



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação entre a Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável e o Envolvimento no Trabalho: Mediação pela Perceção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo

Sara Ramalho Pimenta

Mestrado em
Psicologia Social e das Organizações

Orientadores:

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

Setembro, 2020



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

A relação entre a Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável e o Envolvimento no Trabalho: Mediação pela Perceção de Suporte Organizacional e Compromisso Afetivo

Sara Ramalho Pimenta

Mestrado em
Psicologia Social e das Organizações

Orientadores:

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

Setembro, 2020

Agradecimentos

A presente dissertação representa o culminar de um percurso gratificante e de crescimento que não teria sido possível sem a presença e apoio constantes de várias pessoas a que agradeço de seguida.

Agradeço à Professora Patrícia Duarte pela orientação ao longo deste processo, pelo interesse despertado e conhecimentos transmitidos relativamente a diversos temas, pela constante disponibilidade e compreensão, bem como pelo encorajamento nas várias etapas.

Agradeço aos meus pais, desde sempre o meu porto seguro, pelo amor e apoio incondicionais, pela oportunidade que me dão de seguir os meus sonhos, por acreditarem em mim e me incentivarem a dar sempre o meu melhor.

Agradeço ao meu irmão e toda a família pela sua presença e apoio constantes, pelo carinho e interesse demonstrados ao longo do percurso e por não me deixarem desanimar.

Agradeço à Maria pela amizade desde o primeiro dia, pelo seu apoio e carinho, por me dar ânimo nos momentos mais desafiantes e por partilhar comigo os melhores momentos deste percurso.

Agradeço à Inês pela partilha de momentos nos anos de licenciatura e pela amizade para além da mesma, pelo seu apoio e encorajamento constantes e por me incentivar a saber mais.

Agradeço ao Diogo pelo apoio, carinho e motivação inigualáveis, por me fazer acreditar mesmo nos momentos de maior exigência e, também, pela enorme paciência para me ouvir relativamente a bibliografia e questões afins.

Agradeço à Rita pela motivação transmitida, pelo apoio incansável e pela sua extraordinária capacidade de me fazer rir e ver o melhor lado dos desafios e momentos vividos.

Agradeço também aos professores pelo conhecimento e interesse transmitidos, bem como ao próprio ISCTE-IUL pelos cinco preenchidos anos em que me acolheu.

Por último, agradeço a todos aqueles que de algum modo contribuíram para a realização da presente dissertação e concretização desta importante etapa do meu percurso académico e pessoal.

Resumo

Os trabalhadores desempenham um papel fulcral nas organizações, sendo essenciais para o seu funcionamento. O reconhecimento dos seus contributos tem levado a que lhes seja atribuída uma crescente importância, assim como às suas atitudes e comportamentos no contexto organizacional, dos quais faz parte o envolvimento no trabalho. Deste modo, o estudo dos preditores deste envolvimento ganhou destaque, sendo identificados como relevantes as práticas de gestão de recursos humanos (GRH) e de responsabilidade social das organizações (RSO).

O presente estudo pretendeu averiguar se a perceção de GRH socialmente responsável (GRH-SR), pautada por práticas focadas nos trabalhadores enquanto *stakeholders* primários da organização, está relacionada com o envolvimento no trabalho, e se a perceção de suporte organizacional e o compromisso afetivo poderão contribuir para explicar tal relação.

Neste sentido, foi aplicado um questionário *online* composto por cinco escalas e questões adicionais para caracterização. A amostra resultante foi de 223 participantes, inseridos em setores e organizações distintos.

Os principais resultados indicam que a perceção de GRH-SR se encontra relacionada com o envolvimento no trabalho, sendo a relação mediada de forma combinada pela perceção de suporte e compromisso afetivo. Contudo, não se verificaram mediações da perceção do suporte organizacional e do compromisso afetivo de modo isolado na relação principal.

O presente estudo contribui para o desenvolvimento da literatura relativa à GRH-SR e a perceção dos trabalhadores face à sua aplicação, aprofundando o conhecimento sobre as relações entre esta e construtos relevantes, como o envolvimento no trabalho, a perceção de suporte organizacional e o compromisso afetivo.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos socialmente responsável, envolvimento no trabalho, perceção de suporte organizacional, compromisso afetivo

PsycINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior

Abstract

Employees perform a fundamental role in organizations and therefore are essential to their functioning. The recognition of employees' contributions has led to an increased relevance being attributed to them, as well as their attitudes and behaviours in organizational context, in which work engagement is included. Given this, the study of work engagement predictors gained distinction, and the human resources management (HRM) practices and corporate social responsibility (CSR) were identified as relevant in that sense.

The present study aimed to investigate whether the perception of social responsible HRM (SR-HRM), based on practices focused on employees as the organization's primary stakeholders, is related to work engagement, and whether the perception of organizational support and affective commitment may contribute to explain this relationship.

For this purpose, an online questionnaire consisting of five scales and additional questions for characterization was applied. The resulting sample was of 223 participants, placed in different sectors and organizations.

The main results indicate that the perception of SR-HRM is related to work engagement and that the relationship is mediated in a sequential way by perceived organizational support and affective commitment. However, perceived organizational support and affective commitment mediations by themselves were not significant in the relationship between the criterion and predictor variable.

The present study contributes to the development of the literature regarding SR-HRM and employees' perception regarding its application, deepening the knowledge about the relationships between this variable and relevant constructs, such as work engagement, perceived organizational support and affective commitment.

Keywords: socially responsible human resources management, work engagement, perceived organizational support, affective commitment

PsycINFO Classification Categories and Codes

3600 Industrial & Organizational Psychology

3660 Organizational Behavior

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento teórico	5
1.1 Envolvimento no trabalho	5
1.2 Gestão de recursos humanos socialmente responsável	8
1.3 Perceção de suporte organizacional	12
1.4 Compromisso afetivo	15
Capítulo II – Método.....	21
2.1 Procedimento	21
2.2 Participantes	21
2.3 Instrumento	22
2.3.1 Envolvimento no trabalho (variável critério).....	22
2.3.2 Gestão de recursos humanos socialmente responsável (variável preditora).....	22
2.3.3 Perceção de suporte organizacional (variável mediadora)	23
2.3.4 Compromisso afetivo (variável mediadora)	23
2.3.5 Preferências por trabalho solitário (variável marcadora)	24
Capítulo III – Resultados.....	25
3.1 Análise descritiva e correlações entre variáveis.....	25
3.2 Teste ao modelo de investigação	28
Capítulo IV – Discussão e Conclusão	33
4.1 Implicações teóricas e práticas	35
4.2 Limitações e sugestões para estudos futuros	36
Referências	39
Anexos.....	45

Índice de Quadros

Quadro 3.1 Médias, desvios-padrão, correlações entre variáveis e consistências internas.....	27
Quadro 3.2 Teste de hipóteses do modelo de investigação	30

Índice de Figuras

Figura 1.1 Modelo de investigação	20
Figura 3.1 Modelo de investigação suportado pelos resultados	31

Introdução

Atualmente enfrentamos múltiplos desafios no mundo do trabalho originados pela crescente globalização, pela competitividade internacional e por mudanças ao nível das organizações (Cartwright & Holmes, 2006; Chernyak-Hai & Rabenu, 2018; Voegtlin & Greenwood, 2016). Estes desafios têm impactos alargados, mas são particularmente sentidos pelos trabalhadores, uma vez que geram défices na regulamentação, insegurança nas relações de trabalho, percursos de carreira instáveis e exigências laborais acrescidas (Hellgren et al., 2008; Voegtlin & Greenwood, 2016), contribuindo para que os trabalhadores se sintam cada vez mais desencorajados e esgotados (Cartwright & Holmes, 2006; Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Dada esta conjuntura, e a responsabilização pelas condições de trabalho cada vez mais assente nas próprias organizações, tem vindo a emergir a perceção da gestão de recursos humanos (GRH) enquanto ‘guardiã’ de boas condições de trabalho (Voegtlin & Greenwood, 2016).

Em simultâneo, a responsabilidade social das organizações (RSO) tem ganho maior atenção no seio das organizações. Tal atenção deve-se, em parte, à tentativa destas em obterem vantagem competitiva, legitimidade e uma boa reputação (Chaudhary, 2017; Lee, 2008), mas surge também como uma forma de darem resposta à crescente pressão exercida pelos seus *stakeholders* e pela sociedade de um modo geral (Duarte, 2014; Helmig et al., 2016). No que diz respeito aos trabalhadores, e apesar da escassez de estudos ao nível individual, a RSO contribui, segundo a revisão de literatura sistemática de Aguinis e Glavas (2012), para o aumento da identificação organizacional, de comportamentos de cidadania organizacional, da atratividade para potenciais candidatos a trabalhadores e do envolvimento dos trabalhadores no trabalho.

Partindo do destaque dado ao papel da GRH e da RSO, têm sido conduzidos estudos que incidem sobre a relação entre estas (e.g., Jamali et al., 2015; Voegtlin & Greenwood, 2016). Uma perspetiva resultante da convergência destes conceitos é a da RSO enquanto potenciadora de uma GRH mais responsável, traduzindo-se numa gestão de recursos humanos socialmente responsável (GRH-SR) (Sancho et al., 2018; Shen & Zhu, 2011; Voegtlin & Greenwood, 2016). A GRH-SR tem como intuito incorporar a responsabilidade social nas rotinas de GRH, focando-se nos trabalhadores enquanto *stakeholders* principais da organização e num ajustamento estratégico dentro da mesma (Barrena-Martínez et al., 2019; Shao et al., 2019).

Como resultado, verifica-se uma maior consciencialização acerca do importante papel desempenhado pelos trabalhadores, uma vez que os mesmos constituem um recurso imprescindível e impulsionam o negócio (Cantele, 2017). Assim, destaca-se nas organizações a necessidade de possuir trabalhadores energéticos e dedicados que estão envolvidos no seu

trabalho, permitindo prosperidade num panorama de constante mudança através de um melhor desempenho (Christian et al., 2011; Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli, 2014). Para potenciar este envolvimento são identificadas como relevantes as estratégias de GRH, dado que são interpretadas pelos trabalhadores como uma demonstração da vontade que a organização tem de os apoiar e investir em si (Alfes et al., 2013), assim como de RSO, uma vez que foram já demonstradas por Glavas e Piderit (2009) e Ferreira e de Oliveira (2014) relações positivas entre práticas de RSO e o envolvimento no trabalho.

Contudo, alguns autores (e.g., Jamali et al., 2015) identificam a necessidade de compreender como é que as práticas de GRH-SR se relacionam com determinadas consequências ao nível das atitudes e comportamentos dos trabalhadores, através de mecanismos psicológicos subjacentes. A perceção de suporte organizacional, que reflete a perceção dos trabalhadores acerca do compromisso que a organização tem para consigo (Eisenberger et al., 1986), ao estar positivamente relacionada quer com as práticas de recursos humanos (RH) quer com o envolvimento no trabalho poderá constituir um mecanismo explicativo da relação entre estes (Kurtessis et al., 2017; Zhong et al., 2016). Por sua vez, o compromisso afetivo, referente à ligação emocional sentida pelo trabalhador face à organização em que está inserido (Meyer & Allen, 1991), ao relacionar-se positivamente com as experiências de trabalho e com inúmeras consequências ao nível individual, dos quais são exemplo o desempenho e comportamentos de cidadania organizacional, poderá também constituir um mecanismo explicativo da relação entre GRH-SR e o envolvimento no trabalho.

Com base no panorama acima descrito e na necessidade de potenciar o envolvimento dos trabalhadores, o presente estudo pretende averiguar se a GRH-SR está positivamente relacionada com o envolvimento no trabalho por intermédio quer da perceção de suporte organizacional quer do compromisso afetivo, que assumem o papel de variáveis mediadoras.

Simultaneamente, este estudo tem como intuito contribuir para o conhecimento relativo às quatro variáveis presentes no modelo de investigação, sendo que ao focar-se na perceção dos trabalhadores pretende responder a pedidos prévios de um maior número de estudos conduzidos ao nível dos *stakeholders* internos (Jamali et al., 2015). Um objetivo adicional é procurar perceber se as práticas de GRH-SR estão a ser aplicadas em contexto português, uma vez que dada a recência do tema ainda não foram verificados estudos a nível nacional.

Com o intuito de responder à questão de investigação e objetivos supracitados, o presente estudo estabelece como ponto de partida o enquadramento teórico das variáveis em estudo e relação entre as mesmas, enunciando as hipóteses de investigação com base na revisão da literatura existente. De seguida é descrito o método do estudo, explicitando-se o procedimento

de recolha de dados, a amostra resultante e a operacionalização das variáveis. O capítulo seguinte diz respeito aos resultados decorrentes da análise estatística dos dados conseguidos, sendo apresentadas as medidas descritivas e correlações entre variáveis, bem como o teste estatístico das hipóteses. Por último, são discutidos os resultados obtidos com o suporte de literatura, são enunciadas as implicações teóricas e práticas e, também, as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1. Envolvimento no trabalho

Com as alterações que têm vindo a ocorrer a diversos níveis à escala mundial e as suas inevitáveis repercussões nas organizações e contexto laboral, o papel desempenhado pelos trabalhadores é central para a capacidade de as organizações serem bem-sucedidas a longo prazo. As capacidades psicológicas, incluindo a motivação, dos trabalhadores são cada vez mais cruciais e, simultaneamente, requisitadas. É neste contexto que o envolvimento no trabalho por parte dos trabalhadores tem vindo a despertar um crescente interesse não só na vertente académica, mas também na vertente prática ao nível das organizações, consultorias de gestão e inclusive decisores políticos (Lesener et al., 2020; Peccei, 2013; Schaufeli, 2014).

Contudo, e apesar da relevância mencionada, grande parte da informação divulgada acerca do envolvimento tem como base a prática, e não uma fundamentação teórica e empírica (Saks, 2006). Para além disso, a conceptualização académica do envolvimento tem sido identificada como inconsistente por parte de alguns autores (e.g., Welch, 2011), afigurando-se como relevante proceder à distinção entre as definições e compreender a evolução do conceito ao longo do tempo. Para tal, e uma vez que segundo Saks (2008) abordar o envolvimento de um modo geral sem especificar o papel em questão não faz sentido (i.e., trabalho, grupo, organização), no presente estudo será considerado o envolvimento no trabalho.

Inicialmente, este conceito surgiu com o trabalho de Kahn (1990) relativo ao envolvimento pessoal no trabalho. Segundo o autor, os indivíduos podem variar relativamente ao grau que empregam do *self* no trabalho, pelo que estar envolvido no trabalho se caracteriza como o emprego e expressão física, cognitiva e emocional do trabalhador durante o desempenho do seu papel (Kahn, 1990). Por oposição, o não envolvimento refere-se à retirada e defesa do *self*, refletindo-se numa ausência física, cognitiva e emocional no desempenho prestado (Kahn, 1990). Deste modo, e para que o envolvimento no trabalho seja potenciado, Kahn (1990) refere que são necessárias três condições psicológicas: significado psicológico, segurança psicológica e disponibilidade psicológica. Concluindo-se, assim, que é a experiência psicológica detida pelos trabalhadores relativamente ao seu trabalho e os contextos desse trabalho que vão moldar a sua presença ou ausência de envolvimento durante o desempenho das tarefas (Kahn, 1990).

Mais tarde, com a emergência da psicologia positiva, e consequente direcionamento da atenção para o funcionamento humano otimizado, o envolvimento no trabalho ganhou novo destaque com o surgimento de duas escolas de pensamento distintas, mas relacionadas, que perspetivam o *engagement* como oposto do *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004).

Segundo Maslach e colaboradores (2001), o envolvimento no trabalho é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, que são dimensões opostas do *burnout* (i.e., exaustão, cinismo e ineficácia). Assim, estes dois conceitos são perspectivados enquanto polos opostos de um *continuum* (Schaufeli, 2014), podendo avaliar-se ambos através do *Maslach Burnout Inventory (MBI)*, tendo em conta se a pontuação é favorável ou desfavorável, e distinguindo-se de outros construtos da psicologia organizacional ao fornecer uma perspetiva mais complexa e completa da relação do indivíduo com o seu trabalho (Maslach et al., 2001).

Enquanto autores de uma escola de pensamento alternativa, Schaufeli e colaboradores (2002) desenvolveram uma nova conceptualização do envolvimento no trabalho que se tornou bastante influente e que será a adotada no presente estudo, considerando-o como um estado independente do *burnout*, que deve ser avaliado com recurso a um instrumento diferente (e.g., *Utrecht Work Engagement Scale – UWES*). Segundo estes autores o envolvimento consiste num estado de espírito positivo e enriquecedor relativamente ao trabalho, que não se encontra limitado a alvos específicos, sendo persistente e generalizado. Deste modo, é abordado enquanto estado afetivo-cognitivo composto pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002). O vigor caracteriza-se por elevados níveis de energia, resiliência mental e vontade de investir esforço durante o trabalho, permitindo a persistência face a dificuldades. A dedicação é descrita como o sentido de significado, orgulho, desafio, entusiasmo e inspiração decorrentes do trabalho. Por último, a absorção diz respeito a um estado de profundo envolvimento e concentração no trabalho, o que se reflete numa passagem rápida do tempo e dificuldade de se distanciar do trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002).

Dada esta multiplicidade de definições do envolvimento, Macey e Schneider (2008) teceram algumas considerações acerca da imprecisão dos trabalhos académicos que lhes estão subjacentes, definindo, por sua vez, o envolvimento enquanto construto multidimensional que agrega vários outros construtos já estabelecidos. Saks (2008), partindo do trabalho destes autores, e tendo anteriormente definido o envolvimento também como multidimensional, mas não tão abrangente (Saks, 2006), demonstra que apesar de o tema ser recente na comunidade académica, foram já desenvolvidos e testados modelos, teorias e medidas para o envolvimento.

No que diz respeito ao enquadramento teórico que visa explicar o envolvimento no trabalho, e analogamente às suas várias definições, não existe um modelo teórico único. Kahn (1990), tendo em conta a sua definição do envolvimento, recorreu à abordagem de necessidades-satisfação que assume que quando as três necessidades psicológicas do trabalhador estão satisfeitas, através de um trabalho desafiante e com significado, com um

ambiente social seguro e recursos pessoais disponíveis, o envolvimento é propenso a ocorrer (Schaufeli, 2014).

Por sua vez, o modelo *Job Demands-Resources (JD-R)* tem sido o mais utilizado na investigação (Hakanen & Roodt, 2010). Segundo este modelo as condições de trabalho enquadram-se em duas categorias, exigências do trabalho e recursos do trabalho (Demerouti et al., 2001). As exigências do trabalho são relativas a aspetos físicos, sociais, psicológicos ou organizacionais (e.g., pressão temporal) que requerem algum tipo de esforço físico e/ou psicológico ao trabalhador (Demerouti et al., 2001). As características físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais constituem, por sua vez, os recursos do trabalho. Estas são funcionais tendo em conta que auxiliam a atingir os objetivos do trabalho, reduzir as exigências e estimular o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento (Demerouti et al., 2001). O modelo *JD-R* postula a existência de dois tipos de processo: um processo motivacional, que diz respeito à mediação do envolvimento do trabalho entre os recursos do trabalho e pessoais e os resultados positivos no trabalho; e um processo de comprometimento da saúde, em que elevadas exigências do trabalho requerem esforço adicional do trabalhador que por sua vez, caso este não recupere adequadamente, podem levar à exaustão (Schaufeli, 2014).

A Teoria da Troca Social (*Social exchange theory*) tem também sido utilizada para explicar o envolvimento no trabalho, uma vez que a relação entre o trabalhador e a sua organização envolve interdependência mútua. Saks (2006), partindo da premissa que os trabalhadores escolhem o seu grau de envolvimento no trabalho como resposta aos recursos recebidos por parte da organização, adotou a Teoria da Troca Social para explicar o envolvimento no trabalho, uma vez que um dos seus princípios é o de que as relações tendem a evoluir com o tempo para incorporar confiança, lealdade e compromisso mútuo, desde que as partes envolvidas respeitem as regras de reciprocidade (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dado que no presente estudo se pretende explorar se determinadas práticas implementadas pela organização poderão constituir antecedentes do envolvimento no trabalho e, de modo semelhante a Saks (2006), como é que os trabalhadores respondem a tais antecedentes, irá recorrer-se a esta teoria.

O envolvimento no trabalho é vantajoso para as organizações uma vez que, segundo meta-análises (Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010; Rich et al., 2010), se encontra não só positivamente relacionado com o desempenho no trabalho, os comportamentos extra papel e o compromisso organizacional, mas, também, negativamente relacionado com a intenção de *turnover* dos trabalhadores. Adicionalmente, ao nível individual, o envolvimento no trabalho encontra-se relacionado com atitudes positivas face ao mesmo (e.g., satisfação) e com a saúde dos trabalhadores (e.g., Halbesleben, 2010; Schaufeli et al., 2008).

Tendo em conta tais evidências, torna-se imperativo para as organizações perceber o que o desencadeia o envolvimento no trabalho e como o mesmo pode ser potenciado. Esta necessidade tem conduzido ao estudo dos antecedentes e permitido identificar inúmeros fatores no âmbito quer das características pessoais, quer dos recursos do trabalho (Schaufeli, 2012). Ao nível das características individuais, as meta-análises identificaram a conscienciosidade, a autoavaliação em aspetos centrais, os afetos positivos, a congruência de valores, o otimismo e a perceção de autoeficácia enquanto antecedentes (Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010; Rich et al., 2010). Relativamente às características do trabalho, que são mais valorizadas pelas organizações uma vez que, ao contrário das pessoais, podem ser modificadas, têm sido consistentemente identificadas como antecedentes: a autonomia/controlo no trabalho, o *feedback*, a variedade e o significado das tarefas, determinados tipos de liderança (e.g., transformacional) e a perceção de suporte social (Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010; Lesener et al., 2020; Rich et al., 2010).

No sentido de contribuir para a identificação de fatores que potenciam o envolvimento no trabalho e que podem ser adotados pela organização, o presente estudo irá explorar a relação dos conceitos introduzidos de seguida com o envolvimento.

1.2. Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável

Quando abordamos a GRH-SR, importa explicitar que esta abrange os conceitos de GRH e RSO, que lhe conferem significado. Assim, e previamente à introdução da mesma, é relevante abordar ambos os conceitos e como se relacionam entre si.

A GRH diz respeito, segundo Mueller e Carter (2005, citados por Voegtlin e Greenwood, 2016), às práticas, discursos e instituições que têm como foco a gestão de pessoas no âmbito de uma relação de emprego, executada através de redes compostas por atores quer públicos quer privados. A importância que lhe tem sido atribuída pelas organizações é cada vez maior dado que, num panorama de maior acessibilidade aos diversos campos de conhecimento, os fatores que mais contribuem para o sucesso estão relacionados com as próprias pessoas (Scholz et al., 2008).

É possível verificar que a GRH se tem vindo a modificar e a evoluir ao longo das últimas décadas, sendo que na sua génese tinha como principal função garantir o número suficiente de trabalhadores, com as capacidades e a motivação necessárias, de modo a suprir as necessidades e atingir os objetivos estabelecidos pelas organizações (Lengnick-Hall et al., 2009). Porém, com a incorporação de uma vertente estratégica, ganharam relevância as contribuições do

capital humano, as habilidades estratégicas e o desempenho competitivo da organização, transitando a GRH de um cariz administrativo para um fator fundamental da eficácia organizacional (Boxall & Purcell, 2000; Lengnick-Hall et al., 2009). Para tal transição contribuíram as preocupações das sociedades industrializadas relativamente aos direitos, ao bem-estar e às necessidades dos trabalhadores (Shen & Zhu, 2011), bem como a necessidade de alinhar a gestão dos mesmos com as exigências decorrentes da competitividade dos negócios e da envolvente social (Neves & Gonçalves, 2009).

Também nas últimas décadas se tem verificado uma evolução no conceito da RSO, transitando-se para uma discussão assente nas responsabilidades das organizações enquanto um todo e englobando atividades que vão para além da filantropia (Duarte, 2014). Uma vez que as organizações enquanto entidades económicas são dependentes dos serviços de uma rede de diferentes membros da sociedade, tal conduz a que estas sejam responsáveis não só por gerir a obtenção dos objetivos económicos dos seus acionistas, mas, também, por gerir fatores sociais de âmbito alargado (Boxall & Purcell, 2000).

É neste sentido que a RSO tem ganho destaque. Contudo, e dada a abrangência do conceito, não existe uma definição e concetualização única de RSO, o que, segundo Voegtlin e Greenwood (2016), se deve ao facto de a mesma ser amorfa e assumir significados diferentes para diferentes pessoas, estando sujeita a determinadas condicionantes. Ainda assim, existem duas concetualizações bastante influentes: a perspetiva americana e a perspetiva europeia da RSO (Duarte, 2014). A primeira assenta na definição proposta por Carroll (1979) da RSO enquanto abrangente das responsabilidades económica, legal, ética e filantrópica, que devem ser cumpridas em simultâneo e refletem as expetativas da sociedade. A perspetiva europeia tem, por sua vez, como base a definição da Comissão Europeia (2001, 2011), segundo a qual a RSO reflete o processo através do qual as organizações integram preocupações sociais, ambientais, éticas, dos direitos humanos e do consumidor nas suas operações de negócio e estratégia principal, em estreita colaboração com os seus *stakeholders*. Visa, assim, maximizar o valor para esses grupos, bem como identificar, prevenir ou mitigar a influência negativa que as ações organizacionais podem gerar na sociedade (Comissão Europeia, 2011, p. 6). Nesta definição é ainda estabelecida uma divisão das práticas face aos *stakeholders* que visam, correspondendo a dimensão interna às práticas relacionadas com os trabalhadores e a sua gestão e a dimensão externa às práticas que envolvem os parceiros de negócio, as comunidades locais, os consumidores, entre outros. Apesar de diferentes, comuns a ambas as perspetivas são a incorporação das questões sociais na RSO e a importância atribuída às necessidades e expetativas dos diversos *stakeholders* (Duarte, 2014).

Dada a visibilidade cada vez maior da RSO e da GRH, bem como o debate que tem sido gerado em seu torno, nos últimos anos verificou-se uma atenção acrescida à ligação entre ambos. Para tal contribuiu o maior foco verificado nos trabalhadores, que são *stakeholders* comuns a estes conceitos e cruciais para a organização dado o seu envolvimento e interesses na mesma, bem como o papel que desempenham nas atividades da organização (Sarvaiya & Eweje, 2014; Voegtlin & Greenwood, 2016). Voegtlin e Greenwood (2016), através da sua revisão de literatura, introduziram três perspetivas através das quais é possível orientar a investigação face aos desafios relativos à ligação RSO e GRH. A perspetiva instrumental tem como subjacente a premissa de que o envolvimento dos trabalhadores na RSO é instrumental para a maximização do lucro para a organização, sendo que a RSO e GRH se reforçam para melhorar o desempenho financeiro e as considerações económicas dominam a estratégia. A perspetiva sócio-integrativa, por sua vez, defende que os negócios e a sociedade são mutuamente dependentes para a continuidade e o crescimento, sendo o propósito da organização criar valor para a sociedade com o auxílio dos seus trabalhadores, existindo um reforço mútuo da RSO e da GRH para criar benefícios para a organização e os seus *stakeholders*. Por último, a perspetiva política estabelece como propósito da organização o cumprimento das obrigações para com a sociedade enquanto ator político e económico, podendo a RSO e a GRH reforçar-se para dar resposta aos défices institucionais e sendo os trabalhadores considerados cidadãos com direitos e obrigações relativamente à organização e sociedade (Voegtlin & Greenwood, 2016).

De entre os temas que têm sido alvo de pesquisa académica no âmbito da ligação entre RSO e GRH destacam-se o comportamento pró-ambiental, a GRH sustentável e a gestão ambiental, pela quantidade substancial de produção científica que têm associados (Santana et al., 2020). A GRH-SR surgiu também dentro do campo de estudo que liga estes conceitos enquanto novo tema de pesquisa, sendo derivada de ambos, e tem vindo a ganhar maior importância nos últimos anos, sendo classificada enquanto temática importante e transversal (Sancho et al., 2018; Santana et al., 2020).

A GRH-SR é referente às políticas e práticas da GRH que visam garantir a RSO dirigida aos trabalhadores, devendo a sua orientação socialmente responsável procurar não só o melhor desempenho a nível individual, mas, também, o equilíbrio das expectativas dos trabalhadores (Sancho et al., 2018). Assim, procura contribuir para o seu bem-estar, satisfação e compromisso com a organização, indo para além do estritamente legal e económico (Barrena-Martínez et al., 2017; Sancho et al., 2018; Shen & Benson, 2014). Segundo Shao e colaboradores (2019) é necessário ter em consideração que esta consiste num tipo de GRH estratégico, constituindo na

sua essência uma ferramenta para implementação da RSO, que procura atingir um equilíbrio entre o desempenho organizacional e social de âmbito alargado, atingindo os seus objetivos através da participação dos trabalhadores no processo de implementação da RSO.

O construto GRH-SR foi cunhado pela primeira vez por Orlitzky e Swanson (2006) com a identificação de áreas funcionais da GRH que devem ser contempladas nas organizações que visam atingir resultados económicos e sociais construtivos através da RSO, sendo estas o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, a compensação, a formação e o desenvolvimento, contemplando determinadas especificidades (e.g., avaliar tendo por base o desempenho económico e social dos trabalhadores. Tais áreas funcionais, bem como outras áreas e conceitos (e.g., equilíbrio trabalho-família), serviram posteriormente de base para o desenvolvimento de instrumentos de medida por parte de outros autores (Santana et al., 2020).

Shen (2011) e Shen e Zhu (2011) continuaram, mais tarde, a desenvolver o conhecimento da temática tendo identificado como três componentes principais da GRH-SR a: GRH em conformidade legal (e.g., igualdade, saúde e segurança no trabalho); GRH orientada para os trabalhadores (e.g., horário de trabalho flexível, participação dos trabalhadores na tomada de decisão); e GRH para a facilitação da RSO geral (e.g., promover e recompensar o desempenho social dos trabalhadores). Com base neste modelo, Shen e Zhu (2011) criaram uma escala para aferir a perceção dos trabalhadores face à GRH-SR da sua organização, tendo a mesma sido utilizada para estudar a relação deste conceito com o compromisso organizacional. Os resultados levaram os autores a concluir que a perceção favorável de políticas e práticas de GRH-SR está positivamente relacionada com o compromisso organizacional de um modo geral, sendo a relação mais forte a verificada com a componente do compromisso afetivo (Shen & Zhu, 2011). Tais conclusões contribuíram para salientar a GRH-SR enquanto importante mecanismo para motivar os trabalhadores o que, como consequência, permite atingir um melhor desempenho (Shen & Zhu, 2011).

É plausível afirmar que foi o trabalho dos autores supracitados que criou as bases através das quais a GRH-SR ganhou maior substância anos mais tarde, tendo este tema adquirido maior força e visibilidade a partir de 2014 (Santana et al., 2020). Desde então tem sido estudada a relação da GRH-SR com diversas variáveis procurando compreender se e como as suas práticas se relacionam com as atitudes, comportamentos e desempenho dos trabalhadores. No que diz respeito ao desempenho, frequentemente estudado na relação com a GRH de um modo geral, as evidências empíricas demonstram que as práticas de GRH-SR se encontram positivamente relacionadas não só com o desempenho individual nas tarefas, mas, também, com os comportamentos de cidadania organizacional, sendo tal relação influenciada por variáveis como

a identificação organizacional, a percepção de suporte organizacional, a identidade pró-social e a empatia dos trabalhadores (Newman et al., 2015; Shao et al., 2019; Shen & Benson, 2016). Por sua vez, Barrena-Martinez e colaboradores (2018) demonstraram que uma orientação socialmente responsável na GRH aumenta o capital intelectual das organizações, sendo que as suas três componentes – humana, social e organizacional – influenciam, por sua vez, o desenvolvimento de outros aspetos da RSO (e.g., transparência). Relativamente às atitudes e comportamentos individuais face ao trabalho, estudos anteriores demonstraram que as práticas de GRH-SR contribuem para o aumento da satisfação, motivação, confiança e compromisso dos trabalhadores e, conseqüentemente, para a diminuição da intenção de *turnover* por parte dos mesmos, sendo o princípio da reciprocidade frequentemente apontado pelos autores enquanto possível explicação (Kundu & Gahlawat, 2015, 2016; Shen & Zhu, 2011).

Tendo em conta as evidências supracitadas, podemos constatar que as práticas de GRH-SR têm potencial para o desenvolvimento de comportamentos e atitudes positivos nos trabalhadores (Jamali et al., 2015). O envolvimento no trabalho, não tendo sido estudado até à data em relação a este tipo de práticas, poderá ser uma das conseqüências das mesmas, uma vez que foi já demonstrado que quer as práticas de GRH quer as práticas internas de RS estão positivamente relacionadas com o envolvimento. Tal relação pode ser explicada pela percepção de tais práticas enquanto demonstração por parte dos empregadores da vontade de investir e apoiar os trabalhadores e, também, pelo facto de darem resposta às necessidades dos mesmos (Alfes et al., 2013; Chaudhary, 2017; Ferreira & Real de Oliveira, 2014). Deste modo é estabelecida como primeira hipótese de investigação:

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre a percepção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho.

1.3. Percepção de Suporte Organizacional

A percepção de suporte organizacional consiste na crença que os trabalhadores têm relativamente ao compromisso que a organização tem para consigo, sendo este sinalizado através da valorização dos seus contributos e da preocupação com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Esta percepção gera nos trabalhadores a expectativa de que o seu esforço será equitativamente recompensado por parte da organização através do suporte em situações futuras (e.g., doença), do pagamento de um salário justo e de um trabalho interessante e relevante (Eisenberger et al., 1986).

Segundo Levinson (1965), esta percepção deriva de um processo de personificação, em que existe uma atribuição, por parte dos trabalhadores, de traços e qualidades antropomórficos à organização, com os quais estes se identificam. Assim o seu desenvolvimento é, de acordo com a Teoria de Suporte Organizacional, decorrente da interpretação feita pelos trabalhadores dos motivos e intenções subjacentes ao tratamento favorável ou desfavorável recebido por parte da organização, sob a forma de políticas, normas, procedimentos e ações que os afetam (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 2001; Kurtessis et al., 2017). Tal interpretação é, por sua vez, influenciada por fatores como a frequência, intensidade e sinceridade dos elogios e aprovação recebidos por parte da organização, bem como de outro tipo de recompensas que impactam os trabalhadores (Blau, 1964, citado por Eisenberger et al., 1986).

Tendo como base tal atribuição e interpretações, a percepção de suporte organizacional desencadeia um processo de troca social que gera nos trabalhadores um sentimento de obrigação, decorrente da norma da reciprocidade, face aos objetivos organizacionais e à prosperidade da organização, como forma de compensar o tratamento favorável recebido (Eisenberger et al., 2001; Levinson, 1965; Kurtessis et al., 2017). Contudo, de acordo com Rhoades e Eisenberger (2002), o grau de aceitação por parte dos trabalhadores da norma da reciprocidade como sendo a base do seu relacionamento com a organização vai, por sua vez, afetar a força da relação entre a percepção de suporte organizacional e a obrigação sentida. Tal relação encontra-se assim sujeita à percepção dos trabalhadores do tratamento recebido como discricionário ou controlado externamente e é, também, influenciada pela ideologia de troca dos trabalhadores, verificando-se uma maior influência desta percepção em trabalhadores com níveis mais elevados desta ideologia (Eisenberger et al., 1986; Eisenberger et al., 1997).

Adicionalmente, e devido aos processos psicológicos que lhe estão subjacentes, tal percepção de suporte induz os trabalhadores a incorporarem na sua identidade social a pertença organizacional e o estatuto do papel desempenhado, impactando a satisfação das suas necessidades socioemocionais, e reforça, também, a sua crença de que ao desempenharem um maior esforço para atingir os objetivos organizacionais serão mais bem recompensados (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

De acordo com Levinson (1965), a reciprocidade na relação indivíduo-organização gera contribuições para ambas as partes. Logo, se esta for bem-sucedida, possibilita que o trabalhador obtenha suporte psicológico e oportunidades de desenvolvimento e que a organização, por sua vez, detenha potencial quer para sobreviver quer para crescer, através do apoio coeso e do investimento do trabalhador nas tarefas organizacionais. Estes impactos gerados pela percepção de suporte organizacional, quer ao nível individual quer ao nível

organizacional, ao estar fortemente correlacionada com determinadas atitudes e comportamentos dos trabalhadores (Riggle et al., 2009), têm gerado um grande interesse por parte das organizações. As evidências empíricas e as meta-análises relativas à percepção de suporte organizacional demonstram que esta se encontra positivamente relacionada com o compromisso organizacional, existindo uma ligação particularmente forte com o compromisso afetivo; a satisfação com o trabalho e o humor positivo, estando os trabalhadores sujeitos a menos sintomas de tensão (e.g., fadiga e *burnout*); a identificação organizacional; a autoeficácia no trabalho; a autoestima com base na pertença organizacional; o equilíbrio trabalho-família; o desempenho, salientando-se o desempenho na tarefa e os comportamentos de cidadania organizacional, dirigidos sobretudo à própria organização; e o envolvimento no trabalho. Adicionalmente, ao percecionarem um elevado nível de suporte por parte da organização, os trabalhadores são menos propensos a deixar a organização (i.e., *turnover*) ou intencionarem fazê-lo (i.e., intenção de *turnover*), bem como a chegarem atrasados ou mesmo faltarem ao trabalho (Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rich et al., 2010; Riggle et al., 2009).

Por sua vez, os investigadores têm procurado compreender quais os fatores que, ao sinalizarem aos trabalhadores que a organização os valoriza, antecedem o desenvolvimento da percepção de suporte organizacional. Neste sentido, são identificadas três categorias principais de antecedentes - a justiça, o suporte do supervisor e as práticas de RH e condições de trabalho (Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). No que diz respeito à justiça no tratamento dos trabalhadores, verificou-se que a justiça procedimental (i.e., relativa a práticas e políticas organizacionais para determinar a distribuição de resultados) estabelece uma relação mais forte com esta percepção do que a justiça distributiva (i.e., distribuição justa dos resultados) e a justiça interacional (i.e., modo como o indivíduo é tratado durante a tomada de decisões organizacionais) Tal diferença, segundo Kurtessis e colaboradores (2017), pode ser explicada pela relativa estabilidade de tais procedimentos e pela percepção dos trabalhadores de que os mesmos estão, de modo geral, sob o controlo da própria organização, pelo que são discricionários. Relativamente ao suporte por parte do supervisor, foi demonstrado que tipos de liderança mais inspiradores e de apoio contribuem substancialmente para tal percepção de suporte, ao contrário de uma liderança transacional com que tem uma menor associação. Os supervisores desempenham assim um importante papel para o desenvolvimento desta percepção dado que, ao serem vistos como mais representativos da organização, o tratamento favorável que dirigem aos trabalhadores pode ser interpretado como valorização por parte da própria organização (Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002). No que diz respeito às

práticas de RH e condições de trabalho, Eisenberger e colaboradores (1997) evidenciaram que muitos trabalhadores acreditam que estas se encontram sobre o controlo da organização e por isso, se as mesmas forem favoráveis e potenciarem o seu bem-estar, contribuem para o desenvolvimento de tal perceção. Deste modo, as práticas de RH e condições de trabalho que podem ser perspectivadas enquanto recursos e enriquecedoras da experiência dos trabalhadores – como as oportunidades de desenvolvimento, a segurança no trabalho, a autonomia, as recompensas, a participação na tomada de decisão e as práticas de apoio à família – encontram-se positivamente relacionadas com esta perceção de suporte, sendo predictoras mais fortes da mesma do que fatores de exigência, como o conflito e ambiguidade de papel (Kurtessis et al., 2017; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Com base na literatura supracitada, é possível inferir que o tratamento favorável recebido pelos trabalhadores, sob a forma de determinadas práticas de RH, contribui para que haja um aumento nesta perceção de suporte. Para tal, e segundo Eisenberger e colaboradores (2016), estas práticas devem assegurar determinadas condições, das quais são exemplo: garantir a justiça e equidade quer na elaboração quer na aplicação dos procedimentos; estabelecer objetivos atingíveis e recompensar o bom desempenho com base nos mesmos; oferecer benefícios que dão resposta a necessidades específicas de um grande número de colaboradores; promover redes sociais fortes no local de trabalho, que servem propósitos como partilha de informação entre trabalhadores. A GRH-SR, ao pautar-se pela preocupação com a qualidade das condições de trabalho e vida dos trabalhadores e assegurar tais condições, poderá, deste modo, contribuir para o aumento da perceção de suporte organizacional ao sinalizar a valorização dos trabalhadores, através das políticas e práticas de RH que a constituem. Por sua vez, os trabalhadores com níveis mais elevados desta perceção, ao terem expectativas positivas e de segurança decorrentes do tratamento favorável recebido por parte da organização, poderão ter níveis superiores de envolvimento no trabalho como forma de reciprocitar tal investimento organizacional (Rich et al., 2010; Saks, 2006). Tendo como base tal racional, é colocada a seguinte hipótese de investigação:

Hipótese 2: A perceção de suporte organizacional medeia a relação entre a perceção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho.

1.4. Compromisso Afetivo

O compromisso organizacional é um tema decorrente da ligação existente entre trabalhador-organização que desde cedo despertou um grande interesse, não só por parte dos investigadores

como dos gestores e organizações. Contudo, existe pouco consenso relativamente à definição do conceito, dado o número de propostas do seu significado de acordo com diferentes áreas disciplinares (Mowday et al., 1982). Ainda assim, uma definição que tem sido amplamente difundida é a do compromisso enquanto força que estabelece uma ligação entre o indivíduo e uma linha de ação relevante para um ou mais alvos (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301).

Existe uma distinção tradicionalmente estabelecida na abordagem do compromisso organizacional, e que segundo Meyer e Allen (1997) permitiu a sua definição e métodos de estudo, entre o compromisso atitudinal – decorrente de um processo de pensamento, através do qual os indivíduos consideram a medida em que os seus valores e objetivos são congruentes com os da organização - e o compromisso comportamental – resultante do facto de os indivíduos se encontrarem “presos” a dada organização, refletindo-se no seu compromisso com um determinado curso de ação (Mowday et al., 1982). Todavia, e para além desta diferenciação, existe também a perspetiva do compromisso organizacional enquanto estado psicológico que conjuga as duas abordagens anteriores e se pode refletir no desejo, necessidade e/ou obrigação dos indivíduos para manter a filiação na organização (Meyer & Allen, 1991, 1997).

De acordo com a abordagem de Meyer e Allen (1991), o compromisso organizacional pode ser percecionado enquanto construto multidimensional, e não unidimensional como proposto inicialmente por Mowday e colaboradores (1982), que o definiram enquanto a intensidade relativa da identificação de um indivíduo com uma organização em particular e seu envolvimento na mesma. Partindo da noção comum às várias concetualizações de que o compromisso vincula o indivíduo à organização e da existência de três temas gerais nas mesmas, os autores propuseram o Modelo das Três-Componentes do Compromisso Organizacional, que designaram como compromisso afetivo, instrumental e normativo (Meyer & Allen, 1991). O compromisso afetivo diz respeito à ligação emocional sentida pelo trabalhador para com a organização, bem como a sua identificação e envolvimento na mesma, o que resulta na continuidade da sua relação pelo desejo para tal, entusiasmo com o trabalho e empenho relativamente ao sucesso organizacional (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer et al., 2004). Quanto ao compromisso instrumental, este deriva da perceção de custo associada à saída da organização e à ausência de alternativas mais favoráveis, pelo que a permanência na mesma resulta da crença de que precisa de o fazer, esforçando-se assim em prole da realização dos seus objetivos pessoais (Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001). Por último, o compromisso normativo reflete o sentimento de obrigação por parte dos trabalhadores de manter o vínculo com a organização, decorrente do dever moral sentido para com a mesma, que se reflete na realização do trabalho desprovida de entusiasmo e empenho (Meyer & Allen, 1991,

1997; Meyer et al., 2004). Estas três componentes determinam assim o estado psicológico dos trabalhadores, uma vez que não são mutuamente exclusivas, mas poderão variar em termos da sua intensidade e da relação estabelecida com outros comportamentos no trabalho (Meyer & Allen, 1991, 1997).

Apesar de terem sido levantadas algumas questões relativamente a este modelo, nomeadamente à elevada correlação existente entre as componentes do compromisso afetivo e do normativo, verificou-se que a magnitude da relação destas com outras variáveis, quer antecedentes quer consequentes, é diferente (Meyer et al., 2002). Deste modo, apesar do escrutínio de que tem sido alvo, o modelo teórico tem recebido um forte suporte empírico que apoia a sua utilização (Meyer et al., 2004).

O presente estudo irá cingir-se à componente afetiva, pelo que o compromisso organizacional será analisado enquanto construto unidimensional. Tal escolha está relacionada com o interesse em abordar o compromisso na sua vertente de ligação emocional e envolvimento para com a organização e, também, com as evidências reportadas na literatura da força da sua relação com outras variáveis, que sobressaí em relação às componentes instrumental e normativa.

Tendo em conta o interesse despertado pelo compromisso organizacional desde a sua génese, têm sido realizados diversos estudos empíricos e meta-análises, na tentativa de compreender quais as suas consequências. O *turnover* tem tido um grande destaque, tendo sido afirmado por Mowday e colaboradores (1982) que trabalhadores com um elevado compromisso, ao sentirem maior desejo de permanecer na organização e contribuírem para os seus objetivos, teriam menor probabilidade de abandonar a organização. As evidências têm suportado tal afirmação, uma vez que são verificadas correlações negativas entre o compromisso e o *turnover*, sendo a correlação mais forte a verificada com o compromisso afetivo, seguido pelo normativo e pelo instrumental (Meyer et al., 2002). As cognições relativas à saída da organização, por sua vez, estão também negativamente correlacionadas com o compromisso organizacional, exibindo o mesmo padrão da força das correlações com as três componentes verificado no *turnover* (Meyer et al., 2002). Relativamente ao absentismo dos trabalhadores, verifica-se que o compromisso afetivo é um dos seus principais preditores, apresentando a correlação quer do compromisso normativo quer do instrumental valores negativos próximos de zero (Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002). O desempenho no trabalho revelou estar positivamente correlacionado com o compromisso afetivo, seguido do normativo, tendo sido verificada uma maior força desta correlação nas avaliações de desempenho efetuadas por parte do supervisor do que nas decorrentes de autoavaliação (Meyer et al., 2002). As

evidências demonstraram, também, que os comportamentos de cidadania organizacional se encontram positivamente correlacionados com o compromisso, sendo a relação mais forte com a componente afetiva do mesmo (Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002). Apesar de não tão frequentemente estudados em relação ao compromisso como as variáveis anteriormente citadas, quer o *stress* quer o conflito trabalho-família, demonstraram estar negativamente correlacionados com o compromisso afetivo, mas, por sua vez, positivamente correlacionados com o compromisso instrumental (Mercurio, 2015; Meyer et al., 2002).

Com base nas evidências supracitadas, a identificação de possíveis antecedentes do compromisso organizacional adquire uma grande relevância. Segundo Meyer e Allen (1991), uma vez que as três componentes do compromisso refletem diferentes estados psicológicos deverão existir diferentes antecedentes que contribuem para o seu desenvolvimento. Neste sentido, e no que se refere concretamente à componente afetiva do compromisso, os autores identificaram quatro categorias principais de antecedentes – variáveis demográficas, diferenças individuais, alternativas/investimentos e experiências de trabalho (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 2002). Relativamente às variáveis demográficas (e.g., idade, género, habilitações académicas), a correlação destas com o compromisso afetivo é geralmente baixa. Sendo, no entanto, reportadas correlações positivas e estatisticamente significativas entre a componente afetiva do compromisso e a idade, a antiguidade ao nível da organização e ao nível da função (Meyer et al., 2002). As diferenças individuais, refletidas pelas variáveis do *locus* de controlo externo e autoeficácia de tarefa, estão significativamente correlacionadas com o compromisso afetivo, revelando a primeira uma correlação negativa e a segunda uma correlação positiva fraca (Meyer et al., 2002). No que diz respeito à disponibilidade de alternativas e transferibilidade da educação, estas correlacionam-se negativamente com a componente afetiva do compromisso, ao contrário da disponibilidade de investimentos e transferibilidade de competências, que se relacionam de forma positiva e significativa (Meyer et al., 2002). Por fim, as experiências de trabalho, refletidas através de diversas variáveis, têm demonstrado correlações mais fortes com o compromisso afetivo do que as categorias supracitadas. Assim sendo, o suporte organizacional, a liderança transformacional, as justiça interacional, distributiva e procedimental encontram-se positiva e significativamente correlacionadas com este tipo de compromisso, ao invés da ambiguidade de papel e conflito de papel que estão negativa e significativamente correlacionadas com o mesmo (Meyer et al., 2002).

Para além das variáveis anteriormente reportadas, também as práticas de RH, enquanto parte integrante do dia a dia dos trabalhadores, têm sido identificadas enquanto potenciadoras do compromisso afetivo, sobretudo se baseadas em teorias do compromisso organizacional

(Jawaad et al., 2019; Mercurio, 2015; Morrow, 2011). Jawaad e colaboradores (2019) reportaram que as recompensas e reconhecimento dos trabalhadores revelaram a correlação mais forte com o compromisso organizacional, seguidos pelo ambiente de trabalho, práticas de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. Contudo, de acordo com os resultados obtidos, a formação não revelou estar correlacionada de modo estatisticamente significativo com o compromisso. Por sua vez, Morrow (2011) refere que o papel das práticas de RH por si mesmas poderá ser limitado, pelo que é a capacidade da organização de dar a conhecer e envolver os trabalhadores nestas mesmas práticas que contribui para o aumento dos seus níveis de compromisso afetivo.

No que diz respeito ao envolvimento no trabalho, variável critério do presente estudo, o compromisso afetivo pode gerar nos trabalhadores níveis mais elevados deste envolvimento devido ao significado atribuído ao trabalho e entusiasmo sentido face ao mesmo (Poon, 2013). Estudos prévios (e.g., Asif et al., 2019; Poon, 2013; Shen & Zhu, 2011; van Gelderen & Bik, 2016) demonstraram precisamente a existência de uma relação positiva e significativa entre estas variáveis, contribuindo os recursos provenientes da organização e do trabalho para o aumento do compromisso e esse, por sua vez, para um maior envolvimento no trabalho.

Tendo por base tais evidências, e com o intuito de explorar a relação da GRH-SR, em concreto, com o compromisso afetivo, coloca-se a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O compromisso afetivo medeia a relação entre a perceção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho.

Para além da relação estabelecida entre estas variáveis, também o potencial papel mediador do compromisso afetivo na relação entre a perceção de suporte organizacional e o envolvimento no trabalho tem sido investigado. Segundo Gupta e colaboradores (2016), e de acordo com a Teoria da Troca Social, a disponibilidade de determinados recursos para os trabalhadores, dos quais faz parte a perceção de suporte organizacional, leva ao desenvolvimento estados afetivos positivos que, por sua vez, conduz a atitudes e comportamentos face ao trabalho que são desejáveis. As evidências empíricas têm revelado a existência de tal mediação do compromisso afetivo, sugerindo que o compromisso constitui assim um mecanismo explicativo para a relação entre a perceção de suporte organizacional e o envolvimento no trabalho (Gupta et al., 2016; Poon, 2013).

Com base na segunda hipótese estabelecida, de que a perceção de GRH-SR ao nível da organização pode potenciar a perceção de suporte organizacional, e no racional construído através das evidências supracitadas, coloca-se como última hipótese:

Hipótese 4: A relação entre a percepção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho é mediada de forma combinada e sequencial pela percepção de suporte organizacional e pelo compromisso afetivo.

Tendo por base as hipóteses estabelecidas anteriormente, o modelo de investigação orientador do estudo encontra-se ilustrado na Figura 1.1. No capítulo seguinte descreve-se a abordagem metodológica desenvolvida para análise empírica do mesmo.

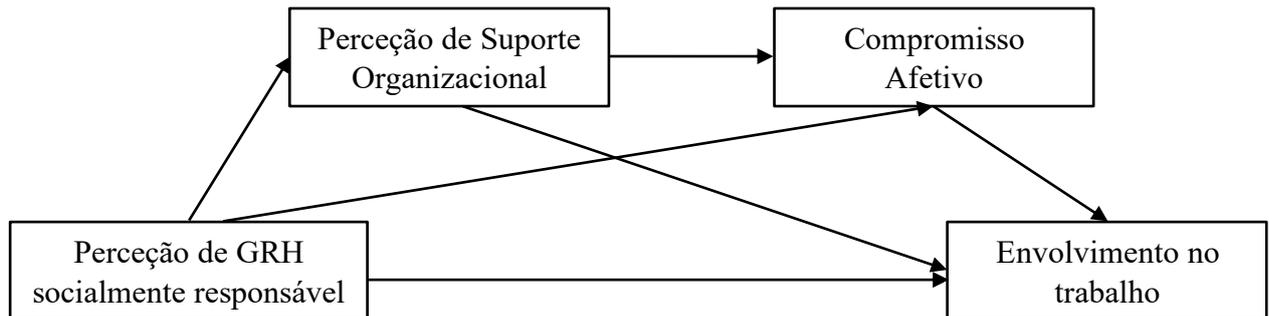


Figura 1.1 Modelo de investigação

Capítulo II – Método

2.1. Procedimento

Tendo em conta a questão de investigação supracitada e o interesse na percepção dos trabalhadores, o presente estudo adotou uma metodologia quantitativa correlacional, procurando aceder à real experiência dos trabalhadores nas organizações em que exercem as respetivas funções através de um questionário individual. O questionário utilizado para a recolha de dados foi desenvolvido com recurso ao software *Qualtrics*, pelo que a sua aplicação foi feita por via eletrónica através da divulgação de um *link* de acesso ao mesmo. Para a recolha de dados procedeu-se à distribuição do questionário através da rede de informal de contactos e das redes sociais *LinkedIn* e *Facebook*, tendo estado disponível para resposta durante um período de duas semanas. Quando os participantes acediam ao *link* era exibida uma primeira página com uma breve apresentação do estudo, sendo explicitada a garantia do anonimato e da confidencialidade das respostas. Após darem o seu consentimento para participar no estudo, os participantes eram direcionados para as questões das diversas escalas e, no final, respondiam a algumas questões sociodemográficas, bem como sobre a sua organização e situação profissional.

2.2. Participantes

Uma vez que não foi possível a recolha numa organização específica, a população-alvo consistiu em trabalhadores de diferentes organizações, devendo estes encontrar-se a exercer funções na atual organização há pelo menos seis meses, de modo a terem um maior conhecimento e envolvimento nas práticas organizacionais visadas no estudo. No total foram obtidas 281 participações, contudo, após eliminação dos participantes que não completaram o questionário na totalidade e/ou não cumpriam o critério de inclusão, a amostra final foi composta por 223 participações válidas. Devido ao procedimento anteriormente descrito a amostra do presente estudo é não probabilística de conveniência. Os participantes são na maioria do sexo feminino (61.43%), com idades entre os 21 e os 75 anos ($M = 43.09$; $DP = 11.44$) e, relativamente ao nível de escolaridade, a maior parte tem o Ensino Superior ou equivalente (74.89%), seguida de 22.87% com escolaridade entre o 10º e o 12º ano e 2.24% entre o 5º e o 9º ano. Quanto à situação laboral, a antiguidade na organização varia entre os seis meses e os 48 anos ($M = 13.94$; $DP = 11.29$), com maior parte dos participantes a não ocupar um cargo de chefia (72.65%) e, face à relação contratual, 79.37% encontram-se efetivos,

10.76% num contrato a termo, 2.69% numa situação de estágio, 1.35% em trabalho temporário e, ainda, 5.82% noutra situação não especificada.

No que diz respeito às características das organizações em que os participantes desempenham atividade, a grande maioria (94.62%) está inserida no setor terciário, tendo os setores secundário e primário menor expressão (4% e 1.38%, respetivamente). Em termos da dimensão das organizações, classificada com base no seu número de trabalhadores, 69.96% dos participantes trabalha em grandes organizações (mais de 250 trabalhadores), 11.21% em médias organizações (entre 50 e 250 trabalhadores), 10.76% em pequenas organizações (entre 10 e 50 trabalhadores) e os restantes 8.07% em micro-organizações (menos de 10 trabalhadores). Relativamente à propriedade da organização, 75.34% dos participantes estão inseridos em organizações privadas, seguidos de 12.11% em organizações público-privadas, 11.21% em organizações públicas e 1.35% em cooperativas. Por último, relativamente aos lucros, a maioria dos participantes (82.51%) encontra-se em organizações com fins lucrativos.

2.3. Instrumento

O questionário iniciava com a apresentação do estudo e do consentimento informado (Anexo A), sendo seguido pelas questões referentes às variáveis centrais do estudo e de uma escala para medição de uma variável marcadora. Terminava com as questões sociodemográficas relativas aos participantes, situação laboral e características da organização em exercer funções. Estas últimas questões tinham como intuito uma caracterização abrangente da amostra e, também, controlar o possível impacto das variáveis no modelo de investigação.

2.3.1. Envolvimento no trabalho (variável critério)

O envolvimento no trabalho foi medido através da adaptação feita da *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)*; Scaufeli & Bakker, 2003) por Simões e Gomes (2012) para a população portuguesa. Esta escala é composta por nove itens, com uma escala de resposta do tipo *Likert* de 1 (Nunca) a 7 (Sempre) (e.g., “Eu tenho orgulho no trabalho que faço”; $\alpha = .94$) (Anexo B). A sua escolha deveu-se ao facto de a conceitualização adotada do envolvimento no trabalho ser a proposta pelos autores, bem como pela sua ampla utilização e boa consistência interna ($\alpha > .70$, Schaufeli & Bakker, 2004).

2.3.2. Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável (variável preditora)

A perceção da GRH-SR foi medida através da escala desenvolvida por Sancho e colaboradores (2018), traduzida e adaptada à população portuguesa no âmbito do presente estudo. Esta é uma

escala multidimensional, composta por 16 itens distribuídos por cinco dimensões, sendo estas: Formação e desenvolvimento (e.g., “A minha organização desenvolve/ implementa programas de formação regulares.”, $\alpha = .80$), Equilíbrio trabalho-família (e.g., “A minha organização ajuda os trabalhador(a)s a encontrar um equilíbrio adequado entre trabalho-família (horário de trabalho flexível).”, $\alpha = .82$), Comunicação (e.g., “A minha organização estabelece canais para diálogo com o(a)s trabalhador(a)s e seus representantes.”, $\alpha = .86$), Carreira profissional (e.g., “A minha organização os trabalhador(a)s são informados acerca dos resultados da sua avaliação de desempenho.”, $\alpha = .85$) e Atenção à diversidade (e.g., “Existe diversidade de pessoas dentro da organização (e.g., diversidade de idade, sexo, origem étnica, etc.)”, $\alpha = .79$) (Anexo C). Para resposta às questões os participantes tinham uma escala de tipo *Likert* de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente). A escolha desta escala deveu-se ao facto de: o contexto no qual foi desenvolvida, de aplicação em organizações de pequena e média dimensão em Espanha, ter uma maior correspondência com o panorama português em que o questionário foi divulgado, ao contrário da escala de Shen e Zhu (2011), por exemplo, desenvolvida em contexto chinês; compreender itens relativos a práticas de GRH-SR sobre as quais os trabalhadores detêm uma melhor perceção e conseguem mais facilmente avaliar, o que não se verifica em escalas direccionadas aos especialistas ou gestores de RH da organização (e.g., Barrena-Martínez et al., 2017); e demonstrar resultados satisfatórios, em termos de consistência interna, para as cinco dimensões ($\alpha > .70$, Sancho et al., 2018). À semelhança de Sancho e colaboradores (2018), optou-se por construir um indicador composto de GRH-SR ($\alpha = .90$) e utilizar o mesmo para o teste das hipóteses.

2.3.3. Perceção de Suporte Organizacional (variável mediadora)

Na medição da perceção de suporte organizacional recorreu-se à *Perceived Organizational Support Scale* (Eisenberger, et al., 1986) adaptada à população portuguesa por Santos e Gonçalves (2010). A escala é composta por oito itens, recorrendo a uma escala de resposta de tipo *Likert* de 1 (Discordo totalmente) a 7 (Concordo totalmente) (e.g., “A minha organização preocupa-se com a minha satisfação profissional”; $\alpha = .92$) (Anexo D). Face ao número reduzido de itens, previamente utilizados em contexto português e com uma boa consistência interna ($\alpha = .87$, Santos & Gonçalves, 2010), optou-se pela escolha da presente escala.

2.3.4. Compromisso Afetivo (variável mediadora)

O compromisso afetivo foi instrumentalizado através da *Affective Commitment Scale* (Meyer & Allen, 1997) adaptada e validada para a população portuguesa por Nascimento e

colaboradores (2008). Esta escala é composta por seis itens e recorre a uma escala de resposta de tipo *Likert* de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) (e.g., “Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus”; $\alpha = .90$) (Anexo E). Este instrumento foi selecionado uma vez que já foi amplamente utilizado em contexto português, apresentando um ótimo nível de consistência interna ($\alpha = .91$, Nascimento et al., 2008).

2.3.5. Preferências por Trabalho Solitário (variável marcadora)

Como mencionado anteriormente, com o intuito de identificar a ocorrência de variância do método comum resultante da recolha de dados sobre as diferentes variáveis junto de uma mesma fonte (i.e., o trabalhador) num único momento do tempo (Podsakoff et al., 2003), foi incluída como variável marcadora a escala *Solitary Work Preferences* (Ramamoorthy & Flood, 2004), reportada anteriormente por Agarwal (2013) como variável marcadora na sua pesquisa sobre envolvimento no trabalho. Deste modo, os três itens da escala foram traduzidos para português no âmbito do presente estudo e incluídos no questionário, utilizando uma escala de resposta de tipo *Likert* de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente) (e.g., “Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho(a)”; $\alpha = .80$). (Anexo F).

Contrariamente ao desejável, a variável marcadora revelou-se significativamente correlacionada com as quatro variáveis centrais da presente pesquisa: o envolvimento no trabalho ($\rho = -.26$, $p < 0.001$), a GRH-SR ($\rho = -.16$, $p = .017$), a perceção de suporte organizacional ($\rho = -.13$, $p = 0.046$) e o compromisso afetivo ($\rho = -.29$, $p < 0.001$; Quadro 3.1). Tais resultados indicam que níveis mais elevados de preferência por trabalho solitário estão fracamente associados a níveis mais baixos de envolvimento no trabalho, de perceção da aplicação da GRH-SR na organização, bem como de perceção de suporte e de compromisso afetivo face à organização. Tendo em conta que a variável tendo o estatuto de marcadora não deveria estar correlacionada com os construtos em estudo para que fosse possível excluir enviesamentos decorrentes da procedimento empregue (Lindell & Whitney, 2001), o facto de se encontrar, ainda que fracamente, correlacionada com as variáveis em análise não permite excluir a ausência de enviesamentos de fonte única.

Capítulo III – Resultados

Os dados recolhidos através do questionário foram compilados numa base de dados, tendo sido posteriormente analisados com recurso ao software *IBM SPSS Statistics 25* e à versão 3.4.1 da macro PROCESS (Hayes, 2020), para teste do modelo de investigação.

3.1. Análise descritiva e correlações entre variáveis

Numa primeira análise, e após a caracterização da amostra, foram calculadas as médias, desvios-padrão, consistência interna e correlações das variáveis em estudo, cujos resultados são observáveis no Quadro 3.1.

No que diz respeito à análise descritiva das variáveis, verifica-se que em média os participantes têm uma perceção moderada relativamente à aplicação da GRH-SR na sua organização, uma vez que os valores se concentram no ponto médio da escala ($M = 3.38$; $DP = .78$). De um modo geral, os resultados são moderados no que diz respeito ao envolvimento no trabalho por parte dos participantes ($M = 4.82$; $DP = 1.04$), na sua perceção de suporte organizacional ($M = 4.29$; $DP = 1.39$) e no compromisso afetivo destes face à organização ($M = 3.46$; $DP = .93$).

A análise das correlações entre as variáveis presentes no modelo de investigação, calculadas através do coeficiente de correlação de *Spearman*, revela que todas estas se encontram significativamente correlacionadas entre si. A utilização deste coeficiente deveu-se à natureza nominal e ordinal de algumas variáveis incluídas no modelo, sendo desaconselhada a utilização do coeficiente de *Pearson*. Deste modo, a perceção dos participantes da GRH-SR na sua organização apresenta uma correlação positiva e moderada com o envolvimento no trabalho ($\rho = .51$, $p < 0.001$) e com o compromisso afetivo ($\rho = .50$, $p < 0.001$) e uma correlação positiva e forte com a perceção de suporte organizacional ($\rho = .70$, $p < 0.001$). Tal significa que um maior nível de perceção da aplicação da GRH-SR ao nível da organização está associado a níveis mais elevados de envolvimento no trabalho, compromisso afetivo face à organização e perceção de suporte por parte da mesma.

Por sua vez, a perceção de suporte organizacional correlaciona-se positiva e moderadamente com o compromisso afetivo ($\rho = .62$, $p < 0.001$) e com o envolvimento no trabalho ($\rho = .53$, $p < 0.001$), o que significa que níveis mais elevados de perceção de suporte por parte da organização estão moderadamente associados a níveis mais elevados de compromisso afetivo para com a mesma e de envolvimento no seu trabalho.

Quanto à correlação entre o compromisso afetivo e o envolvimento no trabalho, verifica-se que a mesma é positiva e moderada ($\rho = .55, p < 0.001$), pelo que níveis mais elevados de compromisso afetivo face à organização estão moderadamente associados a maiores níveis de envolvimento no trabalho.

Por último, foram analisadas as correlações entre todas as questões de caracterização dos participantes - sociodemográficas, da situação laboral e características da organização – e a variável critério, de modo a averiguar se teriam de ser controladas no modelo de investigação, enquanto covariadas. Verifica-se que a idade dos participantes se correlaciona de forma positiva e fraca com o envolvimento no trabalho ($\rho = .16, p = 0.02$), o que pode significar que uma idade mais avançada está fracamente associada a um maior nível de envolvimento no trabalho. No que diz respeito à organização, a dimensão da mesma apresenta uma correlação negativa e fraca com a variável critério ($\rho = -.17, p = 0.01$), indicando que trabalhadores inseridos em organizações de maior dimensão reportam um menor nível de envolvimento no trabalho. Quanto à situação laboral, a ocupação de um cargo de chefia está correlacionada de forma positiva e moderada com o envolvimento no trabalho ($\rho = .39, p < 0.001$), pelo que a ocupação de cargo de chefia está moderadamente associada a um maior nível de envolvimento no trabalho.

Quadro 3.1

Médias, desvios-padrão, correlações entre variáveis e consistências internas

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	-	-								
2. Dimensão^(a)	-	-	.07							
3. Cargo de chefia^(b)	-	-	.18*	-.16*						
4. Preferências por trabalho solitário	2.25	.89	.01	-.00	-.05	(.80)				
5. GRH-SR	3.38	.78	.11	-.11	.17*	-.16*	(.90)			
6. Percepção de suporte organizacional	4.29	1.39	-.06	-.22*	.24**	-.13*	.70**	(.92)		
7. Compromisso Afetivo	3.46	.93	.08	-.05	.18**	-.29**	.50**	.62**	(.90)	
8. Envolvimento no trabalho	4.82	1.04	.16*	-.17*	.39**	-.26**	.51**	.53**	.55**	(.94)

Notas:

* $p < 0.05$; ** $p < 0.001$; Coeficientes de Alfa de Cronbach entre parêntesis

(a) 1 – Menos de 10 trabalhadores a 4 – Mais de 250 trabalhadores

(b) 0 – Não ocupa cargo de chefia 1 – Ocupa cargo de chefia

3.2. Teste ao modelo de investigação

Com o intuito de testar as hipóteses definidas, seguiu-se o procedimento proposto por Hayes (2018), utilizando-se a macro da PROCESS com a seleção do modelo 6, indicado para o teste de mediações sequenciais. Previamente ao teste do modelo, foram verificados os pressupostos da normalidade e homocedasticidade dos erros, bem como a inexistência de multicolinearidade entre as variáveis (e.g., percepção de suporte organizacional - tolerância $\geq .37$, $VIF \leq 2.69$; compromisso afetivo - tolerância $\geq .55$, $VIF \leq 1.83$).

A utilização do modelo 6 pressupõe a inclusão de todas as variáveis no modelo, devendo a ordem das mediadoras corresponder à sequência a testar (Hayes, 2018). Deste modo, foi possível proceder-se ao teste do efeito direto da variável preditora, bem como três efeitos indiretos com as duas variáveis mediadoras, considerando-se o envolvimento no trabalho como variável critério, a percepção de GRH-SR enquanto variável preditora, a percepção de suporte organizacional como primeira variável mediadora e o compromisso afetivo como segunda variável mediadora. Adicionalmente, e tendo em conta as correlações reportadas anteriormente, as preferências por trabalho solitário, a idade do participante, a dimensão da organização e a ocupação de cargo de chefia foram incluídas como covariadas no modelo, possibilitando o seu controlo. Os resultados podem ser observados no Quadro 3.2.

Relativamente à primeira hipótese que propõe que a percepção da GRH-SR se encontra positivamente associada ao envolvimento no trabalho, verifica-se que a mesma é empiricamente suportada pois o efeito total da percepção de GRH-SR no envolvimento no trabalho é positivo e significativo ($B = .59$, $95\% BootIC = .45, .74$). Assim, quanto mais os participantes percebem a implementação de práticas de GRH socialmente responsáveis nas suas organizações, mais envolvidos se sentem no trabalho.

No que diz respeito à Hipótese 2 relativa ao efeito mediador da percepção de suporte organizacional na relação anterior, verifica-se que a percepção de GRH prediz significativamente a percepção de suporte organizacional ($B = 1.16$, $95\% BootIC = .99, 1.33$), pelo que quanto maior a percepção do trabalhador sobre a implementação de práticas de GRH-SR por parte da organização, maior é a percepção de suporte organizacional advindo da mesma. Todavia, esta percepção não contribui significativamente para explicar a variância nos níveis de envolvimento no trabalho ($B = .08$, $95\% BootIC = -.03, .19$). No mesmo sentido, o efeito indireto da percepção de suporte organizacional na relação entre a percepção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho não é significativo ($B = .09$, $95\% BootIC = -.03, .22$), pelo que se rejeita a Hipótese 2, relativa à mediação da percepção de suporte organizacional na relação entre as variáveis preditora e critério.

Quanto à Hipótese 3, que propõe que o compromisso afetivo medeia a relação entre a percepção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho, esta também não é suportada empiricamente. O efeito da percepção de GRH-SR sobre o compromisso afetivo não é estatisticamente significativo ($B = .12$, 95% *BootIC* = -.05, .29), embora este último esteja relacionado positivamente ao envolvimento no trabalho ($B = .40$ 95% *BootIC* = .26, .54). Assim, o efeito indireto relativo ao papel mediador do compromisso afetivo na relação entre a percepção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho não é significativo ($B = .05$, 95% *BootIC* = -.02, .13), rejeitando-se a Hipótese 3.

Por fim, e no que diz respeito ao terceiro efeito indireto, da percepção de suporte organizacional e compromisso afetivo compromisso afetivo na relação entre a variável preditora e critério, este é positivo e significativo ($B = .18$, 95% *BootIC* = .10, .27). Tais resultados indicam que a Hipótese 4 se verifica, pelo que relação entre a percepção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho é mediada de forma combinada e sequencial pela percepção de suporte organizacional e pelo compromisso afetivo. Tal significa que a percepção da implementação de práticas de GRH-SR contribui para a percepção de maior apoio organizacional, a qual fortalece o laço afetivo dos trabalhadores à organização, e este, conseqüentemente, contribui para níveis mais elevados de envolvimento no trabalho (Figura 3.1.). Uma vez que o efeito da percepção de práticas de GRH-SR sobre o envolvimento no trabalho se reduz mas continua significativo na presença das duas mediadoras sequenciais ($B = .28$, 95% *BootIC* = .10, .45), estamos perante um efeito de mediação parcial. O modelo estatístico obtido explica 52% da variação do nível de envolvimento no trabalho reportado pelos participantes ($R^2 = .52$; $F(7,215) = 33.68$; $p < .001$).

Quadro 3.2

Teste de hipóteses do modelo de investigação

	Perceção de suporte organizacional		Compromisso afetivo		Envolvimento no trabalho	
	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>LLCI; ULCI</i>
<i>Efeito total</i>						
Constante					3.05	2.24; 3.85
GRH-SR					.59	.45; .74
Preferências por trabalho solitário					-.21	-.33; -.09
Idade					.01	.00; .02
Dimensão ^(a)					-.07	-.19; .04
Cargo de chefia ^(b)					.58	.33; .84
<i>Efeito direto</i>						
Constante	1.78**	.82; 2.73	1.04*	.32; 1.75	2.22**	1.46; 2.98
GRH-SR	1.16**	.99; 1.33	.12	-.05; .29	.28*	.10; .45
Perceção de suporte organizacional	-	-	.38**	.28; .48	.08	-.03; .19
Compromisso Afetivo	-	-	-	-	.40**	.26; .54
Preferências por trabalho solitário	-.06	-.21; .08	-.16*	-.27; -.06	-.13*	-.25; -.02
Idade	-.02*	-.03; -.01	.01*	.00; .02	.01	-.00; .02
Dimensão ^(a)	-.19*	-.32; -.05	.10*	.00; .20	-.07	-.18; .03
Cargo de chefia ^(b)	.42*	.12; .72	.01	-.21; .23	.48**	.25; .71

	$R^2 = .53$	$R^2 = .45$	$R^2 = .52$
	$F(5,217) = 48.13, p < .001$	$F(6,216) = 29.70, p < .001$	$F(7,215) = 33.68, p < .001$
<i>Efeitos indiretos</i>			
GRH-SR-> Percepção de suporte organizacional -> Envolvimento			.09, 95% <i>BootIC</i> = -.03, .22
GRH-SR-> Compromisso afetivo -> Envolvimento			.05, 95% <i>BootIC</i> = -.02, .13
GRH-SR-> Percepção de suporte organizacional -> Compromisso afetivo -> Envolvimento			.18, 95% <i>BootIC</i> = .10, .27

Notas:

* $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

(a) 1 – Menos de 10 trabalhadores a 4 – Mais de 250 trabalhadores

(b) 0 – Não ocupa cargo de chefia 1 – Ocupa cargo de chefia

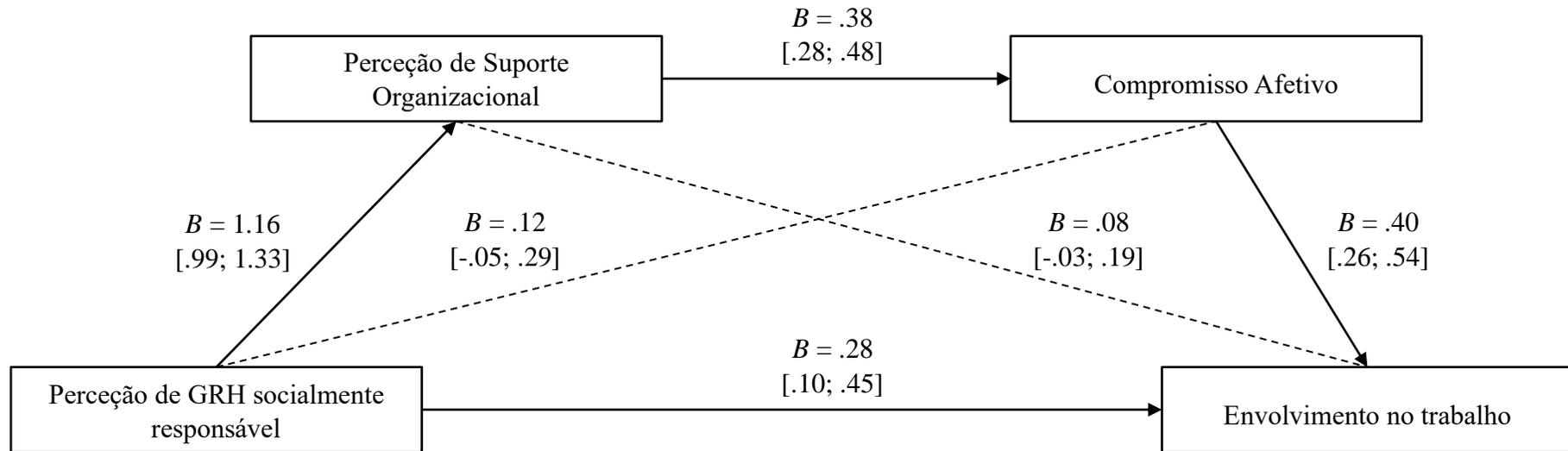


Figura 3.1 Modelo de investigação suportado pelos resultados

Capítulo IV – Discussão e Conclusão

O presente estudo procurou aprofundar o conhecimento relativo à temática da GRH-SR e a sua relação com variáveis de natureza atitudinal e comportamental, que poderão gerar impactos ao nível individual e organizacional. Mais concretamente, o objetivo orientador do estudo foi averiguar se a perceção dos indivíduos relativa à aplicação da GRH-SR na organização em que estão inseridos está positivamente relacionada com o seu envolvimento no trabalho, através do papel mediador da perceção de suporte organizacional e do compromisso afetivo.

Com o intuito de corroborar ou rejeitar as quatro hipóteses estabelecidas aquando o enquadramento das variáveis, foram testados um efeito principal - entre a variável preditora e a critério - e três efeitos indiretos - com a inclusão de cada uma das variáveis mediadoras de modo isolado na relação entre a preditora e a critério e, também, a inclusão conjunta das mediadoras para teste de uma mediação sequencial.

De acordo com os resultados obtidos, a primeira hipótese – “Existe uma relação positiva entre a perceção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho” – é suportada. Deste modo, é expectável que uma maior perceção por parte dos trabalhadores relativamente à GRH-SR na organização em que estão inseridos contribua para aumentar o seu nível de envolvimento no trabalho. Assim, e de modo semelhante a estudos prévios que visaram isoladamente a relação da GRH (e.g., Alfes et al., 2013) ou da RSO (e.g., Glavas & Piderit, 2009) e o envolvimento no trabalho, a relação entre estas variáveis pode ser explicada pelo facto de a GRH-SR, operacionalizada através de práticas e políticas implementadas na organização que têm como foco o bem-estar dos seus trabalhadores, ao ser percecionada e interpretada pelos trabalhadores enquanto valorização do seu trabalho despoleta nestes maiores níveis de envolvimento no trabalho, como forma de reciprocitar tal investimento (Alfes et al., 2013; Chaudhary, 2017).

A segunda hipótese – “A perceção de suporte organizacional medeia a relação entre a perceção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho” – foi rejeitada pelos resultados obtidos. Apesar da perceção de GRH-SR ter um efeito positivo e significativo na perceção de suporte organizacional, o efeito indireto desta na relação entre a GRH-SR e o envolvimento no trabalho não é significativo. Deste modo, é possível inferir que as práticas e políticas de GRH-SR percebidas poderão satisfazer as condições anteriormente referidas por Eisenberger e colaboradores (2016) e, assim, sinalizar a valorização dos trabalhadores por parte da organização, aumentando o nível de perceção de suporte organizacional dos mesmos. No entanto, a perceção de suporte organizacional por si só não gera um aumento no nível de

envolvimento no trabalho reportado, não mediando a relação entre a variável preditora e critério quando considerada outra mediadora no modelo de investigação.

Relativamente à terceira hipótese – “O compromisso afetivo medeia a relação entre a percepção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho” – os resultados levam também à sua rejeição. Não se verifica um efeito significativo da GRH-SR no compromisso afetivo, sendo que também o efeito indireto deste compromisso na relação entre a variável preditora e critério não se revelou significativo. Com base nestes resultados, não é possível afirmar-se que a percepção de GRH-SR da organização contribui por si só para a ligação emocional e identificação sentida pelos trabalhadores para com a mesma pelo que, apesar do compromisso afetivo revelar um efeito direto positivo e significativo no envolvimento no trabalho, não existe uma mediação desta variável na relação quando considerada a outra variável mediadora.

Por fim, a quarta hipótese estabelecida – “A relação entre a percepção de GRH-SR e o envolvimento no trabalho é mediada de forma combinada e sequencial pela percepção de suporte organizacional e pelo compromisso afetivo” – é suportada pelos resultados obtidos. Assim, verifica-se um aumento na capacidade explicativa do modelo quando considerado o efeito indireto com ambas variáveis mediadoras, sendo expectável que uma maior percepção de GRH-SR da organização leve ao aumento da percepção de suporte organizacional dos trabalhadores, que aumenta o nível de compromisso afetivo para com a organização e, deste modo, contribui para o aumento do nível de envolvimento no trabalho dos mesmos. Tais resultados vão ao encontro de estudos prévios (Gupta et al., 2016; Poon, 2013) e podem ser interpretados através da Teoria da Troca Social, sendo que a percepção de GRH-SR ao demonstrar uma valorização dos trabalhadores por parte da organização vai despoletar um aumento no nível da percepção de suporte organizacional dos trabalhadores. A percepção de suporte, por sua vez, vai gerar reciprocidade por parte dos trabalhadores, para compensação das práticas e políticas que lhes são favoráveis, sob a forma de compromisso afetivo. O compromisso afetivo, ao contribuir para o desejo de dar continuidade ao vínculo com a organização e de contribuir entusiasticamente para o sucesso da mesma (Meyer et al., 2004), incrementa o envolvimento no trabalho, traduzindo-se num maior vigor, dedicação e absorção por parte dos trabalhadores (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2002).

Adicionalmente, e apesar de não considerado aquando estabelecido o modelo de investigação, foi verificado o efeito significativo de duas covariadas na variável critério. As preferências por trabalho solitário revelaram um efeito negativo no envolvimento no trabalho, podendo inferir-se que indivíduos com níveis mais elevados destas preferências demonstram tendências individualísticas, como a percepção de que não estão sujeitos a subordinar-se aos

objetivos do coletivo (Ramamoorthy & Flood, 2004), pelo que poderão estar menos suscetíveis à norma de reciprocidade e ao sentido de obrigação de compensar a organização, ao envolverem-se mais no trabalho que desempenham. Também o cargo de chefia revelou um efeito significativo no envolvimento no trabalho, sendo neste caso verificados níveis mais elevados de envolvimento no trabalho em indivíduos que ocupavam cargos de chefia, o que poderá estar relacionado com o facto de tais cargos se associarem a posições de maior desafio, relevância e autonomia no seio das organizações, fatores esses que potenciam o envolvimento (Saks, 2006). Tal efeito do cargo ocupado pelos trabalhadores no envolvimento no trabalho foi anteriormente reportado por Lu e colaboradores (2018), indicando os resultados do seu estudo um maior envolvimento no trabalho por parte de trabalhadores com cargos de supervisão, em comparação com os trabalhadores com cargos de nível base, expresso através de níveis mais elevados de dedicação, vigor e absorção.

4.1. Implicações teóricas e práticas

A nível teórico, o presente estudo procurou aprofundar o conhecimento relativo às variáveis presentes no modelo, sendo que, ao avançar uma explicação do mecanismo psicológico subjacente à relação entre estas, vai ao encontro do pedido de Poon (2013), relativo a uma melhor compreensão de como é que os preditores do envolvimento no trabalho se relacionam de modo a potenciá-lo. Deste modo, a Teoria da Troca Social pode ser percebida como racional teórico adequado para a investigação do envolvimento no trabalho resultante de fatores do contexto organizacional.

Também ao focar-se na perceção dos indivíduos relativa à GRH-SR, e dado o papel fulcral dos trabalhadores nas organizações, este estudo contribui para aumentar o número de estudos conduzidos ao nível dos *stakeholders* internos, dando resposta a pedidos prévios de autores (e.g., Aguinis & Glavas, 2012; Jamali et al., 2015) nesse mesmo sentido.

Por fim, a aplicação do instrumento de Sancho e colaboradores (2018), para medição da perceção de GRH-SR por parte dos participantes, ao demonstrar bons níveis de consistência interna, inclusive superiores aos reportados pelos autores, permite inferir que a sua utilização em estudos futuros poderá ser válida para investigação da GRH-SR ao nível dos *stakeholders* internos.

Relativamente ao nível prático, o presente estudo vem destacar a importância de as organizações procurarem adotar uma GRH-SR, uma vez que as suas práticas e políticas, para além de visarem o bem-estar e satisfação dos seus trabalhadores, contribuem para que os mesmos estejam mais comprometidos e envolvidos no seu trabalho e organização. Tal leva a

que, por sua vez, os trabalhadores procurem reciprocamente o investimento que percebem através de atitudes e, potencialmente, comportamentos benéficos para o desempenho individual e da organização como um todo. Deste modo, e de acordo com Sancho e colaboradores (2018), as organizações devem procurar potencializar as cinco dimensões da GRH-SR, podendo, contudo, ter em especial atenção o equilíbrio trabalho-família e a comunicação, dada a abrangência dos seus impactos ao nível dos *stakeholders* internos e externos. Relativamente ao equilíbrio trabalho-família, as práticas e políticas a adotar poderão ser de flexibilização dos horários de trabalho, adoção de modalidades de trabalho remoto, programas para potenciar a empregabilidade local e a avaliação com regularidade do ambiente de trabalho (Sancho et al., 2018). Quanto à comunicação, e com o intuito de promover a transparência e interação a nível organizacional, algumas práticas possíveis são o fornecimento de ferramentas de comunicação interna (e.g., *newsletters* e *intranet*), o estabelecimento de canais para contacto regular com os trabalhadores e seus representantes, bem como a incorporação de sugestões dos trabalhadores em atividades desenvolvidas (Sancho et al., 2018).

Adicionalmente, e reforçando evidências de estudos anteriores sobre o envolvimento no trabalho, as organizações devem comunicar e envolver os trabalhadores de modo ativo nas práticas socialmente responsáveis de RH da organização. Desta forma, ao facilitarem a percepção das mesmas por parte dos trabalhadores, potenciam o processo subjacente ao surgimento de consequências positivas.

4.2. Limitações e sugestões para estudos futuros

No que diz respeito às limitações no presente estudo, em primeiro lugar importa realçar que a utilização de uma amostra por conveniência não permite a generalização dos resultados e conclusões obtidas para a população em geral. Por sua vez, também a natureza correlacional do estudo implica cautela na interpretação dos resultados obtidos, uma vez que a mesma não permite inferir relações de causalidade entre as variáveis, pelo que não garante a direção estabelecida das relações testadas entre variáveis.

Adicionalmente, não pode ser descartada a possibilidade de existir enviesamentos do método comum, uma vez que as respostas foram obtidas através de um único instrumento (i.e., questionário), num único momento do tempo e com uma só fonte de informação (i.e., trabalhadores), e, também, que a variável marcadora incluída – Preferências por trabalho solitário (Ramamoorthy & Flood, 2004) – revelou estar correlacionada com as outras variáveis do modelo, contrariamente ao pretendido na adoção de tal técnica (Lindell & Whitney, 2001).

Tendo por base os pontos de melhoria identificados, estudos futuros poderão optar por investigar as relações estabelecidas no modelo cingindo-se a trabalhadores de contextos ou mesmo organizações específicas, com o intuito de obter um termo de comparação mais fidedigno dos resultados obtidos. Visando controlar possíveis efeitos da variância do método comum, a investigação desenvolvida acerca destas variáveis poderá optar por complementar a informação recolhida com outras fontes que não apenas o próprio trabalhador, bem como por adotar uma metodologia longitudinal, o que também possibilita o controlo de flutuações nos níveis de envolvimento no trabalho reportados, à semelhança de estudos prévios.

Tendo em conta que as variáveis visadas no presente estudo explicam cerca de metade da variância do envolvimento no trabalho, estudos futuros poderão debruçar-se sobre outras potenciais mediadoras com o intuito de aprofundar o conhecimento sobre os mecanismos explicativos da relação entre a GRH-SR e o envolvimento no trabalho.

Por último, e uma vez que o modelo de investigação elaborado se focou nas atitudes dos trabalhadores, futuramente pode existir uma extensão do mesmo para inclusão de variáveis comportamentais (e.g., *performance individual*) e de intenção comportamental (e.g., intenção de *turnover*), dado que as organizações e responsáveis pela gestão das mesmas tendem a focar-se em resultados percebidos como mais “tangíveis”.

Referências

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>
- Asif, M, Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. (2019). Ethical leadership, affective commitment, work engagement, and creativity: Testing a multiple mediation approach. *Sustainability*, 11, 4489. <https://doi.org/10.3390/su11164489>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2018). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71-81. <https://doi.org/10.1002/csr.1658>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European research on management and business economics*, 23(1), 55-61. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.05.001>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going?. *International journal of management reviews*, 2(2), 183-203. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00037>
- Cantele, S. (2018). Human resources management in responsible small businesses: why, how and for what?. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18(1-2), 112-126. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.10013652>
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 16(2), 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>
- Chaudhary, R. (2017). Corporate social responsibility and employee engagement: can CSR help in redressing the engagement gap?. *Social Responsibility Journal*, 13 (2) pp. 323-338. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2016-0115>
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant?. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>

- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Comissão Europeia (2001). *Green paper: Promoting a european framework for corporate social responsibility*. EU Commission.
- Comissão Europeia (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. EU Commission.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade social das organizações. In Gonçalves, S. (Ed.) *Psicossociologia do trabalho e das organizações* (pp. 537-566). Pactor.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Ferreira, P., & de Oliveira, E. R. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement?. *Journal of Workplace Learning*, 26 (3/4), pp. 232-248. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070>
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter. *Journal of Corporate Citizenship*, 36(3), 51-70.
- Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of advanced nursing*, 72(11), 2806-2817. <https://doi.org/10.1111/jan.13043>
- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (85-101). Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. . In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (85-101). Psychology Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2^a ed.). The Guilford Press.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Näswall, K. (2008). Changing work roles: new demands and challenges. In K. Näswall, J. Hellgren & M. Sverke (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 46-66). Cambridge University Press.
- Helmig, B., Spraul, K., & Ingenhoff, D. (2016). Under positive pressure: How stakeholder pressure affects corporate social responsibility implementation. *Business & Society*, 55(2), 151-187. <https://doi.org/10.1177/0007650313477841>

- Jamali, D. R., El Dirani, A. M., & Harwood, I. A. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: The CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 125-143. <https://doi.org/10.1111/beer.12085>
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1608668. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2015). Socially responsible HR practices and employees' intention to quit: The mediating role of job satisfaction. *Human Resource Development International*, 18(4), 387-406. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1056500>
- Kundu, S. C., & Gahlawat, N. (2016). Effects of socially responsible HR practices on employees' work attitudes. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(3-4), 140-160. <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2016.078194>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human resource management review*, 19(2), 64-85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- 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. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2014-0360>
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1, 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review*, *11*(3), 299-326.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of vocational behavior*, *79*(1), 18-35.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.008>
- Mowday, R. T., L. W. Porter, & R. M. Steers (1982). Nature of organizational commitment. In R. T. Mowday, L. W. Porter & R. M. Porters (Eds.). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* (pp. 19-43). Academic Press.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, *14*(1), 115-133.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, *8*(4), 66-83.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The international journal of human resource management*, *27*(4), 440-455.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Orlitzky, M., & Swanson, D. L. (2006). Socially responsible human resource management: charting new territory. In J. R. Deckop (Ed.), *Human resource management ethics* (pp. 3-25). Information Age Publishing Inc.
- Peccei, R. (2013). Employee engagement: An evidence-based review. In S. Bach & M. R. Edwards (Eds.), *Managing human resources: Human resource management in transition* (5^a ed., pp. 336-363). John Wiley & Sons Ltd.
<https://doi.org/10.1002/9781119208235>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & akoff, 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.
<https://doi.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Poon, J. M. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and work engagement. *International Journal of Psychology*, *48*(6), 1148-1155.
<https://doi.org/10.1080/00207594.2013.768768>
- Ramamoorthy, N., & Flood, P. C. (2004). Individualism/collectivism, perceived task interdependence and teamwork attitudes among Irish blue-collar employees: a test of the main and moderating effects?. *Human Relations*, *57*(3), 347-366.
<https://doi.org/10.1177%2F0018726704043274>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of business research*, 62(10), 1027-1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2008). The meaning and bleeding of employee engagement: How muddy is the water?. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 40-43. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00005.x>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Sancho, M. P. L., Martínez-Martínez, D., Jorge, M. L., & Madueño, J. H. (2018). Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0165>
- Santana, M., Morales-Sánchez, R., & Pasamar, S. (2020). Mapping the link between corporate social responsibility (csr) and human resource management (hrm): How is this relationship measured?. *Sustainability*, 12(4), 1678. <https://doi.org/10.3390/su12041678>
- Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de percepção de suporte organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de psicologia*, 8(2), 213-223.
- Sarvaiya, H., & Eweje, G. (2014). CSR for hr: Embedding csr in workplace practices. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 25, pp. 82-90. <https://doi.org/10.5840/iabsproc20142511>
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *UWES, utrecht work engagement scale - Preliminary manual [version 1.1]*. Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3, 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied psychology*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Schaufeli, W.B. (2014). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, K. Alfes, A. Shantz & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 15-35). Routledge.

- Scholz, C., Böhm, H., & Bollendorf, T. (2008). Introduction. In C. Scholz & H. Böhm (Eds.), *Human resource management in europe: Comparative analysis and contextual understanding* (pp. 1-30). Routledge.
- Shao, D., Zhou, E., Gao, P., Long, L., & Xiong, J. (2019). Double-edged effects of socially responsible human resource management on employee task performance and organizational citizenship behavior: Mediating by role ambiguity and moderating by prosocial motivation. *Sustainability*, *11*(8), 2271. <https://doi.org/10.3390/su11082271>
- Shen, J. (2011). Developing the concept of socially responsible international human resource management. *The International Journal of human resource management*, *22*(06), 1351-1363. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559104>
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, *42*(6), 1723-1746. <https://doi.org/10.1177%2F0149206314522300>
- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(15), 3020-3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Simões, C., & Gomes, A. R. (2012). Escala de comprometimento face ao trabalho (ECT): Versão para investigação. *Manuscrito não publicado*. Braga: Universidade do Minho.
- van Gelderen, B. R., & Bik, L. W. (2016). Affective organizational commitment, work engagement and service performance among police officers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, *39*(1) pp.206-221, <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-10-2015-0123>
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, *26*(3), 181-197. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, *16*(4), 328-346. <https://doi.org/10.1108/13563281111186968>
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(6), 823-844. <https://doi.org/10.1002/job.207>

Anexos

Anexo A

Consentimento informado

Bem vindo(a) à presente investigação!

No âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no ISCTE-IUL, encontro-me a realizar um trabalho de investigação, através do qual se pretende compreender a opinião de trabalhadores sobre práticas da organização e alguns aspetos da sua situação no trabalho.

Deste modo, peço a sua colaboração através do preenchimento deste questionário, com uma duração aproximada de 10 minutos. Para participar no estudo basta que tenha 18 ou mais anos e se encontre a trabalhar há, pelo menos, seis meses para a mesma entidade patronal.

A sua participação é totalmente voluntária e não envolve qualquer risco para si, podendo retirar-se a qualquer momento do estudo. Não existem respostas certas nem erradas, estando assegurado o anonimato e confidencialidade das mesmas.

As suas respostas são importantes pois permitirão um aprofundamento do conhecimento sobre esta temática. Quanto mais pessoas participarem na pesquisa, mais robustos serão os resultados encontrados.

Ao clicar no botão abaixo, reconhece que tem mais de 18 anos, trabalha há pelo menos seis meses na atual organização, leu e compreendeu a informação anterior e que a sua participação no estudo é voluntária.

Muito obrigada,

Sara Pimenta

Deseja participar no estudo?

- Sim
- Não

Anexo B

Escala de Envolvimento no trabalho

Abaixo são apresentadas afirmações que indicam sentimentos que pode ter em relação à sua atividade profissional. Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência se sente assim relativamente ao seu trabalho.

	Nunca	Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito frequente	Sempre
No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	<input type="radio"/>						
No meu trabalho, sinto-me com força e vigor.	<input type="radio"/>						
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	<input type="radio"/>						
O meu trabalho inspira-me.	<input type="radio"/>						
Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	<input type="radio"/>						
Eu sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	<input type="radio"/>						
Eu tenho orgulho no trabalho que faço.	<input type="radio"/>						
Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho.	<input type="radio"/>						
"Deixo-me levar" pelo meu trabalho.	<input type="radio"/>						

Anexo C

Escala de Perceção de Gestão de Recursos Humanos Socialmente Responsável

Refletindo acerca das práticas da sua organização, indique em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações.

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Apoia os trabalhador(a)s que desejam dar continuidade ou aumentar a sua educação/formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolve/ implementa programas de formação regulares.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajuda os trabalhador(a)s a encontrar um equilíbrio adequado entre trabalho-família (horário de trabalho flexível).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconhece a importância do emprego estável para os seus trabalhador(a)s e a sociedade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avalia regularmente o ambiente de trabalho dos trabalhador(a)s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem em consideração os interesses dos trabalhador(a)s na tomada de decisão da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Regista as sugestões e reclamações dos trabalhador(a)s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelece canais para diálogo com o(a)s trabalhador(a)s e seus representantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecer ferramentas que facilitam a comunicação dentro da organização (internet, newsletters, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os processos de recrutamento são formalizados e rigorosos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As promoções são baseadas em critérios objetivos (antiguidade, cumprimento de objetivos, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A avaliação de desempenho dos trabalhador(a)s é feita de forma sistemática e regular.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Os trabalhador(a)s são informados acerca dos resultados da sua avaliação de desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe diversidade de pessoas dentro da organização (e.g., diversidade de idade, sexo, origem étnica, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atribui recursos para a gestão da diversidade dos seus trabalhador(a)s.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os seus objetivos incluem a gestão da diversidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo D

Escala de Percepção de Suporte Organizacional

Pensado no seu local de trabalho, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações apresentadas.

A minha organização...

	Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não discordo nem concordo	Concordo um pouco	Concordo bastante	Concordo totalmente
Valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ignora os meus protestos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupa-se com a minha satisfação profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra muito pouca preocupação por mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preza a minha realização profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo E

Escala de Compromisso Afetivo

Pensando na relação que tem com a sua organização, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das afirmações apresentadas.

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não me sinto como fazendo parte desta organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo F

Escala de Preferências por Trabalho Solitário

Tendo em conta as suas preferências na realização do seu trabalho, indique o grau em que concorda ou discorda das seguintes afirmações.

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho(a).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>