia (José, 2013). Estes comportamentos ao serem vistos como uma tentativa de ganhar vantagem competitiva, através do seguimento de uma tendência global, e ao apostar em projetos de desenvolvimento sustentável, demonstram um interesse acrescido no caráter voluntário das suas ações e na relação com os diversos *stakeholders* (Duarte & Neves, 2010).

Diversos estudos têm demonstrado que os colaboradores que percebem as práticas de RSO sentem-se mais satisfeitos no seu trabalho, têm melhor imagem da organização a que pertencem e demonstram maior grau de compromisso organizacional (e.g. Duarte & Neves 2012; Turker, 2009; Brammer et al., 2007).

Contudo, existe a necessidade de compreender os efeitos da percepção da autenticidade das práticas de RSO, que têm sido muito pouco estudados, bem como os mecanismos subjacentes que interliguem estas práticas aos resultados obtidos (Aguinis & Glavas, 2012). Ou seja, os resultados dos estudos existentes podem não só ser explicados pelas práticas de RSO, como também por outras variáveis inerentes ao próprio indivíduo, como os comportamentos e atitudes. Desse modo, verifica-se a necessidade de investigação uma vez que a sua pesquisa é reduzida. Assim, o presente estudo visa contribuir para uma maior compreensão da relação entre a RSO e as atitudes e comportamentos dos colaboradores, surgindo a necessidade de compreender e analisar a existência de variáveis mediadoras e moderadoras que permitam ajudar a explicar essa relação.

Apesar da existência de diversos estudos relativos à temática, existe uma lacuna na análise da mesma, onde se depara com um reduzido foco no nível de análise individual comparativamente com o nível de análise grupal (Aguinis, 2011). Werther e Chandler (2011) defendem que os colaboradores deveriam ser considerados um dos *stakeholders* mais importantes das empresas, visto que são eles que realmente executam as tarefas relativas à RSO. Estes colaboradores representam um papel central, porque além das suas necessidades terem que ser correspondidas enquanto elementos da organização, são também colaboradores que estão presentes de forma ativa na comunidade (Haski-Leventhal, 2012).

Estudos recentes demonstram que as organizações que detêm práticas socialmente responsáveis ativas, promovem a identificação organizacional nos seus colaboradores, permitindo simultaneamente que estes filtrem, condicionem ou moldem as suas interpretações e comportamentos, (Dutton & Dukerich, 1991; Gioia, 1998; Whetten, 2006), levando ainda a que estes se sintam atraídos pela organização (Evans & Davis, 2014), revelando-se deste modo

importante estudar a relação direta entre a perceção da autenticidade das práticas de RSO e a identificação organizacional.

Alguns estudos demonstram a existência de relação entre perceção de RSO e o envolvimento dos colaboradores no local de trabalho, como é o caso de Glavas e Piderit (2009) que concluem que a perceção dos colaboradores acerca do comportamento social das suas empresas afeta o seu ajustamento. Outros estudos revelam que o Ajustamento Pessoa-Organização (APO) está associado à identificação organizacional, satisfação e desempenho no trabalho, entre outras variáveis (Wang, Tsai & Lin, 2013), pelo que se considera relevante, explorar o seu possível papel mediador na relação entre perceção de autenticidade das práticas de RSO e a identificação organizacional.

Embora de forma reduzida, existem estudos que remetem para a vertente comunicacional das organizações, onde demonstram a existência da relação direta entre as práticas de RSO e a Comunicação Interna (CI), em que os colaboradores se sentem mais compreendidos e coesos, permitindo que haja melhoria nas relações indivíduo-organização (Gomes, Asseiro & Ribeiro, 2014). Desta forma considera-se relevante estudar o papel moderador da satisfação com a comunicação interna na relação entre a perceção de autenticidade de RSO e o ajustamento pessoa-organização.

Em suma, esta investigação tem como principal objetivo contribuir para desenvolver conhecimento científico relativo à responsabilidade social das organizações, estudando os efeitos da mesma nas atitudes dos colaboradores como a perceção de ajustamento pessoa-organização e a identificação com a organização, e sobre os elementos do funcionamento organizacional como a satisfação com a comunicação interna. Assim o primeiro objetivo do estudo será analisar a relação entre a perceção de autenticidade de práticas de RSO e a identificação com a organização, o segundo será perceber se o ajustamento pessoa-organização medeia a relação entre a autenticidade das práticas de RSO e a identificação organizacional, e por fim, a terceira será perceber se a satisfação com a comunicação interna modera a relação entre a perceção de autenticidade das práticas de RSO e a perceção de ajustamento pessoa-organização.

Para tal, ao longo deste trabalho será primeiramente apresentada a revisão de literatura para as variáveis mencionadas, com identificação de algumas abordagens existentes na literatura e relações já conhecidas entre as mesmas, sendo em simultâneo apresentadas as hipóteses do estudo. De seguida, será apresentado o método, no qual se encontra descrita a amostra, procedimento de recolha de dados e operacionalização das variáveis. Posteriormente

serão apresentados os resultados decorrentes das análises estatísticas, discutidos seguidamente, e retiradas as principais conclusões. Para finalizar serão apresentadas as limitações identificadas ao longo do estudo e sugeridas possíveis linhas orientadoras para investigações futuras.

Capítulo I - Enquadramento Teórico

1.1. Responsabilidade Social

O conceito de RSO é considerado um produto de meio século, e apesar da sua longa existência, foi a partir do ano de 1950 que despoletou o seu interesse, e até então tem-se verificado uma evolução contínua em importância e significado tanto a nível académico como empresarial (Bakker, Groenewegen & Hond, 2005; Carroll, 1999). As empresas atuais têm demonstrado grande preocupação com algumas responsabilidades para com a sociedade, além da preocupação com os lucros inerentes ao seu funcionamento pelo que, se pretendem ser bem-sucedidas perante a globalização e a economia competitiva que se depara, têm de considerar necessárias as práticas de RSO (Enderle, 2004). Uma prova disso é o facto de estarmos em permanente contato com a temática, quer através de jornais, revistas, televisão e até congressos, o que demonstra a preocupação que as empresas têm em se especializarem no tema. Também a constituição de associações empresariais, como é o caso da *Business for Social Responsibility*, associação empresarial promotora de RSO, fundada em 1992, que tem como objetivo fornecer conhecimento e criar oportunidades às empresas relacionadas com a RSO (Carroll & Shabana, 2010), revela o interesse das organizações em conhecerem e divulgarem o tema.

Apesar da evolução existente, ainda não existe consenso relativamente ao conceito e definição. Existem diversos termos que se sobrepõem e comparam, tais como cidadania corporativa, ética empresarial e sustentabilidade, no entanto estão integrados por temas subjacentes como equilíbrio, valor e responsabilidade (Schwartz & Carroll, 2008). Relativamente à sua definição, é significativo mencionar que a sua utilização e interesse ocorre em todo o mundo (Scott et al., 2013) pelo que se verifica a existência de diversas definições similares que se complementam, e que pretendem responder à seguinte questão: “What do the business community and organizations get out of CSR; that is, how do they benefit tangibly from engaging in CSR policies, activities and practices?” (Carroll & Shabana, 2010, p. 85).

Deste modo, é importante referenciar uma das primeiras definições de RSO que surgiu no ano 1953 por Bowen que a define como “an obligation to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action that are desirable in terms of the objectives and values of our society” (p.6). Em 1958, Eels acrescenta ao conceito a questão da filantropia da ação empresarial, e no mesmo ano, Levitt acrescenta a criação de valor para o acionista, apesar de enfatizar a negatividade que a RSO poderia ter nos negócios (citados por Faria, 2015).

Na década de 60 nos EUA, com o desenvolvimento da ética nos negócios, começaram a ser procurados novos conceitos de RSO. Davis (1960) afirma que a consideração e resposta das organizações ultrapassam aspetos económicos, técnicos e legais justificando ainda que algumas decisões empresariais socialmente responsáveis podem ser fundamentadas a longo prazo para o desenvolvimento económico e organizacional. É então que surge a contribuição da definição de McGuire (1963) onde afirma que a RSO supõe não apenas obrigações económicas e jurídicas, mas também responsabilidade para com a sociedade. Neste intuito, a organização deve demonstrar interesse na política, bem-estar da comunidade, educação, felicidade dos seus colaboradores e deve procurar agir de forma justa incluindo um certo grau de voluntariado (Walton, 1967). Carroll, um dos autores mais citados na literatura referente à temática, tem uma visão abrangente e integradora, defendendo que as organizações que se envolvem em práticas socialmente responsáveis consideram provenientes da sociedade determinadas expectativas, sentindo-se deste modo responsáveis para com as mesmas em questões de natureza económica, legal, ética e filantrópica, em simultâneo (Carroll, 1998, 1999). Segundo este autor, as responsabilidades económicas são intrínsecas a qualquer negócio, ou seja, são a base de qualquer organização, e variam consoante a localização geográfica da mesma; as responsabilidades legais relacionam-se com a diversidade de legislação existente à escala mundial; as responsabilidades éticas dizem respeito à consciência de uma organização que atua além do indicado por lei; e as responsabilidades filantrópicas, além de serem desenvolvidas com base na consciência da organização são também desenvolvidas com base nas expectativas da sociedade em que a organização está inserida (Carroll, 1998).

Utilizando como referência as definições supracitadas, Drucker (1984) defende a ideia de que a rentabilidade do negócio e a RSO são complementares sendo “desejável a ‘conversão’ das responsabilidades sociais em oportunidades de negócio” (p.62) para todas os *stakeholders* que são “qualquer grupo ou indivíduo que tenha a capacidade de influenciar ou ser influenciado pela concretização dos objetivos da empresa” (Freeman, 1984, p. 46).

Em 2001 a Comissão Europeia publica o “Livro Verde” onde evidencia o impulso que a temática alcançou junto das empresas e da sociedade (Matten & Moon, 2004), propondo que a RSO consiste na integração de preocupações sociais e ambientais nas atividades comerciais das empresas, e na sua interação com as partes interessadas numa base voluntária. Mais recentemente, em 2011, a Comissão Europeia redefiniu o conceito de RSO, enfatizando a responsabilidade das organizações pelo impacto que estas têm na sociedade indo desse modo

ao encontro da Estratégia Europeia 2020 para o crescimento sustentável, inteligente e inclusivo (Comissão Europeia, 2011).

Ainda relativamente ao constructo da RSO, é passível caracterizá-lo segundo duas dimensões: interna e externa (Comissão Europeia, 2001). A dimensão interna compreende responsabilidades corporativas respeitantes aos *stakeholders* internos e à gestão do impacto ambiental, como por exemplo condições de trabalho, igualdade de oportunidades, equilíbrio entre a família e o trabalho, competências dos recursos humanos e o investimento em sistemas de gestão ambiental. A dimensão externa, concerne um conjunto de responsabilidades corporativas respeitantes aos *stakeholders* externos, como os consumidores, sociedade, parceiros de negócio e fornecedores. Apesar da existência destas duas dimensões supracitadas referentes à RSO, esta também pode estar relacionada com a área específica em que é aplicada, ou seja, a nível económico, social e ambiental (Neves & Bento, 2005). Estas dimensões relacionadas e interdependentes (Elkington, 1998) correspondem à *Triple Bottom Line anteriormente mencionada*, que é “uma noção de que o desempenho global de uma empresa deverá ser avaliado em função do seu contributo para a prosperidade económica, a qualidade ambiental e o capital social” segundo a Comissão Europeia (2011, p.7). Em maior detalhe, a dimensão económica remete para o impacto económico da atividade a que as empresas têm que atender, o nível de lucro e as consequências que terá o desempenho financeiro dos seus intervenientes; a dimensão social diz respeito às práticas das empresas na vida de todas as partes que com elas interagem, como os trabalhadores, consumidores, fornecedores, comunidade; e por fim, a dimensão ambiental correspondente à implicação que as práticas têm no meio ambiente, como nos sistemas naturais, solos, ar e água (Elkington, 1998).

Segundo Schwartz e Carroll (2008), as diversas perspetivas relativas à RSO retratadas na literatura podem ser enquadradas em duas grandes abordagens: a) abordagem que rejeita a responsabilidade social corporativa e considera a obtenção de benefícios económicos enquanto única responsabilidade da organização (e.g. Friedman, 1970; Levitt, 1958); e b) abordagem que enfatiza um conjunto de obrigações organizacionais mais amplo, que ultrapassa meramente a vertente económica (e.g. Bowen, 1953; Carroll, 1999).

A primeira abordagem defende que a única responsabilidade das empresas relativamente à sociedade consiste na maximização dos lucros para os acionistas, dentro dos limites legais e hábitos éticos do país. De forma a corroborar esta premissa, Levitt (1958) defende que o único objetivo das empresas é fazer dinheiro, descorando desse modo as responsabilidades de ordem social das organizações.

A segunda abordagem inclui uma variedade de definições que podem ser, novamente, divididas em duas orientações, consoante a inclusão, ou exclusão, da dimensão económica enquanto RSO. Alguns autores afirmam que a vertente económica integra a responsabilidade social da organização (Carroll, 1999; McGuire, 1963), enquanto outros defendem que a obtenção de lucro é algo que as organizações fazem para benefício próprio e não para o benefício da sociedade, pelo que o componente económico não deve estar incluído no conceito de RSO (Turker, 2009). Em comum estas orientações propõem que a RSO vai além das responsabilidades económicas, integrando desse modo outras dimensões.

A abordagem utilizada no presente estudo encara a responsabilidade social como um conjunto de ações motivadas por razões que ultrapassam o interesse económico da organização (Davis, 1960) e como um conjunto de ações destinadas à promoção do bem-estar social, para além dos interesses da empresa, e do que é exigido por lei (McWilliams & Siegel, 2001).

Embora haja uma quantidade considerável de pesquisas, é importante realçar que estas se centram maioritariamente no estudo de variáveis do nível organizacional, descurando por outro lado o nível de análise individual (Turker, 2009; Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007). Esta premissa pode ser observada no estudo de Aguinis e Glavas (2012) que constataram que apenas 4% dos artigos analisados se refere ao nível individual, isto é, à preocupação em compreender a perceção e o impacto das práticas de RSO nos colaboradores. A importância deste grupo torna-se evidente, na medida em que é essencial para a implementação das estratégias de RSO bem como para a produtividade e sustentabilidade da organização (Rupp et al., 2013).

Neste trabalho considera-se que é relevante estudar os impactos que a perceção de envolvimento em práticas de RSO pode ter nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, mas sobretudo estudar a autenticidade atribuída a esse envolvimento, que, no contexto de crise mundial, é considerada o elemento chave para garantir a confiança nas organizações por parte dos trabalhadores e outros *stakeholders* a longo prazo (McShane & Cunningham, 2012).

O estudo da perceção de autenticidade das práticas de RSO é relativamente recente, tendo o conceito surgido, tanto quanto se sabe, no trabalho publicado por McShane e Cunningham em 2012. Os autores propõem que os funcionários formam julgamentos de autenticidade, quando a identidade do programa de RSO é uma representação precisa da verdadeira identidade da organização. Este estudo demonstra que o alinhamento entre as práticas de RSO e a identidade da organização é feito por cinco critérios: o compromisso sustentado de recursos nos programas de RSO, o alinhamento entre os elementos do programa

de RSO, o comprometimento emocional da gestão e dos colaboradores, o sentido de justiça e o envolvimento. Os autores concluem que os colaboradores que sentem os programas de RSO como autênticos, têm maiores níveis de orgulho, satisfação, lealdade e identificação organizacional. Outro estudo recente de Heinritz e Lorenz (2015) demonstra que a percepção de autenticidade das práticas de RSO se revela importante para as atitudes e comportamentos dos colaboradores como sejam a identificação organizacional e o envolvimento.

Na sequência da literatura revista, e atendendo a preocupações de análise a nível individual, um dos objetivos deste estudo prende-se com o entendimento dos consequentes da percepção de autenticidade das práticas de RSO, tendo por base o modelo desenvolvido por Heinritz e Lorenz (2015). É possível supor que se o colaborador considerar autênticos os comportamentos socialmente responsáveis da sua organização, as práticas de RSO da organização vão potenciar a sua identificação com a organização. É deste modo considerado relevante que o colaborador compreenda as práticas de RSO como autênticas, para posteriormente se sentir identificado com a organização onde labora, uma vez que as práticas de RSO têm efeito positivo na identificação com a organização, conforme acima apresentado. Quanto mais o indivíduo se identifica com a organização, mais provável é que adote a perspetiva da mesma e que despenda esforços para o benefício desta (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

1.2. Identificação Organizacional

Diversos estudos demonstram que os colaboradores presentes em empresas socialmente responsáveis demonstram um aumento da identificação organizacional (Carmeli, Gilat & Waldman, 2007) e maiores comportamentos de cidadania organizacional (Jones, 2010; Liu, et al., 2010; Sully de Luque, et al., 2008). Assim, a identificação organizacional tem impacto no bem-estar dos colaboradores e na própria organização (Mael & Ashforth, 1992), revelando-se importante compreender o modo como os indivíduos se definem a si próprios em função da relação que estabelecem com a organização, aplicando assim o conceito de identidade social no local de trabalho (Kreiner & Ashforth, 2004).

Identificação Organizacional (IO) é um construto que tem vindo a ganhar grande dimensão no mundo organizacional (Brown, 2006; Corley, et. al. 2006), tendo em consideração que é estimado fundamental na compreensão de processos organizacionais como a mudança estratégica (Ravasi & Phillips, 2011), conflitos internos (Humphreys & Brown 2002) e comunicação (Fombrun, 1996). Este conceito intensificou a sua abordagem no ano de 1985

num estudo de Albert e Whetten, defendendo que este incorpora as características de uma organização, consideradas pelos seus membros como centrais, distintivas e duradouras, tendo sempre em consideração o passado, presente e futuro (Albert & Whetten, 1985). Dando continuidade ao conceito, Ashforth e Mael (1989) definem IO como a percepção de unidade e pertença à organização, que permite ao indivíduo definir-se a si, em função da organização a que pertence, vivendo os sucessos e insucessos da mesma como se fossem seus (Mael & Ashforth, 1992). Como complemento, Dutton *et al.* (1994) define IO como uma conexão cognitiva entre a definição da organização e a definição do indivíduo, o que leva ao indivíduo a atingir uma identidade social (Tajfel, 1978).

Este conceito iniciou-se com um maior enfoque na análise individual, no entanto, nos últimos anos tem-se verificado o interesse em envolver o nível organizacional, o que demonstra que existe um interesse patente em compreender questões centradas na identidade, apesar da prossecução da existência de algumas questões em aberto (Gioia, 1998; Stimpert et al, 1998). Empson (2004) faz a distinção entre a IO no nível individual e no nível organizacional. Deste modo, afirma que no nível individual estão representados os atributos distintivos, onde os indivíduos se aliam com a sua adesão a uma organização em particular, enquanto no nível organizacional, a identidade é formada por aglomeração dos atributos distintos dos membros individuais. O presente autor afirma que ocorre um processo dialético e dinâmico, e que a exploração das características da identidade individual fornecem a base para a extensão da noção organizacional.

IO provém da teoria da identidade social, onde o autoconceito dos colaboradores deriva da sua participação nas organizações (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, et al., 1994; Tajfel & Turner, 1986). O autoconceito envolve a identidade pessoal, que inclui atributos individuais idiossincráticos, e a identidade social, que se baseia em características de grupos proeminentes (Evans & Davis, 2014). A participação organizacional pode impactar positiva ou negativamente o autoconceito, no entanto, acredita-se que gera maioritariamente um conceito positivo (Gecas, 1982), em que os colaboradores tendem a identificar-se com organizações que satisfaçam esse autoaperfeiçoamento e motivação (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al, 1994).

Deste modo, IO é uma forma de identificação social (Mael & Ashforth, 1992), conceito aplicado no local de trabalho, que permite compreender o modo como os indivíduos se definem a si próprios em função da relação que estabelecem com a organização (Kreiner & Ashforth, 2004). Muitas vezes, os colaboradores internalizam atributos organizacionais e vêem-se como personificadores da organização (Mael & Ashforth, 1995; Pratt, 1998).

Diversos estudos têm demonstrado que a IO é um conceito-chave que pode, simultaneamente, filtrar, condicionar e moldar interpretações e ações dos colaboradores (Dutton & Dukerich, 1991; Gioia, 1998; Whetten, 2006). Quando as pessoas se identificam com uma organização, atribuem as características definidoras da organização a si próprias, experienciando interesses e objetivos organizacionais como próprios (Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1995), pelo que Identificação com a Organização é entendida como o processo onde os objetivos do indivíduo e os objetivos organizacionais se tornam mais integrados e coerentes (Hall et al., 1970). Assim, é importante considerar que as organizações são constituídas por colaboradores com características distintas, que se envolvem num processo de união, de forma a atuar dentro do mesmo sistema sociocultural, com a principal finalidade de concretização de objetivos. O processo de união compromete a partilha de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar as suas ações e permitir posteriormente a definição das suas identidades (Fernandes & Zanelli, 2006).

A IO é reconhecida como o mecanismo psicológico que melhor explica como as percepções se traduzem em resultados comportamentais, pelo que determinados estudos demonstram que quanto mais os colaboradores percebem que os seus empregadores desenvolvem comportamentos de cidadania empresarial, mais se sentem identificados com a organização e mais se envolvem eles próprios em práticas de RSO (Glavas & Godwin, 2013), tendo assim em consideração que a identificação com a organização vai permitir o sucesso ou o fracasso das práticas de RSO (Ashforth & Mael, 1989). De facto, faz sentido considerar provável que uma organização socialmente responsável percebida como cumpridora das suas responsabilidades económicas, jurídicas, éticas e discricionárias seja um alvo atraente de identificação que pode levar à melhoria do autoconceito do colaborador (Evans, Davis & Frink, 2011).

Um estudo recente de Jacinto e Carvalho (2009) evidencia que a percepção de envolvimento da organização em práticas de RSO poderá estar relacionada com a identificação uma vez que, as práticas de RSO levam a avaliações situacionais positivas por parte dos colaboradores, a níveis elevados de bem-estar e consequentemente, poderá estar relacionada com a identificação organizacional. Por sua vez, Heinitz et al. (2015) constataram que a percepção da autenticidade das práticas implementadas contribui igualmente para a identificação dos colaboradores com a organização. Sendo este o único estudo conhecido sobre a relação entre a percepção de autenticidade das práticas de RSO e a identificação organizacional, torna-

se relevante dar continuidade ao estudo dessa relação. Assim, podemos definir a hipótese para a relação entre a percepção de autenticidade das práticas de RSO e identificação organizacional:

H1: A Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO está relacionada positivamente a Identificação com a Organização.

1.3. O papel mediador do Ajustamento Indivíduo-Organização

Não é possível compreender a vida organizacional sem entender os laços que ligam as pessoas às organizações, pelo que, apesar da existência de inúmeros aspetos relativos às organizações e aos colaboradores, que se demonstram importantes na determinação de um comportamento, como por exemplo, habilidades, necessidades de trabalho e características de personalidade, existe um elemento fundamental e duradouro que deve ser tido em consideração na maioria das situações, que são os valores pessoais e organizacionais (Katz & Kahn, 1978). Os valores individuais são definidos como crenças duradouras que permitem ao indivíduo adaptar-se ao meio ambiente em que se encontra inserido, pelo que, estão intimamente relacionados com as normas existentes nas organizações, que proporcionam os comportamentos apropriados, e conseqüentemente o Ajustamento Indivíduo-Organização (APO) (Chatman, 1989). Deste modo, Chatman (1989) afirma que o APO é entendido como “a congruência entre as normas e valores da organização e os valores das pessoas” (p. 335), pelo que nesta perspectiva, as pesquisas focam-se no modo como “os padrões e conteúdos dos valores pessoais, quando justapostos com o sistema de valores de um contexto organizacional particular, afetam as atitudes e comportamentos individuais” (Chatman, 1991, p.477). Revela-se importante estudar este conceito, na medida em que possibilita aos colaboradores a compreensão da sua relação com a organização onde trabalham, compreendendo também paralelamente as suas percepções de conectividade, similaridade e união com os restantes colegas, bem como os ambientes distintos em que desenvolvem a sua vida (Vuuren et al., 2007).

APO é presentemente uma das áreas com maior destaque no campo da Psicologia Organizacional, no entanto tem sido alvo de confusão devido às suas múltiplas conceptualizações e operacionalizações, bem como à limitada distinção existente entre as outras formas de ajustamento, como por exemplo, ajustamento pessoa-cultura, ajustamento pessoa-vocação (Kristof, 1996). Apesar desses constrangimentos, existem diversas definições complementares na literatura, sendo que em todas elas existem dois focos - o indivíduo e a organização, vistos numa relação recíproca de satisfação de necessidades e identificação mútua,

onde o ajuste é observado como despoletar de importantes implicações para o bem-estar dos colaboradores, e nos resultados para as organizações onde estes desenvolvem a sua atividade profissional. Assim este constructo entende-se pela compatibilidade existente entre o indivíduo e a organização, que ocorre quando pelo menos uma das partes consegue satisfazer as necessidades da outra parte, quando partilham características basilares semelhantes, ou ambos (Kristof, 1996). Esta definição, além de ser a mais utilizada nesta área do conhecimento (Kristof, 1996), foi caracterizada como um dos primeiros passos para a compreensão do ajuste entre a organização e os seus colaboradores, que permitiu explicar uma diversidade de atitudes e comportamentos laborais, incluindo neles o comprometimento organizacional, satisfação e intenções de mudança (Hesketh & Myers, 1997). É importante referir que este conceito procura beneficiar não só os colaboradores na sua individualidade, também como os grupos de trabalho e organizações (Hoffman & Woehr, 2006).

Na generalidade, as abordagens relativas à temática dão ênfase ao ajustamento entre as pessoas, às características do clima e da cultura organizacional, aos objetivos a atingir, evidenciando o alinhamento entre valores individuais e valores organizacionais (Cable & Judge, 1994). Os valores individuais e organizacionais integram dois sistemas bem definidos, mas comparativamente independentes, que podem ser consonantes ou conflituantes, originando bem-estar ou tensão, provocando assim consequências na eficácia organizacional. Quando os valores individuais são idênticos ou estão alinhados com os valores organizacionais, despontam resultados positivos como a satisfação, compromisso, bom desempenho, envolvimento e sucesso (Ostroff, Skin & Kinicki, 2005). Neste sentido, alguns estudos demonstram que as organizações, através de processos de socialização, procuram diminuir a incongruência entre os valores dos seus elementos e os valores e a cultura da organização (Kristoff, 1996; Kraimer, 1997).

O APO tem uma utilidade que permite perceber em que medida os valores de uma pessoa se vão alterar em função da adesão organizacional, bem como se o mesmo irá aderir a normas organizacionais, tendo em consideração que a adesão organizacional pode modificar e moldar valores individuais (Whyte, 1959). Deste modo, encontramos-nos perante a lógica da congruência geral, onde o APO gera efeitos positivos independentemente do vigor de cada variável, pelo que, quanto maior o ajustamento, melhores as respostas dos indivíduos e o desempenho organizacional, apesar de existirem características organizacionais e individuais que podem interagir na formação das reações atitudinais e comportamentais (Cunha et al., 2007).

Um estudo recente de Hassan et al. (2012) demonstra que altos níveis de APO aumentam a motivação dos colaboradores face ao desempenho laboral, resultando num maior envolvimento e compromisso de longa duração com a empresa, pelo que os colaboradores se sentem mais identificados com a mesma, estando assim o APO associado à identificação organizacional (Saks & Ashforth, 1997). Nesta linha de raciocínio, um estudo de Merecz e Andisz (2014) mostram que o APO e a identificação com a organização são fatores importantes que afetam positivamente os comportamentos e atitudes laborais. Hassan et al. (2012) afirmam ainda que a promoção da identificação organizacional está associada a comportamentos de cidadania, lealdade, produtividade e desempenho. Como exemplo, Cable e Judge (1996) demonstraram que, num processo de recrutamento e seleção, o grau de familiaridade dos candidatos com a organização que se encontra a recrutar, está positivamente relacionado com a atração da empresa, o que leva a que estes escolham fazer parte de organizações onde acreditam que se ajustam.

Por outro lado, um estudo de Zhang e Gowan (2011) demonstra que as práticas de RSO são percebidas pelos colaboradores como valores organizacionais e climas éticos, que permitem aumentar o ajustamento pessoa-organização, pelo que o APO poderá ser um mediador da relação entre as práticas de RSO e IO. Ainda outro estudo de Maltez (2014) demonstra que quanto maior é a percepção das práticas de RSO, maior é a percepção de ajustamento pessoa-organização, sendo que quanto maior é a percepção da participação das organizações em práticas de RSO para com os trabalhadores, mais os trabalhadores tendem a envolver-se no seu trabalho, e mais se sentem envolvidos no mesmo.

Apesar do APO se ter tornado um elemento chave explicativo das atitudes e comportamentos laborais, ainda são deparadas muitas críticas por não ser reconhecido o impacto direto do indivíduo e/ou ambiente/organização (Hesketh & Myers, 1997). Deste modo, além dos exemplos supracitados, e indo ao encontro de um dos objetivos do estudo, consideramos que o ajustamento indivíduo-organização é um dos mecanismos que poderá ajudar a explicar a relação entre a percepção de autenticidade das práticas de RSO e a identificação organizacional. Assim, se a organização for vista pelos seus colaboradores como tendo uma preocupação genuína com questões sociais e ambientais, tal poderá aumentar a percepção de ajustamento entre os valores do colaborador e da organização, com conseqüente reforço da identificação com a organização.

Quer isto dizer que a percepção de autenticidade das práticas de RSO e a sua relação com o ajustamento pessoa-organização podem levar ao reforço na identificação organizacional do colaborador. Tendo isto em consideração, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H2: O Ajustamento Pessoa-Organização medeia a relação entre Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e a Identificação com a Organização.

1.4. O papel moderador da Satisfação com a Comunicação Interna

Atualmente a comunicação organizacional é considerada imprescindível (Rego, 2007) e assume uma importância estratégica para a gestão e sucesso das organizações, sendo um domínio em constante evolução (Almeida, 2003).

Thayer (1976) defende que a essência do ser humano enquanto espécie é comunicar e receber comunicação, pelo que esta é considerada uma atividade intrínseca ao indivíduo, que o torna um ser social ligado por redes comunicacionais complexas. É um processo permanente, ativo constantemente, não sendo apenas um meio de troca, mas também um meio de poder, gerando reações e atitudes no indivíduo (Ruão, 1999). Para que qualquer organização possa subsistir, é necessário que haja também um processo comunicacional entre todos os seus elementos, formando assim o processo da comunicação, que acompanha todo o processo vital da mesma (Ruão, 1999).

Nas organizações existe a Comunicação Interna (CI) que procura lidar diretamente com o público interno (os colaboradores) sendo considerada uma área de gestão estratégica, que desenvolve práticas que promovam ambientes de trabalho positivos e envolventes, como a promoção de climas internos, a consciência do colaborador acerca do que está a ser desenvolvido na e pela organização, e a comunicação necessária para o quotidiano relativa ao apoio das diversas atividades organizacionais, sendo assim verificado um alinhamento com a estratégia global da comunicação organizacional (Gomes, Asseiro & Ribeiro, 2014). Assim, CI é considerada como uma forma de comunicação entre a organização e os colaboradores, sendo definida como uma transação entre os indivíduos e as organizações, em vários níveis e em diferentes áreas de especialização (Dolphin, 2005), que permite posteriormente a construção de confiança, relações abertas e entendimentos entre as suas partes constituintes (Vercic et al., 2012). Por sua vez Kalla (2005, p.304) define comunicação interna como “all formal and informal communication taking place internally at all levels of an organization”. Procurando explorar um pouco mais, atualmente a CI é “o conjunto de ações que a organização coordena,

com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos, e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública” (Curvello, 2012, p.22). A CI permite a criação de um ambiente de respeito entre a organização e os seus colaboradores (Argenti, 2003).

As definições existentes relativas à temática, apesar de abundantes, não são hábeis em descrever eficazmente o processo comunicacional considerado como complexo e abrangente (Rego, 1986) que muitas vezes é confundido com áreas como a publicidade e marketing, no entanto, a sua maioria defende que a CI é o despoletar da conceção de muitas oportunidades e a chave de resolução para muitos problemas (Cunha et al., 2007).

Myers e Myers (1982) defendem que a CI, aplicada à comunicação em geral, detém três funções primordiais: (1) coordenação das atividades de produção e regulação; (2) integração e socialização dos trabalhadores recém-contratados; (3) inovação. Por sua vez, Brault (1992) defende que são sete as funções da CI: (1) informativa; (2) integradora; (3) retroativa; (4) sinal; (5) comportamental; (6) promotora da mudança e (7) imagem. A realização de uma reflexão mais detalhada acerca das teorias supracitadas permite afirmar que todas as funções da CI apresentam o seu contributo considerável para a realização de um determinado número de ações dentro das organizações, estabelecendo um forte impacto estratégico sobre o seu funcionamento. Deste modo, é relevante encarar a CI como uma possível estratégia de proximidade entre a organização e os seus colaboradores, tendo em consideração que é através desta que estes se sentem envolvidos num ambiente positivo, produzindo tendencialmente mais e melhor, proporcionando desse modo benefícios para ambas as partes (Brum, 2003).

A Satisfação com a Comunicação Interna (SCI), de acordo com Kotler (2005) é entendida consoante a forma como o serviço é percebido, isto é, se o desempenho da comunicação não atende às expetativas, o colaborador fica insatisfeito, se supera as expetativas, fica satisfeito, pelo que o alto grau de contentamento permite a criação de vínculo com a empresa, e satisfação com a mesma. A comunicação é um dos meios mais eficazes para a mudança nas atitudes (Almeida, 2003) e desse modo a SCI depende de diversos fatores como o estilo comunicacional utilizado, tipos de mensagens, motivo da comunicação, frequência, canais e formalidade. Um estudo recente de Men (2015) analisa o efeito da SCI, e demonstra que um estilo comunicacional amigável, sincero e compreensivo influencia positivamente a qualidade percebida da comunicação.

Apesar da existência de diversos estudos relativos à comunicação e à RSO, a literatura carece de estratégias que compreendam a sua eficácia (Villagra, Cárdbaba, & Ruiz San Román,

2016) pelo que se considera relevante compreender como esta é percecionada eficazmente pelos seus colaboradores, onde estes entendam as práticas de RSO existentes e se sintam satisfeitos com as mesmas, bem como ajustados com a organização. Desse modo existem diversos estudos que evidenciam que a melhor maneira de se conseguir chegar aos colaboradores é utilizar uma comunicação eficaz (Arif et al., 2009), surgindo assim a necessidade de compreender se os mesmos estão satisfeitos com a estratégia de CI existente. Estudos recentes demonstram que a forma como a RSO é comunicada nem sempre traduz perceções positivas, podendo até gerar sentimentos de oposição e ceticismo (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008; Seele & Lock, 2015), pelo que se confirma a necessidade da investigação presente. É relevante compreender a utilização da comunicação interna por parte das organizações, para o desenvolvimento das ações de RSO, permitindo a atuação com os públicos internos de forma coletiva, adequando as mensagens a esse público, de modo a que conheçam as práticas socialmente responsáveis adotadas pela empresa.

No que diz respeito à relevância da temática da CI, existem diversos estudos que comprovam o seu efeito positivo com diversas variáveis organizacionais, como o compromisso organizacional (Asif & Sargeant, 2000), satisfação no trabalho (King, Lahiff & Hatfield, 1988) e com o ajustamento dos objetivos pessoais e organizacionais (Debussy, Ewing & Pitt, 2003). Por outro lado, estudos sobre a comunicação afirmam que a eficácia das mensagens de RSO aumentam o ajustamento pessoa-organização (Du et al, 2010; Van de Ven, 2008). Ainda nesta ótica, um estudo de Villagra, Cárdaba e Ruiz San Román (2016) afirma que o facto do colaborador compreender as práticas de RSO como mais sinceras, faz com que haja um maior ajustamento pessoa-organização, isto é, quando os colaboradores percebem a mensagem das práticas de RSO sentem-se ajustados com a organização. Estas conclusões vão ao encontro do presente estudo uma vez que demonstram que quando os colaboradores estão satisfeitos com a CI relativa às práticas de RSO sentem-se ajustados com a organização.

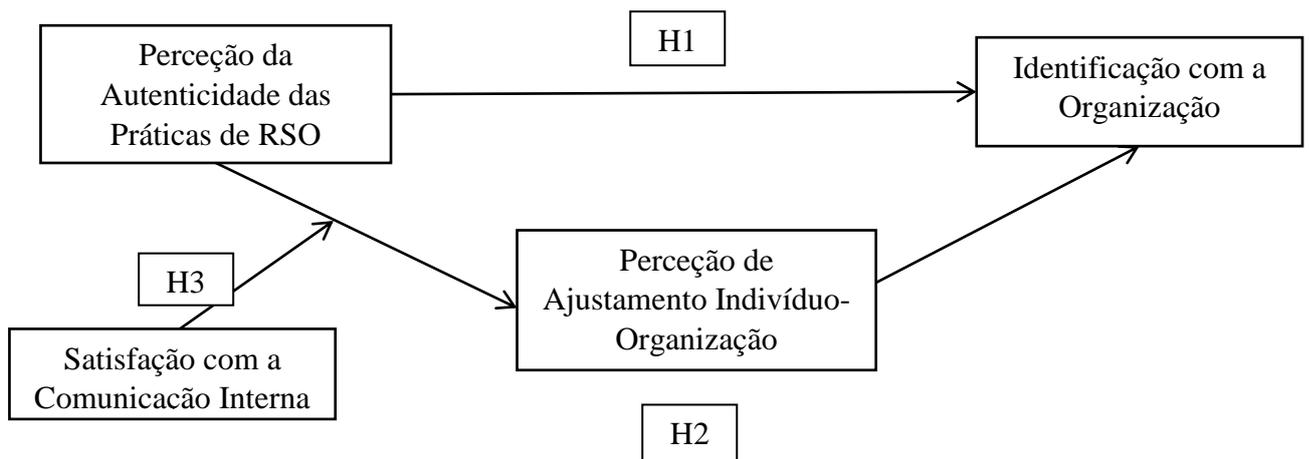
Uma estratégia comunicacional eficaz deve estar construída de modo a completar o desenvolvimento estratégico de interação comunicativa dentro da organização (Gomes, Asseiro & Ribeiro, 2014), e desse modo, indo ao encontro de um dos objetivos do estudo, pretendemos perceber se a satisfação com a CI condiciona a relação entre a perceção de autenticidade das práticas de RSO e o ajustamento pessoa-organização. Para que as práticas de RSO sejam percecionadas como autênticas, e deste modo o colaborador tenha um maior ajustamento com a organização, é importante que os colaboradores estejam satisfeitos com a rede comunicacional (D'Almeida & Libart, 2000; Ruck & Welch, 2012). Assim, se os colaboradores se sentirem

satisfeitos com a CI, poderão perceber as práticas de RSO como mais autênticas e aumentar o seu ajustamento com a organização, tornando assim esta relação mais forte. Tendo isto em consideração, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H3: A Satisfação com a Comunicação Interna modera a relação entre Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e o Ajustamento Pessoa-Organização. A relação é mais forte quando os colaboradores se encontram satisfeitos com a comunicação interna do que quando não se encontram satisfeitos com a mesma.

Com base na definição das variáveis em estudo e nas hipóteses formuladas, apresenta-se o seguinte modelo de investigação que servirá de base para testar as hipóteses indicadas (Figura 1.1).

Figura 1.1 *Modelo de Investigação*



O modelo de investigação foi testado empiricamente através da realização de um estudo de natureza correlacional, cujo método se descreve no capítulo seguinte.

Capítulo II - Método

A aplicação deste estudo ocorreu numa empresa portuguesa de distribuição alimentar, com mais de dois séculos de existência, distribuída por 38 lojas em diversos pontos do país com cerca de 1800 colaboradores, levando o seu negócio a 10 países distintos. Esta empresa tem uma prática duradoura e ativa relativa à Responsabilidade Social, apoiada em três eixos estratégicos: saúde, educação e bem-estar familiar. Os seus principais princípios relativos à RSO constituem a gestão de forma equilibrada e a relação entre prosperidade económica, desenvolvimento social e preservação ambiental em todas as regiões onde se encontra presente. A abordagem presente do seu desempenho social é realizada a médio e longo prazo, concretizando-se, por exemplo, no incentivo à adoção de boas práticas agrícolas e de elevados padrões de qualidade e segurança alimentar na produção, na criação anual de milhares de empregos, e em diversas iniciativas de natureza ambiental como projetos de reciclagem e poupança de água e energia. Como forma de monitorizar toda a atividade desenvolvida, são realizados relatórios anuais, onde estão evidenciadas todas as atividades realizadas bem como os objetivos alcançados. Além de todos os elementos supracitados, a empresa encontra-se ainda afiliada a duas organizações que em conjunto dinamizam atividades impactantes na sociedade.

2.1. Procedimento

Após a validação do estudo por parte da organização, realizou-se a adaptação da linguagem do instrumento de recolha de dados à realidade existente, aplicando-se então o mesmo em formato de papel. O questionário incluía quatro escalas, sendo distribuído e aplicado a uma amostra de conveniência, compreendida por 175 colaboradores.

Foi enviado um e-mail pela área de Responsabilidade Social Corporativa a lojas de diversas regiões geográficas, de modo a informar que seriam submetidos a um questionário de cariz académico. O questionário continha uma página de rosto com a apresentação do estudo, onde se encontravam descritos os objetivos da investigação e as instruções de resposta. Era também mencionado que o mesmo seria de carácter voluntário e confidencial, agradecendo por fim a participação do colaborador.

De modo a promover a participação do colaborador, era garantido o anonimato e confidencialidade das respostas e explicada a possibilidade de melhoria futura das práticas existentes na organização relativas à RSO.

2.2. Participantes

O estudo contou com uma amostra de 175 participantes, presentes em localizações geográficas distintas, todos eles trabalhadores num período superior a um ano na organização.

A amostra obtida é constituída por trabalhadores com idades compreendidas entre os 18 e 60 anos ($M= 37.17$; $DP=9.18$), 62.9% dos quais do sexo feminino. A maioria dos colaboradores possui habilitações entre o 10º e o 12º ano (40.6%), enquanto os restantes possuem entre o 5º e o 9º ano (33.1%), ensino superior (24%) e até ao 4º ano (2.3%). Relativamente à Antiguidade os trabalhadores colaboram com a empresa em média há 9.09 anos ($DP= 7.16$; Máx. 33). A maioria dos colaboradores trabalha como efetivo 78.3% e os restantes 21.7% trabalham a contrato. De referir que, os 175 participantes do estudo correspondem a 9.72% dos colaboradores constituintes da organização, tendo características semelhantes aos restantes 1680 que se encontram em funções similares.

2.3. Instrumentos

O questionário aplicado para a análise da presente investigação, possui na sua constituição 19 questões, divididas em quatro escalas que avaliam as variáveis do modelo em análise sendo elas a Perceção de Autenticidade das práticas de RSO, Identificação Organizacional, perceção de Ajustamento Pessoa-Organização e Satisfação com a Comunicação Interna.

O questionário contém igualmente variáveis sociodemográficas como o sexo, idade, escolaridade, antiguidade na empresa, e o tipo de contrato, de forma a possibilitar uma caracterização da amostra mais eficaz, bem como verificar o seu impacto no modelo em análise, garantindo, todavia, o anonimato de todos os participantes.

2.3.1. Escala de perceção da Autenticidade das Práticas de RSO (variável preditora)

A primeira escala pretende avaliar a autenticidade das práticas de RSO, e como tal, baseámo-nos na escala desenvolvida por Heinitz e Lorenz (2015) com base em McShane e Cunningham (2012). É composta por 7 itens (Anexo B) numa escala de resposta de 1 a 5, tipo Likert, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente” (ex. “A minha organização compromete-se de forma sustentada com recursos para iniciativas de Responsabilidade Social.”). Os autores reportam um alfa de .94, estando em consonância com os dados obtidos na análise à escala na presente amostra ($\alpha= .92$).

Para a escala da Autenticidade das Práticas de RSO foi realizada uma análise fatorial exploratória aos itens desta medida (rotação varimax) que permitiu verificar que os itens fatorizam num único fator ($KMO=.91$, $p<.000$; 65.75% variância total explicada), conforme previsto.

2.3.2. Escala de Identificação Organizacional (variável critério)

Para avaliar a forma como os trabalhadores se definem em termos de pertença à organização, utilizou-se a escala de Mael e Asforth (1992) (e.g. “Quando alguém critica esta organização, sinto isso como um insulto pessoal.”). Para as seis questões que compõem esta medida, as respostas são obtidas numa escala de 1 a 5 pontos, tipo Likert, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente” (Anexo C). Retratando uma das escalas mais utilizadas na literatura da temática, apresentando frequentemente bons níveis de consistência interna. Os autores da escala apontam alfas de Cronbach entre 0.81 e 0.89, estando em consonância com os resultados obtidos na presente amostra ($\alpha=.81$).

Para a escala da Identificação Organizacional foi realizada uma análise fatorial exploratória (rotação varimax) que permitiu verificar que os itens fatorizam num único fator ($KMO=.815$, $p<.000$; 51.89% variância total explicada), conforme previsto.

2.3.3. Escala de percepção de Ajustamento Pessoa-Organização (variável mediadora)

A escala de percepção de ajustamento pessoa-organização é composta por 3 itens (Anexo C) (e.g. “Os meus valores são compatíveis ou ajustados aos valores desta organização.”), tendo por base o questionário desenvolvido por Cable e Judge (1996) que pretende medir a coerência entre os valores individuais e os valores organizacionais. Conforme os resultados obtidos da análise à escala ($\alpha=.63$) podemos afirmar que os mesmos se encontram um pouco abaixo do alfa apresentado pelos autores (0.87) (Cable e Judge, 1996), mas em níveis considerados aceitáveis.

A análise fatorial exploratória aos itens desta medida (rotação varimax) permitiu verificar que os itens fatorizam num único fator ($KMO=.647$, $p<.000$; 58.37% variância total explicada), conforme previsto.

2.3.4. Escala da Satisfação com a Comunicação Interna sobre RSO (variável moderadora)

Por fim, a última escala pretende avaliar a Satisfação com a Comunicação Interna (SCI), pelo que se criou uma escala composta por 3 itens (Anexo E) desenvolvidos a partir de itens do

Questionário de Satisfação Comunicacional de Downs and Hazen (1977). As respostas são obtidas numa escala de 1 a 5 pontos, tipo Likert, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”: e.g. “Informação acerca das políticas e objetivos da empresa em matéria de responsabilidade corporativa.”. O alfa desta escala é de .92 pelo que podemos concluir que existem bons níveis de consistência interna.

Foi realizada uma análise fatorial exploratória aos itens desta medida (rotação varimax) que permitiu verificar que os itens fatorizam num único fator ($KMO=.91$, $p<.000$; 70.20% variância total explicada), conforme previsto.

Capítulo III – Resultados

Conforme mencionado anteriormente, neste estudo pretende-se analisar três hipóteses de investigação. A metodologia estatística escolhida para o efeito são as regressões lineares. Previamente, foram analisadas as correlações entre as variáveis em estudo, uma vez que esta estatística permite avaliar a magnitude e a direção da associação entre duas variáveis, porém não permite desenvolver qualquer tipo de assunção de funcionalidade entre ambas (Marôco & Bispo, 2005). O quadro 3.1 apresenta em simultâneo os resultados das correlações e as respetivas médias, desvio-padrão e consistência interna das variáveis em estudo.

As associações entre as variáveis foram averiguadas através dos coeficientes de Spearman que demonstraram o conjunto de associações presentes nesta investigação.

Decorrente desta análise, verificou-se que a variável percepção de autenticidade das práticas de RSO apresenta correlações com intensidade moderada com o ajustamento pessoa-organização ($\rho = .43$; $p < .001$) e baixa com a identificação com a organização ($\rho = .27$; $p < .001$), o que sugere que níveis moderados de percepção de autenticidade das práticas de RSO estão associados moderadamente ao ajustamento pessoa-organização, e pouco associados à identificação com a organização. A variável percepção de ajustamento pessoa-organização apresenta correlações com intensidade moderada com a identificação com a organização ($\rho = .43$; $p < .001$), o que sugere que níveis moderados de ajustamento pessoa-organização estão associados a níveis mais elevados de identificação com a organização. A satisfação com a comunicação interna apresenta correlações com intensidades moderadas com a percepção de autenticidade das práticas de RSO ($\rho = .60$; $p < .001$) e o ajustamento pessoa-organização ($\rho = .49$; $p < .001$) e baixas com a identificação com a organização ($\rho = .25$; $p = .001$), o que sugere que maiores níveis de satisfação com a comunicação interna encontram-se associados moderadamente com a percepção da autenticidade das práticas de RSO e com o ajustamento pessoa-organização, e pouco associados à identificação com a organização.

No que concerne às variáveis sociodemográficas, a idade está associada positiva e significativamente com a identidade com a organização, embora com intensidade baixa ($r_s = .21$; $p < .001$), o que sugere que níveis maiores de idade encontra-se associados a níveis mais elevados de identificação. A variável antiguidade apresenta correlações com intensidade moderada com a idade do colaborador ($\rho = .57$; $p < .001$) e intensidade baixa para a identidade com a organização ($\rho = .23$; $p = .002$) e escolaridade do colaborador ($\rho = -.15$; $p = .03$), o que sugere que maiores níveis de antiguidade encontram-se associados moderadamente à idade e associados a níveis baixos de identidade com a organização e escolaridade. A variável tipo de contrato apresenta correlações com intensidade moderada com a idade do colaborador ($\rho = -.46$; $p < .001$) e antiguidade ($\rho = -$

.64; $p < .001$) e intensidade baixa para a identificação com a organização ($\rho = -.18$; $p = .01$), o que sugere que os anos de contrato estão associados moderadamente com a idade, e pouco associados com a identificação com a organização. As restantes relações entre as variáveis não são estatisticamente significativas.

Após os resultados das correlações, procedeu-se ao teste de hipóteses tendo como base regressões lineares múltiplas, controlando as variáveis demográficas que se revelaram associadas às variáveis critério e mediadora. De referir que para o teste das hipóteses seguiram-se os procedimentos propostos por Baron e Kenny (1986) relativos ao teste de mediações e moderações.

Quadro 3.1 Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna entre variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Idade	37.17	9.18								
2.Escolaridade	-	-	.26**							
3.Antiguidade	9.09	7.16	.58**	-.16*						
4.Tipo de Contrato	-	-	-.46**	.10	-.64**					
5.Percepção de autenticidade das práticas de RSO	3.31	0.58	.11	-	.06	-.03	(.88)			
6.Percepção de Ajustamento Pessoa-Organização	3.37	0.62	.02	.18*	-.06	-.01	.44**	(.63)		
7.Satisfação com a Comunicação Interna	3.07	0.79	.06	.07	-.12	.10	.58**	.45**	(.92)	
8.Identificação Organizacional	3.75	0.64	.21**	.09	.23**	-.18*	.27**	.43**	.21**	(.81)

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

3.1. Teste ao Modelo de Investigação

3.1.1. Efeito de mediação da percepção de Ajustamento Pessoa-Organização na relação entre a Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e a Identificação Organizacional

Como mencionado anteriormente, o valor da correlação entre a percepção da autenticidade das práticas de RSO e a identificação com a organização é baixo, mas

significativo ($\rho = .27$; $p = .001$). Assim sendo, a uma maior percepção da autenticidade das práticas de RSO está associada uma maior identificação organizacional (Quadro 3.2).

Os pressupostos foram testados e permitem-nos prosseguir a análise (valores de tolerância $> .614$; VIF < 1.468). Foi realizada uma regressão linear múltipla controlando as variáveis idade, antiguidade e tipo de contrato, verificando-se que o modelo desta regressão é estatisticamente significativo ($F(4,174) = 6.250$; $p < .001$) sendo a variância explicada pelo modelo de 10.8%. Através da análise dos coeficientes de regressão, constata-se que a percepção da autenticidade das práticas de RSO ($\beta = .25$, $p < .001$) ajuda a explicar a variação nos níveis de identificação com a organização (Quadro 3.2), o que apoia a hipótese 1.

Pretendeu-se depois constatar se a variável ajustamento pessoa-organização transporta o efeito da variável preditora sobre a variável critério (Marôco, 2010). De acordo com Abbad e Torres (2002), o conceito de mediação consiste num pressuposto relacional entre as variáveis envolvidas, através do qual, a presença de uma variável mediadora numa equação de regressão diminui a magnitude do relacionamento entre a variável preditiva e critério. Relativamente aos pressupostos da mediação, Baron e Kenny (1986) consideram quatro condições para a mediação ocorrer: 1) a variável preditora afeta significativamente a mediadora; 2) a variável preditora afeta significativamente a variável critério na falta da variável mediadora; 3) a variável mediadora tem um efeito significativo sobre a variável critério; 4) e o efeito da variável preditora sobre a variável critério fragiliza ou não existe com a presença da variável mediadora. Assim, poderá ser verificado a ocorrência de uma mediação parcial (i.e., quando o efeito da variável preditora sobre a variável critério diminui com a entrada da variável mediadora) e de uma mediação total (i.e., quando o efeito da variável preditora sobre a variável critério deixa de ser significativa com a entrada da variável mediadora). Neste âmbito e segundo Mckinnon et al. (2002, cit. por Vieira, 2008) a variável é considerada mediadora quando influencia a relação entre a variável critério e a variável preditiva de modo a que a sua inclusão na equação estrutural neutraliza ou reduz o impacto da variável preditiva sobre a variável critério.

O modelo de mediação demonstra que o efeito da autenticidade das práticas de RSO na identificação organizacional é composto por um efeito direto (i.e., efeito da autenticidade das práticas de RSO na identificação com a organização) e um efeito indireto (i.e., efeito mediado – em que o efeito da autenticidade das práticas de RSO não tem efeito na identificação com a organização por meio do ajustamento pessoa-organização que é constituído por um efeito direto positivo). Os resultados evidenciaram que o efeito direto da autenticidade das práticas de RSO na identificação não é significativo na presença da variável mediadora ($\beta = .06$; $p > .05$) (Modelo

2). O efeito direto da autenticidade das práticas de RSO no ajustamento pessoa-organização é significativo ($\beta = .40$; $p < .001$) (Quadro 3.2) assim como, o efeito do ajustamento pessoa-organização na identificação com a organização ($\beta = .47$; $p < .001$) (Quadro 3.2). Além disso, a variável demográfica antiguidade dos colaboradores também tem um efeito significativo no processo de identificação com a organização ($\beta = .20$; $p = .01$) (Quadro 3.2). O modelo com a variável mediadora e antiguidade dos colaboradores explica cerca de 29.5% da variância da identificação organizacional. Deste modo, pode-se verificar que a relação observada entre autenticidade das práticas de RSO e a identificação com a organização se deve ao efeito total do mediador ajustamento pessoa-organização ($Z = 4.30$; $p = .001$), o que suporta a hipótese 2.

Quadro 3.2 *Efeito de Mediação da percepção de Ajustamento Pessoa-Organização na relação entre percepção de Autenticidade das Práticas de RSO e Identificação Organizacional*

		Identificação organizacional				Percepção ajustamento pessoa-organização			
		R2aj	B	t	Beta	R2aj	B	t	Beta
Modelo	(Constant)	.051	3.369	14.511		-.012	3.296	14.180	.000
1	Idade		.007	1.118	.100		.004	.579	.053
	Antiguidade		.015	1.729	.163		-.007	-.833	-.081
	Tipo de Contrato		-.067	-.488	-.044		.024	.172	.016
Modelo	(Constant)	.108	2.471	7.186		.14	1.913	5.844	.000
2	Idade		.005	.826	.072		.001	.103	.009
	Antiguidade		.014	1.760	.161		-.007	-.941	-.084
	Tipo de Contrato		-.083	-.618	-.054		-8.453E-5	-.001	.000
	Percepção de autenticidade das práticas de RSO		.291	3.454	.249**		.448	5.589	.395***
Modelo	(Constant)	.295	1.541	4.599					
3	Idade Colaborador		.005	.875	.068				
	Idade que trabalha no Recheio		.018	2.464	.201*				
	Tipo de Contrato		-.083	-.695	-.053				
	Percepção de autenticidade das práticas de RSO		.073	.895	.062				
	Percepção ajustamento pessoa-organização		.486	6.792	.472***				

Efetivo = 0, Contrato = 1

* $p < .05$ ** $p < .001$ *** $p < .000$

3.1.2. Efeito moderação da Satisfação com a Comunicação Interna sobre RSO na relação entre a Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e a percepção de Ajustamento Pessoa-Organização

Para testar a hipótese de moderação foi realizada uma análise de regressão múltipla tendo como variáveis preditivas a percepção da autenticidade das práticas de RSO e satisfação com a comunicação interna, assim como o termo de interação resultante das mesmas e como variável critério o ajustamento pessoa-organização. De referir que as variáveis foram centradas previamente à análise e que se controlou a variável escolaridade dos participantes uma vez que se tinha revelado significativamente associada à percepção de APO. O resultado obtido evidencia a existência do efeito significativo de interação ($B = -.23$; $p = .005$). O efeito direto da autenticidade das práticas de RSO no ajustamento pessoa-organização é significativo ($B = .32$; $p = .001$) assim como o efeito da satisfação com a comunicação interna no ajustamento pessoa-organização ($B = .24$; $p = .004$). Além disso, a variável demográfica escolaridade dos colaboradores também tem um efeito significativo no processo de identificação com a organização ($B = .16$; $p = .003$). O modelo com a variável moderadora e escolaridade dos colaboradores explica cerca de 23.9% da variância do ajustamento pessoa-organização (Quadro 3.3).

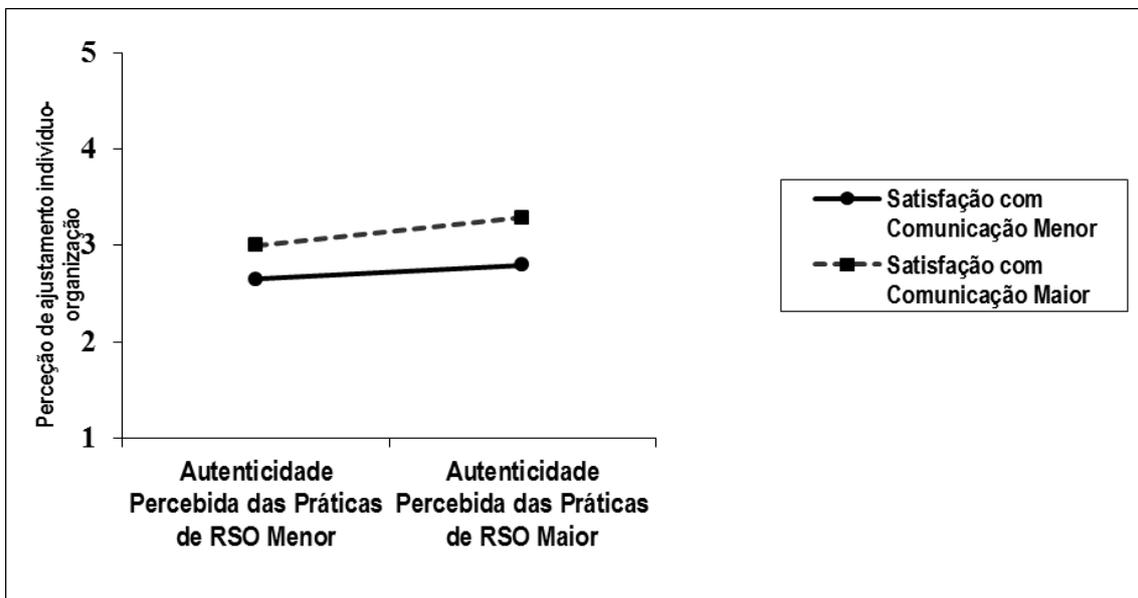
Quadro 3.3 *Efeito de Moderação da Satisfação com a Comunicação Interna na relação entre a Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e o Ajustamento Pessoa-Organização.*

	R ² Adj	B	t	β
	.239**			
Escolaridade		.16	2,995	.20**
Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO		.32	3.448	.28**
Satisfação com a Comunicação Interna		.18	2.890	.24**
Interação2		.23	2.852	.19**

** $p < .01$.

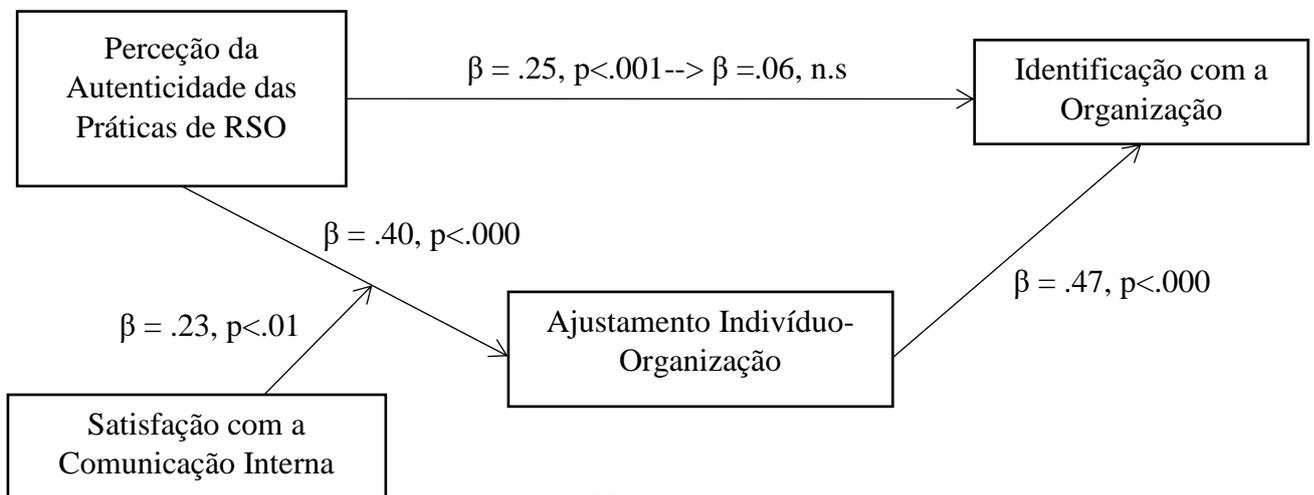
Porém, a projeção dos gráficos e os resultados dos testes complementares realizados que comparam os grupos demonstram que a autenticidade das práticas de RSO incrementam o ajustamento pessoa-organização, somente quando as pessoas estão mais satisfeitas com a comunicação interna ($t(170)=4.30, p<.000$). Quando as pessoas estão menos satisfeitas não se observam diferenças significativas ($t(170)=1.23, n.s.$).

Figura 1.3. Efeito de moderação da Satisfação com a Comunicação Interna na relação entre a Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e o Ajustamento Pessoa-Organização.



A figura 2.3 ilustra os resultados encontrados neste estudo.

Figura 2.3 Síntese dos resultados.



Capítulo IV - Discussão e Conclusão

Este trabalho foi realizado com o intuito de contribuir para o melhor entendimento da temática de RSO, das suas potenciais relações com outras variáveis e de como essas relações afetam a vida organizacional. Mais concretamente, a realização deste estudo pretendeu compreender melhor os consequentes da percepção da autenticidade das práticas de RSO pelos colaboradores. Para tal, desenvolveu-se uma pesquisa empírica tendo em consideração três objetivos, sendo o primeiro explorar a relação da percepção da autenticidade das práticas de RSO com a identificação organizacional, o segundo averiguar se a percepção de ajustamento pessoa-organização ajuda a explicar a relação anterior, e o terceiro, explorar o papel da satisfação dos colaboradores com a comunicação interna na explicação da relação entre as práticas de RSO e o APO.

Os resultados obtidos sustentam a linha de pensamento desenvolvida ao longo da presente dissertação. Em primeiro lugar, de acordo com as hipóteses formuladas e indo ao encontro com o estudo de Heinitz e Lorenz (2015), constatou-se que a hipótese 1 “A Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO está relacionada positivamente com a Identificação com a Organização”, foi suportada visto que alcançou um efeito significativo podendo concluir-se que a autenticidade das práticas de RSO tem impacto positivo na identificação organizacional. Concretamente, os dados revelam que quanto maior for a percepção de autenticidade das práticas de RSO pelos colaboradores melhor será a identificação com a organização. Assim, é passível de afirmar que organizações vistas como se envolvendo mais genuinamente em práticas de RSO apresentarão colaboradores mais fortemente identificados com as mesmas. Conforme presente em estudos supracitados, quanto maior é a percepção por parte dos colaboradores do desenvolvimento de comportamentos de cidadania da empresa onde se encontram, maior será o seu sentimento de identificação com a organização bem como o seu envolvimento em práticas de RSO (Glavas & Godwin, 2013), tendo desse modo em consideração que a identificação com a organização vai permitir o sucesso ou o fracasso das práticas de RSO segundo Ashforth e Mael (1989). Estes resultados podem ser corroborados com estudos realizados (Kim *et al.*, 2010; Berger *et al.*, 2006), na medida em que a participação dos colaboradores em práticas de RSO tem o potencial de fornecer aos funcionários atividades que podem levar a um elevado nível de identificação, bem como as iniciativas de RSO serem consideradas estrategicamente valiosas onde as empresas tentam estabelecer identificação com os seus colaboradores.

Em segundo lugar, relativamente à hipótese 2 “O Ajustamento Pessoa-Organização medeia a relação entre Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e a Identificação com a

Organização”, afirma-se que existe uma correlação observada entre autenticidade das práticas de RSO e a identificação organizacional devido à existência do efeito total do mediador ajustamento pessoa-organização. Concretamente os dados revelam que a relação entre a autenticidade das práticas de RSO e a identificação organizacional é totalmente mediada pelo ajustamento pessoa-organização. Isto sugere que quanto maior é a percepção das práticas de RSO pelos colaboradores, maior é a percepção de ajustamento á organização e conseqüentemente, maior é a sua identificação com a organização. Com a análise da mediação, pretendeu-se igualmente contribuir para melhor compreender os possíveis mecanismos psicológicos subjacentes à relação entre a percepção de RSO e as atitudes dos colaboradores, considerada deste modo relevante para o estudo e análises futuras. Posto isto, é passível de afirmar que as organizações que parecem mais autênticas no seu envolvimento em matéria de RSO obterão resultados positivos no que toca às atitudes dos trabalhadores, ou pelo menos tidas como tal pelos mesmos, apresentarão colaboradores mais identificados e ajustados com a organização.

Tais resultados podem ser explicados devido ao fato da percepção da autenticidade das práticas de RSO proporcionarem aos colaboradores experiências positivas, maior conforto e sensação de bem-estar no trabalho e, conseqüentemente, aumentar a sensação de reconhecimento, investimento e valorização dos colaboradores por parte da organização (e. g., Maignan et al., 1999). O envolvimento autêntico em práticas de RSO transmite aos colaboradores valores partilhados pelos mesmos, e isso pode promover a sensação de maior ajustamento pessoa-organização.

Em terceiro lugar, relativamente à hipótese 3 “A Satisfação com a Comunicação Interna modera a relação entre Percepção da Autenticidade das Práticas de RSO e o Ajustamento Pessoa-Organização” afirma-se que existe uma relação entre autenticidade das práticas de RSO e o ajustamento pessoa-organização devido à existência do efeito total do moderador satisfação com a comunicação interna ($B = -.23$; $p = .005$). Concretamente, os dados demonstram que a autenticidade das práticas de RSO incrementam o ajustamento pessoa-organização, mas apenas quando as pessoas estão satisfeitas com a comunicação. Isto é, quando os colaboradores estão satisfeitos com a comunicação interna a percepção de autenticidade das práticas de RSO leva a que se sintam mais ajustados com a organização, podendo ser sugerido que quando estão satisfeitos com a forma como a organização comunica pensam que a mesma aposta no campo da RSO.

Deste modo, é passível de afirmar que quando as pessoas estão satisfeitas com a comunicação que recebem acerca do desempenho da organização em matéria de RSO, a

percepção de que o envolvimento em práticas de RSI é genuíno leva a que percecionem um maior ajustamento à organização. A partir deste resultado, pode-se supor que organizações que comuniquem mais satisfatoriamente as suas ações e conquistas em matéria de RSO, apresentam colaboradores mais ajustados fruto em resultado da percepção de que o envolvimento em RSO é genuíno, do que organizações cuja comunicação interna seja insatisfatória.

A revisão de literatura existente demonstra que boas práticas de comunicação potenciam o compromisso organizacional dos trabalhadores (Snyder & Morris, 1984), aumentam os níveis de motivação (Lowenstein, 1985), melhoram a confiança entre supervisores e trabalhadores (Mayer & Gavin, 2005) e promovem a satisfação no trabalho (Wheless, Wheless, & Howard, 1983; Pincus, 1986). Pelo que, outros estudos evidenciam que a comunicação interna é necessária nas atividades de RSO de modo a formar a identificação com a organização (Maignan et al., 1999).

É relevante salientar, relativamente às variáveis sociodemográficas idade, antiguidade e tipo de contrato, que estão associadas significativamente com a identidade organizacional, pelo que os resultados sugerem que os colaboradores, que tenham uma faixa de idade maior, que estejam há mais tempo na empresa, e tenham um tipo de contrato efetivo, sentem-se maioritariamente mais identificados com a organização, estando deste modo evidenciada a segurança e longevidade da relação. Deste modo, revela-se importante que as organizações criem relações estáveis e assim serão recompensadas em identificação e todos os resultados positivos que daí advém.

Com este estudo, pretendeu-se assim, em termos práticos, dar a conhecer a vantagens da RSO ao nível dos colaboradores, sendo essas vantagens possíveis de decorrer com o incremento da autenticidade das práticas de RSO. Demonstra-se relevante que as práticas de RSO sejam vistas como autênticas de modo a potenciar a identificação com a organização, bem como a importância da comunicação interna sobre RSO uma vez que tem havido uma crescente aposta das organizações na divulgação das suas práticas junto de públicos externos através, nomeadamente dos websites e relatórios de sustentabilidade, campanhas publicitárias, entre outras, tendo em conta que a forma como a RSO é comunicada nem sempre traduz percepções positivas, podendo até gerar sentimentos de oposição e ceticismo (Morsing, Schultz & Nielsen, 2008; Seele & Lock, 2015). Deste modo, o investimento em práticas de RSO poderá não trazer apenas benefícios financeiros, como já muitos estudos apontam (e.g. Orlitzky et al, 2003, cit in José, 2013), mas também benefícios nas atitudes dos colaboradores, pelo que futuramente, as

organizações poderão recorrer a este tipo de estudos para uma implementação interna, integrando-os nas suas metodologias de gestão.

Consoante o que foi dado a entender pela revisão de literatura, este estudo é o primeiro a demonstrar a relação entre RSO, IO, APO e SCI, replicando o apelo de diversos investigadores e teóricos por mais investigação ao nível de análise individual (e.g. 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.

Neste sentido, foram alcançados os objetivos inicialmente propostos, pelo que a presente dissertação contribui para o desenvolvimento do conhecimento relativo a esta área, a um nível de análise individual, colmatando assim as carências identificadas por diversos autores na literatura (e. g., Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012), uma vez que os colaboradores constituem a unidade de análise menos estudada. Contribuiu também para o melhor entendimento da variável RSO, e de como esta pode impactar positivamente os comportamentos e atitudes dos colaboradores.

No entanto, os resultados presentes demonstram a importância estratégica do investimento organizacional em práticas socialmente responsáveis, e não só da comunicação dessas práticas junto dos colaboradores, como também na educação dos mesmos para a consciencialização destas práticas e do objetivo organizacional na sua adoção, garantindo um maior entendimento do funcionamento da organização e possibilitando um melhor ajustamento por parte dos trabalhadores à mesma. A aposta em práticas de RSO parece resultar numa situação de ganhos triplos: ganham os trabalhadores, ganha a organização e ganha a sociedade em geral (Gonçalves, Duarte & Bogas, 2013).

Tendo em consideração que os stakeholders internos constituem a base para o desenvolvimento de uma organização, e o alcance de resultados provenientes das práticas de RSO, depende parcialmente da sua vontade apoiar e colaborar com as mesmas (Collier & Esteban, 2007), pelo que as suas perceções em relação a estas práticas deverão ser contempladas e as implicações práticas inerentes analisadas. A aposta nesta área deverá contemplar as suas perceções relativamente às práticas e vantagem que daí advém. Algumas ficaram patentes neste estudo, nomeadamente o maior ajustamento dos colaboradores no local de trabalho, bem como a maior identificação com a organização. Deste modo, torna-se fulcral, que a área de recursos humanos considere cada vez mais as expetativas provenientes dos seus colaboradores, na medida em que investigações desta natureza sejam consideradas importantes para o

desenvolvimento da área de RSO, permitindo desse modo compreender as consequências e influências que podem advir dessas práticas.

Contudo, a escassa oferta de estudos que explorem esta relação leva a que seja necessário considerar determinadas questões metodológicas que podem explicar as divergências existentes entre esses poucos estudos, nomeadamente as que respeitam a tipos de concetualização utilizado na operacionalização dos constructos. Tendo em conta a situação exposta, alguns autores têm vindo a fomentar a integração do APO não só em múltiplas dimensões da envolvente, como também todas as suas formas de concetualização e todas as dimensões de conteúdo que se creem que serão utilizadas pelos indivíduos para aferir o seu ajustamento (e.g. Kristof-Brown et al, 2005; Piasentin & Chapman, 2006, citado por Delgado, 2011). Piasentin e Chapman (2006, citado por Delgado, 2011) afirmam que, para além de permitir uma representação mais realista daquele que será o processo de estimativa de compatibilidade do sujeito com a envolvente, a adoção de uma abordagem integrativa irá possibilitar a comparação de resultados entre estudos.

Reforço ainda a ideia de que todas as considerações devem ser interpretadas de forma previdente, tendo em consideração que cada constructo, tanto a RSO, como o APO e a IO são operacionalizados de forma distinta de estudo para estudo.

Como fator recorrente em todos os estudos, apesar dos contributos apresentados, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em consideração na interpretação dos resultados.

Em primeiro lugar, a utilização de uma amostra por conveniência não permite a generalização direta dos resultados para a população em geral. Pelo que seria interessante replicar o estudo junto de outras organizações, organizações de setores diferentes, etc.

Em segundo lugar, os dados foram recolhidos através de um único instrumento e num único momento, estando suscetíveis à ocorrência de enviesamentos de método comum (Podsakoff et al., 2003). Pelo que, relativamente à realidade presente, a recolha de dados foi realizada no horário e local de trabalho dos colaboradores, pelo que tinham diversas condicionantes, como o tempo limitado de entrega de encomendas e a presença constante de clientes, que pode ter inibido a resposta ao questionário da forma mais concentrada e eficaz.

Em terceiro, e por último, tendo em consideração a natureza correlacional do estudo, é difícil obter uma afirmação concisa acerca da direção das relações analisadas. Embora existam diversos estudos, conforme apresentado ao longo de todo o trabalho, que sugerem a hipótese de que as percepções de autenticidade das práticas de RSO podem levar a uma maior

identificação com a organização, e que esta relação é mediada pelas percepções de APO, pode ser no entanto argumentada uma relação inversa. Tendo em consideração que este estudo é de natureza correlacional, não é possível tirar conclusões inequívocas acerca da causalidade das variáveis.

Assim, de futuro, sugere-se que se continue a analisar a relação destas variáveis, recorrendo a desenhos mais sofisticados, para melhor explorar esta questão e na prática demonstrar o sentido desta proposta teórica. Entende-se ainda pertinente, a replicação dos objetivos que estiveram na base deste estudo, noutras organizações e setores de mercado, de forma a avaliar a estabilidade dos resultados, ampliando assim a sua generalização.

Seja qual for o futuro de uma organização, em termos de manutenção no ativo, obtenção de lucro ou crescimento nacional e internacional, a importância do elemento humano será sempre central para as organizações, o que justifica a necessidade de investigação que forneça pistas sobre quais poderão ser os processos que mais influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos na realização das suas tarefas. Compreendidos estes processos e havendo um investimento por parte das organizações na implementação dos mesmos, os benefícios e o retorno para as organizações será sempre superior ao investimento inicial, quer ao nível financeiro, retenção ou atração de talentos, qualidade do trabalho desenvolvido, ou mesmo reconhecimento público (Cunha et al., 2007).

A título conclusivo, esta análise poderá ser entendida como um contributo para o desenvolvimento na atuação e intervenção desta temática emergente, tanto a nível académico, como organizacional. Vários estudos têm vindo a demonstrar que a aposta das organizações nesta área poderá ser uma mais-valia, surgindo como um ponto diferenciador para que as organizações se mantenham competitivas num mercado global cada vez mais incerto. Deste modo, os profissionais responsáveis pelas organizações, que têm a preocupação em apostar nesta área, têm como principal desafio estimular o comprometimento dos colaboradores com a RSO, de modo a que a organização desenvolva uma cultura de responsabilidade social alinhada com a estratégia organizacional, sendo a RSO um elemento central, que permite posteriormente o bem comum bem como um futuro sustentável (Collier & Esteban, 2007, cit in José, 2013; Leandro & Rebelo, 2011).

Referências

- Abbad, G., & Torres, C. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, (7), 19-29.
- 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 S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 855–879). Washington, DC: 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 (4), 932-968.
- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. In L.L. Cummings & M.M. Staw (eds.), *Research in organizational behavior*, 7, 263-295. Greenwich, CT: JAI.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editoras.
- Andrade, L. (1999). *Utilização de uma técnica de mapeamento cognitivo na área do comportamento do consumidor*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa.
- Arif, M., Jan, K., Marwat, A. Z. & Ullah, I. (2009). Performance Enhancement through Effective Communication: A Study of the Role of External and Internal Communication, Interdisciplinary. *Journal of Contemporary Research in Business*, 1, (7).
- Argenti, P.A. (2003). *Corporate Communication* (3ª edição). New York: McGraw-Hill.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organisation. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communication in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34, 299-317.
- Bakker, F., Groenewegen, P., & de Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, 44 (3), 283-317.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.

- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, (p-6). New York: Harper.
- Brammer, S., Millington, A., and Rayton, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brault, L. (1992). *A Comunicação da Empresa para além do Modelo Publicitário*. Portugal: Edições Cetop.
- Brown, A.D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 43, 731-753.
- Brum, A. (2003). *Respirando Endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.
- Cable, D. M. & Judge. T. A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions: A Person-Organization Fit Perspective. *Personnel Psychology* 47 (2), 317-48.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 294–311.
- Cabral-Cardoso, C. (2006). Ética e responsabilidade social. In J. F. Gomes, M. P. e Cunha & A. Rego (Eds.), *Comportamento organizacional e gestão* (13-25, 914). Lisboa: RH Editora.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44, 972–992.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business & Society Review*, 100/101, 1-7.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational professional search: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333–349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Sciences Quarterly*, 36, 459-484.
- Collier, J. and Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics*, 16:1, 19-33.

- Comissão Europeia (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia. pp-7.
- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, M., & Hatch, M.J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15, 85-99.
- Costa, T. R. (2007). *Responsabilidade Social nas empresas: estudo dos índices das bolsas de valores*. Dissertação de Mestrado em Administração. São Paulo: Universidade Católica de São Paulo.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ª edição). Lisboa: Editora RH.
- Curvello, J. J. A. (2012). *Comunicação interna e cultura organizacional* (2ª Edição). Brasília: Casa das musas. pp-22.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, p. 1-13.
- D'Almeida N., & Libaert T. (2000). *La communication interne de l'entreprise*. Paris: Dunod.
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
- DeBussy, N., Ewing, M., & Pitt, L. (2003). Stakeholder theory and internal marketing communications: A framework for analysing the influence of new media. *Journal of Marketing Communications*, 9, 147-161.
- Dolphin, R.A. (2005). Internal communications: today's strategic imperative. *Journal of Marketing Communications*, 11(3), 171-90.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-74.
- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sankar, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): the role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews* 12: 8-19.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). Fostering employees' organizational citizenship behaviour: The role of corporate investment in social responsibility. In S. Menon (ed.), *Competing Values in an Uncertain Environment: Managing the Paradox* (pp. 725-732).
- Duarte, A.P., Mouro, C., & Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research*, 8 (2), 101-122.

- Duarte, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp.163-177). Lisboa: BRU-IUL
- Duarte, P. (2011). Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes. Tese de Doutoramento Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Drucker, P. F. (1984). *Converting Social Problems into Business Opportunities: The New Meaning of Corporate Social Responsibility*. Berkeley: Edição do Inverno. pp-62.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517–554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*, 8 (1), 37–51. DOI: 10.1002/tqem.3310080106.
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: Managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 759-781.
- Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 51–63.
- Evans, W & Davis, W. (2014). Corporate Citizenship and the Employee: An Organizational Identification Perspective. *Human Performance*, 27, 129.
- Evans, W. R., Davis, W. D., & Frink, D. D. (2011). An examination of employee reactions to perceived corporate citizenship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41, 938–964.
- Faria, M. (2015). *Responsabilidade Social Empresarial: Relato e Análise Económica e Financeira*. Lisboa: Grupo Editorial Vida Económica.
- Fernandes, K. & Zanelli, J. C. (2006). O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 57-63.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman. pp-46.

- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine.
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, pp. 51–71.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual Review of Sociology*, 8, 1–33.
- Gjolberg, M. (2009). The Origin of Corporate Social Responsibility: Global Forces or National Legacies? *Socio-Economic Review*, 7(4), 605-637.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of ‘goodness’ good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114, 15–27.
- Gioia, D.A. (1998). From individual to organizational identity. In D.A. Whetten and P.C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations, building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage. 17-31.
- Gomes, D., Asseiro, V. & Ribeiro, N. (2014). Socially responsible internal communication? Analysing the combined effect of CSR and internal communication on employees’ affective bond to organization. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2(2), 168-190.
- Gonçalves, S., Duarte, A.P. & Bogas, S. (2013). Práticas de RSO e bem-estar no trabalho – Implicações das práticas de responsabilidade social no bem-estar dos trabalhadores. *Livro de Atas do I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Braga: Universidade Católica Portuguesa.
- Hall, D. T., Schneider, B., & Nygren, H. T. (1970) Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190.
- Haski-Leventhal, D. (2012). Employee Engagement in CSR: The Case of Payroll Giving in Australia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 113–128.
- Hassan, M. Akram, A & Naz S. (2012). The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate. *International Journal of Human Resource Studies*, 2 (3).

- Heinitz, K. & Lorenz, T. (2015). CSR in the Eye of the Beholder Authenticity and its effect on employee attitudes and behaviors. Department of Educational Science and Psychology, Freie Universität Berlin. DOI: 10.13140/RG.2.1.2869.6484.
- Hesketh, B. & Myers, B. (1997). How should we measure fit in organisational psychology--or should we? *Australian Psychologist*, 32(1), 71-76.
- Hill, M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa:Silabo.
- Hoffman, B.J. & Woehr, D.J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 389–399.
- Humphreys, M. & Brown, A.D. (2002). Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. *Organization Studies*, 23, 421-447.
- Maltez, Inês (2014). A relação entre a perceção de responsabilidade social das organizações e o envolvimento dos colaboradores no trabalho: o papel mediador da perceção de ajustamento à organização. Dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). *Corporate social responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification*. Quebec: Criteos.
- Jackson, K. (2005). Towards authenticity: A Sartrean perspective on business ethics. *Journal of Business Ethics*, 58, 307–325.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857–878.
- José, N. (2013). A Relação entre Responsabilidade Social e a Implicação dos colaboradores: O papel mediador da Justiça Organizacional. Dissertação de Mestrado Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Kalla, H.A. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate communications: An International Journal*, 10(4), 302–314.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2ª edição). New York: Wiley.
- King, W.C., Lahiff, J.M., & Hatfield, J.D. (1988). A discrepancy theory of the relationship between communication and job satisfaction. *Communication Research Reports*, 5, 36-43.

- KMPG. (2013). *Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. KMPG International.
- Kotler, P. (2005). *Marketing Essencial. Conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Prentice Hall.
- Kraimer, M. L. (1997). Organizational goals and values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, 7, 425–447.
- Kreiner, G. & Ashfort B. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1- 49.
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*, 11-39.
- Leigh, T. W., Peters, C., & Shelton, J. (2006). The consumer quest for authenticity: The multiplicity of meanings within the mg subculture of consumption. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34, 481–492.
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. In T. L. Beauchamp & N. E. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business* (pp. 138-141). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Lowenstein, L. (1985). Management Buyouts. *Columbia Law Review*, 85, 730-84.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 103-123.
- Mael, F. A., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48, 309–333.
- Maignan, I., Ferrell, O., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455-469.
- Marôco, J., & Bispo, R. (2005). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: Climepsi Editores.

- Marôco, J. (2010). *Análise estatística: com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: Report Number.
- Matten, D. e Moon, J. (2004). Implicit and Explicit CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. *Paper presented at the 20th EGOS colloquium, Ljubljana, Slovenia*.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48, 874 – 888.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw Hill.
- McShane, L. & Cunningham, P. (2012). To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments of the Authenticity of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program. *Journal of Business Ethics*, 108, 81-100.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26: 117-127.
- Merecz, D, & Andysz, A. (2014). Person-organization fit and organizational identification as predictors of positive and negative work-home interactions. *International Journal of Occupational Medicine & Environmental*, 27 (1), 16.
- Morsing, M., Schultz, M. & Nielsen, K.U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97-111.
- Myers, M.T., and G.E. Myers. (1982). *Managing by Communication – An Organizational Approach*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Neves, J. and Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In Habish, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schimpeter, R. (Eds), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Springer, Berlin, pp. 303-14.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Ostroff, C., Shin, Y. & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591-623.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (2003) *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. (3ª.ed.) Lisboa: Silabo.

- Piasentin, K. A. & Chapman, D. S. (2006). Subjective Person-Organization fit: Bridging the Gap Between Conceptualization and Measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 202-221.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395-419.
- 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.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations* (pp. 171–207). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ravasi, D. & Phillips, N. (2011). Strategies of alignment: organizational identity management and strategic change at Bang & Olufsen. *Strategic Organization*, 9, 103-135.
- Rego, F. G. T. (1986). *Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planeamento e técnicas*. São Paulo: Summus.
- Rego, A. (2007). *Comunicação Pessoal e Organizacional, Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Ruão, T. (1999). *A comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade* (179-194). Braga: Univesidade do Minho.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012) *Valuing internal communication: management and employee perspectives*. Harlow: Pearson Education.
- Rupp, D., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*. DOI: 10.1111/peps.12030.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50, 395– 426.
- Schwartz, M. and Carroll, A.B. (2008). Integrating and unifying competing and complimentary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business and Society*, 47, pp. 148–186.

- Scott, J. C., Aguinis, H., McWha, I., Rupp, D. E., Thompson, L. F., & Cruse, S. (2013). News from the SIOP-United Nations Team: SIOP has joined the UN Global Compact and so can you! *The Industrial-Organizational Psychologist*, 50(4), 65–68.
- Seele, P. & Lock, I. (2015). Instrumental and/or deliberative? A typology of CSR Communication tools. *Journal of Business Ethics*, 131, 401-414.
- Snyder, R.A. & Morris, J.H. (1984). Organizational communication and performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 461-465.
- Stimpert, J.L.L., Gustafson, L.T., & Sarason, Y. (1998). Organizational identity within the strategic management conversation. In Whetten D. A. & Godfrey P. C., Identity in organizations, building theory through conversations (Eds.). Thousand Oaks, CA: Sage. 83-98.
- Streimikiene, D., Ciegis, R., Grundey, D. (2007). Energy indicators for sustainable development in Baltic States. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 11, p. 877–893.
- Sully de Luque, M. F., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stake-holder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53, 626 –654.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups*. New York: Academic Press.
- Tajfel, H. & Turner J. (1986). The Social Identity Theory of Inter-Group Behaviour, in S. Worchel & L. Austin (eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Thayer, L. O. (1976). *Princípios de comunicação na administração*. São Paulo: Editora Atlas.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Turker, D. (2009). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*. DOI 10.1007/s10551-008-9780-6.
- Wang, Y, Tsai, Y. & Lin, C. (2013). Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator. *Business Ethics: A European Review* 22 (2), 218-233.
- Walton, C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Michigan: Wadsworth Publishing Company.

- Wheeless, V.E., Wheelless, L.R. & Howard, R.D. (1983). An analysis of the contribution of participative decision making and communication with supervisor as predictors of job satisfaction. *Research in Higher Education*, 18, 145-160.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2011). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. London: Sage Publications.
- Whetten, D.A (2006). Strengthening the Concept of Organizational Identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Whyte, W. F. (1959). *Man and organization*. Homewood IL: Irwin.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 1, 418-425.
- Van de Ven, B. (2008). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 339-352.
- Vercic, A. T., Vercic, D., Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38 (2), 223–230.
- Vieira, V. (2008). Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconirmação de expectativas. *Revista de Administração*, 44 (1), 17-33.
- Villagra, N., Cárdbaba, M.A.M. & Ruiz San Román, J.A. (2016). Communicating Corporate Social Responsibility: re-assessment of classical theories about fit between CSR actions and corporate activities. *Communication & Society* 29(2), 133-146.
- Vuuren, M. V., de Jong, M. D.T. & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12 (2), 116-128.
- Zhang, L., & Gowan, M. A. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person–organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 345-362.

Anexos

Anexo A

Folha de rosto do questionário

Caro (a) Participante/ Colaborador

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, que me encontro a frequentar no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), estou a realizar um trabalho de investigação que pretende compreender a opinião de trabalhadores acerca da sua situação de trabalho e alguns aspetos do funcionamento da organização em que laboram.

A vossa empresa aceitou colaborar neste estudo, autorizando a distribuição de questionários aos colaboradores da companhia.

É neste sentido que venho pedir a sua colaboração pessoal, através do preenchimento deste questionário individual. A sua participação é totalmente voluntária, podendo desistir a qualquer momento. Agradeço que leia atentamente as perguntas e responda na ordem em que estas estão apresentadas.

Não existem perguntas certas nem erradas, apenas é pedido que responda com sinceridade.

Todos os dados recolhidos são de cariz confidencial e anónimo. Serão analisados em conjunto com as respostas de outros participantes e apenas para fins estatísticos. É indispensável que responda a todas as questões para que os dados possam ser corretamente analisados.

Cada questão apresenta instruções que o poderão auxiliar no seu preenchimento. O preenchimento deste questionário tem uma duração média de 15 minutos.

Quando terminar o questionário, devolva-o devidamente preenchido à responsável pelo estudo.

Agradeço desde já a sua colaboração.

Simone Silva

Anexo B

Escala de Autenticidade das Práticas de Responsabilidade Social Organizacional (Heinitz & Lorenz, 2015)

Responsabilidade Social na Organização

Indique em que medida concorda ou discorda com cada afirmação abaixo, utilizando a seguinte escala de resposta:

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

1. A minha organização compromete-se de forma sustentada com recursos para iniciativas de Responsabilidade Social.	1	2	3	4	5
2. A minha organização valoriza os objetivos sociais, tanto quanto os objetivos financeiros.	1	2	3	4	5
3. A minha organização inclui colaboradores de todos os níveis nas suas ações de RSO.	1	2	3	4	5
4. A minha organização incentiva os diferentes departamentos a darem contributos para novas ações de RSO.	1	2	3	4	5
5. Na minha organização, a Conselho de Administração está verdadeiramente empenhado nas iniciativas de RSO.	1	2	3	4	5
6. Na minha organização, as iniciativas de RSO estão integradas nos processos diários.	1	2	3	4	5
7. A minha organização desenvolve iniciativas de RSO que vão ao encontro das expetativas e necessidades dos colaboradores.	1	2	3	4	5

Anexo C

Escala de Identificação Organizacional (Mael & Asforth, 1992)

A sua relação com a organização

Tendo em conta a sua relação com a empresa onde trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

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

1. Quando alguém critica esta organização, sinto isso como um insulto pessoal.	1	2	3	4	5
2. Estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta organização.	1	2	3	4	5
3. Quando falo desta organização digo mais vezes "nós" do que "eles".	1	2	3	4	5
4. O sucesso desta organização é o meu sucesso.	1	2	3	4	5
5. Quando alguém elogia esta organização, sinto isso como um elogio pessoal.	1	2	3	4	5
6. Se uma história na comunicação social criticasse a organização, sentir-me-ia embaraçado.	1	2	3	4	5

Anexo D

Escala de Ajustamento Pessoa-Organização (Cable & Judge, 1996)

A sua relação com a organização

Tendo em conta a sua relação com a empresa onde trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

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

1. Os meus valores são compatíveis ou ajustados aos valores desta organização	1	2	3	4	5
2. Os meus valores são compatíveis com os valores dos outros colaboradores desta organização.	1	2	3	4	5
3. Os valores e personalidade desta organização refletem os meus próprios valores e personalidade.	1	2	3	4	5

Anexo E

Escala de satisfação com a Comunicação Interna sobre RSO

A comunicação na organização

Encontra agora um conjunto de afirmações relativas à comunicação e informação que circula na empresa XXX. Indique em que medida se encontra satisfeito ou insatisfeito com cada um dos aspetos indicados, utilizando a seguinte escala de resposta:

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

1. Informação acerca das políticas e objetivos da empresa em matéria de responsabilidade corporativa. 1 2 3 4 5

2. Informação acerca da situação da empresa em matéria de responsabilidade corporativa. 1 2 3 4 5

3. Informação acerca das conquistas e/ou insucessos da empresa em matéria de responsabilidade social corporativa. 1 2 3 4 5

Anexo F

Questões Sociodemográficas

Para terminar, peço que indique alguns dados pessoais. Relembro que as suas respostas são confidenciais e serão analisadas apenas em conjunto com as respostas de outros participantes. Os dados solicitados irão permitir o tratamento estatístico, bem como estabelecer as comparações necessárias para o presente estudo.

Assinale com uma cruz (X) no espaço indicado para o efeito, a resposta apropriada à sua situação.

1. **Sexo:** Masculino___ Feminino___

2. **Idade:** ____ anos.

3. **Escolaridade:** Até à 4.^a classe___; Entre o 5.^o - 9.^o ano___; Entre o 10.^o - 12.^o ano___; Ensino Superior___;

4. **Há quanto tempo trabalha nesta empresa?** Trabalho nesta empresa há ____ anos.

5. **Qual é o seu tipo de contrato?** Efetivo___ ou Contrato___.

Antes de devolver o seu questionário, confirme se respondeu a todas as páginas e questões do questionário.

Agradeço o tempo que dispensou a este estudo. Muito obrigada!