

**A RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS
ORGANIZAÇÕES E A SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES: O EFEITO MODERADOR DA
SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA**

Miguel José Osório Carvalho Peixe

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

Orientador:

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

Coorientadora:

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

setembro 2018

A RELAÇÃO ENTRE A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS
ORGANIZAÇÕES E A SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES: O EFEITO MODERADOR DA
SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA

Miguel José Osório Carvalho Peixe

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

Orientador:

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

Coorientadora:

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

setembro 2018

Agradecimentos

Se hoje estou aqui, orgulhoso de mim mesmo por ter atingido esta etapa a que me propus, a algumas pessoas em particular se deve.

Em primeiro lugar, e como não poderia deixar de ser, agradeço ao professor José das Neves por sempre se ter mostrado tão pronto e disponível para me ajudar, conduzir, e orientar nesta etapa difícil que foi a tese. Um grande obrigado.

Agradeço também à professora Patrícia Duarte que desde o início foi incansável comigo, esteve sempre disponível e atenta a ouvir as minhas dúvidas e angústias e ao mesmo tempo a dar-me as orientações que precisava. Foi sem dúvida um dos grandes suportes para a realização da minha tese.

Aos meus pais e ao meu irmão, por serem desde sempre o meu pilar em tudo. Por todo o amor incondicional, por todas as palavras de coragem e de conforto, por tudo, um muito obrigado aos três.

À minha namorada Catarina, por todo o carinho e por ter estado sempre ao meu lado ao longo destes meses mais complicados.

A todos os envolvidos nesta tese, em particular às empresas e pessoas que disponibilizaram algum do seu tempo para preencher os meus questionários.

Obrigado a todos!

Resumo

Como é sabido e conhecido, a Responsabilidade Social das Organizações (RSO) é uma temática que está cada vez mais presente nas políticas e ações organizacionais e nas decisões dos gestores e respetivas organizações. É notório o crescimento do tema e da sua aplicabilidade, nas três dimensões, económica, social e ambiental, nos dias que correm por imposição dos mercados mais competitivos, da escassez de recursos e das necessidades da sociedade que são cada vez mais específicas. Contudo, ainda não existem muitos estudos que abordem de forma direta a forma como a perceção dos colaboradores face às práticas de RSO pode ou não promover a sua Satisfação no Trabalho (ST). Por isso, este estudo vai ter por base e irá centrar-se essencialmente na avaliação da relação existente entre a RSO e a ST. Numa segunda fase, o estudo irá também analisar em que medida a Satisfação com a Comunicação Interna (SCI) influencia a relação anterior. Para desenvolver e validar este modelo de investigação foram inquiridos 203 colaboradores de diversos setores de atividade e diferentes ramos de negócio. Da análise aos dados obtidos pode-se constatar que existe uma relação positiva entre a perceção das práticas de RSO e a satisfação no trabalho. Por sua vez, apenas se verifica um efeito moderador significativo da SCI na relação entre a perceção do envolvimento em práticas de RSO dirigidas à comunidade e ambiente e a ST.

O facto de as organizações comunicarem o crescente investimento em RSO e inclusão de “boas práticas” nas suas estratégias e políticas organizacionais, sobretudo no que toca aos públicos externos, leva ao aumento da ST.

Palavras – Chave: Responsabilidade social das organizações, satisfação no trabalho, comunicação interna.

Classificação JEL: M140 – Cultura Organizacional; Responsabilidade Social.

O150 – Recursos Humanos; Desenvolvimento Humano.

Abstract

Globally, the Corporate Social Responsibility (CSR) is increasing its incidence within not only organizational politics and actions, but also within manager's decisions and throughout the organization. Nowadays, the importance of this topic and its applicability is perceptible, in the CSR three dimensions: economic, social and environmental, due to the impositions from market competition, resource scarcity and the more and more accurate needs of society. However, there are not many studies that refer directly to how the employees' perception of the CSR practices can possibly promote their satisfaction at work (SW). Therefore, this study will focus essentially on the evaluation of the relationship between the CSR and the SW. At a second stage, this study will also analyze how the satisfaction regarding the internal communication (SCI) will influence the former relation. To develop and validate this model, 203 employees from diverse activity sectors and business areas, were questioned. According to the results, a positive relation, between the perception of the CSR practices and the employee satisfaction, was observed. Furthermore, it is possible to observe a significant moderator effect only in the relation between the perception of involvement in the CSR practices that are directed to the community and environment, and the SW.

When organizations communicate the growing investment in CSR and the inclusion of "good practices" within their strategies and organizational policies to the external audience, it leads to SW.

Key Words: Corporate social responsibility; job satisfaction, internal communication.

JEL Classification System: M140 – Corporate Culture; Social Responsibility.

O150 – Human Resources; Human Development.

Lista de Abreviaturas

CI – Comunicação Interna

CSQ – *Communication Satisfaction Questionnaire*

CSR – *Corporate Social Responsibility*

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

ST – Satisfação no trabalho

SCI – Satisfação com a Comunicação Interna

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Lista de Abreviaturas.....	iv
Índice	vi
Índice de Quadros	viii
Índice de Figuras	ix
Capítulo I - Introdução	1
Capítulo II – Enquadramento Teórico	4
1.1. Responsabilidade Social	4
1.2. Satisfação no trabalho	12
1.3. Comunicação Interna	20
1.3.1. Satisfação com a Comunicação Interna sobre RSO.....	24
1.3.2. Comunicação das práticas de RSO por parte das Organizações	26
Capítulo III – Método	30
2.1. Objetivos e Hipóteses de pesquisa.....	30
2.2. Método	32
2.2.1. Participantes	32
2.2.2. Procedimento	32
2.2.3. Instrumentos	33
Capítulo IV – Resultados.....	35
3.1. Análise descritiva das variáveis	35
3.2. Teste ao modelo de investigação	37
3.2.1. RSO dirigida aos trabalhadores e a satisfação no trabalho: papel moderador da Satisfação com a Comunicação	37

3.2.2. RSO dirigida à comunidade e ambiente e a satisfação no trabalho: papel moderador da Satisfação com a Comunicação.....	38
3.2.3. RSO económica e a satisfação no trabalho: papel moderador da Satisfação com a Comunicação	40
Capítulo V - Discussão e Conclusões.....	42
Bibliografia.....	47
Apêndices	52
Apêndice 1 – Rosto do Questionário	53
Apêndice 2 – Satisfação no Trabalho	54
Apêndice 3 – Satisfação com a Comunicação Interna.....	55
Apêndice 4 – Escala de Perceção das práticas de RSO	56
Apêndice 5 – Questões Sociodemográficas	57

Índice de Quadros

Quadro 1 - Dimensões e Áreas de atuação da RSO	8
Quadro 2 - Fatores que promovem a Satisfação no Trabalho	14
Quadro 3 - Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna	36
Quadro 4 - Efeito de Moderação da Satisfação com a comunicação interna entre a Perceção das práticas de RSO trabalhadores e a satisfação no trabalho	38
Quadro 5 - Efeito de Moderação da Satisfação com a comunicação interna entre a Perceção das práticas de RSO comunidade e ambiente e a satisfação no trabalho	39
Quadro 6 - Efeito da Moderação da Satisfação com a comunicação interna entre a Perceção das práticas de RSO económica e a satisfação no trabalho	41

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação	31
Figura 2 - Efeito da Moderação da Satisfação com a comunicação interna entre a Perceção das práticas de RSO comunidade e ambiente e a satisfação no trabalho	40

Capítulo I - Introdução

Em pleno século XXI, a responsabilidade social das organizações tem ganho cada vez mais uma maior importância tanto ao nível da gestão como ao nível académico e profissional. Tem sido e é cada vez mais comum e frequente as organizações durante as suas operações e relações com os demais *stakeholders* integrarem de forma voluntária preocupações sociais e ambientais (Godfrey & Hatch, 2007). As estratégias e as ações das organizações tendem a ser práticas socialmente responsáveis de forma a produzir e a causar um qualquer benefício social, indo para além do que é delimitado pela lei e dos interesses económicos das organizações (McWilliams & Siegels, 2001).

Segundo a Comissão Europeia (2001), as organizações ao ganharem consciência e perceção de que investir em práticas socialmente responsáveis no médio e longo prazo é importante, irão perceber que esse investimento trará valor para a organização e para as suas ações ao mesmo tempo que se poderá refletir no retorno financeiro.

Ainda segundo a Comissão, o foco da ação das práticas de responsabilidade social (RSO) permitirá organizar esta em duas dimensões, a dimensão interna e a dimensão externa. Após esta primeira análise e divisão, pode ainda ser feita uma nova organização tendo por base a área específica em que estas são desenvolvidas: área social, área económica e área ambiental (Neves & Bento, 2005). Desta segunda análise, resultarão seis novos campos de atuação socialmente responsáveis: social interno e social externo; económico interno e económico externo; e por fim, ambiental interno e ambiental externo.

Tal como afirma Duarte e Neves (2010), a maioria das dimensões de RSO encontram-se associadas à satisfação no trabalho e às atitudes dos colaboradores e como tal, investir em práticas de RSO dirigidas aos colaboradores (práticas sociais internas) apresenta uma relação próxima e privilegiada com a ST.

A par da importância atribuída à RSO em pleno século XXI, também os colaboradores das organizações e o modo como estes estão satisfeitos no seu local de trabalho têm sido

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

cada vez mais alvo e uma preocupação da gestão das organizações e das investigações. Cada vez mais se verifica que, os colaboradores são considerados elementos chave para o sucesso organizacional, para o cumprimento dos valores organizacionais e para o alcance dos objetivos estipulados, logo é importante que estes estejam satisfeitos para serem mais empenhados, satisfeitos, produtivos e comprometidos com o trabalho e com a organização.

Apesar de ainda não existir uma definição clara daquilo que é a ST, vários autores já tentaram definir e clarificar o conceito. Há quem diga que a ST é ou pode ser uma opinião avaliativa, positiva ou negativa, acerca do trabalho (Weiss, 2002); ou mostra o quão satisfeito e realizado está o trabalhador com aquilo que faz no seu local de trabalho (Singh & Sinha, 2013).

Atualmente, a coerência organizacional é cada vez mais importante para que os objetivos das organizações sejam atingidos, e como tal é necessário que exista um forte nível de comunicação no seio da organização. A maioria, se não todas, das relações e dinâmicas dentro de uma organização acontecem por meio e via da comunicação. Como tal, pode-se afirmar que a comunicação interna dentro das organizações é indispensável para o bom funcionamento das mesmas, é a chave para o sucesso da organização conferindo assim várias vantagens para a mesma (Rego, 2007).

Portanto, para que a comunicação, e em especial a comunicação interna seja bem-sucedida e seja feita de forma coerente, honesta e real é preciso que exista uma forte relação de união entre todos os colaboradores da organização. O bom funcionamento de um departamento de recursos humanos, e uma boa gestão de pessoal irá assegurar a coerência organizacional e fortalecer a união entre as pessoas e assim, definir a melhor estratégia para alcançar melhores resultados e os objetivos estabelecidos.

Esta dissertação tem como principal objetivo compreender de que forma a perceção dos colaboradores face ao envolvimento das organizações em práticas de RSO se relaciona com a ST dos mesmos, assim como analisar de que forma a satisfação com a comunicação interna sobre RSO existente na organização afeta essa mesma relação.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

A nível estrutural, a dissertação estará dividida por partes, sendo elas: uma primeira parte onde se faz a revisão de literatura, abordando as três variáveis em estudo consideradas como conceitos chave, a Responsabilidade Social das Organizações (RSO), a Satisfação no Trabalho (ST) dos colaboradores e a Satisfação com a Comunicação Interna (SCI); numa segunda parte é apresentado o método, instrumentos e procedimentos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa; em terceiro apresenta-se os resultados, que nos permitiram apoiar ou não a veracidade das hipóteses em estudo; e por fim, a conclusão e discussão de resultados.

Capítulo II – Enquadramento Teórico

1.1. Responsabilidade Social

“As organizações devem ser social e ambientalmente responsáveis sem deixarem de ser economicamente sustentáveis.”

(Associação Têxtil e Vestuário de Portugal)

Apesar de não ser algo recente, o conceito da RSO começou a ganhar uma maior importância a partir da década de 90 do século XX um bocadinho por todo o mundo e desde então, começou a ganhar mais ênfase e importância tanto no mundo académico como no mundo empresarial (Carroll, 1999). Este constante crescimento da importância atribuída ao conceito deve-se essencialmente a fatores como o avanço tecnológico, aquecimento global, escassez dos recursos naturais, desemprego, poluição, mais exigências por parte do mercado, maior consciencialização de sustentabilidade e o aumento das pressões exercidas pelos consumidores (Serban, 2013).

Apesar das várias publicações e estudos desenvolvidos ao longo dos anos ainda não existe uma definição consensual daquilo que pode ser a Responsabilidade Social das Organizações (RSO). Sabe-se que é comum que todos defendem que esta, é ou está associada ao impacto positivo resultante das atividades normais das organizações, tentando ir sempre além daquilo que é esperado pela comunidade e/ou *stakeholders*¹ (Redford, 2005). Como tal, uma das possíveis definições para a RSO é a integração voluntária por parte da organização, de preocupações sociais, ambientais e económicas, nas suas atividades e nas suas relações com todas as partes interessadas, em busca do desenvolvimento de negócios sustentáveis, ou seja, diz-se que uma organização é socialmente responsável quando contribui para uma sociedade mais justa e para um

¹ Termo inglês utilizado para definir as partes interessadas.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

ambiente mais limpo, sempre em prol dos *stakeholders* desenvolvendo bens e prestando serviços que sejam capaz de satisfazer as necessidades dos mesmos, tendo sempre como foco a obtenção de resultados positivos e benéficos tanto a nível interno como externo (Neves, 2004).

Contudo, uma organização para ser socialmente responsável não exclui a obrigatoriedade de cumprir todas as obrigações legais (McGuire, 1963).

Segundo Carroll (1999: 270) em 1953, foi Bowen que definiu pela primeira vez o termo de responsabilidade social das organizações, como sendo:

“It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.”²

Foi entre os finais da década de 60 e início da década de 70 que nos países mais ocidentais, nomeadamente Estados Unidos, em França e em Inglaterra que se procuraram novos conceitos da RSO e se começaram a elaborar e publicar os primeiros relatórios sobre atividades de carácter social, conduzindo assim às práticas de balanço social³, resultante das crises do petróleo e da escassez de recursos. Em 1972, em França, surge o Balanço Social com o objetivo de ajudar a planear e controlar a gestão dos recursos humanos e todas as práticas associadas aos colaboradores das organizações. Também aqui, em 1977, foi definida a obrigatoriedade de elaboração do balanço para organizações com mais de 750 colaboradores (Monteiro, 2005).

Em 1979, Carroll, com base nos estudos já realizados e na revisão de literatura existente, desenvolveu um modelo de RSO mais complexo composto por quatro dimensões. Com a definição deste modelo, o autor pretendeu definir a RSO como sendo a capacidade de as organizações cumprirem com as suas responsabilidades económicas, éticas, legais e filantrópicas, de forma cumulativa e simultânea, com o objetivo de

² Refere-se às responsabilidades sociais de os homens de negócios seguirem políticas, tomarem decisões ou seguir direções nas suas ações que fossem desejadas no âmbito dos objetivos e valores da nossa sociedade.

³ É um instrumento, composto por um conjunto de indicadores, utilizado maioritariamente pelas áreas de gestão de Recursos Humanos. Pretende divulgar como é feita a gestão da empresa a nível económico-social, nomeadamente na relação com a comunidade e com as partes exteriores à mesma tendo como balanço geral as práticas de responsabilidade social.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

contribuir para o bem-estar geral da sociedade e dos demais *stakeholders* à medida que respondem e satisfazem as suas necessidades.

Em 1984, Freeman tendo por base a teoria dos *stakeholders*, deu também ele a sua própria definição daquilo que poderia ser a responsabilidade social das organizações. Na sua definição, o autor acredita e expressa que as organizações devem dar maior importância a todos aqueles que são influenciados ou que, de certa forma, também influenciam a atividade normal da mesma, retirando alguma importância aos acionistas da organização à medida que atribui uma maior importância e muda o foco da ação para as partes externas à mesma.

Com o avançar do tempo, também os países europeus começaram a ganhar consciência daquilo que era a responsabilidade social e, começaram também eles a desenvolver as suas definições daquilo que poderia ser a RSO. Nestas definições, notou-se contrariamente ao que Carroll defendia, que era atribuída uma menor importância à obtenção de lucro por parte das organizações, uma vez que essa era a razão da sua criação e existência e pelo facto de constituir parte dos benefícios próprios da organização e não da comunidade, apostando cada vez mais no carácter voluntário das ações e práticas socialmente responsáveis praticadas pelas organizações (Turker, 2009).

Como tal, em 2001 surge na Europa um livro elaborado pela Comissão Europeia, denominado por Livro Verde, que tinha como principal objetivo explicar ao pormenor aquilo que é a RSO. Aquando a criação deste livro surge então, a primeira definição daquilo que se acha ser a responsabilidade social para a Comissão Europeia:

“integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas transações e ações com as demais partes interessadas” (p. 7)

De uma forma geral, a Comissão Europeia defende que a par de um bom desempenho e de um bom crescimento económico existem os bons resultados ao nível das práticas sociais e ambientais das organizações enquanto fator potenciador dos mesmos. Isto é, a RSO tal como já foi referido, é muito mais do que o dever das organizações cumprirem os limites legais e aquilo que lhes é imposto, é a capacidade que as organizações têm em

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

investir de forma voluntária em capital humano, no desenvolvimento das comunidades locais e circundantes, na melhoria das relações com fornecedores e clientes e na defesa dos interesses de todas as demais partes interessadas.

Tanto a Comissão Europeia (2001), como Duarte et al., (2014), defendem que o conceito de RSO apresenta duas dimensões quanto à sua funcionalidade, a interna e a externa. A nível interno, as responsabilidades das organizações destinam-se essencialmente aos colaboradores e ao ambiente que rodeia a organização. A nível dos colaboradores, passa pelo investimento em capital humano, nomeadamente formações, segurança e saúde no trabalho, sistema de carreiras e de avaliações e gestão de mudança. Em relação ao ambiente, visa que a organização adote mecanismos e processos que permitam a gestão de recursos naturais no decurso do seu processo produtivo de modo a garantir sempre a sustentabilidade dos mesmos, ou seja, gestão do impacto ambiental. Por sua vez, a dimensão externa, associa-se às responsabilidades das organizações para com todos os demais *stakeholders*, desde comunidades locais até fornecedores e consumidores e às relações entre estes.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Neves e Bento (2005), fizeram algumas adaptações à realidade nacional e organizaram a RSO em três dimensões de acordo com áreas em que são implementadas, nomeadamente social, económica e ambiental. Esta divisão feita pelos autores é também conhecida e associada ao conceito do *triple bottom line*⁴ e, fazem ainda parte da definição de desenvolvimento sustentável (Elkingston, 1998).

Da combinação das duas dimensões propostas pela Comissão Europeia (2001) e das áreas de atuação defendidas por Neves e Bento (2005), são criados seis novos campos de responsabilidade social:

- A responsabilidade social interna que diz respeito às pessoas pertencentes à organização;

⁴ É o conceito utilizado para definir as estratégias sociais, ambientais e económicas adotadas pelas organizações com o objetivo de maximizar o seu valor acrescentado, em especial para os seus *stakeholders*. Ou seja, o conceito é um modelo tridimensional composto por três dimensões, nomeadamente a económica, social e ambiental.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

- A responsabilidade social externa que se refere às pessoas externas à organização;
- A responsabilidade económica interna que está ligada à propriedade económica da organização;
- A responsabilidade económica externa que visa o desenvolvimento económico da sociedade;
- A responsabilidade ambiental interna que diz respeito à diminuição do impacto negativo no ambiente resultante do processo produtivo e,
- A responsabilidade ambiental externa que está associada ao envolvimento da organização em práticas que permitam a preservação e conservação do meio ambiente.

Tudo o que foi referido no parágrafo acima, pode ser constatado no quadro seguinte:

Quadro 1 - Dimensões e Áreas de atuação da RSO

Área de Atuação			
	Social	Económica	Ambiental
Dimensão Interna	Clima social	Adequação	Segurança no trabalho
	Empregabilidade	Perenidade	Condições de trabalho
	Gestão desenvolvimento Recursos Humanos	e Sustentabilidade dos	Saúde ocupacional Gestão de impacto ambiental
Dimensão Externa	Voluntariado Empresarial	Apoio socioeconómico	
	Apoio Sociocultural	Patrocínios	Preservação e
	Relação com comunidade	Relação com a fornecedores, clientes e demais parceiros	conservação ambiental

Fonte: Adaptado de Neves & Bento (2005)

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Já num segundo momento, em 2011, a Comissão Europeia desenvolveu uma nova linha de atuação com o objetivo de tentar perceber de que maneira os estados membros podiam ajudar as organizações dos respetivos países, propondo mecanismos para que estas desenvolvessem estratégias socialmente responsáveis. Tendo por base esta nova linha, surge uma segunda definição:

“é a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade” (p.7)

Ou seja, é algo que para ser cumprido na sua plenitude, deve incorporar ou até adotar novos processos, mantendo as preocupações sociais, éticas, ambientais e exigências dos demais *stakeholders* tendo como foco maximizar a competitividade e a criação de valor para as diferentes partes interessadas e; identificar e atenuar eventuais externalidades⁵ negativas.

A Comissão Europeia, (2011) apesar de considerar que a iniciativa e vontade de integrar e praticar ações de RSO parte maioritariamente de cada organização, atribui também aos governos e respetivas entidades públicas um papel importante de apoio e suporte, e ainda o papel de estimular e incentivar as organizações através de regulamentação extraordinária.

Num estudo realizado em Portugal por Duarte et al. (2010) acerca do significado da RSO foi-lhes possível verificar que num seio de 275 participantes, as perceções que estes têm da responsabilidade social podem ser divididas em três categorias, comunidade e ambiente, económica e trabalhadores. Duas delas associadas á integração de “boas práticas” externas à atividade principal da organização e uma delas associadas a práticas internas, respetivamente. Ou seja, de um modo geral os resultados obtidos no estudo indicavam que a RSO era o desenvolvimento do meio ambiente, o bem-estar geral da comunidade, a promoção de boas práticas internas, cumprimento e respeito da lei, gestão de recursos humanos, entre outros.

Vários estudos, têm demonstrado que a adoção por parte das organizações de práticas socialmente responsáveis traz cada vez mais benefícios para as mesmas, nomeadamente

⁵ Efeitos colaterais de uma decisão com impacto negativo sobre alguém que não participou nesta mesma decisão.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

no que toca a melhorias no desempenho, crescimento e desenvolvimento do negócio e da respetiva marca, originando mais vendas e mais fidelização e compromisso dos clientes (Kotler & Lee, 2005).

Os clientes têm cada vez mais uma maior consciência daquilo que as organizações são e dos comportamentos que estas adotam, nomeadamente os comportamentos éticos, morais e socialmente responsáveis (Nielson, 2008). Esta crescente consciência e maior exigência dos consumidores faz com que as organizações se sintam obrigadas a mudar e a irem ao encontro das necessidades dos seus clientes, não tendo só como principal objetivo a obtenção de lucro sem olhar a meios e a fins. Nielson, com este estudo deu continuidade e veio ainda dar mais sustento a um estudo levado a cabo em 2004 por Serpa e Forneau, onde se concluiu que os consumidores têm preferência por organizações que investem mais em práticas socialmente responsáveis.

Em 2010, Duarte e Neves realizaram um estudo, que tinha como objetivo avaliar o impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores, ou seja, o impacto da RSO na satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho, tendo como principais conclusões e ilações, o seguinte: a satisfação dos colaboradores é maior quanto maior for a responsabilidade social percebida, nomeadamente no que toca a práticas dirigidas a colaboradores, à comunidade, ao ambiente e à gestão da organização. Por outras palavras, deste estudo conclui-se que quanto maior forem as perceções dos colaboradores face às praticas de RSO, maior a satisfação que estes têm no seu local de trabalho.

Como Aguinis e Glavas, (2012) demonstraram num dos seus estudos, de todas as investigações sobre RSO, apenas 4% dizem respeito aos colaboradores e à dimensão individual, estando o foco da ação centrado maioritariamente na vertente organizacional. Face a isto, é importante realçar que o objetivo deste estudo pretende compreender e perceber as perceções individuais dos colaboradores no que toca à RSO em múltiplas dimensões, contrariando assim esta tendência descrita no estudo referido.

No seguimento da literatura analisada, o presente estudo tem como um dos principais objetivos analisar a dimensão individual dos colaboradores e perceber as perceções

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

destes relativamente á Responsabilidade Social Organizacional (RSO), tendo como suporte o modelo desenvolvido por Duarte e Neves, (2010). Uma vez que se considera expectável uma maior ST por parte dos colaboradores quando estes possuem uma maior perceção das práticas de RSO, é esperado que as organizações sejam capazes de incorporar boas práticas no seu quotidiano e conseqüentemente as transmitam de modo a que estas sejam conhecidas pelos seus colaboradores, estimulando assim a sua satisfação no trabalho. Quanto maior for a perceção das práticas de RSO por parte dos colaboradores maior será a satisfação destes no seu local de trabalho (Koh & Boo, 2001; Duarte & Neves, 2009). Uma vez que a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho será uma das variáveis alvo deste estudo, iremos apresentar em seguida uma síntese da revisão de literatura sobre a mesma.

1.2. Satisfação no trabalho

“A única maneira de fazermos um bom trabalho é amando o que fazemos. Se ainda não encontrou, continue procurando. Não desespere. Tal como no amor, saberá quando o tiver encontrado”, (Steve Jobs)

A Satisfação no Trabalho (ST) foi um conceito que começou a crescer e a ganhar uma maior importância junto dos investigadores e gestores a partir do momento em que o modelo taylorista foi questionado e se começou a valorizar os colaboradores e o capital humano no seio das organizações. Tal valorização do capital humano, fez com que os estudos relacionados com o quotidiano organizacional tenham incidido cada vez mais sobre esta temática. Caracteriza-se ainda por ser também uma das variáveis mais estudadas ao nível do comportamento organizacional (Saari & Judge, 2004).

Locke (1976) classifica a ST como sendo um fenómeno individual enquanto estado emocional, resposta afetiva ou estado de sentimentos, realçando ainda que esta pode ter consequência tanto para o individuo como para a organização. Na sua definição, considera que esta é influenciada por estados de emoções negativos e positivos. Elencou alguns dos fatores que podem promover esta ST, nomeadamente: o sistema de carreiras e promoções, as avaliações de desempenho contínuas, o *feedback*, o ambiente e condições de trabalho, relações afetivas no trabalho entre os demais colaboradores, políticas das organizações, entre outras.

Numa outra perspetiva, Weiss (2002: 175) considera a satisfação no trabalho:

“positive (or negative) evaluative opinion on one’s job or work situation”.⁶

Pela definição do autor percebe-se que a ST é uma atitude que é influenciada pela apreciação e avaliação que os colaboradores fazem do meio envolvente do seu local de trabalho. Esta definição vai servir de base para o desenvolvimento do estudo.

⁶ Opinião avaliativa positiva (ou negativa) do trabalho ou da situação de trabalho.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Também Nohria et al., (2008) afirmam que a Satisfação no Trabalho (ST) deriva do grau de percepção que os colaboradores têm face à organização e à capacidade que esta tem de ir ao encontro das suas expectativas.

Segundo Fischer e Paraguay (1989), a ST sentida pelos colaboradores está associada à utilização das suas capacidades físicas e mentais e às demais responsabilidades que lhes são atribuídas no seu quotidiano organizacional.

Caetano e Vala (2007) num dos seus estudos definiram a ST como sendo uma apreciação, percepção e/ou uma avaliação que o individuo faz sobre o seu trabalho em específico, as responsabilidades atribuídas e as ferramentas utilizadas no seu trabalho.

Cunha et al., (2007), definem a ST como sendo uma atitude. Para os autores, esta atitude poderá ser uma opinião resultante da avaliação que os colaboradores fazem do seu local de trabalho, do seu ambiente de trabalho, das condições de trabalho e das suas demais componentes.

Por outro lado, Netke (2013), defende e afirma que a ST deriva muito do conceito de satisfação das necessidades, isto é, para o autor quanto maior for a capacidade da organização em satisfazer as necessidades dos seus colaboradores maior será a sua satisfação, e vice-versa. Contudo, o mesmo defende que a satisfação no trabalho tem uma grande importância para a organização e para o seu sucesso, isto porque quanto maior for a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho maior o seu contributo para o crescimento e sucesso organizacional, e em sentido oposto acontece o mesmo, se o colaborador não estiver satisfeito, a tendência é contribuir negativamente para o sucesso organizacional e eventual abandono resultante da não identificação com a organização.

A ST tem sido abordada enquanto variável caracterizada por ser uma emoção (Locke, 1984) ou uma atitude (Schneider, 1986). Contudo, em ambas as perspetivas visa caracterizar-se as percepções resultantes das experiências em contexto de trabalho, sejam atitudes ou estados emocionais (Lima et al., 1988). Estas experiências em contexto do trabalho são também conhecidas como “facetas de trabalho”, ou seja, são fatores que promovem a satisfação no trabalho (Duarte & Neves, 2011). Segundo Locke, as facetas

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

de trabalho podem ser de dois tipos, agentes e eventos ou condições. Os agentes, incluem colegas e subordinados, organização em si e supervisores e os eventos ou condições consistem na remuneração, no tipo de trabalho, no reconhecimento atribuído, nas condições e ambiente de trabalho e perspectivas de promoção.

Também Locke, em 1984 a par do que foi referido anteriormente defende que a ST está associada a um conjunto de consequências, variáveis e complexas, resultantes do dia a dia e quotidiano organizacional. Contudo, acredita que antes de mais a satisfação no trabalho é uma resposta emocional. O quadro seguinte é um esboço da definição do autor, realçando quais os fatores que promovem a ST:

Quadro 2- Fatores que promovem a Satisfação no Trabalho

Determinantes	Fatores	Caraterísticas
Agentes	Colegas e subordinados	Relações do dia-a-dia e do quotidiano organizacional; partilha de competências e valores; interação e colaboração.
	Supervisores	É expectável que os supervisores ajudem os subordinados e que os incluam na tomada de decisão. É ainda esperado que reconheçam o bom desempenho dos seus subordinados ao mesmo tempo que lhes prestam auxílio.
	Organização	É a parte mais importante da relação com os seus colaboradores, uma vez que é a responsável por transmitir princípios, valores e por tratar dos seus colaboradores.
Eventos ou	Tipo de trabalho	É fundamental que o trabalho vá ao encontro das expectativas, das habilitações e competências de cada um. É importante atribuir responsabilidades, definir metas e objetivos para uma correta execução das tarefas.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

condições	Promoção	Existência de planos de progressão de carreiras onde o tratamento é justo e equitativo.
	Remuneração	Deve ser justa e adequada às tarefas e funções de cada um. É expectável que haja a existência de benefícios além do imposto por lei, nomeadamente seguros, planos de reforma, vales de educação e creche, cartão frota, entre outros.
	Reconhecimento	Aquando reuniões de avaliação e no decorrer do dia a dia e quotidiano organizacional, há que reconhecer o mérito dos colaboradores. É importante que o <i>feedback</i> seja contínuo.
	Ambiente de trabalho	Ter um local de trabalho com um bom ambiente e com todas as condições para a execução das demais tarefas de forma eficaz e eficiente é essencial.

Fonte: Adaptado de Locke (1984)

White e Spector (1987) tendo por base um *Job Satisfaction Survey* puderam inferir que a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho aumenta com a idade, isto é, quanto mais velhos ou mais anos de experiência os colaboradores tiverem, mais satisfeitos estes tendem a ser ou estar existindo assim, uma relação positiva entre ambas.

Koh e Boo (2001) defendem que os colaboradores tendem a estar mais satisfeitos com o seu trabalho se a organização tiver em conta alguns fatores associados ao trabalho, nomeadamente, a gestão de carreiras, a remuneração, segurança e as condições de trabalho, relação entre os demais colaboradores dos vários níveis e escalões hierárquicos, entre outros, ou seja, de uma forma geral, a organização promove e estimula a satisfação dos seus colaboradores se os recompensar e reconhecer os seus valores e direitos.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Também Rego, (2001) partilha da mesma opinião, uma vez que defende que ST está relacionada com a forma como os colaboradores são tratados, equitativamente, e com a forma como estes são tratados e respeitados no seu local de trabalho.

É desejável que todas as organizações consigam ter todos os seus colaboradores satisfeitos, uma vez que quanto maior forem os seus níveis de satisfação, maiores serão os laços e os níveis de compromisso por parte deste com a sua organização, maiores serão os níveis de produtividade e o respetivo desempenho. Por outro lado, quanto maior a Satisfação no Trabalho (ST) por parte dos colaboradores, menor será a intenção de *turnover* por parte destes (Kopelman et al., 1992; Samad, 2006). Tal afirmação é conferida no estudo realizado em 2014 pela Society for Human Resource Management, onde foram inquiridos cerca de 600 participantes e se concluiu que as principais razões para que os colaboradores estejam satisfeitos e conseqüentemente a permaneçam na organização, são: o tratamento igualitário para todos os funcionários da pirâmide hierárquica, a remuneração, a divisão equitativa das responsabilidades entre os demais colaboradores, o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal, os benefícios e condições de trabalho e a segurança no emprego.

Também em 2008, Valentine e Fleischman, levaram a cabo um estudo desenvolvido num departamento das diversas áreas de gestão, onde concluíram com a interpretação dos resultados que existe uma relação positiva entre a perceção das práticas de RSO por parte dos colaboradores e a satisfação dos mesmos no seu local de trabalho.

Patraquim e Loureiro (2009) desenvolveram também um estudo junto de 150 colaboradores de uma multinacional do sector da distribuição e propaganda que tinha o foco da ação na relação entre a satisfação dos colaboradores e as praticas socialmente responsáveis adotadas pelas organizações nas três dimensões, social, ambiental e económica. A escala de satisfação organizacional teve por base Vitell e Davis (1990) que dividiu a satisfação dos colaboradores em quatro dimensões/vertentes: satisfação com a remuneração; satisfação com o cargo e posição na cadeia hierárquica; satisfação com a equipa e demais chefias; e satisfação com sistema de recompensas. Deste estudo os autores puderam concluir e tirar como principais ilações, o seguinte:

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

- A satisfação com a remuneração não é significativa e não está associada a nenhuma das três dimensões da RSO;
- A satisfação com o sistema de recompensas e benefícios está relacionada com duas dimensões da RSO, a social e a ambiental;
- A satisfação com a equipa e demais chefias está relacionada significativamente com a dimensão social e ambiental da RSO;
- A satisfação com a posição hierárquica está relacionada com a responsabilidade social ética.
- A percepção das práticas de RSO nas várias dimensões está relacionada positivamente com as diferentes facetas de satisfação no trabalho alvo de estudo (hierárquica, remunerações, benefícios e equipa).

Também Souza e Laros (2010) desenvolveram um estudo que pretendia avaliar e medir qual o impacto das ações organizacionais em matéria de RSO na satisfação dos colaboradores. Para tal, foram inquiridos cerca de seis mil colaboradores de diversas organizações e de diversos sectores de atividade. Deste estudo foi-lhes possível concluir que a satisfação no trabalho dos colaboradores é maior em organizações que incluem no seu quotidiano práticas socialmente responsáveis. Portanto, também neste estudo se evidenciou a existência de uma relação entre as práticas de RSO e a ST.

Tendo por base dados recolhidos num estudo levado a cabo pelo Observatório Nacional de Recursos Humanos (ONRH, 2013), pode constatar-se que dos 19.358 colaboradores inquirido (tanto do sector público como privado), cerca de 59,8% estão satisfeitos com o seu trabalho, tendo sido o ano que registou uma maior percentagem de satisfação. É importante realçar que no ano em que foram retiradas as conclusões e ilações do estudo, o país atravessava uma crise económica, pelo que pode influenciar e ter algum tipo de impacto nas respostas dadas pela amostra. Do estudo, as principais conclusões que se podem retirar, são:

- Os jovens com idades compreendidas entre os 18 e os 25 são os que apresentam uma maior taxa de ST, sendo que as mulheres face aos homens estão mais satisfeitas;

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

- Relativamente à antiguidade na empresa, os colaboradores que estão na organização pelo menos há 11 anos até ao máximo de 20 anos apresentam uma taxa de satisfação menor, quando comparado com colaboradores com menos anos de antiguidade que apresentam uma taxa maior.
- A nível das hierarquias, está mais satisfeito quem apresenta cargos de chefia face aos colaboradores que não tem qualquer cargo de chefia.

Também Tziner et al., (2011) levaram a cabo um estudo que pretendia estudar e analisar a relação entre a perceção das práticas de RSO por partes dos colaboradores e a satisfação destes no seu local de trabalho, tendo por base a escala definida anteriormente por Turker (2009), onde atribuiu quatro dimensões à RSO, nomeadamente: RSO sociedade/social, RSO governo, RSO colaboradores e RSO clientes/consumidores. Deste estudo os autores inferiram a veracidade das suas três hipóteses em teste, confirmando assim a associação positiva entre a RSO e a ST. Ou seja, das principais conclusões do estudo já referidas, os autores sugerem a utilização de práticas socialmente responsáveis por parte das organizações, uma vez que irá repercutir-se positivamente nos resultados operacionais das organizações.

Duarte e Neves (2011) procederam à realização de um estudo, que teve por base uma amostra de 301 colaboradores, onde tinham como principal objetivo dar resposta à relação existente entre a perceção de responsabilidade social organizacional e a ST tendo por base o papel mediador da imagem organizacional. Do estudo feito, foi possível concluir o seguinte:

- A existência de uma relação significativa entre a perceção do envolvimento da organização em diversas dimensões da responsabilidade social e a satisfação no trabalho. Isto é, quanto maior o envolvimento da empresa em práticas de responsabilidade social com especial foco nos colaboradores, maior será a satisfação destes;
- O envolvimento e adoção por parte da organização de práticas de responsabilidade social económicas e de apoio à comunidade ajudam os colaboradores a ter uma melhor imagem daquilo que é a organização em que estão inseridos;

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

- A identificação do colaborador com a organização e a imagem organizacional, têm um impacto positivo na satisfação dos mesmos.

Como já foi mencionado mais acima, vários estudos mostraram a existência de uma relação positiva e direta entre a percepção de Responsabilidade Social Organizacional (RSO) e a ST por parte dos colaboradores (Brammer et al., 2007). Como tal, estes mesmos estudos por utilizarem as variáveis também utilizadas neste presente estudo, irão servir de suporte.

Em suma, tal como tem vindo a ser demonstrado ao longo do que tem sido aqui dito, e dando especial atenção aos estudos apresentados, percebe-se que existem indícios de uma eventual relação entre percepção das práticas de responsabilidade social por parte dos colaboradores e a ST e como tal, como já tinha definido anteriormente, será uma hipótese alvo de estudo. Face a isto, deriva então a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A percepção das práticas de RSO está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho.

Importa ainda referir que desta hipótese principal, derivam três sub hipóteses que serão apresentadas posteriormente aquando a apresentação dos resultados e respetivos procedimentos adotados.

1.3. Comunicação Interna

“(...) é um processo pelo qual se desenvolvem as relações não só entre pessoas do ponto de vista físico, mas essencialmente, entre as mesmas e a empresa enquanto pessoa moral. Estas relações não influenciam unicamente a vida das pessoas, elas são também a constituição da pessoa moral – empresa – moral porque possui uma identidade, uma personalidade, história e valores determinados por um lado, pelas condições da criação e pelos seus fundadores, e por outro lado, pelo quotidiano onde pertencem as visões individuais e coletivas.”

(Almeida, 2000: 35)

A Comunicação Interna (CI) define-se como sendo a combinação de processos de uma organização com vista a criar e desenvolver a sua própria identidade. Nestes processos, estão incluídas as demais relações, tanto com o público interno como com o público externo, que têm como principal objetivo, informar, produzir e gerir da melhor maneira a informação. Por outro lado, a comunicação interna muitas vezes está associada ao modo como os colaboradores comunicam entre si e, à forma como é feita a comunicação entre colaboradores, chefias, e os demais elementos pertencentes à organização e vice-versa (Ruão, 1999). A partilha de informação dentro de uma organização é muito importante para o alcance dos objetivos e para o sucesso organizacional, daí dizer-se muitas vezes que a comunicação interna está associada à relação entre os colaboradores e à forma como estes comunicam. Existindo uma boa comunicação, é possível produzir e alcançar objetivos mais facilmente e atuar contra eventuais obstáculos e/ou ameaças (Cunha et al., 2004).

A CI nos dias que correm é algo imprescindível para o bom funcionamento das organizações e para a preservação do bom ambiente dentro das mesmas, logo, pode ser encarada como sendo uma necessidade organizacional. Portanto, a comunicação interna é um procedimento vital para as organizações sendo que é através desta que as organizações se desenvolvem, aprendem, crescem e perduram no futuro.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

É expectável que a comunicação seja sempre bem transmitida entre os vários interlocutores de modo a que chegue sempre com a mensagem inicial pretendida para que possa produzir os efeitos desejados.

Almeida (2000) defende que a comunicação interna é uma forma de chefia e de os níveis superiores das hierarquias das organizações gerirem a própria organização e os seus colaboradores. O autor acredita ainda que a mesma é a emissora, recetora, objeto e ainda emissora do seu próprio discurso.

Camara et al., (1997) defendem uma gestão da comunicação que tenha por base a divulgação da missão, cultura e valores da organização, respeitando as demais diferenças individuais tentando sempre maximizar as relações, tanto formais e informais. Esta gestão permitirá à organização atribuir um papel estratégico e fundamental à CI para atrair, reter e desenvolver os departamentos de recursos humanos da organização.

Whitworth (2006) defende que a comunicação interna é composta pela existência de três grandes conjuntos, entre eles: a *comunicação hierárquica*, onde as chefias e as partes superiores da pirâmide hierárquica apresentam um peso significativo nos processos de comunicação; os meios de *comunicação de massa*, nomeadamente correio eletrónico, *Skype*, *newsletters*, que fazem chegar a informação a todos de forma mais rápida e as redes *informais de comunicação*, nomeadamente conversas paralelas entre os colaboradores no decorrer do seu dia a dia.

Segundo Boneau e Henriët (1990, cit. in Almeida, 2013) a Comunicação Interna (CI) é uma forma de uma organização ser bem-sucedida quando opera em ambientes exigentes e complexos e como tal, descreve alguns objetivos resultantes da mesma, nomeadamente:

- Promover e restaurar a transparência e identidade da organização, dando oportunidade a todos de partilharem e participarem na comunicação organizacional, aplicando sempre que necessário medidas corretivas;

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

- Envolver todos os colaboradores nas decisões do dia a dia da organização, de modo a que estes se tornem mais eficientes e conheçam verdadeiramente a organização em que estão inseridos;
- Comunicar e informar adequadamente cada colaborador, nomeadamente no que a toca a recrutamentos e inclusões de novos trabalhadores;
- Desenvolver as relações entre os diferentes patamares hierárquicos, mostrando aos colaboradores que existe um elo de ligação entre si e a chefia;
- Dar oportunidade de os colaboradores mostrarem e partilharem as suas opiniões para que se sintam parte integrante da organização ao mesmo tempo que se vai ao encontro das necessidades e realidades do quotidiano e,
- Partilhar junto de todos os elementos das equipas os sucessos e conquistas de objetivos e metas anteriormente traçadas.

De um modo geral, a CI contribui positivamente para a perceção dos colaboradores face a todo o processo praticado dentro da organização e contribui ainda para aumentar a sua visão, satisfação, empenho, bem-estar e motivação. Por outro lado, a comunicação interna é das principais responsáveis por dar forma e vida à organização, por estimular o espírito de equipa, fomentando assim a relação e interatividade entre os seus colaboradores, independentemente do seu nível hierárquico (Dionísio et al., 2009).

Contudo existem limitações à comunicação interna e às estratégias comunicacionais. Camara et al., (1997), partilham da opinião que existem inúmeros fatores que condicionam a comunicação interna, e como tal, definiram seis que consideram ser os mais importantes e significativos, são eles:

- **Orientação estratégica**, uma vez que a CI tem que estar alinhada com a estratégia do negócio e políticas da organização;
- **Cultura e valores**, visto que a CI é responsável pela criação da cultura da organização e consolida a integração entre os valores da organização;
- **A estrutura organizacional & estilos de gestão**, visto que a CI tende a fluir mais ou menos consoante as estruturas organizacionais. As estruturas orgânicas facilitam enquanto que as estruturas mecanicistas dificultam o fluir da comunicação interna. Por outro lado, o estilo de gestão também pode facilitar

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

mais ou menos a comunicação. Estilos de gestão participativos facilitam a mesma, enquanto que estilos de gestão autocráticos dificultam;

- **Atitudes e Comportamentos dos colaboradores**, uma vez que a comunicação é de e para os colaboradores. Estimular atitudes e comportamentos favoráveis a uma comunicação interna é crucial para o bom relacionamento dos colaboradores e consequentemente bom funcionamento da organização;
- **Comunicação Informal vs. Formal**, isto porque é importante atribuir mais importância e centralizar o foco na comunicação formal ao invés da informal; e
- **Outros FCS⁷ na gestão das pessoas**, uma vez que a comunicação interna deve ser vista numa ótica de marketing interno, ou seja, a política da comunicação interna deve estar alinhada com as políticas e práticas da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Rego (2007) defende que no decorrer do quotidiano organizacional e da sua vida comunicacional, existem quatro tipos de fluxos de comunicação, nomeadamente: descendente, ascendente, lateral/horizontal e diagonal. É ainda importante referir que todo o processo associado à comunicação interna dentro de uma organização é composto por fluxos e redes, sendo que as redes de comunicação podem ser formais ou informais, e os fluxos de comunicação são verticais ou horizontais.

Tal como referido anteriormente, Rego (2007) defende que a comunicação interna pode ser formal ou informal, sendo que a formal é a chamada de oficial, ou seja, a que é aprovada pela organização e a que percorre de forma criteriosa e linear o organograma e que se intitula como imprescindível para o bom funcionamento das diversas atividades organizacionais. Por outro lado, a comunicação informal, caracteriza-se pela sua espontaneidade e por estar associada à comunicação independente dos canais oficiais das organizações, originando assim alguns riscos para a fidedignidade da mesma, nomeadamente os boatos e rumores. Por outras palavras, a comunicação formal é a comunicação mais utilizada entre os diferentes níveis da cadeia hierárquica e a

⁷ Fatores Críticos de Sucesso

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

comunicação informal, “*é indispensável ao funcionamento eficaz das organizações*”⁸ uma vez que está no seio de todas as comunicações do dia a dia organizacional.

Em suma, Rego (2007), afirma que: “*as organizações com melhores desempenhos levam esta matéria a peito. Implementam processos que agilizam a circulação de informação, colocam a informação onde ela é necessária para tomar decisões e promovem a aprendizagem organizacional.*”, ou seja, pode-se inferir que a comunicação para ser eficiente e eficaz deve estar alinhada com o propósito, objetivos e estratégia da organização, de modo a reduzir os riscos associados à mesma.

Da análise das especificidades da comunicação interna desenvolvidas por Rego (2007), nota-se que no que diz respeito à Responsabilidade Social Organizacional (RSO) esta está enquadrada no fluxo descendente e na rede formal.

De seguida, passaremos a analisar com mais detalhe uma das variáveis e vertentes da comunicação interna que será alvo de análise no presente estudo, sendo ela a Satisfação com a Comunicação Interna (SCI) sobre as práticas de RSO.

1.3.1. Satisfação com a Comunicação Interna sobre RSO

A Satisfação com a Comunicação Interna (SCI) é um conceito que tem vindo a ser estudado ao longo dos últimos 25 anos, mostrando assim a crescente importância do tema e de tudo o que o envolve. A SCI nas várias pesquisas de que foi alvo, surgiu associada a variáveis como a ST, a produtividade, performance organizacional, compromisso organizacional, entre outros (Downs & Hazen, 1977).

Thayer (1968) definiu a SCI como sendo a satisfação associada ao sucesso e obtenção de resultados através da partilha de opiniões, informações, vivências, conhecimentos, angústias. Isto é, é a satisfação que os colaboradores têm face à comunicação interna, aos fluxos subjacentes à mesma, ao clima organizacional e à forma como as organizações são capazes de estimular a relação entre os colaboradores e a respetiva comunicação entre os mesmos.

⁸ Rego (2007: 198)

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Downs e Hazen (1977) e Downs (1990) defendem que a SCI é constructo multidimensional que está associado à perspectiva da percepção individual, ou seja, é a satisfação de cada um dos colaboradores em relação aos vários aspetos da comunicação existente na sua organização. Por outro lado, defendem que é a forma como os colaboradores se encontram identificados e posicionados face à organização, sendo que a satisfação deriva das demais interações presentes no ciclo comunicacional. A satisfação com a comunicação interna está associada à forma como os colaboradores avaliam a comunicação existente da sua organização. Um dos seus últimos contributos para o tema foi o CSQ – *Communication Satisfaction Questionnaire*, onde definiram as oito principais dimensões associadas ao conceito, sendo elas: clima da comunicação; comunicação com os supervisores; a integração organizacional; a qualidade dos *media*; comunicação entre os colaboradores; perspectiva organizacional; *feedback* e relação com os subordinados.

Também Kotler (2005) definiu a SCI como sendo a capacidade de percepção dos colaboradores, isto é, quando estes percebiam o que era transmitido e ia ao encontro das suas expectativas estavam satisfeitos, e vice-versa, quando estes não entendiam e não tinham percepção daquilo que lhes estava a ser transmitido têm tendência para ficar insatisfeitos.

Vários estudos têm demonstrado o contributo efetivo e os vários benefícios da SCI para a organização a nível interno e externo. A nível interno, contribui para uma melhor produtividade, performance, empenho, melhor identificação organizacional e compromisso dos colaboradores e da própria organização. A nível externo, os principais ganhos são o enfoque e orientação para o cliente (Hargie et al., 2002).

Tal como Almeida (2003) afirmou, e como já foi referido anteriormente, a comunicação interna deve ser desenvolvida e estimulada de forma a cumprir com os objetivos organizacionais ao mesmo tempo que deve ser utilizada como mecanismo de controlo e comando. Se as organizações se regerem por esta ideologia vão conseguir ter colaboradores satisfeitos no que toca à comunicação praticada internamente, uma vez que é através desta que se consegue mudar atitudes e comportamentos nos mesmos.

1.3.2. *Comunicação das práticas de RSO por parte das Organizações*

Com o crescer da importância atribuída à RSO e respetivas práticas socialmente responsáveis adotadas pelas organizações, surgiu também a massificação da utilização de relatórios de sustentabilidade e de carácter social por parte das mesmas, como forma de reporte das práticas responsáveis. A utilização destes relatórios tem como principal objetivo esclarecer e mostrar de forma simples e transparente como as práticas, políticas e ações das organizações estão a ser conduzidas de forma sustentável, responsável e medida (Rego et al., 2006). A crescente utilização dos relatórios de sustentabilidade por parte das organizações deve-se essencialmente ao facto de estas estarem cada vez mais expostas e sujeitas às crescentes exigências dos compromissos éticos, morais, sociais e ambientais; à imposição da utilização de dados e resultados sociais e ambientais, e não apenas financeiros e económicos; à maior consciencialização por parte dos *stakeholders* e as demais exigências impostas pelo mercado à sustentabilidade e segurança da organização (KPMG, 2017).

Para que um relatório de sustentabilidade seja sustentável e fiável é necessário que cumpra alguns requisitos elencados por Rego (et al., 2006), nomeadamente: ser sucinto, claro e objetivo de forma a ser compreendido facilmente por todos; ser auditado e ser elaborado por entidade exterior à própria organização, ou seja, um relatório de sustentabilidade deve incluir todas as contribuições do desempenho da organização, sejam elas positivas ou negativas (*Global Reporting Initiative*)⁹ do desempenho da organização. Isto porque, existiam muitas organizações que aquando da elaboração dos seus relatórios omitiam e escondiam contingências, processos judiciais em curso ou já finalizados, multas ou sanções referentes ao incumprimento dos regulamentos ambientais (Deegan & Rankin, 1996).

⁹Organização sem fins lucrativos que tem como principal objetivo a promoção da sustentabilidade ambiental, social e económica a nível mundial. Por outro lado, pretende dar às organizações as diretrizes necessárias para a elaboração de relatórios de sustentabilidade *standard* e uniformes entre as várias organizações.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Segundo um documento elaborado pela KPMG (2017), os relatórios de sustentabilidade devem ser tão fidedignos e verdadeiros quanto os relatórios financeiros, uma vez que são cada vez mais notórias as imposições e exigências por parte dos acionistas, dos colaboradores, dos clientes e dos demais *stakeholders* envolvidos e interessados, ou seja, daqui infere-se que a comunicação das práticas de RSO através dos relatórios de sustentabilidade deixa gradualmente de ser uma ilusão e uma filantropia, passando sim a ser uma forma de comunicação transparente e eficaz cada vez mais utilizada, do alinhamento das práticas de RSO com os objetivos e políticas organizacionais.

Rego (et al., 2006) evidencia que os *stakeholders* internos e externos demonstram cada vez mais interesse na análise da informação organizacional e respetiva comunicação como meio para avaliar a *performance* e desempenho organizacional. Contudo, esta análise da informação organizacional vai além dos relatórios financeiros de contas, abordando e focando cada vez mais a vertente social através da análise dos relatórios de sustentabilidade.

Importa ainda referir que, a publicação destes relatórios por parte das organizações tem carácter voluntário. Segundo Waddock e Smith, (2000), os relatórios de sustentabilidade visam cultivar o espírito de transparência, fiabilidade e confiança entre os *stakeholders* internos e externos e evidenciar a importância e os ganhos com a utilização de práticas socialmente responsáveis.

A nível mundial, num dos seus últimos estudos a KPMG (2011) evidenciou que é nos países europeus que o reporte das práticas socialmente responsáveis é feita com maior frequência face a organizações americanas, africanas ou do médio oriente. Ainda no mesmo estudo, foi possível inferir que cerca de noventa e cinco por cento das duzentas e cinquenta organizações contidas no “*Fortune Global 500 List – 2010*” divulgam e apresentam relatórios de sustentabilidade.

Em Portugal, segundo um relatório elaborado pela KPMG (2011) acerca do reporte de relatórios de sustentabilidade, a comunicação das práticas socialmente responsáveis por parte das organizações tem vindo a aumentar significativamente. Em 2006 foram registados resultados bastante positivos, uma vez que um quarto das organizações

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

registadas em bolsa (PSI 20) apresentaram o seu relatório de sustentabilidade e ainda, cerca de dez por cento das empresas nacionais apresentaram os seus relatórios de sustentabilidade. A elaboração dos relatórios é cada vez mais padronizada uma vez que pouco mais de sessenta por cento das empresas nacionais utilizam as indicações e procedimento do GRI. Neste mesmo estudo, a consultora KPMG inquiriu algumas organizações nacionais e concluiu que a principal razão e motivação para estas reportarem e fazerem relatórios de sustentabilidade é essencialmente o reconhecimento e a visibilidade para a marca (Wang et al., 2013) e um melhor desempenho operacional.

Analisando também o relatório de *Corporate Responsibility Reporting 2017* da KPMG nota-se que tem havido um crescente esforço por todos os países incluírem nos seus relatórios anuais de gestão e contas a parte de sustentabilidade e Responsabilidade Social Organizacional (RSO), tendo-se registado um aumento de quatro pontos percentuais em 2017 face a 2015 e de cerca de trinta e quatro por cento de 2017 face a 2011.

É cada vez mais notório que independentemente das áreas de atividade e de negócios das organizações serem completamente distintas, todas têm um ponto em comum, visam promover a satisfação dos seus colaboradores no seu local de trabalho, fazendo com que estes se sintam em “casa” e envolvidos com as práticas desenvolvidas pela mesma. É evidente o esforço crescente das organizações em comunicarem de forma transparente e fidedigna perante os seus colaboradores e demais interessados, apostando em novos canais de comunicação e em novas estratégias comunicacionais. Por outro lado, tal como já referido, nota-se cada vez mais a preocupação constante das organizações em elaborarem e criarem relatórios anuais de sustentabilidade e de RSO.

Com este estudo pretende-se analisar se a Satisfação com a Comunicação Interna (SCI) sobre o envolvimento da organização em matéria de RSO afeta e tem algum tipo de impacto na relação entre a perceção das práticas de RSO e a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho. Pincus (1986), defende que ter colaboradores mais satisfeitos com a comunicação praticada da organização fará com que estes tenham uma maior perceção das práticas de RSO e uma maior ST, ou seja, podemos inferir que se os colaboradores se sentirem satisfeitos com a comunicação que existe dentro da

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

organização, maior a probabilidade destes se sentirem identificados e comprometidos com a organização. Daqui resulta a seguinte hipótese de estudo:

Hipótese 2: A satisfação com a comunicação interna sobre RSO modera a relação entre as práticas percebidas de RSO e a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores. Espera-se que quanto maior for a satisfação por parte dos colaboradores em relação à comunicação interna mais forte seja a relação entre a RSO e a satisfação no trabalho.

Capítulo III – Método

2.1. Objetivos e Hipóteses de pesquisa

Tal como já foi referido anteriormente, e tendo por base a revisão de literatura, o estudo incidirá e terá como principal foco estudar a relação existente entre práticas percebidas de responsabilidade social das organizações e a ST. Nessa mesma análise, mas numa fase posterior, irá ainda ser analisado o papel moderador da satisfação com a comunicação interna na relação entre a RSO e a ST, ou seja, daqui derivam então as seguintes hipóteses de estudo:

Hipótese 1: A perceção das práticas de RSO está relacionada positivamente com a ST.

H1a: A perceção das práticas de RSO dirigidas aos trabalhadores está positivamente relacionada com a ST.

H1b: A perceção das práticas de RSO dirigidas à comunidade e ambiente está positivamente relacionada com a ST.

H1c: A perceção das práticas de RSO económica está positivamente relacionada com a ST.

Hipótese 2: A satisfação com a comunicação interna modera a relação entre as práticas percebidas de RSO e a ST por parte dos colaboradores, ou seja, quanto maior for a satisfação por parte dos colaboradores em relação à comunicação interna mais forte será a relação entre a RSO e a satisfação no trabalho.

H2a: A satisfação com a comunicação interna modera a relação entre as práticas percebidas de RSO dirigidas aos trabalhadores e a ST.

H2b: A satisfação com a comunicação interna modera a relação entre as práticas percebidas de RSO dirigidas à comunidade e ambiente e a ST.

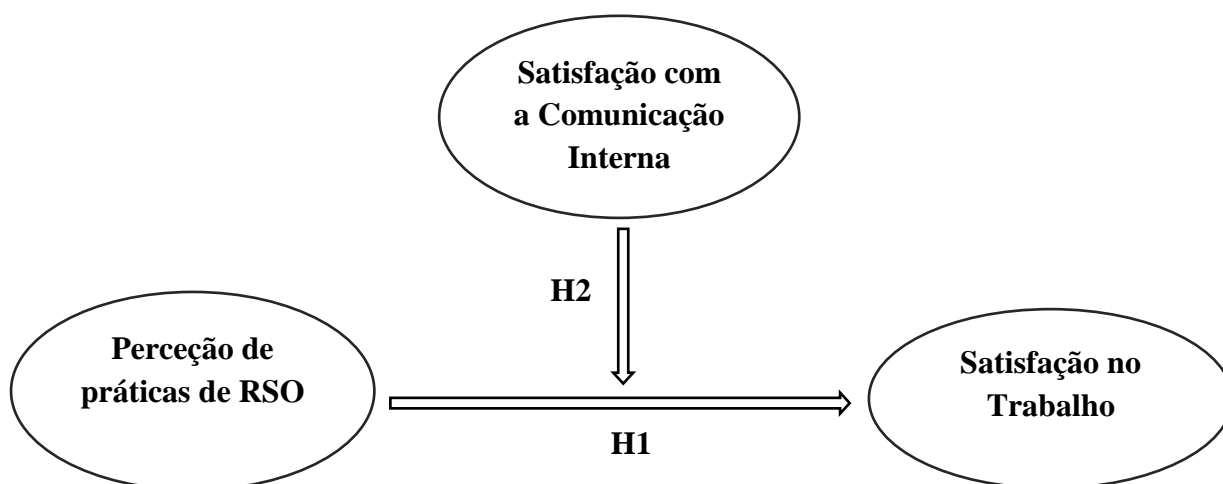
Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

H2c: A satisfação com a comunicação interna modera a relação entre as práticas percebidas de RSO económica e a ST.

O objetivo principal do estudo será então perceber de que forma a perceção das práticas de RSO pode influenciar a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho e, perceber ainda se a satisfação com a comunicação interna sobre o envolvimento da organização em práticas de RSO pode ou não explicar esta mesma relação.

Tendo por base o que foi apresentado agora, apresenta-se de forma resumida o modelo de investigação desenvolvido na **figura 1**:

Figura 1 - Modelo de Investigação



2.2. Método

2.2.1. Participantes

A amostra é constituída por 203 colaboradores, com idades compreendidas entre os 17 e os 62 anos ($M=33.67$ e $DP=11.36$). Destes, 129 são do sexo feminino, representando cerca de 64% da amostra. Relativamente às habilitações literárias mais de metade dos inquiridos, cerca de 76.8% possuem habilitações ao nível do ensino superior, sendo que 17.2% possuem o ensino secundário e apenas 5.9 % possuem habilitações literárias entre o 5º e o 9º ano. Relativamente à antiguidade dos inquiridos, esta varia entre os 5 meses e os 32 anos ($M=8.30$ e $DP=8.86$). Cerca de 80% não exercem cargos de chefia. De referir ainda que cerca de 94% dos colaboradores inquiridos trabalham a tempo inteiro. Ainda ao nível dos horários é também importante realçar que a maioria, cerca de 81% dos colaboradores inquiridos, têm um horário fixo. Importa ainda referir que 74.4% dos colaboradores indicaram que pertencem ao setor privado, existindo 4.4% que pertencem ao setor público-privado e os restantes 21% trabalham em organizações do setor público. Relativamente aos fins das organizações em que trabalham, 77% trabalham em organizações que possuem fins lucrativos.

É de realçar que das diversas áreas de negócio e respetivas categorias profissionais, a amostra é maioritariamente constituída por: 31 profissionais da área de contabilidade, (15%); 24 da área da consultoria, (11.8%); 21 do ramo da educação, (10.3%); e 21 colaboradores afetos às áreas financeiras, nomeadamente banca e seguradoras, representando cerca de 10% da amostra.

2.2.2. Procedimento

Os dados foram recolhidos através da aplicação de um questionário a uma amostra de conveniência. O questionário (**Apêndices 1 a 5**) esteve disponível para consulta e respetivo preenchimento no decorrer do mês de março, do presente ano, e foi desenvolvido com recurso da plataforma *Qualtrics*. De salientar ainda que, apesar de o questionário se destinar à generalidade dos profissionais inseridos, no momento, no

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

mercado de trabalho um dos requisitos para o preenchimento dos mesmos era ter experiência profissional na atual organização de pelo menos três meses, para assegurar que os respondentes possuíssem um mínimo de conhecimento e contacto com a organização que permitisse avaliar as suas práticas de RSO e de comunicação, bem como avaliar diferentes aspetos da sua situação de trabalho.

Relativamente à sua divulgação, esta foi feita através de duas formas distintas, numa primeira fase via *email* pessoal e profissional, e numa segunda fase via redes sociais, nomeadamente Facebook, Instagram e LinkedIn.

2.2.3. Instrumentos

O corpo do questionário é constituído por três instrumentos e por itens relativos à caracterização sociodemográfica, sendo eles:

Variável preditora - Escala de Perceção face à Responsabilidade Social das Organizações (Duarte, 2011). Esta é composta por 16 itens que podem ser subdivididos em três grandes áreas, responsabilidade face aos trabalhadores (ex. “Incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores”), responsabilidade face à comunidade e ambiente (ex. “Dá donativos para associações de proteção da natureza”) e, por fim, a responsabilidade económica (ex. “Esforça-se por ser lucrativa”). A escala de resposta a utilizar, é uma escala de *Likert* que varia de 1 a 5, respetivamente “Discordo totalmente” e “Concordo totalmente”. Segundo os resultados apurados, a escala apresenta os seguintes coeficientes de consistência interna: RS trabalhadores .804; RS Comunidade e Ambiente = .839; e RS Económica =.782, o que indica bons níveis de consistência interna.

Variável critério – Para avaliar a satisfação dos participantes no trabalho utilizaram-se 12 itens adaptados a partir da escala de Satisfação no Trabalho (Lima, Vala & Monteiro, 1994). Estes itens avaliam, por exemplo, a satisfação dos colaboradores face aos seus superiores hierárquicos, à organização, ao trabalho realizado e também aos seus benefícios. Relativamente à escala de resposta, esta é também de *Likert* de 1 a 5, que varia entre “Muito insatisfeito” e “Muito satisfeito”,

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

respetivamente. De acordo com os resultados obtidos, a escala em questão apresenta um coeficiente de consistência interna de $=.861$, o que nos parece ser um indicador com um bom nível de consistência interna.

Variável moderadora - Escala da Satisfação com a Comunicação Interna sobre RSO (Silva, 2016) com base em Downs e Hazen, (1977). É composta por três indicadores com uma escala de resposta também ela de *Likert* a variar entre 1 – “Nada satisfeito” e 5 – “Totalmente satisfeito”. Uma vez que esta variável tem um alfa (α) de $.95$, o que para efeitos estatísticos é significativo e consistente, logo pode concluir-se que existe um bom nível de consistência interna. Um exemplo das questões que foi apresentada foi: “Informação acerca das conquistas e/ou insucessos da organização em matéria de responsabilidade social corporativa.”

Questões Sociodemográficas - foram ainda desenvolvidas no final do questionário uma série de questões que pretendiam caracterizar a amostra em estudo tentando compreender ao máximo as suas respostas de modo a cruzá-las com os resultados obtidos. Aqui, foram feitas questões como o sexo, a idade, a profissão, a experiência profissional e antiguidade, os fins da organização e, se exerce ou não algum cargo de chefia.

Capítulo IV – Resultados

3.1. Análise descritiva das variáveis

No **Quadro 3** são apresentadas as médias, desvio-padrões, correlações e os respetivos níveis de consistência interna das variáveis alvo de estudo.

Podemos constatar que ao nível médio de perceção dos colaboradores face às práticas de responsabilidade social da organização é relativamente moderado nas três dimensões existentes, nomeadamente na RSO trabalhadores ($M= 3.39$, $DP= 0.76$), RSO comunidade e ambiente ($M=3.09$, $DP= 0.83$) e por fim, RSO económica ($M=3.97$, $DP=0.93$). De forma a melhor compreender a relação dos níveis de perceção de envolvimento em RSO, realizaram-se testes t para amostras emparelhadas, cujos resultados nos permitem constatar que os colaboradores têm uma perceção mais clara e primordial no que toca ao envolvimento em práticas económicas, seguida das práticas socialmente responsáveis associadas aos trabalhadores e por fim, face às práticas relativas à comunidade e ao ambiente (todos os testes t com $p<.000$).

Analisando as correlações de Spearman, pode constatar-se que a satisfação no trabalho por parte dos colaboradores se encontra positivamente relacionada com as três dimensões de RSO: RSO trabalhadores ($\rho=.68$; $p<.01$), RSO comunidade e ambiente ($\rho=.42$; $p<.01$) e por fim, RSO económica ($\rho=.45$; $p<.01$), ou seja, daqui podemos concluir e inferir que, níveis mais elevados de perceção das práticas de RSO em cada uma das três dimensões, tanto a trabalhadores, a comunidade e ambiente e a económica, estão associados a maiores níveis de ST.

No que diz respeito à satisfação com a comunicação interna sobre RSO, a maiores níveis de comunicação interna estão associados a maiores níveis de perceção de RSO nas três dimensões, respetivamente: RSO trabalhadores ($\rho=.54$; $p<.01$); RSO económica ($\rho=.50$; $p<.01$), e RSO comunidade e ambiente ($\rho=.43$; $p<.01$) ou seja, apesar de os níveis e intensidades de correlação serem moderados, maiores níveis de satisfação com a comunicação interna estão associados a maiores níveis de perceção de

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

práticas de RSO nas três dimensões. Analisando ainda as correlações entre a satisfação com a comunicação interna e a ST por parte dos colaboradores consta-se que também esta é moderada ($\rho=.50$; $p<.01$), ou seja, maiores níveis de comunicação interna estão associados a maiores níveis de ST por parte dos colaboradores.

As variáveis sociodemográficas, uma vez que não apresentaram valores de associação estatisticamente significativos face à Satisfação no Trabalho (ST), não irão ser consideradas nas análises posteriores.

Quadro 3- Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna

	M	DP	1	2	3	4	5
1. RSO Trabalhadores	3.39	.76	(.80)				
2. RSO Comunidade & Ambiente	3.09	.83	.62**	(.84)			
3. RSO Económica	3.97	.93	.55**	.41**	(.78)		
4. Satisfação no trabalho	3.46	.71	.68**	.42**	.45**	(.86)	
5. Satisfação com a comunicação interna sobre RSO	3.37	.92	.54**	.43**	.50**	.50**	(.95)

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Coefficientes de alfa de *Cronbach* na diagonal.

3.2. Teste ao modelo de investigação

De forma a testar a veracidade das hipóteses previamente definidas, que propunham a existência de um efeito moderador por parte da satisfação com a comunicação interna na relação entre os três domínios da RSO e a ST por parte dos colaboradores realizaram-se regressões lineares. Os trabalhos estatísticos tiveram por base os procedimentos propostos por Baron e Kenny (1986), pelo que foram centradas as três dimensões da perceção da RSO (variável preditora) e a variável moderadora. Foram também criados os termos de interação entre cada uma das dimensões de RSO e a variável moderadora.

É ainda importante salientar que, a Satisfação com a Comunicação Interna (SCI) deve ser considerada variável moderadora caso tenha impacto ou afete a relação entre a variável independente/preditora (três dimensões da RSO) e variável dependente/critério (satisfação no trabalho), tanto em sinal como em dimensão (Mâroco, 2011).

Descrevem-se de seguida os resultados obtidos para cada dimensão de RSO.

3.2.1. RSO dirigida aos trabalhadores e a satisfação no trabalho: papel moderador da Satisfação com a Comunicação

No que se refere à dimensão da perceção de RSO na vertente dos trabalhadores, os resultados apresentados no **Quadro 4** revelam que esta tem um efeito direto na ST, uma vez que apresenta valores estatisticamente significativos ($B=0.58$; $p<0.000$). Desta forma, quanto maior for a perceção por parte dos colaboradores das práticas de RSO dirigidas a eles mesmos, praticadas pela organização, maior a satisfação que estes sentem no seu local de trabalho. Conclui-se que no toca ao impacto da vertente da RSO trabalhadores na satisfação dos mesmos, a hipótese testada **1a** é apoiada.

No que toca à hipótese, **2a**, não conseguimos garantir a sua veracidade uma vez que não apresenta valores estatisticamente significativos ($B=0.08$; $p>0.05$), logo não existe efeito de moderação, ou seja, a satisfação com a comunicação interna não afeta a relação entre a RSO dirigida aos trabalhadores e a ST. No que toca à satisfação no

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

trabalho por parte dos colaboradores existem dois modelos, o 1 e o 2, que explicam respetivamente 49% ($R^2 \text{ Adj}= 0.488$) e 50% ($R^2 \text{ Adj}= 0.493$) da variação.

Quadro 4- Efeito de Moderação da Satisfação com a comunicação interna entre a Perceção das práticas de RSO trabalhadores e a satisfação no trabalho

	$R^2 \text{ Adj}$	B	t	β
Modelo 1	0.488***			
(Constante)		3.464***	97.035	-
RSO trabalhadores		.571***	10.190	.611***
Satisfação com a comunicação sobre RSO		.114*	2.459	.147***
Modelo 2	0.493***			
(Constante)		3.435***	87.843	-
RSO trabalhadores		.577***	10.326	.617***
Satisfação com a comunicação sobre RSO		.126	2.703	.163***
Termo de Interação		.076	1.754	.090

*** $p < .000$

* $p < .05$

3.2.2. RSO dirigida à comunidade e ambiente e a satisfação no trabalho: papel moderador da Satisfação com a Comunicação

Tendo por base a RSO dirigida à Comunidade e ao Ambiente podemos comprovar a veracidade da hipótese estudada **H1b**, uma vez que podemos observar no **Quadro 5** que existe uma relação positiva entre a RSO Comunidade e ambiente e a ST visto que tem valores estatisticamente significativos ($B=0.25$; $p < 0.000$). Daqui conclui-se que quanto maior for a perceção por parte dos colaboradores face RSO dirigidas à comunidade e ambiente maior a satisfação dos colaboradores no seu local de trabalho.

Ao analisarmos a tabela de coeficientes e tendo por base a hipótese formulada **H2b**, pode ser constatado que existe um efeito de moderação uma vez que o termo de interação apresenta valores estatisticamente significativos ($B= 0.102$, $p < 0.000$) ou seja,

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

podemos apoiar a hipótese de que a satisfação dos colaboradores com a informação que a organização divulga internamente sobre RSO afeta a relação entre a percepção que têm das práticas dirigidas à comunidade e ao ambiente e a sua satisfação no trabalho.

Quadro 5- Efeito de Moderação da Satisfação com a comunicação interna entre a Percepção das práticas de RSO comunidade e ambiente e a satisfação no trabalho

	R^2 Adj	B	t	β
Modelo 1	0.284***			
(Constante)		3.464***	82.053	-
RSO Comunidade e Ambiente		.237***	4.154	.277***
Satisfação com a comunicação sobre RSO		.273***	5.320	.355***
Modelo 2	0.296***			
(Constante)		3.429***	76.197	-
RSO Comunidade e Ambiente		.246***	4.334	.287***
Satisfação com a comunicação sobre RSO		.297***	5.695	.385***
Termo de Interação		.102*	2.119	.130*

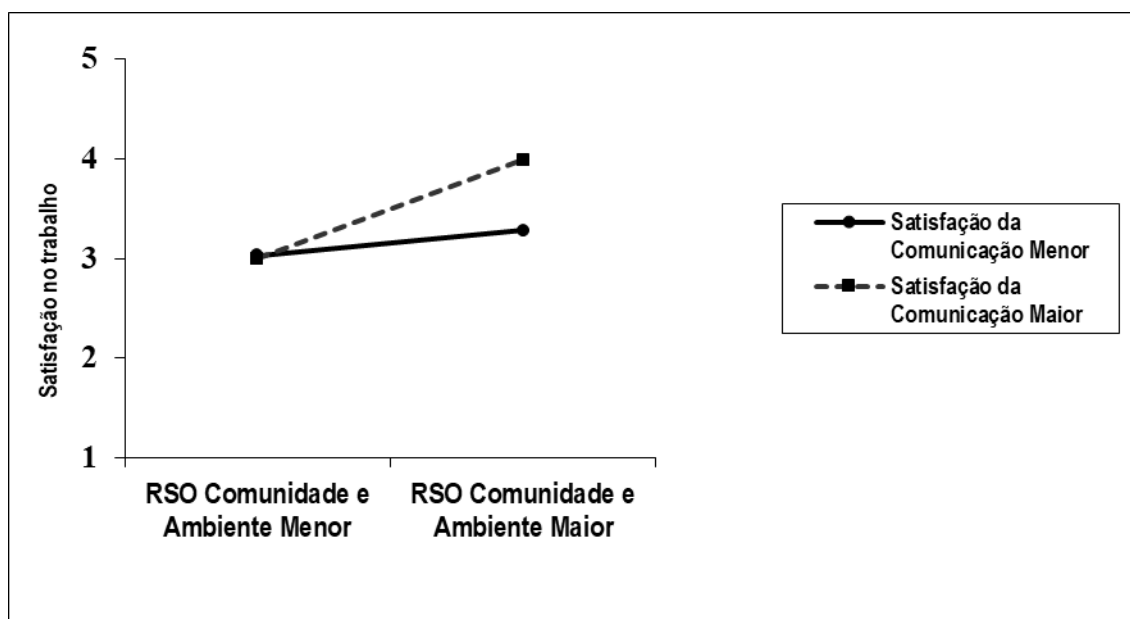
*** $p < .000$

* $p < .05$

Tal como se pode ver na **Figura 2**, a relação entre a percepção de práticas de RSO e ST é mais forte quando os trabalhadores apresentam maior satisfação com a comunicação que recebem sobre RSO ($\beta=.40$; $t=10.29$; $p<.000$), do que quando a satisfação com a comunicação é menor ($\beta=.18$; $t=8.10$; $p<.000$).

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Figura 2 - Efeito da Moderação da Satisfação com a comunicação interna entre a Perceção das práticas de RSO comunidade e ambiente e a satisfação no trabalho



3.2.3. RSO económica e a satisfação no trabalho: papel moderador da Satisfação com a Comunicação

Tendo como revela o **Quadro 6**, a RSO económica tem um efeito positivo na ST, permitindo comprovar a veracidade da hipótese **H1c** uma vez que apresenta valores estatisticamente significativos ($B=0.26$; $p<0.000$). Assim, quanto maior for a percepção por parte dos colaboradores face à RSO económica, maior será a sua satisfação no local de trabalho.

Agora considerando a hipótese **H2c**, pode constatar-se que também aqui não existe um efeito de moderação, o que não nos permite apoiar a hipótese em causa, visto que não apresentam valores estatisticamente significativos ($B=0.014$; $p>0.05$). A satisfação com a comunicação interna não modera a relação entre a RSO económica e a satisfação dos colaboradores no local de trabalho.

Também aqui existem dois modelos que explicam, ambos, aproximadamente 30% da ST ($R^2 Adj= 0.307$ e $R^2 Adj= 0.304$, respetivamente).

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Quadro 6- Efeito da Moderação da Satisfação com a comunicação interna entre a Perceção das práticas de RSO económica e a satisfação no trabalho

	R² Adj	B	t	β
Modelo 1	0.307***			
(Constante)		3.464***	83.407	-
RSO Económica		0.253***	4.948	.330***
Satisfação com a comunicação sobre RSO		0.247***	4.812	0.321***
Modelo 2	0.304***			
(Constante)		3.458***	76.491	-
RSO Económica		.258***	4.861	.336***
Satisfação com a comunicação sobre RSO		.248***	4.809	.322***
Termo de Interação		.014	.331	.020

***p<0.000

Capítulo V - Discussão e Conclusões

O presente estudo foi desenvolvido tendo como objetivo geral desenvolver e conhecer a temática da RSO e como esta pode ou não influenciar o dia a dia, a vida e o quotidiano organizacional. Teve como objetivos específicos observar a relação entre a perceção das práticas de RSO em três dimensões (Comunidade e Ambiente, Trabalhadores e Económica) por parte dos colaboradores e a ST. Por outro lado, pretendeu também analisar a existência de um efeito de moderação por parte da satisfação com a comunicação interna, isto é, pretendeu ver se esta tinha algum tipo de efeito na relação entre a perceção de RSO e a ST por parte dos colaboradores.

Em relação à primeira hipótese, constatou-se que a perceção das práticas de RSO estão relacionadas e variam positivamente com a ST por parte dos colaboradores. Os resultados das análises efetuadas apresentam valores significativos que apoiam a veracidade da hipótese, tal como anteriormente verificado por Brammer et al., (2007), e Duarte (2011). Pode constatar-se que tal como Duarte e Neves (2011) afirmaram, a perceção das práticas de RSO dirigidas aos colaboradores é a dimensão que mais contribui para a satisfação dos mesmos no seu local de trabalho, ou seja, no estudo concluíram que as práticas de RSO dirigidas aos colaboradores juntamente com as práticas dirigidas à comunidade e ambiente, eram as que mais contribuíam para a ST, ainda que com diferentes níveis de associação. Quanto maior for a perceção dos colaboradores relativamente às práticas socialmente responsáveis das organizações, seja em qual das dimensões for, maior será a sua ST. Ainda com base em Duarte e Neves (2011), estes defendem que o investimento em matéria de RSO por parte das organizações, traz benefícios para as mesmas, se estas forem vistas de forma relevante pelos membros que a constituem nomeadamente, os colaboradores e mais especificamente, quando estes fazem parte dos beneficiários e são alvos das práticas.

Agora, em segundo lugar, tendo por base a segunda hipótese “A satisfação com a comunicação interna modera a relação entre as práticas percebidas de RSO e a ST por parte dos colaboradores” pode confirmar-se a veracidade, em parte, desta relação, uma

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

vez que este efeito de moderação por parte da satisfação com a comunicação interna só acontece com uma das três dimensões da RSO, a comunidade e ambiente. Percebe-se que de facto existe um efeito moderador por parte da SCI, mas que este só acontece quando existe uma maior perceção das práticas de RSO dirigidas à comunidade e ao ambiente e uma conseqüente maior ST, ou seja, quanto maior for a satisfação dos colaboradores perante a comunicação praticada dentro da sua organização mais forte será ao efeito da perceção de práticas socialmente responsáveis dirigidas à comunidade e ao ambiente e a sua satisfação no seu local de trabalho.

Daqui podemos inferir a veracidade da sub hipótese **2b**, ou seja, que quanto maior for a satisfação com a comunicação que os colaboradores recebem dentro da organização acerca das práticas e políticas da RSO, mais estreita é a relação entre a perceção de práticas de RSO dirigidas à Comunidade e ao Ambiente e a ST (Wheless et al., 1983; Pincus, 1986). Seguindo esta linha de pensamento, pode-se presumir que as organizações que comuniquem internamente aos seus colaboradores os investimentos, desenvolvimentos e respetivos ganhos e benefícios em matéria de RSO, contribuem para que os seus colaboradores se sintam mais satisfeitos do que aquelas que não fazem uma correta comunicação ou, simplesmente não fazem comunicação das suas práticas de RSO, com especial ênfase da RSO comunidade e ambiente.

De um modo geral, os resultados obtidos demonstram e reforçam a importância da perceção das práticas socialmente responsáveis por parte dos colaboradores. Além de terem um grande impacto sobre os *stakeholders* externos (Becker-Olser et al., 2006; Stone, 2001), têm ainda um impacto bastante grande sobre os *stakeholders* internos, nomeadamente os seus colaboradores contribuindo para a sua satisfação no seu local de trabalho (ST), respetivo alinhamento com as práticas da organização.

Importa salientar que as variáveis em estudo foram analisadas e contextualizadas de acordo com a investigação desenvolvida e o método desenhado e, como tal, é notório que haja diferenças quando comparadas com outros estudos idênticos. Tal como é mencionado nos outros estudos, também esta investigação teve algumas limitações, que aconselham prudência aquando a generalização, análise e respetiva interpretação dos resultados.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

A primeira limitação foi o facto de só se fazer uma análise correlacional da associação entre as variáveis ao longo do estudo (Podsakoff et al., 2003), o que não nos permite inferir acerca do sentido das relações entre as mesmas variáveis e das causalidades das mesmas. De forma a minimizar as consequências desta análise correlacional, nomeadamente o enviesamento das respostas, aquando o desenvolvimento do método foi tido em atenção a obrigatoriedade de preencher todas as respostas, garantido sempre a confidencialidade das mesmas e respetivo anonimato do inquirido. Contudo, continua-se a não conseguir comprovar a relação causal entre as variáveis.

Em segundo, o facto de a amostra ter sido recolhida única e exclusivamente através dos meios eletrónicos, nomeadamente redes sociais e plataformas digitais. Isto porque, o uso destas ferramentas como recolha de dados, pode influenciar a composição sociodemográfica da amostra obtida, geralmente mais jovem e letrada que a população ativa nacional. Tal condiciona e limita a generalização dos resultados.

Como tal, é importante à data da realização de estudos futuros que sejam tomadas em atenção estas limitações de forma a minimizar as eventuais consequências das mesmas na interpretação e análise dos resultados. Para tal, considera-se necessário desenvolver metodologias mais complexas que consigam explicar e demonstrar o real sentido das variáveis e das hipóteses aplicando-os à realidade dos resultados obtidos.

Para investigações futuras, pode ser também interessante perceber o porquê de a Satisfação com a Comunicação Interna (SCI) não moderar a relação entre a RSO trabalhadores e a RSO económica e por outro lado, perceber quais as variáveis que moderam ou podem moderar esta relação.

Tal como Duarte e Neves (2010) e Brammer et al. (2007) afirmaram nos seus estudos e nas conclusões dos mesmos, também esta dissertação comprovou que existe uma relação entre a Responsabilidade Social Organizacional (RSO) e a ST.

O presente estudo mostra ser uma mais-valia e um bom contributo para o tema da RSO e a ST, dando ênfase e continuidade aquilo que tem vindo a ser dito em estudos anteriores, nomeadamente no de Duarte e Neves (2011). Deve ainda ser também considerado como um contributo para o desenvolvimento do tema tanto a nível

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

académico como a nível organizacional, ou seja, é cada vez mais notória a importância das organizações, independentemente da sua natureza, investirem nesta área, de modo a que consigam primar pela excelência e acima de tudo pela distinção, assegurando sempre a sua permanência nos mercados cada vez mais competitivos de forma a conseguir sempre atingir os objetivos e metas traçadas.

O estudo mostra o quão importante é para as organizações investirem em práticas de responsabilidade social, tanto no curto e médio, como no longo prazo de forma a estimularem e obterem uma maior satisfação por parte dos seus colaboradores. Isto porque, tal como defende Collier e Esteban, (2007 cit. In Duarte & Neves, 2011) só é possível uma organização ter resultados e ganhos visíveis em matéria de responsabilidade social se os colaboradores estiverem dispostos a participar nas mesmas de forma ativa.

Assim, é importante que todos os responsáveis das organizações, nomeadamente gestores, queiram marcar e primar pela diferença, tentando sempre ter colaboradores satisfeitos e com vontade de vencer. São eles os responsáveis pelo envolvimento das organizações em práticas de RSO e pelo envolvimento dos seus colaboradores nas mesmas, tentando sempre aproximar e unificar a estratégia organizacional com a estratégia socialmente responsável desenvolvida garantindo sempre um desenvolvimento sustentável (Collier & Esteban, 2007).

Independentemente dos objetivos, das estratégias de negócios e das linhas de atuação adotada pelas organizações, é fundamental que tenham colaboradores motivados e com vontade de crescer e de fazer crescer a organização (Cunha et al., 2007). Tal como referido numa das seções anteriores, os colaboradores são o “ativo” mais valioso para as organizações, e como tal é necessário que estas consigam motivá-los e estimular o que de melhor estes têm, de modo a que estes sejam um elemento ativo da organização.

Enquanto profissional e colaborador de uma multinacional, tenho a esperança de que este seja um tema que cresça e que esteja na mira e nas decisões dos gestores e que seja começado a ter em conta cada vez mais no dia a dia organizacional. Por fim, saliento e realço a expectativa e o desejo de que esta dissertação, seja uma força extra em forma

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

de incentivo para estudos e investigações futuras a serem desenvolvidas no que toca à temática da responsabilidade social organizacional na esfera dos colaboradores e do seu dia a dia enquanto profissionais.

Bibliografia

- 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.
- Almeida, V. (2000). *A Comunicação Interna na Empresa*. Praxis.
- Almeida, L. (2013). *A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores*, 8, 91-103. *Jornal Exedra*.
- 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.
- Brammer, S., Millington, A., and Rayton, B. (2007). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1701-1719
- Bowen, D., & Schneider, B. (1985). *Journal of Applied Psychology*, 70 (3), 423- 433.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. 3.^a Edição. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38 (3): 268-295.
- Comissão Europeia. (2001). Green paper: *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: EU Commission.
- Comissão Europeia. (2011). *Communication from the commission to the European parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Brussels: EU Commission.
- Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Journal of Business Ethics*, 16 (1): 19-33.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (3^a Edição). Lisboa: Editora RH.
- Deegan, C., & Rankin, M. (1996), "Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted

successfully by the Environmental Protection Authority". *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9 (2), 50-67.

Dionísio, P., Lendrevie, J., Denis, L., & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI- Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Downs, C. W. & Hazen, M. D. (1977). "A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction". *Journal of Business Communication*, 14 (3), 63-73.

Downs, C. W. (1990), "Communication Audit Questionnaire," Unpublished manuscript, University of Kansas, Lawrence, (as cited in KS. Varona, Federico, (1996), "Relationship between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations". *The Journal of Business Communication*, 33, 111-140.

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. G. (2010). O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: um estudo quase-experimental. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Universidade do Minho, Portugal.

Duarte, A. P. & Neves, J. (2011). A Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. *In Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*, 4, 105-118. Lisboa: Colibri.

Duarte, P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. Tese de Doutoramento Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL

Duarte, A. P. (2014). *Responsabilidade Social das Organizações*. In S. P., Gonçalves, Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas, 537-567. Portugal: Lisboa.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*, 8 (1), 37-51.

Freeman, R. E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston.

Fischer, F. M. & Paraguay, A. I. (1989). *Ergonomia como instrumento de pesquisa e melhoria de condições de vida e trabalho*. Tópicos de saúde do trabalhador. São Paulo: Hucitec.

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

Gomes, D., Duarte, A. P. & Neves, J. (2009). As orientações internas de responsabilidade social reduzem as intenções de turnover? *In Turismo e Gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial*, pp. 282-288. Portugal: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

- Henriet, B. & Boneu, F. (1990). *Audit de la communication interne*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kim Y., Park, M. S. & Wier, B. (2012). The Association between Corporate Social Responsibility Activities and Earnings Quality: Evidence from Donations and Voluntary Issuance of CSR Reports. *The Journal of Applied Business Research*, 29 (3), 945-962.
- Koh, H. C. & Boo, E. H. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction; a study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, 309-324.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- KPMG. (2011). *KPMG International Survey on Corporate Responsibility Reporting*.
- KPMG. (2017). *KPMG International Survey on Corporate Responsibility Reporting*.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw Hill.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Monteiro, M. A. (2005). A responsabilidade social das empresas (RSE). *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 21, 64-70.
- Netke, D. M. (2013). Work motivation and job satisfaction. *Indian Streams Research Journal*, 3, Issue 3 April;
- Neves, J. (2005). Ética e Responsabilidade Social das Organizações (RSO): Transparência e Validação. *Recursos Humanos Magazine*, 37, 32-41.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.). *Corporate social responsibility across Europe*. 303-314. Hiedelberg: Springer Berlin.
- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L. (2008). Employee motivation: a powerful new model. *Harvard Business Review*.
- Lima, L., Vala, J. & Monteiro, M., (1988). *Os determinantes da satisfação organizacional, confrontos de modelos*. *Análise Psicológica*, pp. 441-457.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of the Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. (1984). *Job satisfaction*. In M. Gruneberg e T. Wall, *Social Organizational Psychology behavior*. 93-117. New York: Willey and Sons.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

Observatório Nacional de Recursos Humanos (2011). Observatório Nacional de Recursos Humanos – Resultados Nacionais Agregados de 2011. http://www.apg.pt/downloads/file384_pt.pdf, 12 de janeiro de 2018.

Patraquim, P., & Loureiro, A. (2009). Responsabilidade Social das Empresas e Ética: Implicações da Implementação de Práticas Socialmente Responsáveis na Satisfação Organizacional. *In Responsabilidade Social das Organizações, cadernos sociedade e trabalho*, 11, 217-230. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Pincus, J. D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research*, 12 (3), 395–419.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine e D. G. Bachrach (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.

Ramos, H. M. (1997). *A Comunicação Interna, Estudo de caso no C.E.T.*

Redford, K. (2005). *Business brains get a heart*. *Caterer & Hotelkeeper*, 195 (4392), 36-39.

Rego, A. (2001). *Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* (on-line), 17 (2), 119-131.

Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. (2006), *Gestão ética e socialmente responsável*. Lisboa: Editora RH.

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 atualidade*, pp. 179-194. Braga: Universidade do Minho.

Saari, L., & Judge, T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resources Management*, 43 (4), 345-407.

Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.

Serban, C. (2013). Social marketing and privately held companies: The impact of corporate social responsibility activities on Romanian consumers. *Journal of Food Products Marketing*, 19, 81-92.

Serpa, D. & Fourneau, L. (2007). Responsabilidade Social Corporativa: uma Investigação sobre a Percepção do Consumidor. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 83-103.

Singh, M. P., & Sinha, J. (2013). Job Satisfaction in Organizational Executives. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3.

Souza, M. M., & Laros, J. A. (2010). Satisfação no trabalho e responsabilidade social empresarial: uma análise multinível. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10 (2), 21–37.

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
- Waddock, S., & Smith, N. (2000). Corporate responsibility audits: Doing well by doing good. *Sloan Management Review*, 41 (2), 75-83.
- Waddock, S. (2008). The Development of Corporate Responsibility/Corporate Citizenship. *Organization Management Journal*, 5, 29-39.
- Wang, J., Song, L., & Yao, S. (2013). The determinants of corporate social responsibility disclosure: Evidence from China. *The Journal of Applied Business Research*, 29 (6), 1833-1848.
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resources Management Review*, 12, 173-194.
- Thayer, L. O. (1969). *Communication and Communication Systems*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They interrelate, If at All? In *Revista de Psicologia del Trabajo Y de las Organizaciones*, 27, 67-72.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, 159-172.
- Vitell, S. J. & Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9, 489-494.

Apêndices

Apêndice 1 – Rosto do Questionário

Caro (a) participante,

Sou estudante de Mestrado em Gestão no ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa e no âmbito da minha dissertação, encontro-me a realizar uma pesquisa académica que visa compreender a opinião dos trabalhadores acerca da sua situação de trabalho e alguns aspetos do funcionamento da organização em que trabalham.

Todas as respostas obtidas são voluntárias, confidenciais e anónimas. Os dados recolhidos destinam-se a ser tratados enquanto dados estatísticos. Para que todas as respostas obtidas possam ser analisadas corretamente, solicita-se que responda imprescindivelmente a todas as questões. Não há respostas certas ou erradas, apenas peço que colabore de forma sincera e honesta, dando as respostas de forma verdadeira.

Por este motivo, solicito-lhe que disponha de cerca de 10 minutos do seu tempo para participar no questionário enquanto colaborador da sua organização. A sua participação é essencial para o resultado desta investigação.

Desde já, obrigado pela sua participação. Se tiver alguma questão, por favor não hesite em contactar-me.

Miguel Peixe

xxx@gmail.com

Apêndice 2 – Satisfação no Trabalho

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

1	2	3	4	5
Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito

Em relação à Organização onde trabalho, estou...	1	2	3	4	5
Em relação à área/departamento da Organização onde trabalho, estou...	1	2	3	4	5
Em relação à colaboração e relação com os meus colegas de trabalho, estou...	1	2	3	4	5
Em relação à remuneração/benefícios sociais que recebo, estou...	1	2	3	4	5
Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico, estou...	1	2	3	4	5
Em relação ao trabalho que realizo, estou...	1	2	3	4	5
Em relação às condições de trabalho (conforto, segurança, adequação do posto de trabalho), estou...	1	2	3	4	5
Em relação ao horário que tenho, estou...	1	2	3	4	5
Em relação às perspectivas de evolução profissional, estou...	1	2	3	4	5
Em relação à formação profissional que recebo, estou...	1	2	3	4	5
Em relação à avaliação de desempenho realizada, estou...	1	2	3	4	5
Em suma, e considerando todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida nesta Organização, estou...	1	2	3	4	5

Apêndice 3 – Satisfação com a Comunicação Interna

É-lhe apresentado agora um conjunto de afirmações relativas à comunicação e à informação que circula na sua organização. Por favor indique em que grau se encontra satisfeito ou insatisfeito com cada um dos aspetos indicados, utilizando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Muito Satisfeito	Totalmente Satisfeito

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

Apêndice 4 – Escala de Percepção das práticas de RSO

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

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

A sua organização...					
... incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores.	1	2	3	4	5
... desenvolve projetos de conservação da natureza.	1	2	3	4	5
... cumpre o código do trabalho.	1	2	3	4	5
... apoia eventos culturais e educativos.	1	2	3	4	5
... promove a igualdade entre homens e mulheres.	1	2	3	4	5
... promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.	1	2	3	4	5
... apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.	1	2	3	4	5
... desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos colaboradores.	1	2	3	4	5
... apoia causas sociais.	1	2	3	4	5
... garante a segurança do emprego.	1	2	3	4	5
... dá donativos para associações de proteção da natureza.	1	2	3	4	5
... garante o pagamento atempado de salários e regalias.	1	2	3	4	5
... esforça-se por ser lucrativa.	1	2	3	4	5
... esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu setor/área de atividade.	1	2	3	4	5
... apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas.	1	2	3	4	5
... apoia eventos desportivos.	1	2	3	4	5
Em geral, esta organização, preocupa-se em desenvolver um conjunto de atividades que revelam elevada responsabilidade social.	1	2	3	4	5

Apêndice 5 – Questões Sociodemográficas

Para terminar, agradecemos que indique alguns dados pessoais que serão utilizados apenas para fins estatísticos. Relembramos que as suas respostas são confidenciais.

1. **Sexo:**

- Masculino
- Feminino

2. **Idade:** ____ anos.

3. **Escolaridade completa:**

- Até à 4ª classe
- Entre o 5º e 9º ano
- Entre 10º e 12º ano
- Ensino Superior

4. **Profissão:** _____

5. **Experiência profissional:** ____ anos.

6. **Há quanto tempo trabalha para a sua atual organização?** ____ anos.

7. **Qual a sua situação contratual perante a organização?**

- Contrato sem termo / efetivo
- Contrato a termo certo / a prazo
- Estágio
- Trabalho temporário / *Outsourcing*
- Outra situação. Qual? _____

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

8. **Exerce um cargo de chefia?**

- Sim
- Não

9. **Trabalha a:**

- Tempo inteiro
- Tempo parcial

10. **O seu horário é:**

- Rotativo
- Fixo

11. **Relativamente à organização na qual trabalha, indique, qual a área de atividade:** _____

12. **Trabalha numa organização:**

- Pública
- Privada
- Público – Privada

13. **A sua organização possui:**

- Fins Lucrativos
- Fins não lucrativos

14. **Dimensão da organização face ao número de trabalhadores (aproximadamente):**

- Micro (Até 9 trabalhadores)
- Pequena (10-50 trabalhadores)

Responsabilidade Social Organizacional e a Satisfação no Trabalho

- Média (51-250 colaboradores)
- Grande (mais de 250 trabalhadores)