

**A relação entre Responsabilidade Social das Organizações e  
Identificação Organizacional: Mediação pelo Ajustamento Pessoa-  
Organização e o papel dos Valores Sociais**

Ana Catarina Mota da Silva

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

Orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar Convidada,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Coorientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,  
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2019

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho ao meu pai, que não tendo acompanhado a minha jornada fisicamente, foi sempre fulcral para o desenvolvimento da minha personalidade, inspirando-me a ter um espírito de curiosidade, vontade de aprender e de utilizar o conhecimento da melhor forma. É uma figura central no alcance de várias metas do meu percurso pessoal e académico, e foi essencial para a concretização desta dissertação.

## **Agradecimentos**

Antes de tudo, é importante agradecer a todas as pessoas que me acompanharam ao longo deste percurso, sem as quais não teria sido possível a realização desta dissertação.

Agradeço à Professora Patrícia por ter aceite o desafio de me orientar ao longo desta etapa, pela disponibilidade e prontidão, tendo tido um contributo essencial no rumo do trabalho, através das correções e principalmente da motivação para dar o melhor de mim, transmitindo calma e confiança nas alturas mais críticas.

Agradeço ao Professor José por ter acompanhado todo o processo, colocando as questões certas e estabelecendo desafios essenciais para alcançar um trabalho de excelência, dando-me a motivação para ir mais longe.

Agradeço à minha mãe, pelo amor e apoio incondicionais, pela confiança e por acreditar sempre em mim, dando-me a força necessária para ultrapassar as barreiras que vão surgindo e para alcançar os objetivos.

Agradeço aos meus irmãos e restante família, por estarem presentes, pelo apoio e por acreditarem em mim.

Agradeço à Rita, à Inês e à Tatiana pela amizade, pelos convívios, conversas e apoio incondicional e por me ajudarem a relaxar nas alturas de maior *stress*, e ao Bruno e ao Francisco, por me terem acompanhado e pela preocupação e interesse que sempre demonstraram.

Agradeço ao Diogo e ao Guilherme, que me acompanham desde o início do percurso universitário e com quem pude contar nos bons e nos maus momentos.

Agradeço à Ana, encenadora do meu grupo de Teatro, e a todos os meus colegas e amigos com quem contracenei, que foram uma segunda família e contribuíram para o meu crescimento como pessoa, durante os últimos anos.

Agradeço aos professores do ISCTE-IUL, por tão bem conseguirem transmitir o conhecimento e por fomentarem o espírito crítico e de vontade de saber sempre mais.

Agradeço também a todas as pessoas que cederam parte do seu tempo para responder ao questionário, permitindo a realização deste trabalho.

Agradeço a todos os amigos que fiz durante este percurso e que me transmitiram a força para subir cada degrau até esta reta final.

Sem estas pessoas, teria sido impossível a realização deste trabalho. A todas transmito a minha maior gratidão. Foram essenciais nesta etapa e para o meu crescimento pessoal e académico.

## Resumo

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) tem-se tornado, cada vez mais, um tópico de interesse para as organizações, incluindo nas suas estratégias de gestão, sendo que entidades como a Comissão Europeia têm incentivado o envolvimento das organizações em práticas socialmente responsáveis. A percepção desse envolvimento está relacionada com atitudes e comportamentos dos trabalhadores, em contexto laboral. Neste estudo, pretendeu-se perceber se a percepção das dimensões de RSO (RSO perante a Comunidade e Ambiente, RSO Económica e RSO perante os Trabalhadores) está relacionada com a identificação do indivíduo com a sua organização (Identificação Organizacional - IO), e se a percepção de que este se ajusta à organização (Ajustamento Pessoa-Organização – APO) explica esta relação. Também se considerou importante perceber se os Valores Sociais do indivíduo (Autranscendência) moderam a relação entre a RSO percebida e a percepção de APO, tornando-a mais forte.

Para analisar estas relações, foi aplicado um questionário *online*, constituído por sete escalas, a uma amostra de 202 participantes, com idades entre os 21 e 65 anos (55.4% do sexo masculino e 91.6% com escolaridade ao nível do Ensino Superior ou similar).

Os resultados obtidos indicam que apenas a RSO Trabalhadores está significativamente associada à IO, verificando-se o papel mediador do APO, ou seja, maiores níveis de percepção de RSO Trabalhadores estão relacionados com maior percepção de ajustamento à organização, a qual, por sua vez, está relacionado com maior identificação com a organização. Contudo, os Valores sociais não se revelaram um papel moderador nas relações entre as três dimensões da RSO e o APO. Estes resultados são discutidos, bem como as limitações do estudo, sendo sugeridas linhas para investigações futuras.

O presente trabalho contribui para reforçar a literatura na área da RSO, bem como salientar a sua importância no ajustamento e identificação que os indivíduos sentem relativamente à sua organização.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Organizações, Identificação Organizacional, Ajustamento Pessoa-Organização, Valores Sociais

### **Abstract**

Corporate Social Responsibility (CSR) has increasingly become a topic of interest to organizations, in their management strategies, and entities such as the European Commission have encouraged organizations to take part in socially responsible practices. The perception of this involvement is related to employees' attitudes and behaviors, at the workplace. In this study, it was sought to understand if CSR's dimensions (Community and Environment, Economic and Employees) are related to the individuals' Organizational Identification (OI) and if their perception that they fit the organization (Person-Organization Fit – PO Fit) explains this relationship. It was also considered important to understand if the Social Values of the individual (Self-transcendence) moderate the relationship between perceived CSR and PO Fit perceptions, making it stronger.

To analyze these relationships, an online questionnaire, consisting of seven scales, was applied to a sample of 202 participants, aged between 21 and 65 years (55.4% male and 91.6% with Higher education or equivalent).

The results indicate that only CSR Employees is significantly associated with OI, with the mediating role of PO Fit being verified, which means that higher levels of perceived CSR Employees are related to higher perceived fit, which, in turn, is related to higher identification with the organization. However, Social Values did not prove to have a moderating role in the relationships between the three dimensions of CSR and PO Fit. These results are discussed, as well as the limitations of the study. Suggestions for future research are given.

The present work contributes to reinforce the literature about CSR, as well as to emphasize its importance in the fit and identification that individuals feel regarding their organization.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Organizational Identification, Person-Organization Fit, Social Values

## Índice

<i>Introdução</i> .....	1
<i>Capítulo I - Enquadramento Teórico</i> .....	5
1.1. Responsabilidade Social das Organizações .....	5
1.2. Identificação Organizacional .....	10
1.3. O Ajustamento Pessoa-Organização como variável mediadora .....	14
1.4. Os Valores Sociais como variável moderadora .....	17
<i>Capítulo II - Método</i> .....	22
2.1. Procedimento .....	22
2.2. Participantes .....	22
2.3. Instrumentos .....	23
2.3.1. Escala de Perceção de Responsabilidade Social das Organizações (variável preditora) .....	24
2.3.2. Escala de Identificação Organizacional (variável critério) .....	24
2.3.3. Escala de Ajustamento Pessoa-Organização percecionado (variável mediadora) ..	24
2.3.4. Escala de Valores Sociais (variável moderadora) .....	25
2.3.5. Variáveis Marcadora e de Controlo .....	25
<i>Capítulo III - Resultados</i> .....	27
3.1. Estatística descritiva e correlação entre as variáveis .....	27
3.2. Teste aos Modelos de Investigação .....	31
<i>Capítulo IV - Discussão e Conclusão</i> .....	37
Implicações teóricas e práticas .....	40
Limitações e sugestões para estudos futuros .....	41
Considerações finais .....	42
<i>Referências</i> .....	44
<i>Anexos</i> .....	54
Anexo A .....	54
Anexo B .....	55
Anexo C .....	56
Anexo D .....	57
Anexo E .....	59
Anexo F .....	60
Anexo G .....	61
Anexo H .....	62

Anexo I ..... 63

## **Índice de Quadros**

Quadro 3.1 <i>Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas</i> .....	30
Quadro 3.2 <i>Relações das variáveis com a IO e mediação do Ajustamento Pessoa-Organização na relação entre as três dimensões de RSO e a Identificação Organizacional</i> .....	34
Quadro 3.3 <i>Relações das variáveis com o APO e efeito de moderação dos Valores na relação entre as três dimensões de RSO e o Ajustamento do indivíduo com a organização</i> .....	35

## **Índice de Figuras**

Figura 1.1 <i>Modelo de Valores Humanos Básicos (Schwartz, 1992, 2012)</i> .....	19
Figura 1.2 <i>Modelo de investigação - RSO Comunidade e Ambiente como variável preditora</i> .....	21
Figura 1.3 <i>Modelo de investigação - RSO Económica como variável preditora</i> .....	21
Figura 1.4 <i>Modelo de investigação - RSO Trabalhadores como variável preditora</i> .....	21
Figura 3.1 <i>Modelo suportado pelos resultados obtidos</i> .....	36

### **Glossário de Siglas**

APO – Ajustamento Pessoa-Organização

EO – Empenhamento Organizacional

IO – Identificação Organizacional

PEP – Prestígio Externo Percebido

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

VMC – Variância do Método Comum

## Introdução

A presente dissertação enquadra-se na temática da Responsabilidade Social das Organizações (RSO). O tema da RSO tem vindo a suscitar cada vez mais interesse, já que o envolvimento das organizações em práticas socialmente responsáveis tem aumentado, algo que constitui uma importante oportunidade para a investigação nesta área (Aguinis & Glavas, 2012).

Este envolvimento das organizações com a RSO tem sido incentivado, em contexto europeu, através de programas como o da Comissão Europeia, aplicado entre 2011 e 2014, onde se pretendia estabelecer uma estratégia que incluía, entre outros aspetos: dar mais visibilidade às práticas de RSO, apoiando financeiramente projetos de educação e formação na área; facilitar a integração de considerações sociais e ambientalistas nos contratos públicos; colaborar com as empresas na elaboração de orientações relativas aos Direitos Humanos. Este foco na RSO advém da atenção que o público tem dado a questões relativas ao desempenho social e ético das empresas, principalmente após a crise económica e as suas consequências sociais que afetaram a confiança depositada nas organizações (Comissão Europeia, 2011).

A RSO tem tido, de facto, uma crescente importância no contexto das organizações, a nível mundial, europeu e nacional. Segundo dados do *KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting* (2017), 93% das 250 maiores empresas a nível mundial (G250) reportam práticas de responsabilidade social. No contexto português, em 2017, o reporte destas práticas estava nos 80%, tendo havido um pequeno decréscimo face a 2015 (81%). Continua, no entanto, a ser superior à média global (72%), estando Portugal entre os países com maior reporte de práticas de RSO. Além disso, é o segundo país onde mais se inclui, nesse reporte, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (objetivos relacionados com o fim da pobreza, a proteção do planeta e a garantia de prosperidade para todos) e o nono onde mais se inclui a discussão de Direitos Humanos (KPMG, 2017).

Estudos indicam que a perceção de RSO pelos colaboradores está positivamente relacionada com o compromisso organizacional (Vlachos, Panagopoulos, & Rapp, 2014), satisfação no trabalho e comportamentos de cidadania organizacional (Rupp, Aguilera & Williams, 2006), a atratividade organizacional (Behrend, Baker, & Thompson, 2009; Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013) e a performance no trabalho (Vlachos et al., 2014).

Segundo dados do relatório *The Global Talent Competitiveness Index 2018*, Portugal está, a nível mundial, em 29º lugar em termos de competitividade do talento (medido por um índice inspirado no modelo *Attract-Grow-Retain*, usado por organizações para a gestão de talento), sendo que em termos de Retenção (existência de mecanismos para retenção de talento

nas organizações) se encontra em 19º lugar. Estes resultados, apesar de positivos, continuam a ser inferiores a outros países europeus como Suíça, Noruega, Reino Unido, França, Bélgica, Áustria, entre outros (INSEAD, Adecco & TATA, 2018).

Além disso, fatores como a emigração continuam elevados. Segundo um relatório estatístico da emigração portuguesa, de 2017, Portugal é “o segundo país da União Europeia com mais emigrantes em proporção da população residente”, sendo que “22% dos portugueses vive fora do país”, além de ter havido um aumento da proporção de emigrantes mais qualificados (Pires, Pereira, Azevedo, Vidigal, & Veiga, 2017).

Assim, é relevante estudar fatores que contrariem a tendência ao abandono das organizações e que contribuam para melhorar a retenção de talento. Um destes fatores é a Identificação Organizacional (IO), à qual estão associados a satisfação no trabalho e a menor intenção de *turnover* (van Dick, Wagner, Stellmacher, & Christ, 2004), comportamentos de cidadania organizacional (Dukerich, Golden, & Shortell, 2002; Evans & Davis, 2014) e maior envolvimento e melhor performance (Riketta, 2005).

Vários estudos têm encontrado uma relação positiva entre RSO e a IO (e.g. Jacinto & Carvalho, 2009; Akdoğan, Arslan, & Demirtaş, 2016), ou seja, pode haver uma potencial influência da percepção das práticas de RSO na identificação do indivíduo com a organização em que está inserido.

O Ajustamento Pessoa-Organização (APO) é outro fator que está associado a *outcomes* positivos, como o maior compromisso e vontade de permanecer na organização (Ambrose, Arnaud, & Schminke, 2008), o incremento da confiança na gestão e dos comportamentos pró-sociais e a redução do conflito e dos níveis de stress (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). Também foi mostrada a relação entre o ajustamento do indivíduo à organização e a identificação organizacional (e.g. Demir, Demir, & Nield, 2015). Assim, é relevante estudar a APO como potencial mediador da relação entre RSO e IO.

O potencial efeito mediador da APO na relação entre RSO e IO foi pouco explorado na literatura, sendo que o mais próximo consta numa dissertação de Silva (2016), onde é focada a relação entre a percepção dos trabalhadores acerca da autenticidade das práticas de RSO e a IO, mediada pelo APO. No entanto, o presente estudo aborda uma variável preditora diferente, já que em vez de se focar a percepção de autenticidade, é focada a percepção dos trabalhadores do grau de envolvimento da organização em práticas de RSO. O modelo de mediação testado na dissertação de Maltez (2014), embora também foque a RSO como variável preditora e o papel mediador do APO, distingue-se do presente estudo por considerar como variável critério o Envolvimento no trabalho.

Existem também investigações que analisam o papel mediador da APO na relação entre a RSO e variáveis como satisfação no trabalho e as intenções de saída (e.g. Vicente, Rebelo, & Agostinho, 2011), mostrando a existência de uma relação entre a Responsabilidade Social das Organizações e o ajustamento do indivíduo à organização. Assim, para além de explorar a relação entre RSO e APO em si, considera-se importante abordar variáveis que a afetam, considerando, por isso, a variável Valores Sociais, tendo por base a Teoria dos Valores Humanos Básicos de Schwartz (1992, 2012), focando os valores de Autotranscendência (Universalidade e Benevolência). Estes estão relacionados com a ideia de apreciação e proteção pelo bem-estar da sociedade e pela natureza, bem como a preservação do bem-estar das pessoas com quem o indivíduo tem contacto frequente. Esta variável pode ser moderadora da relação entre RSO e APO, já que, partindo da ideia que o ajustamento do indivíduo à organização pressupõe a congruência entre os valores do indivíduo e da organização (Chatman, 1989), e estando os valores de Autotranscendência alinhados com a conceção de que a RSO está associada à performance social e ambiental (Aguinis, 2011), considerar a perceção de RSO em conjunto com os valores priorizados pelo indivíduo deverá afetar a relação entre a sua perceção de RSO e o Ajustamento com a organização por ele percebido.

Posto isto, o objetivo deste estudo passa por complementar a investigação existente na área da Responsabilidade Social das Organizações e os seus potenciais efeitos nas perceções dos colaboradores acerca da organização onde estão inseridos. Assim, procura-se compreender a relação entre RSO e IO, e se esta é estabelecida por intermédio do APO, além de perceber se a força da relação entre RSO e APO é afetada por determinados valores do indivíduo. Ao perceber a relação estabelecida entre RSO e IO, tendo em conta os *outcomes* positivos da IO, poderá ser reforçada a importância da perceção das práticas de RSO por parte dos trabalhadores, e, caso o APO seja mediador da relação, do ajustamento do indivíduo à organização. Considerar os Valores Sociais como moderadora da relação entre a RSO e o APO, além de ser um aspeto inovador, pode ser importante para compreender o sucesso da implementação de práticas de RSO junto de trabalhadores com diferentes valores sociais (e.g. a implementação destas práticas poderá ter maior sucesso numa organização onde as pessoas mais se identificam com valores de Autotranscendência).

Ao longo deste trabalho, procura-se dar resposta às questões de investigação, enquadradas nos objetivos estabelecidos. Começa-se por uma descrição das variáveis em estudo, com base na literatura existente, bem como das relações estabelecidas entre as mesmas, apresentando hipóteses de investigação, estabelecidas a partir da revisão teórica. Segue-se a explicação do método com que se obtiveram os dados, incluindo a amostra em estudo, o

procedimento de recolha de dados e de que forma foram operacionalizadas as variáveis, justificando a escolha dos instrumentos utilizados. Posto isto, são apresentados os resultados provenientes da análise estatística dos dados recolhidos, explicitando os métodos estatísticos utilizados. Para finalizar, há uma discussão dos resultados obtidos, fundamentada pela literatura, considerando as implicações teóricas e práticas, bem como limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

## Capítulo I – Enquadramento Teórico

### 1.1. Responsabilidade Social das Organizações

A RSO é um tema que tem sido discutido desde há várias décadas nos EUA (Carroll, 1979, 1999), enquanto que na Europa apenas recentemente tem suscitado maior interesse (Matten & Moon, 2005, 2008). Contudo, tem havido esforços para definir e moldar a RSO junto dos profissionais e da indústria, em contexto europeu, tais como a publicação do “Livro Verde” pela Comissão Europeia, em 2001, sendo considerado um tema de interesse também no contexto educativo, nomeadamente em *business schools* europeias (Matten & Moon, 2004, 2005). Têm sido, inclusivamente, criadas organizações especializadas nesse tópico, como é o caso da *Business for Social Responsibility* (BSR), fundada em 1992, com o objetivo de transmitir conhecimentos às organizações, na área da responsabilidade social, e constituir uma oportunidade para os executivos de desenvolverem nessa área, permitindo uma aprendizagem mútua (Carroll & Shabana, 2010).

Ao longo dos últimos anos, a nível mundial, tem havido, de facto, um crescente envolvimento das organizações em práticas de RSO, como verificado através dos dados da KPMG (2017). Além disso, num questionário *online* aplicado pela McKinsey (2014), que contou com a participação de executivos de diferentes áreas de negócio, de várias zonas geográficas, verificou-se que muitos deles consideram que a sustentabilidade se tem tornado cada vez mais uma parte estratégica e integral dos seus negócios, sendo que 43% dizem que as suas organizações procuram alinhar a sustentabilidade com os seus objetivos, missão e valores (McKinsey, 2014).

No entanto, a pertinência de considerar a Responsabilidade Social em contexto organizacional nem sempre foi consensual, sendo que, segundo Schwartz e Carroll (2008), as definições de RSO se dividem em duas escolas de pensamento. A primeira diz respeito à ideia de a única obrigação das organizações ser obter lucro, cumprindo com os requisitos mínimos de legalidade e ética, o que significa que não há necessidade de considerar a RSO. Assim, a única responsabilidade social de uma organização é “usar os seus recursos e tomar parte em atividades desenhadas para aumentar os seus lucros, desde que se mantenha nas regras do jogo” (Friedman, 1970, p. 126), reforçando-se a ideia que as organizações apenas devem cumprir com questões básicas de civilidade, ao mesmo tempo que focam os interesses materiais (Levitt, 1958).

A segunda perspetiva defende que organizações têm uma variedade de obrigações, para além das económicas, como proposto por definições que serão vistas posteriormente (e.g.

Bowen, 1953; McGuire, 1963; Carroll, 1979). Porém, dentro desta perspectiva, as posições face à inclusão da vertente económica como parte da RSO são dispersas. Por um lado, Carroll (1999) referiu que a “viabilidade económica é algo que as empresas fazem também pela sociedade” (p. 284), sendo a componente económica da RSO descrita como “a responsabilidade de produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los com lucro” (Carroll, 1979, p. 500). Por outro, a componente económica é vista como a principal razão da existência das organizações, sendo o lucro a principal motivação dos seus donos, fazendo, por isso, mais sentido considerar esta componente como a base da existência da organização, em vez de uma responsabilidade para com a sociedade (Turker, 2009).

Como visto anteriormente, tem havido um crescente interesse no tópico e o reconhecimento da sua importância pelos próprios gestores, o que leva a concluir que faz sentido a RSO ser considerada como uma parte das organizações.

Contudo, este conceito não tem uma definição única, algo evidenciado pela afirmação de Votaw (1972), que referiu que a responsabilidade social “significa algo, mas nem sempre o mesmo para toda a gente” (p. 25).

Começando nos anos 50, um dos marcos para a era moderna da Responsabilidade Social foi a publicação do livro de Bowen (1953), *Social Responsibilities of the Businessman* (Carroll, 1979, 1999). Neste, o autor abordou a Responsabilidade Social das grandes organizações dos EUA, defendendo que as responsabilidades sociais dos empresários consistem em seguir políticas, tomar decisões e seguir linhas de ação desejáveis, de acordo com os objetivos e valores da sociedade, havendo também espaço para a crítica e melhoria dos valores aceites pela mesma (Bowen, 1953).

Davis (1960) considerou a responsabilidade social como decisões e ações tomadas para além de interesses económicos ou técnicos, pelo menos parcialmente. Partindo desta ideia, McGuire (1963), não descurando a primazia dos interesses económicos, defendeu que a Responsabilidade Social pressupõe que as organizações não têm apenas obrigações económicas e legais, mas outras responsabilidades que vão para além dessas obrigações.

Tendo em conta esta perspectiva, Carroll (1979) definiu a responsabilidade social como “as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações a uma dada altura do tempo” (p. 500). Apesar da abrangência e relevância desta definição, constituindo a base teórica para o desenvolvimento de escalas de medição de RSO (e.g. Aupperle, 1984) e de cidadania organizacional (e.g. Maignan & Ferrell, 2000), esta também recebeu críticas, uma vez que, considerando essa visão, uma empresa que se envolva positivamente nas dimensões éticas, legais, económicas e discricionárias/filantrópicas da RSO

pode ser considerada socialmente responsável, mesmo não trazendo benefícios para os trabalhadores, fornecedores ou para o Ambiente (Glavas & Godwin, 2013).

Tendo em conta as diferentes perspectivas existentes, num estudo de Garriga e Melé (2004), os autores mapearam as principais teorias da RSO em quatro grandes grupos:

1) Teorias instrumentais, que indicam que as organizações são um meio para a geração de riqueza e que esta é a sua única responsabilidade social, considerando apenas o aspeto económico das relações das organizações com a sociedade;

2) Teorias políticas, onde é focado o uso responsável do poder social das organizações e as suas responsabilidades na área política, aos quais está associada a responsabilidade perante a sociedade, sendo as ações altruístas usadas como instrumento de *marketing*;

3) Teorias integradoras, que defendem que as organizações devem integrar as exigências da sociedade, devendo responder aos problemas sociais e políticos, e integrar os valores sociais nas suas operações, operando de acordo com os valores, uma vez que a existência e desenvolvimento do negócio depende da sociedade;

4) Teorias éticas, que consideram que a relação entre as organizações e sociedade se baseia em valores éticos, sendo que as organizações devem aceitar a responsabilidade social como uma obrigação ética, contribuindo para o bem-estar da sociedade.

Contudo, embora seja feita esta divisão, os grupos não são necessariamente mutuamente exclusivos, havendo teorias que consideram a conexão entre duas ou mais destas dimensões (Garriga & Melé, 2004). Um exemplo é o modelo de performance social das organizações, de Wood (1991), onde a autora focou a integração das exigências sociais (dimensão integrativa), mas também aceitou que a sociedade confere poder e legitimidade à organização (dimensão política). Swanson (1995, 1999) complementou este modelo, considerando a dimensão ética, salientando a importância de considerar os processos éticos na tomada de decisão.

Existe também uma distinção no conceito de RSO, em termos geográficos, considerando-se a perspectiva Anglo-Americana e a perspectiva da Europa continental (Sison, 2009; Duarte 2011). As diferenças culturais podem explicar essa distinção, já que a cultura de negócios anglo-americana defende uma cidadania corporativa mais liberal e minimalista, enquanto que a europeia está mais voltada para um estilo cívico, republicano e comunitário (Sison, 2009). Posto isto, a maior diferença entre as duas perspectivas está na conceção da RSO como tendo carácter voluntário, indo para além do estipulado por lei (Duarte, 2011).

A perspectiva Anglo-Americana baseia-se no modelo de Carroll (Sison 2009; Duarte 2011). Neste, com base na definição de RSO que propôs anteriormente, Carroll (1991) focou as expectativas da sociedade face àquilo que deve ser o “cidadão na organização”, sendo um

modelo piramidal composto por quatro patamares: na base, estão as responsabilidades exigidas pela sociedade - responsabilidades económicas (ser lucrativo), seguidas das responsabilidades legais (obedecer à lei); logo depois, estão as responsabilidades esperadas pela sociedade - responsabilidades éticas (ser ético); por fim, no topo da pirâmide, encontram-se as responsabilidades desejadas pela sociedade - responsabilidades discricionárias/filantrópicas (ser um bom cidadão a nível organizacional). Percebe-se que apenas as responsabilidades éticas e filantrópicas apontam para um carácter voluntário das ações (Duarte, 2011).

Por outro lado, como visto anteriormente, a perspetiva Europeia salienta uma vertente voluntária e social, como se percebe pela definição de responsabilidade social das empresas dada pela Comissão Europeia (2001), que referiu tratar-se de “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo” (p. 4), sendo uma responsabilidade demonstrada em relação aos trabalhadores e a todas as partes interessadas e afetadas pela empresa. Mais recentemente, foi redefinida como “a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade” (Comissão Europeia, 2011, p. 7).

Apesar das diferenças, um ponto de convergência entre as duas perspetivas é a importância dada aos *stakeholders*, no sentido de responder às suas necessidades e expectativas (Duarte, 2011). Freeman (1984) definiu os *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da organização” (p. 46). Nestes estão incluídos, entre outros, os trabalhadores, os investidores, os consumidores/utilizadores, os fornecedores, o Governo e a comunidade (Post, Preston, & Sachs, 2002).

É da responsabilidade dos gestores selecionar atividades e alocar recursos no sentido de obter benefícios para os *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995). Neste sentido, o papel destes tem vindo a ser considerado nas definições da RSO, tendo esta sido definida como a alocação de recursos corporativos, no sentido de melhorar o bem-estar social, de modo a favorecer as relações com os *stakeholders* (Barnett, 2007).

Pode-se, portanto, considerar duas dimensões da RSO, de acordo com o foco das suas práticas: RSO interna, relacionada com a operação interna da organização, e a RSO externa, relacionada com a imagem externa e reputação da organização (Brammer, Millington, & Reytton, 2007). A Comissão Europeia (2001) reconhece esta dualidade da RSO, tendo considerado a dimensão interna como estando focada nos trabalhadores (investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança) e na vertente ambiental (gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção) e a dimensão externa como estando focada nas comunidades locais e noutras partes interessadas, externas à empresa: “parceiros

comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua atividade junto das comunidades locais” (Comissão Europeia, 2001, p.12).

Um conceito que tem influenciado a conceção de RSO é o *triple bottom line*, que remete para a reflexão da performance económica, social e ambiental de uma organização (Elkington, 1998). As metas a atingir são a prosperidade económica, a qualidade ambiental e a justiça social (Elkington, 1997), ou seja, para garantirem a durabilidade do seu negócio, as organizações devem, na sua gestão, guiar-se por objetivos económicos, sociais e ambientais (José, 2013). Esta ideia vai ao encontro da tendência de aplicar a sustentabilidade como estratégia de gestão, anteriormente referida.

De facto, o *triple bottom line* tem ganho crescente destaque nos reportes de RSO e de Desenvolvimento Sustentável (Elkington, 2004), sendo que a inclusão do desempenho em critérios económicos, ambientais e sociais nos reportes das empresas foi incentivada pela própria Comissão Europeia (2001). A importância deste conceito também foi refletida por Enderle (2004), que considerou que as três principais responsabilidades organizacionais são as responsabilidades económicas, sociais e ambientais.

Posto isto, a RSO foi também definida como as ações organizacionais, num contexto específico, que têm em conta as expectativas dos *stakeholders* e o *triple bottom line* da performance económica, social e ambiental (Aguinis, 2011).

Contudo, é importante considerar a relevância dos trabalhadores como um dos principais *stakeholders* (Donaldson & Preston, 1995), já que a aplicação de políticas de RSO só ocorre efetivamente quando são cumpridas as responsabilidades que as empresas têm perante os trabalhadores (Collier & Esteban, 2007). Além disso, deve-se ter em conta se os trabalhadores realmente percebem as práticas de RSO da organização, uma vez que essa percepção pode ter implicações mais fortes e diretas nas suas reações e comportamentos do que a simples existência dessas práticas, que pode não ser conhecida pela generalidade dos trabalhadores (Rupp et al., 2013).

Vários modelos consideram a RSO como um construto multidimensional. Turker (2009), sugeriu que a RSO assume as seguintes dimensões: RSO face à Sociedade, Ambiente, Gerações Futuras e ONGs, RSO face aos Trabalhadores, RSO face aos Consumidores e RSO face ao Governo. Mais recentemente, El Akremi, Gond, Swaen, Roeck e Igalens (2018), tendo em conta a importância do *triple bottom line*, dos *stakeholders* e da percepção das práticas de RSO, formularam uma escala, considerando as dimensões referidas por Turker (2009), reformulando-as e acrescentando outras duas: RSO face aos Fornecedores e RSO face aos Acionistas (*shareholders*). Estas dimensões de RSO são subconstrutos de um construto de

ordem superior a que os autores chamaram *Corporate Stakeholder Responsibility* (El Akremi et al., 2018).

Por outro lado, Duarte (2011) desenvolveu um estudo, em Portugal, onde concluiu que as pessoas consideram uma organização socialmente responsável como aquela que: desenvolve as suas operações de forma eficiente e ética; tem um papel ativo na contribuição para o bem-estar da sociedade, tem comportamentos ecológicos e atua ao nível solidariedade social; adota práticas de Recursos Humanos que respeitam e têm em conta o bem-estar dos trabalhadores e das suas famílias. Estas considerações apontam para a RSO como sendo um construto multidimensional, como assumido anteriormente (e.g. Aupperle, 1984; Turker, 2009; El Akremi et al., 2018). Assim, através de uma análise extensiva da literatura existente, foi desenvolvido um instrumento que mede as perceções dos trabalhadores face à RSO, usando o “Livro Verde” da Comissão Europeia (2001) como fonte para a formulação dos itens da escala, distinguindo-se três dimensões: RSO face aos Trabalhadores, RSO face à Comunidade e Ambiente, e RSO Económica (Duarte, 2011).

Este modelo (Duarte, 2011) é a base para a operacionalização da perceção de RSO, no presente estudo, uma vez que, além de já ter sido aplicado em contexto português (e.g. Maltez, 2014; Nascimento, 2014; Simões, Duarte, Neves, & Silva, 2019) abrange a definição de RSO em contexto europeu e reconhece a importância dos trabalhadores como *stakeholders*, anteriormente mencionada. Além disso, tem em conta a vertente económica da RSO, contrariamente ao de Turker (2009), considerando-a em relação aos trabalhadores (e.g. pagamento dos salários), e não apenas na perspetiva de lucro dos acionistas, como no modelo de El Akremi e colaboradores (2018). Trata-se, portanto, de um modelo que engloba, de forma simplificada, os aspetos da RSO considerados mais pertinentes.

## **1.2. Identificação Organizacional**

A IO tem vindo a tornar-se um conceito de grande destaque na área do comportamento organizacional, sendo um tema de crescente interesse para a investigação na área da gestão de empresas (Edwards, 2005). É também vista como um construto central para compreender a identidade de um indivíduo (Tavares, Caetano, & Silva, 2007).

Foote (1951), definiu a identificação como um “processo através do qual os indivíduos estão efetivamente ligados aos seus pares nos grupos” (p. 21), tendo esta um efeito potenciador ou inibidor de diversos comportamentos, que podem ser estudados empiricamente (Foote, 1951). Assim, considerando esta perspetiva no contexto organizacional, o facto de um indivíduo se caracterizar como membro da organização leva a fique motivado a adotar comportamentos

em prol da mesma (Edwards, 2005). Efetivamente, diversos estudos mostraram as consequências positivas da IO no comportamento dos indivíduos, tais como a cooperação com os outros membros da organização (e.g. Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994), a tomada de decisões que favorecem a mesma (e.g. Rosseau, 1998) e melhor performance (e.g. van Dick, 2001; Riketta, 2005), estando a IO também associada a maior autoestima e sentimentos de pertença (e.g. Elsbach, 1999).

Apesar de ser um conceito discutido desde há várias décadas, a abordagem da IO mais consensual, aplicada atualmente, surgiu a partir do trabalho de Mael e Ashforth (1989), que a introduziram a uma literatura de gestão mais abrangente (van Dick, 2016). Contudo, também foi importante o contributo de Albert e Whetten (1985), que introduziram e desenvolveram o conceito de identidade organizacional. Esta identidade é constituída pelos aspetos de uma organização que são considerados como centrais, distintivos e contínuos pelos gestores/trabalhadores (Albert & Whetten, 1985). No entanto, contrariando esta perspetiva, outros autores defendem que a identidade organizacional deve ser vista como um conceito complexo, multifacetado e temporário (Bahvani & Phoenix, 1994 citados por Tavares, 2011), algo reforçado por Gioia (1998), que mencionou a “instabilidade adaptativa” da identidade, resultante de os aspetos considerados centrais numa organização não serem iguais para todos os membros organizacionais, ao longo do tempo.

A identidade organizacional é mais atrativa para os indivíduos quando lhes transmite a sensação de serem diferentes e especiais, ao pertencerem à organização (Dutton et al., 1994). A atratividade da identidade organizacional é, portanto, uma das alavancas do processo de identificação (Tavares, 2009), sendo que Pratt (1998) sugeriu que a IO ocorre quando as crenças que o indivíduo tem acerca da sua organização (ou seja, a identidade organizacional percebida) passam a integrar a sua própria identidade.

Atualmente, a Teoria da Identidade Social continua a ser, de forma consensual, uma das principais bases para a conceptualização da IO (Mael & Ashforth, 1989; He & Brown, 2013), tendo sido originalmente proposta por Tajfel (1978). Esta teoria defende que as pessoas tendem a classificar-se a si próprias e aos outros como pertencendo a diferentes categorias sociais, as quais podem ser uma organização, um grupo religioso, um género, ou um *cohort* etário (Tajfel & Turner, 1985). Ashforth e Mael (1989) referiram que esta classificação social serve duas funções essenciais: em primeiro lugar, tem uma função cognitiva, servindo como um meio de definir os outros, ao serem associadas a um dado indivíduo as características da categoria em que está inserido; em segundo, permite que o indivíduo se situe no ambiente social, conferindo um sentimento de união e de pertença a um determinado grupo.

A IO trata-se, portanto, de uma forma específica de identificação social, onde o indivíduo se define tendo em conta a sua pertença a uma determinada organização (Mael & Ashfort, 1992). Quanto à sua origem, poderá surgir de duas formas: ou advém de o indivíduo reconhecer que a organização tem características semelhantes às suas, ou advém de este mudar as suas próprias características, de modo a se tornarem mais semelhantes às da organização (Pratt, 1998).

Os trabalhadores sentem-se mais ligados às organizações quando incorporam os atributos que associam à sua organização no seu autoconceito (Dutton et al., 1994). Este autoconceito é composto pela identidade pessoal, formada pelos atributos que distinguem o indivíduo, e pela identidade social, baseada nas características dos grupos/categorias com maior saliência (Evans & Davis, 2014). A IO resulta, assim, da saliência da categoria “organização” comparativamente às restantes categorias sociais que constituem o autoconceito do indivíduo (Tavares, 2011).

Para clarificar o conceito de IO é também importante distingui-lo de outros construtos, como o Empenhamento Organizacional (EO) (Mael & Ashfort, 1992; van Dick et al., 2004; Riketta, 2005), já que este é por vezes sobreposto ao conceito de IO (van Dick, 2016). Um dos principais argumentos para esta distinção é o facto de a pesquisa em EO não ter em conta percepção afetiva, avaliativa e cognitiva de se ser um membro da organização (van Dick et al., 2004). A EO foca-se maioritariamente nas atitudes do indivíduo face à organização, enquanto que a IO reflete a incorporação da pertença à organização no seu autoconceito (Dutton et al., 1994; van Dick et al., 2004). Assim, enquanto que na origem da identificação está a percepção de semelhanças entre o indivíduo e a organização (Mael & Ashfort, 1992), a EO tem por base, principalmente, as trocas entre o indivíduo e a organização, sendo, segundo Meyer e Allen (1991), um laço psicológico entre o indivíduo e a organização, que os autores dividem em empenhamento afetivo (ligação emocional à organização), empenhamento de continuidade (noção dos custos associados ao abandono da organização) e empenhamento normativo (sentimento de obrigação em permanecer na organização). Por outro lado, segundo van Dick e colaboradores (2004), a IO é altamente flexível, podendo variar conforme os indivíduos tornam outras categorias sociais mais ou menos salientes, contrariamente ao EO, que é relativamente estável e duradouro. Assim, com base no trabalho de Riketta (2005), concluiu-se que, apesar de a IO e o EO poderem ser vistos como construtos relacionados, não significam o mesmo. Quando comparada à EO, a IO pode ser considerada como sendo um vínculo mais profundo entre o indivíduo e a organização (Demir et al., 2015).

Ainda considerando a conceptualização de IO, Kreiner e Ashforth (2004) defenderam que faz sentido uma expansão para além do conceito de identificação, uma vez que esta é apenas uma das formas a partir das quais o indivíduo pode obter um sentido de *self*, através da organização. Assim, com base no trabalho de Elsbach (1999), os autores construíram um modelo, evidenciando empiricamente a existência de mais três relações entre o indivíduo e a organização: desidentificação organizacional (e.g. “I have tried to keep the organization I work for a secret from people I meet”), identificação ambivalente (e.g. “I find myself being both proud and embarrassed to be a part of this organization”) e identificação neutra (e.g. “I’m pretty neutral toward the success or failure of this organization”). A IO está negativamente relacionada com estas três outras formas (Egold & Van Dick, 2015), ou seja, a níveis elevados de IO estão associados baixos níveis de desidentificação, de identificação ambivalente e de identificação neutra.

Como já referido, a RSO está relacionada com diversos comportamentos e atitudes organizacionais (El Akremi et al., 2018), incluindo a identificação organizacional (e.g. Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007; Roeck, El Akremi, & Swaen, 2016). Num estudo de Jacinto e Carvalho (2009), as autoras reportaram que as perceções que os trabalhadores têm da RSO social (atividades relacionadas com o suporte da comunidade) e da RSO interna (atividades relacionadas com os trabalhadores e a promoção das suas competências) estão positivamente relacionadas com a IO. Jones (2010), no sentido de perceber de que forma os trabalhadores respondem às práticas de responsabilidade da sua organização, realizou um estudo onde demonstra que a atitude favorável dos trabalhadores face ao um programa de voluntariado está relacionada com uma maior identificação com a organização, o que é justificado pelo facto de a perceção de práticas de voluntariado aumentar o orgulho de pertencer à mesma (Jones, 2010). Glavas e Godwin (2013), ainda focando esta relação, demonstraram que perceções positivas de RSO estão ligadas à identificação com a organização, algo que os autores sugerem estar associado ao facto que, quando o indivíduo percebe que pertence a uma organização que tem uma imagem externa positiva (devido às suas práticas de RSO), há o preenchimento das suas necessidades de significado e autoestima, o que resulta na identificação. Verificaram também que o facto de os trabalhadores perceberem que a imagem interna (i.e., por parte dos membros organizacionais) em relação à RSO é positiva está positivamente relacionado com a sua IO (Glavas & Godwin, 2013). Estes resultados vão ao encontro da ideia que os trabalhadores poderão identificar-se mais com empresas que percebem como tendo valores/ética no seu funcionamento e como sendo atrativas para entidades externas relevantes (Mueller, Spiess, Hattrup, & Lin-Hi, 2012). Assim, mais recentemente, Akdoğan e

colaboradores (2016), verificaram que a RSO está positivamente relacionada com a IO, algo que atribuem ao facto de atitudes filantrópicas das organizações (como a RSO) contribuírem para uma maior identificação, uma vez que transmitem uma sensação de moralidade que ajuda na formação de laços entre os indivíduos e as organizações. Considerando todos estes aspetos, propõe-se a primeira hipótese de investigação, dividida em três partes, de acordo com as dimensões de RSO:

**H<sub>1a</sub>:** A perceção dos trabalhadores do envolvimento da organização em práticas de RSO Comunidade e Ambiente está positivamente relacionada com a sua identificação com a organização (IO).

**H<sub>1b</sub>:** A perceção dos trabalhadores do envolvimento da organização em práticas de RSO Económica está positivamente relacionada com a sua identificação com a organização (IO).

**H<sub>1c</sub>:** A perceção dos trabalhadores do envolvimento da organização em práticas de RSO Trabalhadores está positivamente relacionada com a sua identificação com a organização (IO).

### **1.3. O Ajustamento Pessoa-Organização como variável mediadora**

O interesse pelo estudo do APO começou a estar mais presente na investigação a partir da década de 80 (Boon, 2017). A importância do ajustamento é reconhecida quer na investigação, quer na indústria, havendo necessidade de compreender melhor a sua relação com diferentes *outcomes* (Astakhova, 2016). De facto, o APO afeta atitudes e comportamentos centrais dos indivíduos, no seu local de trabalho (van Vuuren, Veldkamp, de Jong, & Seydel, 2007), sendo que vários estudos demonstraram que o ajustamento do indivíduo à organização está associado a aspetos positivos como melhor performance/desempenho das tarefas (e.g. Lauver & Kristof-Brown, 2001), maiores níveis de satisfação no trabalho (e.g. Chen, Sparrow, & Cooper, 2016), maior compromisso com a organização (e.g. Astakhova, 2016) e menores intenções de turnover (e.g. Andela & van der Doef, 2018).

Contudo, não existe uma definição única de APO, sendo um conceito que pode ter significados diferentes, para pessoas diferentes (Barrick & Parks-Leduc, 2019).

Segundo Boon (2017), muita da literatura referente ao APO tem por base o modelo Atração-Seleção-Atrito (ASA), de Schneider (1987). Neste modelo, o autor propôs que os indivíduos se sentem atraídos por organizações/carreiras compatíveis com as seus interesses e características pessoais e que as organizações selecionam aquelas que têm os atributos desejáveis, sendo que os trabalhadores que não se ajustam acabam por abandonar a organização (Schneider, 1995). Como consequência, o ajustamento leva a que haja maior homogeneidade

na organização, já que os indivíduos que ficam deverão ter características semelhantes às da organização e também entre si (Schneider, 1987).

Assim, uma das definições mais populares para o ajustamento entre o indivíduo e a organização é “a congruência entre as normas e valores da organização e as normas e valores do indivíduo” (Chatman, 1989, p.339). Contudo, esta foi considerada por alguns autores como uma visão reducionista do conceito, sendo que, dentro das conceptualizações do APO, podem ser destacadas duas perspectivas (Kristof, 1996; Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007): a primeira diz respeito à distinção entre ajustamento complementar e ajustamento suplementar e a segunda, referente ao ajustamento complementar, foca o contraste entre necessidades-suprimentos e exigências-capacidades. O ajustamento suplementar está associado à similaridade entre as características do indivíduo e a organização a que pertence, enquanto que o ajustamento complementar diz respeito à contribuição das características do indivíduo para a organização, ao acrescentar algo que seja necessário para a mesma (Cunha et al., 2007). A perspectiva de necessidades-suprimentos defende que há congruência quando uma organização satisfaz as necessidades dos indivíduos (e.g., a partir de recursos económicos, físicos e psicológicos), e, por sua vez, a perspectiva exigências-capacidades apoia a ideia que a congruência surge do facto de um indivíduo ter as capacidades necessárias (e.g. tempo, conhecimentos, aptidões) para dar conta das exigências da organização (Cunha et al., 2007).

Considerando estas distinções, Kristof (1996), cuja perspectiva foi a considerada no presente estudo, definiu a APO como "a compatibilidade entre pessoas e organizações que ocorre quando: (a) pelo menos uma das entidades providencia o que a outra precisa, ou (b) elas partilham características fundamentais semelhantes, ou (c) ambos" (p. 4). É um construto que se diferencia da IO, uma vez que se trata de uma teoria que foca mais o valor instrumental (potenciais custos e benefícios) da relação entre o indivíduo e a organização, enquanto que a IO foca a compreensão da natureza dessa relação, estando relacionada com a identidade do indivíduo (Pratt, 1998).

O APO pode ser visto como uma das dimensões que constitui o construto de ajustamento entre o indivíduo e o ambiente (*Person-Environment Fit*), o qual foi definido como “a compatibilidade entre um indivíduo e o ambiente de trabalho que ocorre quando as suas características combinam bem” (Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005, p. 281). Outras dimensões incluem o ajustamento pessoa-ocupação, o ajustamento pessoa-trabalho, o ajustamento pessoa-grupo e o ajustamento pessoa-supervisor. O ajustamento entre o indivíduo e vocação/ocupação manifesta-se quando a personalidade individual é congruente com as características da ocupação do indivíduo (Cunha et al., 2007); o ajustamento entre o indivíduo

e o trabalho diz respeito à relação entre as características do indivíduo e as características das tarefas exigidas na sua função (Kristof-Brown et al., 2005); o ajustamento entre o indivíduo e o grupo/equipa refere-se à compatibilidade interpessoal entre o indivíduo e seus colegas de trabalho (Kristof-Brown & Guay, 2011); o ajustamento entre o indivíduo e supervisor foca a compatibilidade entre os supervisores e subordinados (Kristof-Brown et al., 2005). Neste estudo, optou-se por focar o ajustamento do indivíduo à sua organização, uma vez que se pretendeu compreender a relação dos indivíduos com a sua organização, dando destaque a variáveis ao nível organizacional (práticas organizacionais, identificação com a organização), para além de que, dentro dos contextos que se ajustam (ou não) aos membros organizacionais, a organização é fulcral (Judge & Kristof-Brown, 2004 citados por van Vuuren et al., 2007).

Segundo Sims e Keon (1997), em linha com a teoria ASA, os indivíduos tendem a sentir-se mais atraídos por organizações com valores éticos semelhantes aos seus e a escolher organizações cujo clima seja semelhante às suas preferências, sendo que um clima ético de trabalho é um fator para o desenvolvimento do APO nos trabalhadores. Neste sentido, sendo a RSO considerada como um sinal dos valores e climas éticos da organização (Zhang & Gowan, 2011), e tendo em conta a definição de APO como a partilha de características entre o indivíduo e a organização, pode-se deduzir que a RSO está associada à APO. De facto, em vários estudos foi mostrada a relação entre a RSO percebida e a APO. No estudo de Vicente e colaboradoras (2011), as autoras concluíram que a RSO social interna está positivamente associada ao APO. Por sua vez, Maltez (2014) demonstrou que a percepção de RSO face aos Trabalhadores e a percepção de RSO Económica estão positivamente relacionadas com o APO.

Para além disto, como visto anteriormente, considerando que a APO se trata da compatibilidade entre o indivíduo e a organização, incluindo a existência de características similares entre ambos (Kristof, 1996), e que a formação da identificação com a organização decorre de o indivíduo reconhecer que a organização possui características idênticas às suas (Pratt, 1998), um trabalhador que perceciono estar ajustado à organização onde está inserido reconhece que possui características semelhantes com a sua organização, o que poderá estar associado ao processo de desenvolvimento da IO. Esta relação foi abordada por Saks e Ashforth (1997), que levaram a cabo um estudo onde concluíram que, apesar de o APO estar associado a menores intenções de *turnover*, apenas o ajustamento pessoa-trabalho está relacionado com a IO. Contudo, num estudo de Cable e DeRue (2002), foi verificado que o APO está significativamente associado à IO, de forma positiva, algo que os autores justificaram pelo facto de os indivíduos que se ajustam aos valores da organização estarem mais envolvidos com a missão da organização, pertencendo a um “grupo psicológico” cujos membros partilham a

mesma identificação social. Neste sentido, mais recentemente, Demir e colaboradores (2015), tendo em conta, para além da relação entre APO e IO, a relação entre APO e EO, e considerando a IO como uma forma de ligação do indivíduo à organização mais profunda que a EO, também demonstraram que o APO está relacionado, de forma significativa e positiva, com a IO; esta relação também foi verificada, em contexto português, numa dissertação de Silva (2016).

Tendo estes aspetos em consideração, é proposta uma segunda hipótese de investigação, com três divisões:

**H<sub>2a</sub>:** A relação entre a perceção de RSO Comunidade e Ambiente e a IO é mediada pela perceção de APO.

**H<sub>2b</sub>:** A relação entre a perceção de RSO Económica e a IO é mediada pela perceção de APO.

**H<sub>2c</sub>:** A relação entre a perceção de RSO Trabalhadores e a IO é mediada pela perceção de APO.

#### **1.4. Os Valores Sociais como variável moderadora**

A pertinência de considerar os valores sociais no modelo de investigação parte das características das variáveis em estudo. Por um lado, o APO diz respeito à compatibilidade entre os valores do indivíduo e os valores da organização (Saks & Ashforth, 1997). Por outro, as práticas de RSO podem contribuir para o incremento da legitimidade da organização (Carroll & Shabana, 2010), sendo que esta legitimidade consiste na perceção de que as ações de uma dada entidade são desejáveis ou apropriadas, de acordo com um sistema de normas, valores e crenças construído pela sociedade (Suchman, 1995); nesse sentido, na formulação das práticas de RSO, devem ser considerados os valores da sociedade onde a organização está inserida, como defendido pelas teorias integrativas da RSO (Garriga & Melé, 2004).

Contudo, segundo Wood (1991), alguns conceitos importantes em contexto organizacional (e.g. tarefas legítimas, obrigações, bem-estar social) não têm uma definição consensual e universal, podendo variar entre os diferentes grupos de *stakeholders*, de acordo com os seus próprios valores. Assim, considerando a importância dos trabalhadores como um dos principais *stakeholders*, como visto anteriormente (e.g. Donaldson & Preston, 1995), e tendo por base por base as suas perceções, são focados os valores sociais dos trabalhadores.

O interesse pela conceptualização e estudo dos valores, na área das Ciências Sociais, começou com a publicação do livro *The Polish Peasant in Europe and America* (1918), embora apenas se tenha sentido a influência da obra nos anos 30 (Williams, 1968). No final dos anos

40, foi perceptível o início de um movimento que considera de forma explícita os valores, bem como a análise dos seus pressupostos e consequências (Mukerjee, 1949).

Uma das definições de valores, proposta por Kluckhohn (1951), refere que estes são “uma conceção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, daquilo que é desejável, influenciando a seleção dos modos disponíveis, meios e fins de uma ação” (p. 395).

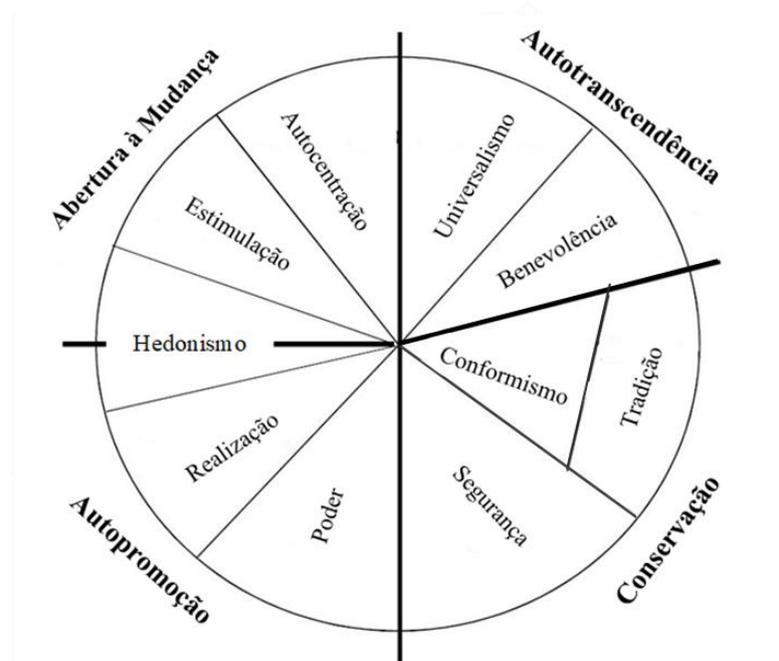
Neste sentido, Rokeach (1973) considerou os valores como uma crença duradoura de que determinados comportamentos ou modos de estar são pessoalmente ou socialmente preferíveis, comparativamente a outros, opostos. O autor propôs um modelo onde considerou que os valores se dividem em dois tipos, funcionalmente relacionados: valores instrumentais e valores terminais. Os valores instrumentais, referentes aos modos de conduta desejáveis, podem ser morais (comportamento honesto e responsável) ou de competência (comportamento lógico, inteligente ou imaginativo) (Rokeach, 1973); alguns exemplos de valores instrumentais, referidos pelo autor, são a Ambição, Coragem, Honestidade, Lógica, Imaginação. Os valores terminais, que dizem respeito a estados finais/metapas desejáveis, incluem os pessoais (autocentrados – e.g. paz de espírito) e os sociais (voltados para a sociedade – e.g. paz no mundo) (Rokeach, 1973); alguns valores terminais, referidos pelo autor, são a Igualdade, Segurança (Familiar e Nacional), Felicidade, Prazer, Reconhecimento Social.

Mais tarde, considerando os pontos em comum entre as várias definições de valores constantes na literatura, Schwartz e Bilsky (1987) referiram-se aos mesmos como “(a) conceitos ou crenças, (b) sobre metas ou comportamentos desejáveis, (c) que transcendem situações específicas, (d) orientam a seleção ou avaliação dos comportamentos ou eventos, e (e) são ordenados por importância relativa” (p. 551). Os autores também salientaram que os valores têm por base: as necessidades biológicas do organismo; as exigências sociais/interacionais, necessárias às dinâmicas interpessoais; as exigências sociais ou institucionais, que permitem o bem-estar e sobrevivência do grupo (Schwartz & Bilsky, 1987).

Tendo estes aspetos em conta, e tendo por base os valores instrumentais e terminais previstos por Rokeach (1973), Schwartz e Bilsky (1987) construíram um modelo que abrange sete dimensões motivacionais dos valores, universais e distintas: dimensão da Diversão, da Segurança, da Realização, da Autocentração, da Restrição/Conformidade, Pró-social, do Poder Social, e da Maturidade. Conforme os interesses que servem, estes valores podem ser agrupados em individuais (Autocentração, Realização e Diversão), coletivos (Pro-social, Conformidade/Restrição) e mistos (Maturidade, Segurança) (Schwartz & Bilsky, 1987, 1990).

Mais tarde, Schwartz (1992), como base no estudo de diferentes culturas, reformulou o modelo, identificando dez tipos de valores humanos, com motivações distintas: Universalismo, Benevolência, Conformismo, Tradição, Segurança, Poder, Realização, Hedonismo, Estimulação e Autocentração (Figura 1.1.). Estes podem ser divididos em quatro grandes grupos: Autotranscendência (Universalismo e Benevolência), Autopromoção (Realização e Poder), Abertura à mudança (Autocentração e Estimulação) e Conservação (Conformismo, Tradição, Segurança), sendo que o Hedonismo pode considerar-se como um valor relacionado com aspetos da Abertura à mudança e da Autopromoção (Schwartz, 1992, 2003, 2012). Estes valores são transversais, em termos de relevância e significado, a diferentes países/culturas (Schwartz, 1992), sendo que a consideração dos valores e da ordem de importância que lhes é atribuída pode ajudar na explicação de atitudes e ações dos indivíduos (Schwartz, 2003).

Figura 1.1 *Modelo de Valores Humanos Básicos* (Schwartz, 1992, 2012)



Segundo Schwartz (2012), os valores de Autotranscendência dão ênfase à preocupação com o bem-estar e os interesses dos outros, transcendendo interesses egoístas. Remetem para a estipulação de metas que levem a ganhos (em vez da mera prevenção das perdas) e à promoção da expansão pessoal e crescimento, sendo o foco social (regulação da forma como o indivíduo se relaciona socialmente e afeta os outros) (Schwartz, 2006). A Benevolência está associada à preservação e potenciação do bem-estar das pessoas com quem se tem contacto pessoal frequente (Schwartz 1992, 2012), sendo o valor mais priorizado nas diversas culturas e uma

base para relações sociais positivas e cooperativas (Schwartz, 2006); o Universalismo relaciona-se com a compreensão e proteção do bem-estar de todas as pessoas e da natureza (Schwartz, 1992, 2012), tratando-se do segundo valor mais priorizado, numa perspetiva pancultural (Schwartz, 2006).

Considerando estes aspetos, e com base na conceptualização feita na escala de Schwartz (2003), as motivações dos valores de Autotranscendência remetem para uma preocupação com a sociedade (e.g. preocupação com o bem-estar dos outros) e com o ambiente (e.g. a proteção do ambiente é importante), bem como com a justiça (e.g. todos devem ter as mesmas oportunidades na vida). Estes conceitos estão alinhados com as conceptualizações da RSO, particularmente com as dimensões de RSO propostas por Duarte (2011) (e.g. A organização promove projetos de conservação da natureza; promove a igualdade entre homens e mulheres; apoia causas sociais). Neste sentido, num estudo de González-Rodríguez, Fernández e Simonetti (2016), os autores concluíram que indivíduos que dão elevada importância a valores de Autotranscendência (particularmente aos universalistas) tendem a ter maior atenção às práticas de RSO da organização. Assim, um indivíduo com níveis elevados de valores de Autotranscendência deverá valorizar mais o facto de a sua organização tomar parte em práticas de RSO, comparativamente a um indivíduo em quem estes valores não são tão salientes. Deste modo, um indivíduo com uma elevada perceção de que a sua organização implementa práticas de RSO e que tenha elevados níveis de valores de Autotranscendência, deverá percecionar uma maior compatibilidade entre os seus valores e os da organização, comparativamente a um indivíduo para quem esses valores não são tão salientes, o que significa maior ajustamento.

Em suma, elevados valores de Autotranscendência deverão potenciar a relação entre a perceção de RSO e de APO, o que leva à proposta da terceira e última hipótese de investigação, considerando as três dimensões de RSO:

**H<sub>3a</sub>:** Os valores de Autotranscendência do trabalhador moderam a relação entre a perceção de RSO Comunidade e Ambiente e a perceção de APO, tornando-a mais forte.

**H<sub>3b</sub>:** Os valores de Autotranscendência do trabalhador moderam a relação entre a perceção de RSO Económica e a perceção de APO, tornando-a mais forte.

**H<sub>3c</sub>:** Os valores de Autotranscendência do trabalhador moderam a relação entre a perceção de RSO Trabalhadores e a perceção de APO, tornando-a mais forte.

Tendo em conta a literatura explorada, decidiu-se testar três modelos de mediação moderada (Figuras 1.2., 1.3. e 1.4), considerando as três dimensões da RSO – RSO face à Comunidade e Ambiente, RSO face aos Trabalhadores e RSO Económica.

Figura 1.2. Modelo de investigação - RSO Comunidade e Ambiente como variável preditora

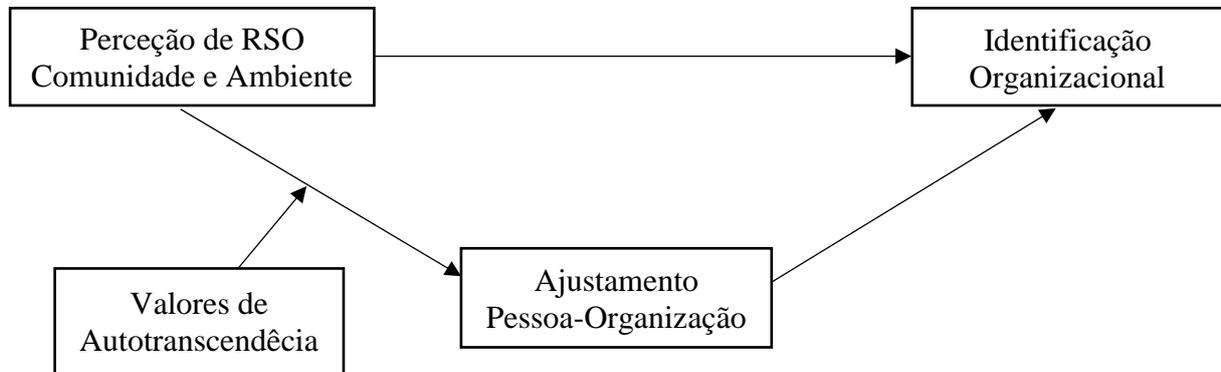


Figura 1.3. Modelo de investigação - RSO Económica como variável preditora.

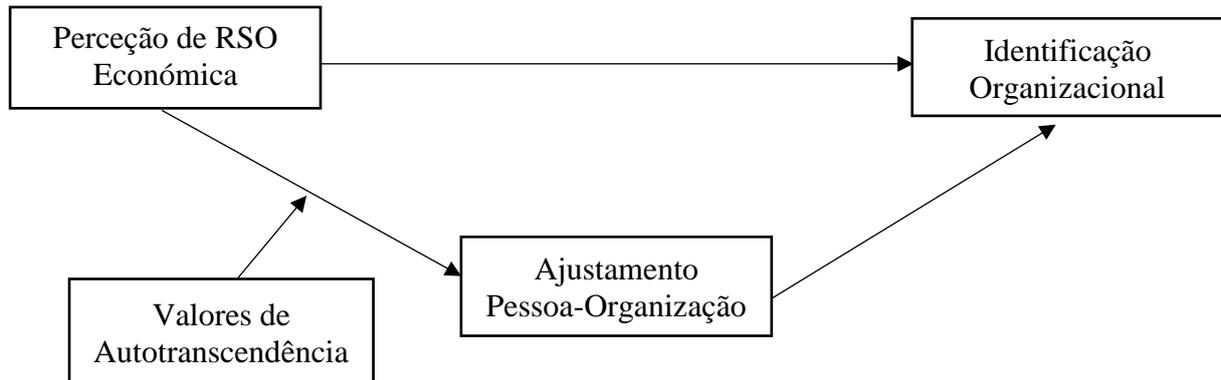
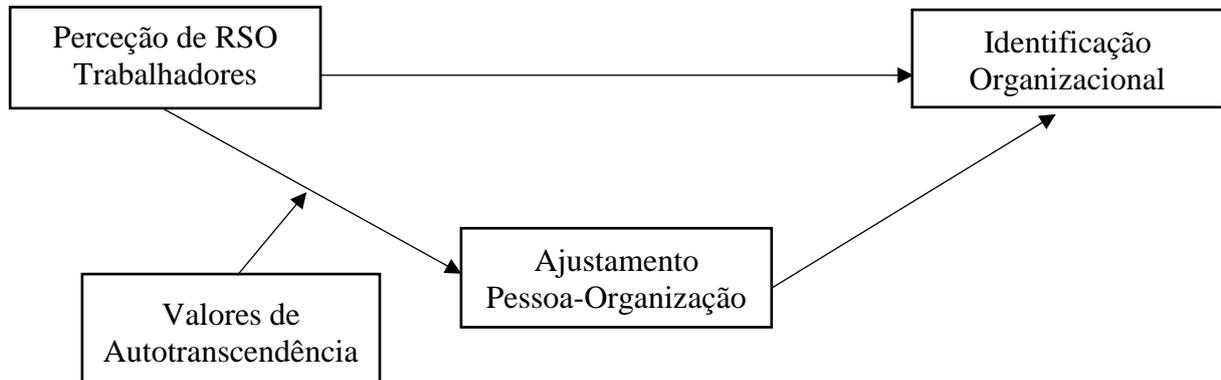


Figura 1.4. Modelo de investigação - RSO Trabalhadores como variável preditora.



## Capítulo II – Método

### 2.1. Procedimento

Uma vez que se pretendeu perceber a existência dos potenciais efeitos da RSO na IO, bem como o papel mediador da APO, recorrendo às perceções dos trabalhadores em relação à sua própria organização (ou seja, sem manipulação), optou-se por realizar um estudo quantitativo e correlacional.

Não foi possível a aplicação do questionário numa organização específica, por isso, de forma a alcançar trabalhadores de organizações distintas, em termos de setor de atividade, dimensão da organização, fins organizacionais, bem como de condições de contrato e a ocupação de cargos de chefia, escolheu-se aplicar um questionário *online*, elaborado no software *Qualtrics*, composto por sete escalas, tendo a amostra sido obtida por conveniência, através da partilha do *link* pelas redes de contactos e redes sociais (e.g. *LinkedIn*, *Facebook*). O questionário foi aplicado a trabalhadores que estivessem há um ou mais anos na organização atual, uma vez que a identificação, como visto anteriormente, sendo um processo de ligação à organização, deverá estar mais desenvolvida em trabalhadores que estejam mais familiarizados com o funcionamento e características da organização onde estão inseridos. A recolha decorreu durante um período de mais de um mês, entre 9 de março e 29 de abril de 2019. Foram recolhidas 309 respostas, sendo a amostra final composta pelos 202 participantes que preencheram o questionário na íntegra.

### 2.2. Participantes

O estudo contou com uma amostra de 202 participantes, com idades entre os 21 e 65 anos ( $M = 32.12$ ;  $DP = 8.44$ ), sendo 55.4% do sexo masculino. Considerando há quanto tempo os participantes estavam na sua organização atual, a média é de 5.03 anos ( $DP = 6.03$ ; Máx. 38). No que diz respeito à escolaridade, a maior parte dos participantes tem o Ensino Superior (91.6%), sendo que 7.9% reportaram ter escolaridade entre o 10º e 12º ano e apenas um participante indicou ter escolaridade entre o 5º e o 9º ano. Pouco mais de um quarto dos participantes (28.7%) apresenta um cargo de chefia; em termos de relações contratuais, a maior parte dos participantes são efetivos (73.8%), enquanto 17.8% têm contrato a termo, 2.5% têm contrato de trabalho temporário e 1% estão em situação de estágio.

Tendo em conta as características das organizações, a maior parte dos participantes (77.2%) trabalha no sector terciário (prestação de serviços), sendo que os restantes trabalham no sector secundário (atividades transformadoras); em termos de propriedade, a maior parte dos

participantes trabalha em organizações privadas (87.6%), 8.4% reportam trabalhar em organizações públicas, 2.5% trabalham em organizações público-privadas e apenas 1.5% trabalham em cooperativas; em termos de lucros a maior parte dos participantes trabalha em organizações com fins lucrativos (84.7%); considerando a dimensão das organizações, em termos de número de trabalhadores, 55% dos participantes trabalha em grandes organizações (mais de 250 trabalhadores), 21.8% trabalha em médias organizações (entre 50 e 250 trabalhadores), 16.3% trabalha em pequenas organizações (entre 10 e 50 trabalhadores) e 6.9% trabalha em micro organizações (menos de 10 trabalhadores).

### **2.3. Instrumentos**

No início questionário, após o consentimento informado, existe uma questão relativa à antiguidade do indivíduo na organização, a qual é um fator de exclusão – se o indivíduo estiver há menos de um ano, é encaminhado diretamente para o final do questionário. A ordem de apresentação das escalas relativas às diferentes variáveis está relacionada com o facto de se tratar de um estudo correlacional; assim, surge primeiro a variável critério (IO), seguida da variável mediadora (APO) e, por fim, a variável preditora (RSO). Seguidamente, está a variável marcadora e as variáveis de controlo, estando a variável moderadora (Valores Sociais) no final, uma vez que se trata de uma questão mais relacionada com as perceções dos indivíduos sobre aspetos pessoais, enquanto que as anteriores estavam relacionadas com perceções face à organização. Finaliza-se com as questões sociodemográficas (género, idade, escolaridade, sector de atividade, características da organização, ocupação de cargo de chefia e tipo de relação contratual).

De seguida, serão descritas as escalas utilizadas para medir as variáveis em estudo, bem como as consistências internas (medidas pelo alfa de Cronbach -  $\alpha$ ) verificadas. Os níveis consistência interna de um instrumento são apropriados quando o  $\alpha$  é de, pelo menos, .70 (Nunnally, 1978). No entanto, alguns autores consideram que, na investigação em ciências sociais, pode-se considerar  $\alpha = .60$  como limite aceitável, devendo, porém, haver cuidado na interpretação dos resultados (DeVellis, 1991). Assim, no presente estudo, a consistência interna é considerada inadmissível com valores de  $\alpha$  inferiores a .60, fraca com os valores de  $\alpha$  entre .60 e .70, com valores entre .70 e .80 é razoável, com valores entre .80 e .90 é boa e com valores superiores a .90 é muito boa (Pestana & Gageiro, 2008).

### **2.3.1. Percepção de Responsabilidade Social das Organizações (variável preditora)**

Para medir a percepção do envolvimento da organização em práticas de RSO foi usada a Escala de Responsabilidade Social Percecionada, de Duarte (2011). Esta escala abrange três dimensões da RSO - RSO perante os Trabalhadores, RSO perante a Comunidade e Ambiente, e RSO Económica, sendo composta por 16 itens, relativos à organização, tais como “incentiva a formação profissional dos seus colaboradores”, “desenvolve projetos de conservação da natureza” e “garante o pagamento atempado de salários e regalias”. Estes são medidos numa escala de 1 – “Discorda totalmente” a 5 – “Concorda totalmente”. A escolha desta escala prendeu-se com o facto de ser breve e abrangente, sendo que, ao contrário da escala de Turker (2009), inclui a vertente económica da RSO, considerando esta vertente para além do benefício dos acionistas (contrariamente à escala de El Akremi et al., 2018). Além disso, demonstra resultados satisfatórios, em termos de consistência interna, para as três dimensões (Duarte, 2011: RSOTrab:  $\alpha = .89$ ; RSOC&Amb:  $\alpha = .86$ ; RSOEcon:  $\alpha = .75$ ), tendo já sido aplicada em contexto português (e.g. Nascimento, 2014; Romão, 2015; Simões et al., 2019). No presente estudo, a consistência interna dos itens de RSO é boa para a dimensão Comunidade e Ambiente ( $\alpha = .84$ ) e para a dimensão Trabalhadores ( $\alpha = .80$ ), e aceitável para a dimensão Económica ( $\alpha = .61$ ).

### **2.3.2. Identificação Organizacional (variável critério)**

Na instrumentalização do construto IO, usou-se a Escala de Identificação Organizacional, de Mael e Ashforth (1992), uma vez que se trata de uma das mais utilizadas e aceites na literatura (Edwards, 2005). Esta escala é composta por seis itens, tais como “Quando alguém critica esta organização, sinto isso como um insulto pessoal” e “O sucesso desta organização é o meu sucesso”, medidos de 1 – “Discorda totalmente” a 5 – “Concorda totalmente”, tendo apresentando boa consistência interna (Mael & Ashforth, 1992:  $\alpha = .87$ ), inclusive no contexto português (Silva, 2016:  $\alpha = 0.81$ ), algo que também se verificou no presente estudo ( $\alpha = .82$ ).

### **2.3.3. Percepção de Ajustamento Pessoa-Organização (variável mediadora)**

Como forma de medir a percepção de APO, utilizou-se a escala de Delgado (2011), composta por cinco itens (três itens adaptados de Saks e Ashforth (1997), mais dois itens desenvolvidos por Delgado, 2011), entre os quais, “Os valores desta organização refletem os meus valores pessoais.” e “Esta organização é compatível comigo”. Estes são medidos numa

escala de 1 – “Discorda totalmente” a 5 – “Concorda totalmente”. Esta escala tem a vantagem de já ter sido testada em contexto português, apresentando ótimos níveis de consistência interna (Delgado, 2011:  $\alpha = .91$ ), que também foram verificados nesta investigação ( $\alpha = .91$ ).

#### **2.3.4. Valores Sociais de Autotranscendência (variável moderadora)**

Na medição dos Valores Sociais foram usados cinco itens da Escala de Valores Humanos de Schwartz (2003) – uma versão reduzida da escala *Portrait Values Questionnaire* (Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess, & Harris, 2001) - relativos aos valores de Autotranscendência (Universalismo e Benevolência). Nesta, o indivíduo compara-se a afirmações como “Uma pessoa para quem é importante ser leal com os amigos. Dedicar-se às pessoas que lhe são próximas.” e “Uma pessoa que acredita que as pessoas devem proteger a natureza. Proteger o ambiente é importante para ela.”, numa escala de 1 - “Não tem nada a ver comigo” a 6 – “Exatamente como eu”. Estes itens, apesar de partirem da versão reduzida de uma escala, apresentam significado equivalente para diferentes culturas e boa capacidade preditiva (Davidov, Schmidt, & Schwartz, 2008). Esta escala, para além de ser utilizada, nos últimos anos, para medir os valores humanos no *European Social Survey* (um questionário que mede as atitudes, crenças e padrões comportamentais de diversas populações europeias), foi aplicada em contexto português (Granjo & Peixoto, 2013), apresentando uma boa consistência interna dos itens de Autotranscendência ( $\alpha = .71$  e  $\alpha = .80$ ), que também se verificou no presente estudo ( $\alpha = .76$ ).

#### **2.3.5. Variáveis marcadora e de controlo**

Para além das variáveis anteriormente referidas, que constituem o modelo de investigação, também foram medidas outras, externas ao modelo, para perceber se o efeito da variância do método comum é substancial e se as dimensões da RSO e o APO estão significativamente relacionados com os níveis de IO, mesmo considerando outras variáveis que a literatura indica estarem tradicionalmente associadas à IO.

Como forma de perceber se o efeito da variância do método comum (VMC), descrita como a “variância que pode atribuível ao método de medição, e não aos construtos que as medidas representam” (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003, p. 879), é substancial, introduziu-se uma variável marcadora - a flexibilidade do trabalho (*work flexibility*). Esta escolha deveu-se ao facto de a variável marcadora dever ser uma que, embora esteja cognitivamente associada ao trabalho em geral (Korschun, Bhattacharya, & Swain, 2014), não esteja teoricamente relacionada com pelo menos uma das outras variáveis do modelo (Lindell

& Whitney, 2001) - neste caso, a flexibilidade do trabalho não tem relação nem com a RSO, nem com a IO (Korschun et al., 2014). Para a medir, usou-se o item de Korschun e colaboradores (2014) “Indique em que medida a sua chefia permite que seja você próprio a determinar o seu horário de trabalho (ou seja, em que horas e dias trabalha)”, cotado numa escala de 1 – “De forma alguma” a 7- “Totalmente”.

A literatura demonstra a existência de uma relação positiva entre o Prestígio Externo Percebido (PEP) e a IO (e.g. Mael & Ashfort, 1992; Cruz, 2014), por isso, foi uma das variáveis controladas neste estudo. Esta é medida através da escala de Herrbach, Mignonac e Gatignon (2004), uma adaptação da escala PEP de Mael e Ashforth (1992) para o contexto das organizações, que é composta por seis itens, incluindo “É considerado prestigiante na minha comunidade ser membro da minha organização” e “A minha organização não goza de boa reputação na minha comunidade.” (item invertido), medidos de 1 – “Discorda totalmente” a 5 – “Concorda totalmente”. Esta escala foi já aplicada em contexto português, apresentando boa consistência interna (Tinoco, 2008:  $\alpha = .86$ ), o que também se verificou na presente investigação ( $\alpha = .81$ )

A Satisfação no Trabalho é também considerada como forte preditora da IO (e.g. Riketta, 2005), tendo sido selecionada como outra variável de controlo. Esta foi medida através de cinco itens da Escala de Satisfação no Trabalho de Lima (1994), aplicados em contexto português com bons níveis de consistência interna (Nascimento, 2014:  $\alpha = .80$ ). Alguns itens são: “Em relação à Organização onde trabalho estou...” e “Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou...”. Estes são medidos na escala: 1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Nem satisfeito nem insatisfeito; 4 - Satisfeito; 5 - Muito satisfeito. A consistência interna verificada para o presente estudo foi boa ( $\alpha = .77$ ).

### Capítulo III – Resultados

No presente estudo, como anteriormente referido, pretende-se analisar três hipóteses de investigação. Contudo, como são consideradas três dimensões da RSO (Comunidade e Ambiente, Trabalhadores e Económica), é necessário realizar três análises para cada hipótese, sendo que, em cada uma delas, uma das três dimensões desempenha o papel de variável preditora. Como metodologia estatística, optou-se pelas regressões lineares, tendo-se recorrido ao *software* IBM SPSS Statistics 24, utilizando a versão 3.3 da macro PROCESS, de Hayes (2018) para análise dos modelos de mediação moderada. Foram feitas três análises, com base nas três dimensões da RSO, uma delas onde se considerou como variável preditora a RSO face aos Trabalhadores, outra onde se considerou a RSO face à Comunidade e Ambiente, e outra onde se considerou a RSO Económica, mantendo sempre a mesma variável critério (IO), a mesma variável mediadora (APO), a mesma variável moderadora (Valores Sociais) e as mesmas covariáveis (sendo que as restantes dimensões da RSO são covariáveis em cada uma das análises). De seguida, apresentam-se, primeiramente, os resultados das análises descritivas e correlações entre variáveis, seguido-se os resultados referentes ao teste das hipóteses.

#### 3.1. Estatística descritiva e correlação entre as variáveis

Em média, as perceções dos trabalhadores em relação às práticas de RSO da sua organização são boas, i.e., situam-se acima do ponto médio da escala de resposta, principalmente em relação às práticas de RSO Económica ( $M = 4.31$ ;  $DP = .65$ ), mas também em relação às práticas de RSO Trabalhadores ( $M = 3.51$ ;  $DP = .75$ ); contudo, relativamente às práticas de RSO Comunidade e Ambiente, as perceções são mais moderadas ( $M = 3.09$ ;  $DP = .86$ ). Realizando um teste *t* para amostras emparelhadas, concluiu-se que a média das três dimensões de RSO são estatisticamente diferentes entre si (todos os  $p < .05$ ). Assim, os indivíduos percecionam maior envolvimento em práticas de RSO Económica, seguido do envolvimento em práticas de RSO Trabalhadores e, por último, de RSO Comunidade e Ambiente, à semelhança do verificado no estudo de Maltez (2014); estes resultados sugerem que as práticas de RSO ao nível da Comunidade e Ambiente não são tão salientes nos trabalhadores, sendo mais salientes as práticas de RSO que os afetam de forma mais direta (e.g. receber salários atempadamente; haver equilíbrio entre a vida profissional e a familiar).

No geral, os trabalhadores identificam-se com a organização onde trabalham ( $M = 3.69$ ;  $DP = .72$ ) e sentem-se ajustados à mesma ( $M = 3.46$ ;  $DP = .85$ ), revelando uma elevada identificação com os valores de Autotranscendência ( $M = 5.05$ ;  $DP = .76$ ).

De seguida, foram averiguadas as correlações entre as variáveis relevantes para o modelo de investigação, recorrendo ao cálculo dos coeficientes de Spearman. Estas correlações, bem como as médias, desvios-padrão e consistência interna das variáveis, são reportadas no Quadro 3.1.

Seguindo a proposta de alguns autores (e.g. Appolinário, 2012) para a interpretação da magnitude das correlações entre variáveis, considerou-se a força das correlações como fraca quando  $|r| > .30$ , como moderada quando  $.30 \leq |r| < .70$ , e como forte quando  $|r| \geq .70$ . Deste modo, os resultados da análise permitem perceber que todas as dimensões da RSO estão positivamente correlacionadas, embora com diferentes intensidades: a RSO em relação à Comunidade e Ambiente tem uma correlação moderada com a RSO relativa aos Trabalhadores ( $\rho = .52; p < .01$ ) e uma correlação fraca com a RSO Económica ( $\rho = .26; p < .01$ ). A RSO Trabalhadores está moderadamente correlacionada com a RSO Económica ( $\rho = .42; p < .01$ ). Estes resultados indicam que maiores níveis de RSO Comunidade e Ambiente estão moderadamente associados a maiores níveis de RSO Trabalhadores e pouco associados a maiores níveis de RSO Económica, e que maiores níveis de RSO Trabalhadores estão moderadamente associados a maiores níveis de RSO Económica.

Ao mesmo tempo, todas as dimensões da RSO estão positivamente relacionadas com a IO e o APO: a RSO Trabalhadores tem uma correlação moderada com a IO ( $\rho = .39; p < .01$ ) e com o APO ( $\rho = .68; p < .01$ ), o que significa que maiores níveis de perceção de RSO Trabalhadores estão moderadamente associados a maiores níveis de identificação com a organização e maiores níveis de ajustamento do indivíduo à organização; a RSO Económica tem uma correlação fraca com a IO ( $\rho = .25; p < .01$ ) e moderada com o APO ( $\rho = .33; p < .01$ ), o que significa que maiores níveis de perceção de RSO Económica percebida pelos trabalhadores estão pouco associados a maiores níveis de identificação com a organização e moderadamente associados a maiores níveis de ajustamento à organização; a RSO Comunidade e Ambiente está moderadamente correlacionada com o APO ( $\rho = .45; p < .01$ ) e, embora não esteja, aparentemente, correlacionada com a IO ( $\rho = .13; p = .06$ ), ao considerar-se o coeficiente de Pearson, verifica-se que existe correlação, embora fraca ( $r = .20; p < .01$ ), o que significa que maiores níveis de perceção de RSO Comunidade e Ambiente estão pouco associados a maiores níveis de identificação com a organização e ajustamento do trabalhador à organização.

Existe também uma correlação positiva e de intensidade moderada entre o APO e a IO ( $\rho = .49; p < .01$ ), o que significa que aos trabalhadores que percecionam estar mais ajustados à organização estão moderadamente associados a maiores níveis de identificação com a mesma.

Por outro lado, os Valores de Autotranscendência não estão significativamente correlacionados com nenhuma das restantes variáveis analisadas, sendo que, tratando-se de uma variável moderadora, não é necessário que haja essas correlações.

Como previsto na literatura, quer o PEP, quer a Satisfação no Trabalho estão correlacionados com a IO, de forma positiva: o PEP tem uma correlação fraca ( $\rho = .28; p < .01$ ) e a Satisfação uma correlação moderada ( $\rho = .42; p < .01$ ), o que significa que maiores níveis de percepção de Prestígio Externo e maiores níveis de satisfação com o trabalho estão, respetivamente, pouco e moderadamente associados a maiores níveis de identificação do trabalhador com a organização. Contudo, contrariamente ao previsto, a Flexibilidade do trabalho está correlacionada com a IO, de forma positiva, apresentando uma correlação fraca ( $\rho = .23; p < .01$ ), o que significa que maiores níveis de Flexibilidade do trabalho percebida pelos trabalhadores estão fracamente associados a maiores níveis de identificação com a organização. Além disso, o PEP, a Satisfação e a Flexibilidade estão também correlacionados com o APO: a correlação entre PEP e APO é positiva e moderada ( $\rho = .46; p < .01$ ), o que significa que a maiores níveis de PEP estão moderadamente associados maiores níveis de ajustamento do trabalhador à organização; a correlação entre Satisfação e APO é positiva e moderada ( $\rho = .61; p < .01$ ), indicando que a maiores níveis de satisfação do indivíduo no trabalho estão moderadamente associados maiores níveis de ajustamento à organização; por fim, a correlação entre Flexibilidade do Trabalho e APO é positiva e moderada ( $\rho = .34; p < .01$ ), o que significa que a maiores níveis de Flexibilidade no Trabalho estão moderadamente associados maiores níveis de ajustamento à organização.

Em termos de variáveis sociodemográficas, a dimensão da organização está correlacionada, de forma positiva e fraca, com a RSO Comunidade e Ambiente ( $\rho = .23; p < .01$ ), indicando que aos trabalhadores em organizações de maior dimensão tendem a perceber maiores níveis de práticas organizacionais de RSO direcionadas para a Comunidade e Ambiente. Além disso, a Dimensão da organização está negativamente correlacionada, com fraca intensidade, à IO ( $\rho = -.24; p < .01$ ), o que significa que aos trabalhadores em organizações com maior dimensão tendem a reportar menores níveis de identificação com a organização. Também a posse de um cargo de Chefia tem correlação com a IO, de forma fraca e positiva ( $\rho = .21; p < .01$ ), o que significa que a indivíduos que ocupam cargos de chefia tendem a apresentar maiores níveis de identificação com a organização.

Quadro 3.1 Médias, Desvios-Padrão, Correlações entre Variáveis e Consistências Internas

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Dimensão	-	-											
2. Chefia	-	-		-.13*									
3. RSO Comunidade e Ambiente	3.09	.86	.23**	-.03	(.84)								
4. RSO Trabalhadores	3.51	.75	.08	.04	.52**	(.80)							
5. RSO Económica	4.31	.65	.04	.11	.26**	.42**	(.61)						
6. Identificação Organizacional	3.69	.72	-.24**	.21**	.13	.39**	.25**	(.82)					
7. Ajustamento Pessoa-Organização	3.46	.85	.03	.04	.45**	.68**	.33**	.49**	(.91)				
8. Valores Sociais	5.05	.76	-.02	-.05	.08	.07	-.06	.05	.12	(.76)			
9. Flexibilidade do Trabalho	4.39	2.01	.01	.05	.10	.37**	.19**	.23**	.34**	.01	-		
10. Prestígio Externo Percebido	3.54	.63	.12	.04	.39**	.43**	.33**	.28**	.46**	.11	.20**	(.81)	
11. Satisfação no Trabalho	3.57	.75	-.04	.13	.43**	.67**	.39**	.42**	.61**	.03	.37**	.37**	(.77)

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis

A Chefia foi codificada em variável dummy (0 = Não chefia; 1 = Chefia);

A Dimensão foi invertida, ficando ordenada da menor (menos de 10 trabalhadores) para a maior (Mais de 250 trabalhadores).

Uma vez que a Flexibilidade do Trabalho revelou estar significativamente correlacionada com o APO e o IO, ainda que a associação seja fraca, não se pode afastar a possibilidade de VMC, com base na técnica da variável marcadora (Lindell & Whitney, 2001). Assim, complementou-se a análise com a realização do teste de Harman, uma técnica de diagnóstico da VMC que consiste na realização de uma análise fatorial exploratória de todas as variáveis relevantes para o modelo, usando a solução fatorial sem rotação para perceber o número de fatores necessários para explicar a variância nas variáveis (Podsakoff et al., 2003). Deste modo, se um único fator for responsável pela covariância entre as variáveis, segundo Podsakoff e colaboradores (2003), o efeito da VMC é substancial. Neste caso, apenas 26.18% da covariância entre medidas é explicado por um único fator, o que significa que a variância do método comum não está substancialmente presente.

De seguida, procedeu-se ao teste das hipóteses, recorrendo a regressões lineares e ao auxílio da ferramenta PROCESS (Hayes, 2018), anteriormente referida. Os resultados obtidos através da análise das correlações permitem perceber que há variáveis externas ao modelo de investigação que estão correlacionadas com a mediadora (APO) e a variável critério (IO): Flexibilidade do Trabalho, Satisfação no Trabalho, Prestígio Externo Percebido. Estas variáveis foram controladas em todas as análises. Além disso, percebendo que todas as dimensões da RSO estão correlacionadas com o APO e a IO, na análise dos três modelos, em que cada uma das dimensões da RSO é considerada variável preditora, as restantes dimensões são controladas (covariates), incluindo as variáveis sociodemográficas.

### **3.2. Teste aos Modelos de Investigação**

Verificou-se que todas as dimensões da RSO estão correlacionadas positivamente com a IO, ou seja, a maiores níveis de RSO percebida estão associados maiores níveis de identificação com a organização (Quadro 3.1). Assim, procurou-se perceber se a correlação se mantém, quando se consideram as outras variáveis que afetam a IO, ou seja, controlando as variáveis Dimensão da organização, Chefia, Flexibilidade do trabalho, PEP e Satisfação no trabalho. Para isso, após terem sido testados os pressupostos<sup>1</sup>, que permitem prosseguir com a análise (e.g. Tolerância  $\geq .382$ , VIF  $\leq 2.621$ ), recorreu-se à aplicação de uma regressão linear. Obteve-se um modelo de regressão estatisticamente significativo ( $F_{(8,193)} = 12.850$ ;  $p < .001$ ),

---

<sup>1</sup> Foram verificados os pressupostos necessários para a realização de uma regressão linear: ausência de multicolinearidade, variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo, homocedasticidade dos erros (variância dos erros constante), independência e normalidade dos erros.

que explica 34,8% da variância dos níveis de IO ( $R^2 = .348$ ). Analisando os coeficientes de regressão, apenas a percepção de RSO Trabalhadores está significativamente relacionada, de forma positiva, com os níveis de IO ( $B = .278$ ;  $t = 3.004$ ;  $p = .003$ ), sendo que a percepção RSO Comunidade e Ambiente não está significativamente relacionada com a IO ( $B = -.013$ ;  $t = -.205$ ;  $p = .838$ ), assim como a percepção de RSO Económica ( $B = .027$ ;  $t = .369$ ;  $p = .712$ ), o que significa que apenas se verifica  $H_{1c}$  (hipótese 1 é parcialmente suportada).

Segundo Hayes (2018), apesar de, na comunidade científica, ainda estar bastante presente a ideia que apenas se pode prosseguir com a análise de um modelo de mediação quando se verifica uma relação significativa entre a variável X e Y, na prática atual não é exigida essa condição. Assim, após a verificação dos pressupostos, prosseguiu-se com a análise dos três modelos de mediação moderada (considerando como variável preditora cada uma das três dimensões da RSO), recorrendo-se ao modelo 7 da PROCESS macro. As variáveis foram automaticamente centradas em todas as análises, através de uma opção selecionada na PROCESS macro, antes de correr a matriz do modelo.

Em primeiro lugar, considerou-se a percepção de RSO Comunidade e Ambiente como variável preditora, sendo controladas as variáveis RSO Trabalhadores, RSO Económica, PEP, Satisfação no trabalho, Flexibilidade do trabalho, Dimensão da organização e Chefia. O modelo obtido é significativo ( $F_{(9,192)} = 14.854$ ;  $p < .001$ ), explicando 41% da variação dos níveis de identificação do indivíduo com a organização ( $R^2 = .410$ ). Contudo, verifica-se que a percepção de RSO Comunidade e Ambiente não está significativamente relacionada com a percepção de APO ( $B = .085$ ;  $t = 1.402$ ;  $p = .163$ ), nem de IO ( $B = -.043$ ;  $t = -.714$ ;  $p = .476$ ), enquanto que a percepção de APO está significativamente correlacionada com os níveis de IO ( $B = .327$ ;  $t = 4.527$ ;  $p < .001$ ). Neste sentido, o efeito indireto verificado é positivo, mas não é significativo, para os três níveis de valores de Autotranscendência - baixo ( $B = .018$ ; 95% Bootstrap IC =  $-.030$ ;  $.064$ ), médio ( $B = .028$ ; 95% Bootstrap IC =  $-.013$ ;  $.074$ ) e elevado ( $B = .040$ ; 95% Bootstrap IC =  $-.015$ ;  $.106$ ), o que indica que não existe efeito de mediação, ou seja, os resultados não vão ao encontro do proposto na hipótese 2 (verificando-se apenas  $H_{2a}$ ).

Considerou-se, noutra análise, a percepção de RSO Económica como variável preditora, controlando as restantes dimensões da RSO e as variáveis anteriormente referidas. Verifica-se que a percepção de RSO Económica não está significativamente relacionada com a percepção de APO ( $B = .004$ ;  $t = .061$ ;  $p = .952$ ), nem com a IO ( $B = .026$ ;  $t = .368$ ;  $p = .713$ ) sendo que a relação entre APO e IO é igual à obtida na análise anterior. Além disso, o efeito indireto verificado não é significativo, para os três níveis de valores de Autotranscendência - baixo ( $B = -.009$ ; 95% IC =  $-.081$ ;  $.041$ ), médio ( $B = .002$ ; 95% Boot IC =  $-.052$ ;  $.049$ ) e elevado ( $B =$

.015; 95% IC = -.056; .085) - o que significa que não existe efeito de mediação. Estes resultados contrariam a hipótese 2b.

Por fim, considerou-se a percepção de RSO Trabalhadores como variável preditora, sendo controladas as restantes dimensões da RSO e as variáveis anteriormente mencionadas. Os resultados indicam que a percepção de RSO Trabalhadores está significativamente relacionada com a percepção de APO ( $B = .433$ ;  $t = 4.915$ ;  $p < .001$ ), mas não está significativamente relacionada com a IO ( $B = .137$ ;  $t = 1.463$ ;  $p = .145$ ), sendo que a relação entre APO e IO é significativa, igual à obtida nas análises anteriores ( $B = .327$ ;  $t = 4.487$ ;  $p < .001$ ). Além disso, o efeito indireto verificado é positivo e significativo, para os três níveis de valores de Autotranscendência - baixo ( $B = .123$ ; 95% IC = .043; .218), médio ( $B = .143$ ; 95% Boot IC = .056; .250) e elevado ( $B = .167$ ; 95% IC = .064; .307) – o que indica que a percepção de RSO Trabalhadores está relacionada com os níveis de identificação com a organização, através da percepção de ajustamento do indivíduo à organização, existindo efeito de mediação; assim, a hipótese 2 é parcialmente suportada (verifica-se  $H_{2c}$ ). Como visto anteriormente, a relação entre RSO Trabalhadores e IO diminui quando é considerado o APO como variável mediadora, deixando de ser significativa ( $B = .278$ ;  $t = 3.004$ ;  $p = .003$  passa a  $B = .137$ ;  $t = 1.463$ ;  $p = .145$ ), o que indica que há uma mediação total.

Quadro 3.2 *Relações das variáveis com a IO e mediação do Ajustamento Pessoa-Organização na relação entre as três dimensões de RSO e a Identificação Organizacional.*

Fatores	Identificação Organizacional				
	<i>Efeito total</i>	<i>Efeito direto</i>	<i>Efeito indireto condicional</i>		
			Valores Baixo	Valores Médio	Valores Alto
RSO Comunidade	-.013	-.043	.018	.028	.040
RSO Económica	.027	.026	-.009	.002	.015
RSO Trabalhadores	.278**	.137	.123*	.143*	.167*
APO		.327***			
PEP	.128	.073			
Satisfação	.161*	.061			
Flexibilidade	.022	.008			
Dimensão	-.177***	-.153**			
Chefia	.251	.269**			
			$R^2_{Adj} = .410^{***}$		
			$F_{(9,192)} = 14.854$		

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ; sem asterisco – não significativo (n.s.)

Reporte dos coeficientes de regressão não-estandardizados (B)

Para o cálculo dos efeitos indiretos condicionais assumiram-se Intervalos de Confiança de 95%

Em termos da moderação da relação entre RSO Comunidade e Ambiente e APO pelos Valores Sociais de Autotranscendência, como antes visto, a relação entre a RSO Comunidade e Ambiente e o APO não é significativa ( $B = .085$ ;  $t = 1.402$ ;  $p = .163$ ), apesar de o modelo de moderação ser significativo ( $F_{(10,191)} = 25.945$ ;  $p < .001$ ), explicando 57,6% da variação do APO ( $R^2 = .576$ ). Contudo, dentro desta percentagem, o efeito de interação (RSO Com&Amb\*Valores) explica apenas 0,1% ( $R^2_{semiparcial} = .001$ ) dessa variação, não sendo este efeito significativo ( $B = .046$ ;  $t = .671$ ;  $p < .503$ ). Assim, conclui-se que os Valores Sociais (Autotranscendência) não são moderadores da relação entre RSO Comunidade e Ambiente e APO, ao contrário do proposto pela hipótese 3a.

No que diz respeito à moderação da relação entre RSO Económica e APO pelos Valores, o modelo obtido é significativo ( $F_{(10,191)} = 25.938$ ;  $p < .001$ ) e explica 57,6% da variação do APO, embora a relação entre a RSO Económica e o APO não seja significativa ( $B = .004$ ;  $t = .061$ ;  $p = .952$ ). Contudo, dentro dos 57,6% de variação do APO explicados pelo modelo, o efeito de interação (RSO Económica\*Valores) apenas explica 0,1% ( $R^2_{semiparcial} = .001$ ), não

sendo significativo ( $B = .050$ ;  $t = .650$ ;  $p = .517$ ). Deste modo, conclui-se que não existe efeito de moderação, contrariando a hipótese 3b.

Relativamente à moderação da relação entre RSO Trabalhadores e APO pelos Valores, o modelo obtido é significativo ( $F_{(10,191)} = 26.283$ ;  $p < .001$ ), explicando 57,9% da variação do APO ( $R^2 = .579$ ), sendo que, como já visto, a relação entre a RSO Trabalhadores e o APO é significativa ( $B = .433$ ;  $t = 4.915$ ;  $p < .001$ ). No entanto, dentro dos 57,9% de variação do APO explicados pelo modelo, o efeito de interação (RSO Trabalhadores\*Valores) explica apenas 0,4% ( $R^2_{\text{semiparcial}} = .004$ ), não sendo significativo ( $B = .090$ ;  $t = 1.375$ ;  $p = .171$ ). Deste modo, conclui-se que não existe efeito de moderação dos Valores na relação entre a percepção de RSO Trabalhadores e a percepção de APO, contrariando a hipótese 3c, o que significa que a hipótese 3, no global, não é suportada. Assim, o efeito indireto da APO na relação entre RSO Trabalhadores e IO não depende dos níveis dos Valores, o que significa que, de acordo com Hayes (2015), a mediação não é moderada (Índice de mediação moderada = .029; 95% Boot IC = -.006; .099).

Quadro 3.3 *Relações das variáveis com o APO e efeito de moderação dos Valores na relação entre as três dimensões de RSO e o Ajustamento do indivíduo com a organização*

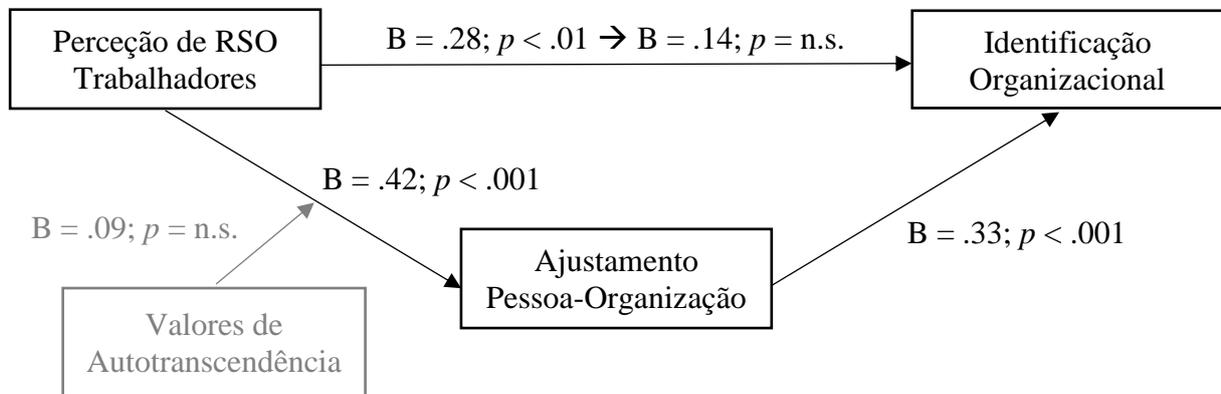
Ajustamento Pessoa-Organização			
<i>Efeito direto (três variáveis predictoras)</i>			
Fatores	RSO Com.	RSO Econ.	RSO Trab.
RSO Comunidade	.085	.089	.084
RSO Económica	.001	.004	-.003
RSO Trabalhadores	.434***	.420***	.433***
Valores	.027	.035	.044
PEP	.165*	.165*	.165*
Satisfação	.300***	.308***	.306***
Flexibilidade	.043	.045	.039
Dimensão	-.070	-.070	-.062
Chefia	-.049	-.053	-.043
<i>Efeito de interação (RSO*Valores)</i>	.046	.050	.090
	$R^2_{\text{Adj}} = .576^{***}$	$R^2_{\text{Adj}} = .576^{***}$	$R^2_{\text{Adj}} = .579^{***}$
	$F_{(10,191)} = 25.945$	$F_{(10,191)} = 25.938$	$F_{(10,191)} = 26.283$

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$ ; sem asterisco – não significativo (n.s.)

Reporte dos coeficientes não-estandardizados (B)

Tendo em conta todos estes aspetos, foi feito o reporte das relações entre variáveis que se revelaram significativas, construindo-se um modelo final (Figura 3.1).

Figura 3.1 *Modelo suportado pelos resultados obtidos.*



## Capítulo IV – Discussão e Conclusão

Com presente trabalho, pretendeu-se explorar o tema Responsabilidade Social das Organizações, em termos da relação com variáveis associadas aos comportamentos e atitudes dos indivíduos, no contexto organizacional. Neste caso, procurou-se perceber de que modo a percepção dos indivíduos de que a sua organização toma parte em práticas socialmente responsáveis está relacionada com a sua identificação com a organização, procurando também entender se a percepção do ajustamento do indivíduo à organização contribui para a explicação desta relação. Também se considerou a vertente dos valores sociais dos indivíduos, no sentido de compreender se potenciam a relação entre a percepção de RSO e a percepção de APO.

Os resultados obtidos não suportam totalmente as perspetivas assumidas ao longo da dissertação. A primeira hipótese, “A percepção dos trabalhadores da existência de práticas de RSO está positivamente relacionada com a sua identificação com a organização”, a qual está dividida em três partes, de acordo com as três dimensões de RSO definidas, foi apenas parcialmente suportada, tendo apenas sido verificada quando se considerou a RSO perante os Trabalhadores como variável preditora (hipótese 1c). Inicialmente, todas as dimensões da RSO demonstraram estar correlacionadas com a IO; no entanto, quando foram estudadas essas relações mais profundamente, considerando outras variáveis, externas ao modelo, que também estão associadas à IO (satisfação com o trabalho, prestígio externo percebido, flexibilidade do trabalho, dimensão da organização, ter cargo de Chefia), apenas a percepção de RSO face aos Trabalhadores mantém uma correlação significativa com a identificação do indivíduo em relação à sua organização.

O mesmo se verificou para a segunda hipótese, “A relação entre a percepção de RSO e a IO é mediada pelo APO percebido”, sendo esta apenas suportada quando se considera a RSO Trabalhadores como preditora (hipótese 2c). Apesar de todas as dimensões da RSO estarem correlacionadas com a APO, apenas a RSO Trabalhadores mantém essa correlação significativa, quando se consideram as outras variáveis anteriormente referidas.

A dimensão de RSO perante os Trabalhadores está associada a práticas de GRH que promovem a qualidade de vida dos trabalhadores (Gonçalves, Duarte, & Bogas, 2013), ou seja, a práticas que os afetam diretamente. Como esperado, esta dimensão está associada ao maior ajustamento do indivíduo com a sua organização e com a sua identificação com a mesma.

Por outro lado, a RSO Económica também foca práticas que influenciam os indivíduos de forma direta, como o pagamento atempado de salários e regalias (Duarte, 2011), tendo-se revelado, no presente estudo, a dimensão mais saliente para os trabalhadores. Contudo, não se

mostrou significativamente relacionada com o ajustamento que o indivíduo percebe ter com a sua organização, nem com a sua identificação com a mesma, sendo que, considerando o modelo de mediação moderada em que a RSO Económica é variável preditora, a satisfação com o trabalho e o PEP estão significativamente associados ao APO, e a dimensão da organização e ocupação de um cargo de chefia correlacionam-se significativamente com a IO. Isto indica que outras variáveis têm maior relação com os níveis de APO e IO verificados do que necessariamente a RSO Económica; o mesmo se verificou quando se considerou o modelo com a RSO Comunidade e Ambiente como variável preditora.

Estes resultados levam a que se pondere se a preocupação das organizações em implementar práticas que visam a eficácia organizacional (Gonçalves et al., 2013) será importante para o trabalhador se sentir ajustado e parte da organização. Apesar de, no presente estudo, se ter considerado pertinente, em linha com o defendido por autores como Carroll (1979, 1991, 1999) e Duarte (2011), assumir a dimensão económica como uma responsabilidade da organização perante a sociedade, se for considerada a perspetiva que a organização é uma unidade económica que produz bens e serviços, com vista à obtenção de lucro (Draft, 2003), ou seja, que componente económica trata-se da razão e base para a existência da organização (Turker, 2009), o facto de a empresa pagar atempadamente os salários, procurar ser lucrativa e a melhor na sua área poderá ser visto pelos trabalhadores como algo que é esperado e deve, à partida, fazer parte de uma organização. Deste modo, esse aspeto poderá não estar significativamente relacionado com o indivíduo se sentir, potencialmente, mais ajustado ou se identificar mais com a mesma. Contudo, é importante destacar que a consistência interna verificada para os itens de RSO económica foi pouco acima do limite do aceitável ( $\alpha = .61$ ), o que significa que há maior erro de medida, logo, a variabilidade deve afetar o poder dos testes estatísticos, sendo mais provável verificarem-se resultados não-significativos (Maroco & Garcia-Marques, 2006), o que pode justificar a obtenção dos presentes resultados.

Ao mesmo tempo, como já mencionado, também a RSO perante a Comunidade e Ambiente não se revelou significativamente relacionada com o APO, à semelhança do verificado por Maltez (2014), nem com a IO, embora estudos anteriores tenham demonstrado que a vertente social da RSO está relacionada com a identificação do indivíduo com a organização (e.g. Jacinto & Carvalho, 2009; Jones, 2010). No entanto, a vertente relativa à comunidade e à proteção do ambiente não está diretamente relacionada com ações que afetam o próprio indivíduo, estando focada em *stakeholders* externos à organização, algo que é importante considerar para perceber os resultados obtidos. Ao mesmo tempo, focando a conceptualização desta dimensão da RSO, num estudo de Farooq, Rupp e Farooq (2017), os

autores consideram a dimensão externa e interna da RSO, fazendo, na vertente externa, a distinção entre RSO Comunidade e RSO Ambiente, sendo que os resultados mostraram que apenas a RSO Comunidade se encontra significativamente associada à identificação organizacional. Isto leva que se questione se a RSO Comunidade e Ambiente deve ser considerada como uma única dimensão, à semelhança do que foi assumido no presente estudo, ou se seria pertinente a divisão em duas dimensões distintas, com foco comunitário e foco ambiental, o que envolveria uma reestruturação da escala de Duarte (2011), e o potencial desenvolvimento de mais itens para cada uma dessas dimensões.

Relativamente ao papel moderador dos Valores Sociais dos indivíduos (particularmente os de Autotranscendência) na relação entre RSO e APO, contrariamente ao previsto, para nenhuma das dimensões de RSO os Valores levaram ao fortalecimento desta relação, nem mesmo quando se considerou a RSO Trabalhadores, significativamente correlacionada com o APO. Como referido anteriormente, os valores de Autotranscendência (Universalismo e Benevolência) são aqueles aos quais os indivíduos de diferentes culturas atribuem maior importância, já que são centrais para a manutenção de relações sociais positivas e de cooperação (Schwartz, 2012). Neste sentido, num estudo de Ramos (2006), onde foram considerados 19 países, verificou-se que, a nível nacional, à semelhança dos restantes países, os valores de Autotranscendência são os mais priorizados. O desenvolvimento dos valores humanos explicitados no modelo de Schwartz demonstra uma relação linear com o nível de escolaridade, à exceção dos valores de Universalismo, cuja importância atribuída tende apenas a aumentar nos últimos anos do ensino secundário, sendo superior em indivíduos que frequentam o Ensino Superior (Schwartz, 2006). Tendo em conta estes aspetos, a amostra do presente estudo possui, na generalidade, escolaridade ao nível do Secundário e, maioritariamente, do Ensino Superior, o que pode justificar haver níveis elevados de valores universalistas. De facto, os indivíduos consideraram, no geral, ter elevados níveis de valores de Autotranscendência (a média foi de 5.05, numa escala de 1 a 6), algo que vai ao encontro do verificado num estudo de Granjo e Peixoto (2013), em contexto português, numa amostra de professores. O facto de os indivíduos atribuírem maior importância a estes valores, sem grande dispersão ( $DP = .76$ ), pode significar que a incidência destes não é muito diferente entre indivíduos, independentemente de apresentarem maiores ou menores níveis de percepção de RSO e APO, o que pode ser uma explicação para o facto de não se ter verificado efeito de moderação em nenhum dos modelos de investigação.

A presente investigação destacou também outras variáveis que podem ser importantes para o desenvolvimento do ajustamento e identificação do indivíduo com a organização. A

satisfação com o trabalho e a percepção que a sua organização é bem vista por entidades externas (PEP) são variáveis descritas na literatura como estando relacionadas com a identificação com a organização, mas mostraram-se mais significativamente relacionadas com maiores níveis de APO, revelando uma relação mais relevante com o ajustamento, comparativamente à RSO Económica e a RSO Comunidade e Ambiente. Por outro lado, as variáveis sociodemográficas relativas à dimensão da organização e à ocupação de um cargo de chefia demonstraram-se significativamente associadas à IO. Os níveis de IO revelaram-se menores para indivíduos que pertencem a organizações de maiores dimensões, em termos de número de trabalhadores, e maiores para indivíduos que ocupam cargos de chefia.

### **Implicações Práticas e Teóricas**

É importante ter em conta que, até há pouco tempo, a investigação na área da RSO dava pouco foco à análise do construto a nível individual, tendo Aguinis e Glavas (2012) afirmado que apenas 4% dos artigos sobre RSO focavam essa análise, sendo que só mais recentemente tem sido dado maior destaque a este nível (Aguinis & Glavas, 2019), tratando-se da abordagem adotada no presente estudo.

Ao mesmo tempo, a adoção de uma abordagem multidimensional para a medição da RSO permitiu perceber o potencial impacto de cada dimensão nas variáveis em estudo (Duarte, Neves, & Teixeira, 2014), possibilitando a identificação das dimensões mais relevantes (Gonçalves et al., 2013). A consideração destas diferentes dimensões permitiu perceber que aspetos do construto RSO estão mais relacionados com a IO (e o APO).

Nesse sentido, contrariamente ao verificado por alguns autores, os resultados indicam que apenas a RSO perante os Trabalhadores percebida pelo indivíduo pode ser relevante para o indivíduo se sentir mais ajustado à sua organização e, conseqüentemente, se identificar mais com a mesma, sendo que a relação entre RSO e IO é totalmente mediada pelo APO. Por outro lado, em linha com a literatura, a relação entre o APO e IO revelou-se significativa, o que significa que o facto de o indivíduo perceber a semelhança entre os seus valores e os da organização e/ou sentir que a mesma satisfaz as suas necessidades (Kristof, 1996) pode ser um fator para que este venha a integrar a pertença à organização na sua própria definição, tornando-se numa das categorias do seu autoconceito (Mael & Ashforth, 1992; Dutton et al., 1994).

O facto de a RSO perante a Comunidade e Ambiente e a RSO Económica não se terem revelado significativamente associadas à IO e ao APO não invalida a pertinência de considerar estas dimensões. De facto, as diferenças encontradas entre dimensões dão sentido à

consideração da RSO como um construto multidimensional, abrindo espaço para discussão e para o estabelecimento de linhas de investigação futuras.

A instrumentalização dos Valores Sociais de Autotranscendência teve por base itens de uma escala utilizada num questionário relevante a nível europeu (European Social Survey) e que já foi utilizado anteriormente (e.g. González-Rodríguez et al., 2016), como forma de demonstrar a utilidade da escala para além da inferência estatística. Apesar de estes Valores não se terem demonstrado moderadores da relação entre RSO e APO, a consideração desta variável foi pouco explorada na literatura, abrindo espaço para replicação da aplicação deste modelo de moderação ou a consideração dos valores sociais a partir de outras conceptualizações que não a de Schwartz.

Em termos de implicações práticas, este estudo salienta a importância de se dar destaque a práticas organizacionais relacionadas com o bem-estar dos trabalhadores e que as organizações invistam na divulgação das mesmas, para que estas sejam mais facilmente percebidas, já que essa perceção deverá estar mais ligada a *outcomes* organizacionais positivos. É, assim, destacada a importância dos trabalhadores como um dos principais *stakeholders* (e.g. Werther & Chandler, 2011), sendo que deverão ser o foco no desenvolvimento de práticas organizacionais socialmente responsáveis.

De igual modo, é reforçada a noção que, na gestão organizacional, para além da perceção de RSO, deverão ser consideradas outras variáveis que podem contribuir para o ajustamento e identificação do indivíduo com a sua organização, como os níveis de satisfação do indivíduo e a sua perceção que a organização tem uma boa imagem externa (PEP), devendo perceber-se se os trabalhadores estão satisfeitos e promover essa satisfação, bem como tornar evidente para os mesmos que a organização tem uma imagem positiva no meio externo.

### **Limitações e sugestões para estudos futuros**

Relativamente a limitações do presente estudo, as relações entre variáveis podem ter sido enviesadas pela variância do método comum, uma vez que as respostas foram recolhidas por um único instrumento, numa única altura do tempo (Podsakoff et al., 2003). Para melhor compreender o efeito da VMC, procurou-se integrar uma variável marcadora, a Flexibilidade no Trabalho (Korschun et al., 2014). A adoção desta técnica não excluiu a ausência de VMC, uma vez que a Flexibilidade acabou por se demonstrar correlacionada com o APO e com a IO, embora essas correlações não fossem significativas na presença das restantes variáveis; contudo, os resultados do teste Harman (*Harman's single-factor Test*) sugerem que o efeito da

VMC, a existir, não foi substancial nas relações verificadas, não ameaçando a validade do estudo.

É também importante ter em conta que a amostra foi obtida por conveniência, o que significa que os resultados não podem ser generalizados para todas as populações.

O facto de se ter tratado de um estudo correlacional leva que não possam ser inferidas relações de causalidade entre as variáveis (Lima & Bernardes, 2013), ou seja, os resultados apenas apontam para a existência de relações entre as mesmas. Além disso, a metodologia adotada não permite inferir com certeza qual a direção das relações entre as variáveis, isto é, apesar das hipóteses terem sido contruídas no sentido de a percepção de RSO ser um precedente da IO, por via do APO, o inverso também poderia ser assumido, ou seja, considerar a IO como precedente da percepção de RSO. Estas questões podem ser solucionadas, futuramente, com a realização de estudos experimentais ou longitudinais (Duarte & Neves, 2012).

Para futuras investigações, uma vez que tem sido dado maior foco ao estudo de variáveis mediadoras ou moderadoras da relação da RSO e os seus *outcomes* é importante explorar a forma como os trabalhadores fazem sentido da RSO, por processos como a procura de significado através do trabalho (Aguinis & Glavas, 2019).

Uma vez que algumas dimensões da RSO não se mostraram significativamente relacionadas com a IO, nem com o APO, poderá ser pertinente explorar estas relações, futuramente, considerando os aspetos metodológicos que podem ter enviesado os resultados (e.g. fraca consistência interna para os itens da RSO Económica) e procurando perceber se a direção das práticas de RSO, ou seja, se afetam ou não o trabalhador de forma direta, pode ser um ponto de distinção entre as dimensões de RSO, justificando a diferença na relação com a IO e com o APO.

Por fim, as relações encontradas entre outras variáveis (para além da RSO) e o APO e IO, já referidas, podem ser um impulso para reflexões futuras, no sentido de perceber se os mesmos resultados se verificam noutras amostras e em diferentes contextos (e.g. diferentes sectores de atividade), sendo pertinente explorar motivos que expliquem a relação da dimensão da organização ou a ocupação de um cargo de chefia com o ajustamento e identificação do indivíduo com a sua organização.

### **Considerações finais**

Concluindo, com o presente trabalho procurou-se contribuir para o conhecimento na área da Responsabilidade Social das Organizações, focando os seus potenciais contributos para o indivíduo, e, conseqüentemente, o seu desempenho organizacional. Para além de questões de

de desempenho, as organizações devem promover o envolvimento dos trabalhadores em práticas de RSO, de modo a que estas se tornem, mais que algo acessório, um aspeto integral da cultura organizacional, o que é central para a busca de um futuro sustentável (Collier & Esteban, 2007).

A sustentabilidade das organizações não deve apenas incluir questões ambientais, mas também focar a vertente social, algo que é benéfico não só para os trabalhadores, como também para as empresas, uma vez que organizações que fornecem boas condições de trabalho tendem a apresentar uma boa performance no mercado (Pfeffer, 2010). Isto aponta para a importância do factor humano, em contexto organizacional, sendo importante o estudo e compreensão de factores que afetam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, bem como o investimento nesses factores, o que pode contribuir para a retenção de talento, o desempenho no trabalho e a imagem externa da organização (Cunha et al., 2007).

## Referências

- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. doi:10.1177/0149206311436079
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On Corporate Social Responsibility, Sensemaking, and the Search for Meaningfulness Through Work. *Journal of Management*, 5(3), 1057–1086. doi:10.1177/0149206317691575
- Akdoğan, A.A., Arslan, A., & Demirtaş, O. (2016). A strategic influence of corporate social responsibility on meaningful work and organizational identification, via perceptions of ethical leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 259-268. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.029
- Albert, S. & Whetten, D.A. (1985). Organizational identity. In L.L. Cummings & M.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person–Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 323–333. doi:10.1007/s10551-007-9352-1
- Andela, M., & van der Doef, M. (2018). A comprehensive assessment of the person–environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. *Journal of Career Development*, 089484531878951, 1-16. doi:10.1177/0894845318789512
- Appolinário, F. (2012). *Metodologia da ciência: Filosofia e prática da pesquisa* (2ª Ed.). Brasil: Cengage Learning.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi:10.2307/258189
- Astakhova, M. N. (2016). Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan. *Journal of Business Research*, 69(2), 956–963. doi:10.1016/j.jbusres.2015.08.039
- Aupperle, K. E. (1984). An empirical measure of corporate social orientation. In L. E. Preston (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (Vol. 6, pp. 27–54). Greenwich, CT: JAI.
- Barnett, M.L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816. doi:10.5465/amr.2007.25275520
- Barrick, M. R., & Parks-Leduc, L. (2019). Selection for fit. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1). doi:10.1146/annurev-orgpsych-012218-015028
- Bilsky, W., & Schwartz, S. H. (1994). Values and personality. *European Journal of Personality*, 8(3), 163–181. doi:10.1002/per.2410080303
- Boon, C. (2017). Person-organization fit. In D.C. Poff, & A. C. Michalos (eds.), *Encyclopedia of business and professional ethics* (pp. 1-3). Switzerland: Springer International Publishing.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. doi:10.1080/09585190701570866
- Buckley, M. R., Cote, J. A., & Comstock, S. M. (1990). Measurement errors in the behavioral sciences: The case of personality/attitude research. *Educational and Psychological Measurement*, 50(3), 447–474. doi:10.1177/0013164490503001
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875–884. doi:10.1037/0021-9010.87.5.875
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. doi:10.2307/257850
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295. doi: 10.1177/000765039903800303
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for Corporate Social Responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349. doi: 10.2307/258171
- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946–959. doi:10.1108/jmp-08-2014-0236
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19–33. doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x
- Comissão Europeia (2001). *Livro Verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia (2011). *Responsabilidade social das empresas: Uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Cruz, A. (2014). *Práticas de responsabilidade social e identificação organizacional: O papel mediador do prestígio externo percebido numa amostra do sector bancário*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia - Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: FPUL.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Davidov, E., Schmidt, P., & Schwartz, S. H. (2008). Bringing values back in: The adequacy of the european social survey to measure values in 20 countries. *Public Opinion Quarterly*, 72(3), 420–445. doi:10.1093/poq/nfn035

- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. doi:10.2307/41166246
- Delgado, L. (2011). *A Familiaridade contribui para a eficácia da Atração de potenciais Colaboradores? O papel mediador das Percepções de Ajustamento à Organização e à Função*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Demir, M., Demir, S.S., & Nield, K. (2015). The relationship between person-organization fit, organizational identification and work outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 369-386. doi:10.3846/16111699.2013.785975
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. doi:10.5465/amr.1995.9503271992
- Draft, R.L. (2003). *Management* (6<sup>th</sup> Ed., p. 153). Mason, OH: Thomson Learning/South-Western.
- Duarte, P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional, na área de Comportamento Organizacional. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp. 163-177). Lisboa: BRU-IUL.
- Duarte, A.P., Neves, J.G., & Teixeira, R.L. (2014). Organizações mais responsáveis, trabalhadores mais satisfeitos: Contributos da responsabilidade social das organizações para a promoção da satisfação no trabalho. In M.S. Baltazar, E. Vaz, & F. Jorge (Coords), *Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições - Atas do III Congresso Internacional de Verão* (pp. 211-227). Évora: Universidade de Évora - ECS / Comissão Organizadora do CIV 2013.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47, 507-533. doi:10.2307/3094849
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. doi:10.2307/2393235
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x
- Egold, N., & Van Dick (2015). Career and organizational identification: extending the expanded model of identification. In A. De Vos & B.I.J.M. Van der Heijden, (Eds.), *Handbook of Research on Sustainable Careers* (pp. 99–115). MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional

- corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657. doi:10.1177/0149206315569311
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, UK: Capstone Publishing Limited.
- Elkington, J. (1998). Accounting for the triple bottom line. *Measuring Business Excellence*, 2(3), 18–22. doi:10.1108/eb025539
- Elsbach, K. D. (1999). An expanded model of organizational identification. In R. I. Sutton & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 21, pp. 163-199). US: Elsevier Science/JAI Press.
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: Managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759–781. doi:10.1016/j.aos.2004.04.002
- Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 50–63. doi:10.1111/j.1467-8608.2004.00349.x
- Evans, W. R., & Davis, W. (2014). Corporate citizenship and the employee: An organizational identification perspective. *Human Performance*, 27(2), 129–146. doi:10.1080/08959285.2014.882926
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985. doi:10.5465/amj.2014.0849
- Foote, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, 16(1), 14-21. doi:10.2307/2087964
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach* (pp. 46). Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970, September 13<sup>th</sup>). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, pp. 122-126.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. doi:10.1023/b:busi.0000039399.90587.34
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. In D. A. Whetten & P. C. Godfrey (Eds.), *Foundations for organizational science. Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 17-31). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of “goodness” good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15–27. doi:10.1007/s10551-012-1323-5
- Gonçalves, S., Duarte, A.P. & Bogas, S. (2013). Práticas de RSO e bem-estar no trabalho – Implicações das práticas de responsabilidade social no bem-estar dos trabalhadores. *Livro de Atas do I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Braga: Universidade Católica Portuguesa.

- González-Rodríguez, M.R., Fernández, M.C.D. and Simonetti, B. (2016). Corporate social responsibility perception versus human values: A structural equation modeling approach. *Journal of Applied Statistics*, 43(13), 2396-2415. doi:10.1080/02664763.2016.1163528
- Granja, M., & Peixoto, F. (2013). Contributo para o estudo da Escala de Valores Humanos de Schwartz em professores. *Laboratório de Psicologia*, 11(1), 3-17. doi:10.14417/S1645-7927201300010001
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1–22. doi:10.1080/00273171.2014.962683
- Hayes, A.F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: The Guilford Press.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35. doi:10.1177/1059601112473815
- Herrbach, O., Mignonac, K., & Gatignon, A.-L. (2004). Exploring the role of perceived external prestige in managers' turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(8), 1390–1407. doi:10.1080/0958519042000257995
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58. doi:10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x
- INSEAD, Adecco, & TATA (2018). The Global Talent Competitiveness Index 2018 [PDF]. Disponível em <https://www.insead.edu/sites/default/files/assets/dept/globalindices/docs/GTCI-2018-report.pdf>
- Jacinto, A. & Carvalho, I. (2009). Corporate social responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification. In E. Morin, N. Ramalho, J. Neves, & A. Savoie (Eds.). *New research trends in effectiveness, health, and work: A Criteos scientific and professional account*. Montreal, Canada: Criteos/HEC-Montreal.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857–878. doi:10.1348/096317909x477495
- José, N. (2013). *A Relação entre Responsabilidade Social e a Implicação dos colaboradores: O papel mediador da Justiça Organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In Parsons, T., & Shils, E.A. (Eds.), *Toward a General Theory of Action* (pp. 388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- KPMG (2017). The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017 [PDF]. Disponível em <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/be/pdf/2017/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20–37. doi:10.1509/jm.11.0245

- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27. doi:10.1002/job.234
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. doi:10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Kristof-Brown, A. L., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 3–50). Washington, DC: American Psychological Association.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454–470. doi:10.1006/jvbe.2001.1807
- Levitt, T. (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41–50.
- Lima, M.L., & Bernardes, S. (2013). Métodos de investigação em psicologia social. In J. Vala & M.B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social* (9ªed., pp. 1-39). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Lima, M.L., Vala, J. E. & Monteiro, M.B., (1994). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, M. L. Lima & A. Caetano (Orgs.). *Psicologia social das organizações* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121. doi:10.1037/0021-9010.86.1.114
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123. doi:10.1002/job.4030130202
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23, 283–297. doi:10.1023/A:1006262325211
- Malhotra, N.K., Kim, S.S., & Patil, A. (2006). Common method variance in IS research: A comparison of alternative approaches. *Management Science*, 52(12), 1865–1883. doi: 10.1287/mnsc.1060.0597
- Maltez, I. (2014). *A relação entre a percepção de responsabilidade social das organizações e o envolvimento dos colaboradores no trabalho: O papel mediador da percepção de ajustamento à organização*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. doi:10.14417/lp.763
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 323–337. doi: 10.1023/B:BUSI.0000049886.47295.3b

- Matten, D., & Moon, J. (2005). A conceptual framework for understanding CSR. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner & R. Schimpeter (Eds.). *Corporate social responsibility across Europe* (pp. 335-356). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. doi:10.5465/amr.2008.31193458
- McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw Hill.
- McKinsey (2014). McKinsey Global Survey results: Sustainability’s strategic worth. Disponível em <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/sustainabilitys-strategic-worth-mckinsey-global-survey-results>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi:10.1016/1053-4822(91)90011-z
- Mueller, K., Spiess, S.O., Hattrup, K., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees’ affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186-1200. doi:10.1037/a0030204
- Mukerjee, R. (1949). *The Social Structure of Values*. London: Macmillan.
- Nascimento, P. (2014). *Responsabilidade social das organizações: Um caminho a sós para a satisfação dos trabalhadores ou acompanhada pelo suporte das organizações?* Dissertação de Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS* (5ª ed, pp. 527-528). Lisboa, Edições Sílabo.
- Pires, R.P., Pereira, C., Azevedo, J., Vidigal, I., & Veiga, C. M. (2017). *Emigração Portuguesa. Relatório Estatístico 2017*. Lisboa: Observatório da Emigração e Rede Migra, CIES-IUL, ISCTE-IUL.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34–45. doi:10.5465/amp.24.1.34
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6–28. doi:10.2307/41166151
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171–207). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. doi:10.1016/j.jvb.2004.05.005
- Ramos, A. (2006). Social values dynamics and socio-economic development. *Portuguese Journal of Social Science*, 5(1), 35-64. doi: 10.1386/pjss.5.1.35/1
- Roeck, K.D., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency matters! How and when does corporate social responsibility affect employees’ organizational identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141–1168. doi:10.1111/joms.12216

- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Romão, F. (2015). *Responsabilidade social das organizações e envolvimento no trabalho: poderá o líder e a satisfação no trabalho potenciar esta relação?* Dissertação de Mestrado em Gestão. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 217–233. doi:10.1002/(sici)1099-1379(199805)19:3<217::aid-job931>3.0.co;2-n
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537–543.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933. doi: 10.1111/peps.12030.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50(2), 395–426. doi:10.1111/j.1744-6570.1997.tb00913.x
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48. doi:10.1111/j.1744-6570.1995.tb01780.x
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks. *Business & Society*, 47(2), 148–186. doi:10.1177/0007650306297942.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65. doi:10.1016/s0065-2601(08)60281-6.
- Schwartz, S.H. (2003). A proposal for measuring value orientations across nations. In *Questionnaire Development Package of the European Social Survey* (pp. 259-319). Disponível em <http://www.europeansocialsurvey.org>.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications. *Revue Française de Sociologie*, 47(4), 929-968. doi:10.3917/rfs.474.0929.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). doi:10.9707/2307-0919.1116.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562. doi:10.1037/0022-3514.53.3.550.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878–891. doi:10.1037/0022-3514.58.5.878.
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M., & Owens, V. (2001). Extending the cross-cultural validity of the theory of basic human values with a different

- method of measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519–542. doi:10.1177/0022022101032005001.
- Silva, S. (2016). *A relação entre a Perceção da Autenticidade das Práticas de RSO e a Identificação com a Organização: O papel da Satisfação da Comunicação Interna e do Ajustamento Indivíduo-Organização*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Simões, E., Duarte, A.P., Neves, J., & Silva, V.H. (2019). Contextual determinants of HR professionals' self-perceptions of unethical HRM practices. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(1), 90-108. doi:10.1108/EJMBE-12-2017-0062
- Sims, R. L., & Keon, T. L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 16, 1095–1105.
- Sison, A. (2009). From corporate social responsibility to corporate citizenship: Anglo-American and Continental European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 89, 235-246.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. doi:10.5465/amr.1995.9508080331.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 20(1), 43. doi:10.2307/258886.
- Swanson, D. L. (1999). Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *The Academy of Management Review*, 24(3), 506. doi:10.2307/259139.
- Tajfel, H. (1978). Social categorisation, social identity and social comparison. In H. Tajfel (Ed.). *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Inter-Group Relations* (pp. 61-76). London: Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985) The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tavares, S. (2009). *O fenómeno da identificação organizacional: Contributos para a sua explicação*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e Organizacional, com especialidade em Comportamento Organizacional. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Tavares, S. (2011). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J.M.C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Coords.). *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 347-377). Lisboa: Escolar Editora.
- Tavares, S., Caetano, A., Silva, S. (2007). “Não há bela sem senão”. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *PSICOLOGIA*, 21(1), 133-149. doi:10.17575/rpsicol.v21i1.360.
- Tinoco, A. (2008). *Antecedentes e conseqüentes da identificação organizacional: Uma aplicação no contexto da Marinha*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. doi:10.1007/s10551-008-9780-6.
- van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265–283. doi:10.1111/1468-2370.00068.

- van Dick (2016). Organizational Identification. In J.P. Meyer (Ed.), *Handbook of Employee Commitment* (pp. 106-118). MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171–191. doi:10.1348/096317904774202135.
- van Vuuren, M., Veldkamp, B. P., de Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person–organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1736–1747. doi:10.1080/09585190701570908.
- Vicente, A.L.F.M.S., Rebelo, T.M.S.D., & Agostinho, C.F. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *Psychologica*, 55, 369-384. doi:10.14195/1647-8606.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990–1017. doi:10.1002/job.1946.
- Votaw, D. (1972). Genius became rare: A comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15(2), 25–31. doi:10.2307/41164415
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2011). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders in a global environment*. London: Sage Publications.
- Williams, R. M., Jr. (1968). Values. In Sills, D.L. (Ed.), *International encyclopedia of the social sciences*. New York: Macmillan.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. doi:10.2307/258977.
- Zhang, L., & Gowan, M. A. (2011). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person–organization fit perspective. *Journal of Business and Psychology*, 27(3), 345–362. doi:10.1007/s10869-011-9250-5

## Anexo A

### Consentimento informado

Bem-vindo(a) à presente investigação!

Sou estudante do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no ISCTE-IUL, e, nesse âmbito, estou a realizar um trabalho de investigação, onde se pretende compreender melhor a perceção dos trabalhadores face à organização onde trabalham e alguns aspetos relacionados com o funcionamento da mesma. Pretendemos recolher a opinião de pessoas que trabalhem há, pelo menos, um ano na atual organização.

Para isso, ser-lhe-á pedido que responda a algumas perguntas. A sua participação nesta investigação é voluntária, podendo retirar-se a qualquer momento durante o estudo, sem qualquer prejuízo para si.

Não há repostas certas nem erradas, apenas se pede que responda com sinceridade.

Todas as suas respostas são anónimas e confidenciais, sendo os dados utilizados apenas para fins académicos/estatísticos.

Cada questão tem instruções que auxiliam no preenchimento. O preenchimento do questionário tem duração de cerca de 10 minutos. Pedimos que responda a todas as questões, para que o seu questionário possa ser considerado para o estudo.

Ao clicar no botão abaixo, reconhece que a sua participação no estudo é voluntária e que tem conhecimento que pode terminar a sua participação a qualquer momento e por qualquer razão.

Muito obrigada,  
Ana Catarina Silva

Deseja participar no estudo?

- Sim
- Não

**Antiguidade** (fator de exclusão – caso se responda 0, é-se reencaminhado para o fim do questionário)

Indique há quantos anos trabalha na sua organização. Se trabalha há menos de 1 ano, indique 0 (zero).

---

**Anexo B**

**Escala de Identificação Organizacional** (Mael & Ashfort, 1992)

Tendo em conta a sua relação com a organização onde trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
Quando alguém critica esta organização, sinto isso como um insulto pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou verdadeiramente interessado(a) no que os outros pensam acerca desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando falo desta organização digo mais vezes "nós" do que "eles".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O sucesso desta organização é o meu sucesso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando alguém elogia esta organização, sinto isso como um elogio pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se uma história na comunicação social criticasse a organização, sentir-me-ia embaraçado(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anexo C**

**Escala de percepção de Ajustamento Pessoa-Organização (Delgado, 2011)**

Ainda tendo em conta a sua relação com a organização onde trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes:

	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
Os meus valores pessoais são compatíveis ou ajustados a esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os valores desta organização refletem os meus valores pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os valores desta organização são semelhantes aos meus valores pessoais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização é compatível comigo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização preenche as minhas necessidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anexo D**

**Escala de Responsabilidade Social das Organizações percebida (Duarte, 2011)**

Agora, pensando na organização na qual trabalha e nas suas diferentes preocupações e atividades, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo apresentadas.

Esta organização...

	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
... incentiva a formação profissional dos seus colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... desenvolve projetos de conservação da natureza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... cumpre o código de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... apoia eventos culturais e educativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... promove a igualdade entre homens e mulheres.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... apoia causas sociais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... garante a segurança do emprego.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dá donativos para associações de proteção da natureza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... garante o pagamento atempado de salários e regalias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... esforça-se por ser lucrativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu setor/área de atividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

... apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas.	<input type="radio"/>				
... apoia eventos desportivos.	<input type="radio"/>				

## Anexo E

### Item de medição de Flexibilidade do Trabalho (Korschun et al., 2014)

Indique em que medida a sua chefia permite que seja você próprio a determinar o seu horário de trabalho (ou seja, em que horas e dias trabalha):

De forma alguma							Totalmente
<input type="radio"/>							

**Anexo F**

**Escala de Prestígio Externo Percebido** (Mael & Ashfort, 1992 adaptado por Herrbach et al., 2004)

Pensando na sua organização, indique em que grau concorda com as afirmações.

	Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
As pessoas da minha comunidade pensam bem da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É considerado prestigiante na minha comunidade ser membro da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização é considerada das melhores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas de outras organizações desconsideram a minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pessoas de outras organizações teriam orgulho em trabalhar na minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha organização não goza de boa reputação na minha comunidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anexo G**

**Itens da Escala de Satisfação no Trabalho** (Lima et al., 1994)

Pensando no seu grau de satisfação no trabalho, indique em que medida se encontra satisfeito ou insatisfeito com os aspetos abaixo descritos.

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem insatisfeito, nem satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Em relação à Organização onde trabalho estou...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação à remuneração/benefícios sociais que recebo, estou...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico estou...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação ao trabalho que realizo estou...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tudo somado, e considerando todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida nesta Organização, estou...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Anexo H**

**Itens de Autotranscendência da Escala de Valores Humanos (Schwartz, 2003)**

Pensando agora em si próprio, indique o quanto cada uma das pessoas abaixo descritas se parecem consigo.

	1- Não tem nada a ver comigo	2	3	4	5	6 - Exatamente como eu
Uma pessoa que acha importante que todas as pessoas no mundo sejam tratadas igualmente. Acredita que todos devem ter as mesmas oportunidades na vida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma pessoa para quem é importante ouvir pessoas diferentes de si. Mesmo quando discorda de alguém, continua a querer compreender essa pessoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma pessoa para quem é importante ajudar os que a rodeiam. Preocupa-se com o bem-estar dos outros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma pessoa para quem é importante ser leal com os amigos. Dedicar-se às pessoas que lhe são próximas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma pessoa que acredita seriamente que as pessoas devem proteger a natureza. Proteger o ambiente é importante para ela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Anexo I

### Questões sociodemográficas

Para terminar, pedimos que responda a algumas questões sociodemográficas. Relembramos que as suas respostas são anónimas e confidenciais.

Indique o seu sexo.

- Masculino
- Feminino

Indique a sua idade (em anos).

---

Indique o seu nível de escolaridade.

- Até ao 4<sup>a</sup> ano
- Entre o 5<sup>o</sup> e 9<sup>o</sup> ano
- Entre o 10<sup>o</sup> e 12<sup>o</sup> ano
- Ensino Superior ou equivalente

Em que setor de atividade se insere a sua organização?

- Setor primário (atividades extrativas - e.g. agricultura, pecuária, pescas...)
- Setor secundário (atividades transformadoras - e.g. indústria, construção civil, obras públicas...)
- Setor terciário (prestação de serviços - e.g. comércio, transportes, comunicações...)

Qual a classificação da sua organização, em termos de propriedade?

- Privada
- Pública
- Público-privada
- Cooperativa

Qual o tipo de organização onde trabalha?

- Com fins lucrativos
- Sem fins lucrativos

Qual a dimensão da sua organização (número aproximado de trabalhadores)?

- Mais de 250 trabalhadores
- Entre 50 e 250 trabalhadores
- Entre 10 e 50 trabalhadores
- Menos de 10 trabalhadores

Ocupa um cargo de chefia?

- Sim
- Não

Indique o tipo de relação contratual que possui com a organização em que trabalha.

- Efetivo
- Contrato a termo

## Responsabilidade Social, Identificação Organizacional, Ajustamento P-O e Valores Sociais

- Trabalho temporário
- Estágio
- Outra situação

Chegou ao fim do questionário. Muito obrigada pela sua participação! Caso tenha alguma questão acerca do estudo, pode entrar em contacto através do endereço de email: [xxxxx@iscte-iul.pt](mailto:xxxxx@iscte-iul.pt)

Ana Catarina Silva