



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **O impacto da responsabilidade social nos comportamentos dos trabalhadores em contexto organizacional**

Inara Louize Francisco

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Alzira da Conceição Silva Duarte, Professora Assistente,  
ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Novembro, 2022



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

**O impacto da responsabilidade social nos comportamentos dos trabalhadores em contexto organizacional**

Inara Louize Francisco

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Alzira da Conceição Silva Duarte, Professora Assistente,  
ISCTE Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Novembro, 2022

*À minha mãe,  
pelo carinho e apoio incondicionais*



## **Agradecimentos**

*One day, in retrospect, the years of struggle will strike you as the most beautiful” - Sigmund Freud*

Com a conclusão da dissertação de Mestrado em Gestão, completo mais uma etapa da minha vida. Esta caminhada não seria possível sem a colaboração e suporte de um conjunto de pessoas que estiveram presentes desde o início, tornando este caminho descomplicado e alcançável.

Primeiramente, gostaria de expressar a minha profunda gratidão à Professora Alzira Duarte, pelo seu envolvimento em todas as etapas nesta pesquisa, por todos os seus conhecimentos científicos e experiência compartilhada, por toda a sua disponibilidade, e por sempre esperar e promover o melhor de mim.

Também sou muito grata à minha família e todos os meus amigos que estiveram ao meu lado nestes dois anos, sempre demonstrando otimismo e empatia durante este processo, e também, pela ajuda preciosa na distribuição dos questionários. Agradeço à Melzinha, onde quer que esteja, por ter sido a minha companheira de todas as horas e por todo o carinho. À minha irmã, por me apoiar em todas as minhas decisões e por estar lá nos bons e maus momentos. À minha mãe, um obrigada especial, já que representa a minha maior fonte de motivação e força, por me incentivar sempre a chegar mais longe, por acreditar nas minhas capacidades e por me proporcionar a oportunidade de prosseguir os meus estudos.

Por fim, obrigada à instituição, ISCTE-IUL, por proporcionar um ambiente de trabalho seguro e estimulante, disponibilizando as ferramentas e equipamentos necessários.



## Resumo

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) tornou-se gradualmente uma das práticas comuns de negócio. Tais práticas incluem preocupações de carácter social e ambiental nas suas atividades e estratégias, de forma a criar um conjunto de valores que envolvam todos os *stakeholders*.

Um dos principais e mais importantes *stakeholders* é o trabalhador, uma vez que permite a concretização dos objetivos organizacionais. As práticas de RSO têm uma influência significativa nas atitudes do trabalhador. Assim, é de grande valia para as organizações perceber de que forma este se relaciona com a responsabilidade social, e como a experiência com a RSO pode resultar em comportamentos mais positivos do trabalhador face à organização.

Neste sentido, para a presente dissertação foi recolhida uma amostra de 130 trabalhadores de diversas organizações, a partir de um questionário *online*, tendo como objetivos explorar a relação entre as diferentes dimensões de RSO e as perceções dos trabalhadores, bem como averiguar se esta relação contribui para a melhoria da motivação, satisfação, *commitment* e perceção de justiça distributiva.

Os resultados obtidos revelam uma relação positiva e significativa entre as perceções RSO, ao longo das suas dimensões (interna e externa), e a motivação intrínseca, satisfação no trabalho, *commitment* afetivo e perceção de justiça distributiva. Para além disso, existe uma relação positiva entre a perceção de justiça distributiva e as perceções de RSO interna e externa, como também com os *outcomes* atitudinais e comportamentais dos trabalhadores, atuando como variável mediadora da relação entre a RSO interna e a motivação, satisfação e *commitment*.

*Palavras-chave:* Responsabilidade Social das Organizações, Dimensões Interna e Externa da RSO, Motivação Intrínseca, Satisfação no Trabalho, *Commitment* Afetivo, Justiça Distributiva

Classificação JEL: M14; Y40



## **Abstract**

Corporate Social Responsibility (CSR) has gradually become one of the common practices in business. Such practices include concerns of social and environmental character in its activities and strategies, to create a cluster of values that evolve all stakeholders.

One of the main and most important stakeholders is the employee, since this one allows the concretization of corporate goals. CSR practices have a significant influence on the employee's attitudes, so it is a great perk to organizations to realize in which form this relates to corporate social responsibility, and how the experience with CSR can result in more positive employee behaviors towards the organization.

In this sense, in the present dissertation a sample of 130 employees of diverse organizations was collected, through an online questionnaire, having as goals to explore the relation between the different dimensions of CSR and employees' perceptions, as well as ascertain if this relation contributes to the improvement of motivation, satisfaction, commitment and distributive justice perception.

The results obtained reveal a positive and significant relation between social responsibility perceptions, throughout its dimensions (internal and external), and intrinsic motivation, work satisfaction, affective commitment, and distributive justice perception. Furthermore, a positive relation exists between the distributive justice perception and the internal and external social responsibility perceptions, as well as employee's attitudinal outcomes and behaviors, acting as a mediator variable of the relation between internal CSR and motivation, satisfaction, and commitment.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility, Internal and External Dimensions of CSR, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Affective Commitment, Distributive Justice

**JEL Classification:** M14; Y40



# Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão da Literatura	3
1.1. Responsabilidade Social das Organizações	3
1.1.1. Responsabilidade Social das Organizações - o conceito	3
1.1.2. Dimensão Interna e Externa da Responsabilidade Social	5
1.2. Percepções de RSO e atitudes e comportamentos dos trabalhadores	7
1.2.1. Motivação intrínseca	8
1.2.2. Satisfação no trabalho	8
1.2.3. <i>Commitment</i> afetivo	9
1.3. Percepções de RSO e percepções de justiça distributiva dos trabalhadores	11
Capítulo 2. Metodologia	14
2.1. Método	14
2.2. Amostra	14
2.3. Instrumentos	15
2.4. Procedimentos	18
Capítulo 3. Análise e Discussão	19
3.1. Percepções de RSO: as diferenças entre as dimensões	19
3.2. Percepções de RSO e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores	22
3.3. Percepções de RSO e justiça distributiva	23
3.3.1. Análise de regressão para mediação	24
3.4. Discussão	26
Capítulo 4. Conclusão	28
Referências Bibliográficas	30
Anexos	37
Anexo A	37
Anexo B	44



## Índice de Figuras

Figura 1.1 – Modelo de Investigação

## Índice de Tabelas

Tabela 2.1 – Dados sociodemográficos dos participantes

Tabela 2.2 – Rotação *varimax* da escala de Perceção de Responsabilidade Social

Tabela 2.3 – Consistência interna das variáveis

Tabela 3.1 – Médias, desvios-padrão, correlações das variáveis

Tabela 3.2 – Teste t na comparação entre os valores médios da RSO interna e RSO externa

Tabela 3.3 – Teste t na comparação entre géneros: feminino e masculino

Tabela 3.4 – Teste t na comparação entre habilitações literárias: com ensino superior e sem ensino superior

Tabela 3.5 – Teste ANOVA na comparação entre situação contratual

Tabela 3.6 – *Post-hoc* de *Tukey* na comparação entre situação contratual

Tabela 3.7 - Efeito da perceção de RSO na motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo

Tabela 3.8 - Efeito da mediação da perceção de justiça distributiva na relação entre a perceção de RSO interna e motivação intrínseca, satisfação no trabalho, *commitment* afetivo

Tabela 3.9 - Efeito da perceção de RSO interna na justiça distributiva



## Introdução

As organizações criam empregos e produzem riqueza, no entanto, se não agirem com responsabilidade, também podem representar uma ameaça à sociedade e ao meio ambiente. No contexto socioambiental atual, o desenvolvimento dos negócios tem de ser suportado por um crescimento sustentável. Nesse sentido, à medida que crescem as preocupações sobre o impacto das organizações no bem-estar da sociedade, na distribuição justa da riqueza e, na preservação dos recursos naturais, são cada vez mais comuns as ações e políticas organizacionais que levam em conta as expectativas dos *stakeholders*, sobre a necessidade das empresas se comportarem de forma mais responsável.

A responsabilidade social das organizações ocupa um lugar de destaque na agenda das organizações no ambiente de mercado socialmente consciente de hoje, e as organizações têm vindo a aumentar os seus investimentos em tais programas. O envolvimento das organizações em práticas de RSO garante um desenvolvimento sustentável, oferecendo uma oportunidade para manter o equilíbrio entre os objetivos ambientais, sociais e económicos, bem como lidar com as expectativas dos *stakeholders* e aumentar o valor do acionista (Sarfraz, Qun, Abdullah & Alvi, 2018). A RSO tem sido descrita como o compromisso da empresa em se comportar de forma ética, tomando decisões que impactam positivamente os *stakeholders* internos e externos (Ghaderi, Mirzapour, Henderson & Richardson, 2019).

Há uma importância crescente para as empresas aumentarem o seu foco na responsabilidade social. A RSO tornou-se parte integrante dos negócios e impulsiona cada vez mais a escolha do consumidor (Kim & Yang, 2017). A RSO é um grande fator para atrair e reter trabalhadores, mostrando que uma empresa é compassiva e trata bem todas as pessoas, também ajuda a promover um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo para os trabalhadores (Lee, Kim, Lee & Li, 2012). Além disso, as práticas de responsabilidade podem melhorar a percepção dos clientes sobre a marca, ajudar a construir uma boa reputação e, por sua vez, ganhar confiança e fidelidade entre os clientes e também entre os investidores (Surroca, Tribó & Waddock, 2010).

Os trabalhadores são um dos principais *stakeholders* da organização não apenas porque determinam a qualidade do produto ou do serviço que os clientes recebem, mas também porque o bem-estar dos trabalhadores está diretamente relacionado ao desempenho no trabalho. Posto isto, é possível perceber que as atitudes e comportamentos dos trabalhadores têm consequências de longo alcance para o sucesso organizacional geral. Segundo Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi (2007) os trabalhadores são vitais para qualquer discussão sobre as origens e consequências da RSO. Muitos estudos comprovaram que a RSO impacta positivamente a rotatividade de trabalhadores, recrutamento, satisfação, retenção, lealdade e *commitment* (Kunda, Ataman & Kartaltepe Behram, 2019; Aguilera et al., 2007). Adicionalmente, existe uma ligação positiva entre as percepções de RSO e percepções de justiça do trabalhador, Cohen-Charash & Spector (2001) sugerem que as práticas organizacionais que exemplificam o comportamento ético, aumentam as percepções de justiça. As atitudes e comportamentos do trabalhador são fortemente

influenciados por quão justa ele considera as ações da sua organização (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001), e altos níveis de justiça estão positivamente associados à satisfação no trabalho, confiança e *commitment* (Trivellas & Kakkos, 2015).

Nos últimos anos tem havido uma considerável atenção teórica dedicada à responsabilidade social das organizações, no entanto, a maior parte da literatura existente não deu atenção significativa à forma como as percepções dos trabalhadores e as práticas de RSO podem ser integradas de forma holística para prever os comportamentos dos trabalhadores (Aguinis & Glavas, 2012). Por outro lado, é possível considerar que a uma construção multidimensional que abrange o compromisso com a sociedade, trabalhadores, clientes e governo, e a relação entre RSO e atitudes dos trabalhadores não foi suficientemente estudada. De forma a preencher a lacuna de pesquisa existente, este estudo visa responder à seguinte questão de investigação: “De que maneira as práticas sociais impulsionam e influenciam os comportamentos dos trabalhadores?”

Interligados ao objetivo principal anteriormente referido, importa apresentar outros objetivos desta pesquisa. Em primeiro lugar, procurou-se compreender o papel das duas dimensões da RSO (interna e externa) em influenciar a qualidade da relação organização-trabalhador, no que diz respeito à motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo. As atitudes e comportamento do trabalhador influenciam os seus resultados. Assim, uma maior satisfação na relação com a organização pode levar a um maior comprometimento do trabalhador com os objetivos e valores organizacionais. Dessa forma, entender o impacto da RSO na percepção dos trabalhadores é relevante para o desempenho das organizações. Em segundo lugar, argumenta-se que as relações propostas no nosso modelo serão ainda mais fortalecidas se o contexto organizacional for baseado nos princípios subjacentes de justiça distributiva. Posto isto, a percepção de justiça distributiva, que está implícita tanto nas práticas organizacionais socialmente responsáveis como nas relações organização-trabalhador, pode ter um acréscimo importante como variável mediadora. Esta pesquisa surge, com o objetivo de responder a uma necessidade organizacional e global atual em priorizar a RSO ao compreender o seu impacto nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

No primeiro capítulo encontra-se uma revisão de literatura relativa às variáveis em análise, sendo em simultâneo apresentadas as hipóteses a testar. De seguida, dá-se a conhecer o método utilizado na presente investigação, incluindo a descrição da amostra, instrumentos e procedimentos utilizados para o efeito. Numa fase posterior são apresentados os resultados obtidos, que serão discutidos seguidamente, retirando-se as principais conclusões. Nesta mesma fase são ainda identificadas algumas limitações do estudo e sugeridas possíveis linhas de investigações futuras.

## Revisão da Literatura

### 1.1. Responsabilidade Social das Organizações

*“Organisations are no longer assessed based only on traditional metrics such as financial performance, or even quality of their products or services. Rather, organisations today are increasingly judged on the basis of their relationships with their workers, their customers, and their communities, as well as their impact on society at large – transforming them from business enterprise into social enterprise. “(Deloitte Global Human Capital Trends, 2018)<sup>1</sup>.*

A definição de sucesso organizacional vai além da rentabilidade, taxa de crescimento e reconhecimento da marca. Nos dias de hoje, clientes, trabalhadores e outros *stakeholders* julgam uma organização pela forma como a sua atividade impacta a comunidade, a economia, o meio ambiente e a sociedade em geral, em outras palavras, pelo facto de se preocupar com o bem maior e não apenas com o lucro maior.

Ora, as empresas modernas envolvem-se cada vez mais com a sociedade e têm vindo a desenvolver um crescente interesse pela Responsabilidade Social das Organizações (RSO), tornando-se assim, um tópico dominante no mundo dos negócios, ganhando atenção significativa dentro da psicologia organizacional, comportamento organizacional, gestão estratégica e literatura de gestão de recursos humanos (El Akremi, Gond, De Roeck & Igalens, 2015; Du, Bhattacharya & Sen, 2010; Rupp & Mallory, 2015).

#### 1.1.1 Responsabilidade Social das Organizações – o conceito

Uma das primeiras conceções em torno da responsabilidade social, que marcou a era moderna de RSO, foi desenvolvida por Howard R. Bowen, através do seu livro *Social Responsibilities of the Businessman* de 1953. Uma ampla parte dos pesquisadores da história da responsabilidade social, considera Howard R. Bowen o fundador do conceito de Responsabilidade Social das Organizações (Carroll, 1979, 1999; Garriga & Melé, 2004; Lee, Lee & Lum, 2008; Wood, 1991; Amaeshi & Adi, 2007).

Começando nos anos 50, o autor define responsabilidade social como *“the social obligation to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society”* (Bowen, 1953 p. 270, cit. por Carroll, 1999).

---

<sup>1</sup> Disponível em: < [2018 Global human capital trends | Deloitte Ireland](#)>  
Acesso em: 13 fev, 2022

Na década de 1960, Keith Davis (1960) relacionou o conceito de RSO com o tratamento do poder corporativo, sugerindo que as responsabilidades sociais dos empresários precisam ser proporcionais ao seu poder social, defendendo que a ausência de responsabilidade social levaria a uma erosão gradual do poder social por parte das organizações. Davis foi o primeiro autor a afirmar sucintamente que a RSO poderia ser alcançada sem efeitos prejudiciais significativos para os resultados financeiros, e assim, estar nos melhores interesses ao longo prazo das organizações.

Outros nomes que também dominaram aquele período foram Frederick (1960) argumentando que as operações de negócios deveriam atender às expectativas do público, McGuire (1963, cit. por Carroll, 1999) alegando que as organizações têm responsabilidades que transcendem as obrigações económicas e jurídicas. Por último, Walton (1967, cit. por Carroll, 1999) enfatizando que o ingrediente essencial das responsabilidades sociais da organização inclui um grau de voluntarismo.

Em contraste a estas perspectivas de RSO, Friedman (1962, cit. por Carroll, 1999) defendia que o foco de preocupação seria ganhar tanto dinheiro quanto possível para os acionistas, sendo que o envolvimento voluntário das empresas em atividades de responsabilidade social poderia causar mais custos para as empresas, enfraquecendo assim o desempenho financeiro.

É na década de 70 que a visão de RSO se expande, e surge a necessidade de existir um equilíbrio de múltiplos interesses e, de acordo com o Comité para o Desenvolvimento Económico (1971) as preocupações de RSO passam a compreender áreas como o meio ambiente, a exclusão social e a pobreza.

Posteriormente, ainda nesta década, Carroll (1979) estendeu a integração tridimensional de responsabilidade, capacidade de resposta e questões sociais, e propôs o modelo de quatro componentes de RSO, afirmando que a responsabilidade social dos negócios abrange as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias. A responsabilidade económica diz respeito à responsabilidade da organização de produzir bens e serviços que a sociedade deseja, sempre visando a maximização do lucro. A sociedade espera que os negócios cumpram a sua missão económica dentro da estrutura dos requisitos legais, constituindo assim, a responsabilidade legal. A responsabilidade ética engloba comportamentos e atividades adicionais, que embora não estejam codificadas na lei, são expectáveis pela sociedade. Por fim, a responsabilidade discricionária corresponde às funções meramente voluntárias, sendo que a decisão de as assumir é orientada apenas pelo desejo da empresa de se envolver em funções sociais não obrigatórias, não exigidas por lei, bem como não esperadas pelas empresas num sentido ético, estas que mais tarde vieram a ser designadas por filantrópicas, uma vez que “abraçam a cidadania organizacional” (Carroll, 1999, p.289).

Os temas proeminentes que continuaram a crescer e a ser o foco na década de 1990 foram: desempenho social das empresas, teoria das *stakeholders* (Freeman, 1984 cit. por McWilliams & Siegel, 2001), ética nos negócios, sustentabilidade e cidadania organizacional.

Grandes avanços para RSO ocorreram em 1992, por meio da fundação da associação organizacional conhecida como *Business for Social Responsibility* (BSR), que tinha como objetivo transmitir conhecimentos às organizações, na área da responsabilidade social, e constituir uma oportunidade para os executivos se desenvolverem nessa área, permitindo uma aprendizagem mútua (Carroll et al., 2010).

Mais tarde, o Livro Verde (2001), um dos marcos fundamentais desta década, foi publicado pela Comissão Europeia (CE), e teve como finalidade promover um quadro europeu para a RSO. De acordo com a CE as organizações são consideradas socialmente responsáveis por meio do envolvimento voluntário em práticas que abrangem um conjunto de preocupações sociais e ambientais, nas suas operações de negócio e interação com os diferentes *stakeholders*. Esta instituição definiu a RSO como responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade e, portanto, deve ser liderada pela própria organização. As organizações podem tornar-se socialmente responsáveis por: integrar preocupações sociais, ambientais, éticas, de consumo e de direitos humanos, na sua estratégia de negócios e operações e seguir a lei.

A RSO pode ser vista como uma necessidade competitiva que oferece inúmeros benefícios, incluindo melhor desempenho financeiro, melhor participação de mercado e relacionamentos mais fortes com os *stakeholders* (Ghaderi et al., 2019). O investimento em RSO melhora a reputação da marca, eficácia dos processos internos, satisfação no trabalho e desempenho do trabalhador (Vlachos, Panagopoulos & Rapp, 2014). Por outro lado, a RSO ajuda significativamente uma organização a alcançar maior satisfação e fidelidade do cliente, estando positivamente relacionada com a intenção de compra (Kim et al., 2017).

### **1.1.2 Dimensão Interna e Externa da Responsabilidade Social**

Em resposta às crescentes pressões institucionais por práticas responsáveis, envolvimento da comunidade, maior transparência, padrões trabalhistas mais elevados, e inúmeras outras causas sociais e ambientais, as empresas desenvolveram um conjunto de ações voltadas tanto para o público interno quanto para o público externo à organização.

O amplo crescimento das práticas de responsabilidade social nas organizações, torna importante determinar como estas influenciam os diferentes intervenientes (Aguinis et al., 2012). A distinção entre ações internas e externas é conceitualmente adjacente à distinção entre públicos internos e externos da teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984), afirmando que as empresas enfrentam múltiplas exigências simultaneamente, e por isso, têm de atender da melhor forma às exigências dos clientes, fornecedores, trabalhadores, sociedade em geral, e não apenas dos acionistas. Perante isto, as empresas devem esforçar-se para melhorar a sua RSO por uma gestão sustentável em termos sociais, ambientais e económicos (Comissão Europeia, 2011).

Foram identificadas duas dimensões de responsabilidade social: RSO interna e RSO externa (CE, 2001; Brammer Millington & Rayton, 2007; De Roeck et al., 2016, Farooq, Rupp & Farooq, 2017). Bolton (2020) afirma que a diferença entre as dimensões interna e externa se baseia em quais

constituintes são mais diretamente afetados pelas iniciativas de RSO. Na sua dimensão interna, as práticas socialmente responsáveis pretendem alcançar mudanças dentro da organização, incluindo políticas e as práticas que estão relacionadas ao bem-estar psicológico e fisiológico dos seus trabalhadores (Droppert & Bennett, 2015). Enquanto, a dimensão externa compreende a rede de relações com o meio ambiente envolvente, a comunidade, os parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas e Organizações Não Governamentais (ONGs).

Dentro da empresa, as práticas socialmente responsáveis visam satisfazer as expectativas dos trabalhadores, cumprir ativamente e melhorar a justiça organizacional em relação aos trabalhadores, garantir a segurança no trabalho e o crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores. As ações sociais internas traduzem-se em iniciativas formais nas quais os trabalhadores podem participar e colher benefícios de desenvolvimento, tais iniciativas podem ter um foco particular na carreira e no desenvolvimento pessoal do trabalhador, se estendendo na oferta de oportunidades voluntárias para os trabalhadores se aperfeiçoarem sem benefícios específicos ou intencionais para a organização (Farooq et al, 2017). Atividades como *training* dos trabalhadores, programas de educação continuada, ambientes de trabalho seguros, igualdade de oportunidades e diversidade, e práticas de trabalho éticas (Hur, Kim & Kim, 2018, Farooq et al., 2017). A dimensão interna também inclui preocupações da organização que mostram uma maior sensibilidade em relação às necessidades e preferências específicas dos trabalhadores, como o respeito pelas diferenças e problemas individuais que os trabalhadores enfrentam, respeito e compreensão mútuos, promoção da humanidade e cuidado com as pessoas na tentativa de equilibrar trabalho, família e lazer. Tais ações que estariam além do cumprimento das regras normativas de justiça organizacional, e também do que se tornou culturalmente esperado em termos de equilíbrio trabalho-vida, práticas de bem-estar ou benefícios (como por exemplo jardins de infância, ATL gratuitos, benefícios de saúde, entre outros) (Farooq et al., 2017).

A *dimensão externa* engloba práticas ambientais e sociais que ajudam a fortalecer a legitimidade e a reputação da empresa entre os seus *stakeholders* externos (Brammer et al, 2007), especificadamente, entre os seus parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONGs que representam as comunidades locais e o meio ambiente (CE, 2001). As organizações devem ser boas parceiras de fornecedores e outros parceiros de negócios. A RSO focada no consumidor inclui fornecer bens ou serviços de forma eficiente, ética e ecológica, assim como compromissos de atendimento aos clientes e proteger os interesses dos consumidores além dos requisitos da lei (El Akremi et al, 2015). As práticas voltadas para a comunidade podem incluir apoio a causas humanitárias, doações de caridade, investimentos de desenvolvimento comunitário e colaboração com organizações não governamentais (Farooq, Payaud, Merunka & Vallete-Florence, 2013). Ações comprometidas com o meio ambiente compreendem investimentos ambientalmente conscientes, prevenção da poluição, iniciativas ecológicas com foco no meio ambiente natural e práticas com foco no desenvolvimento sustentável para as gerações futuras.

Hameed, Riaz, Arain & Farooq. (2016) encontraram uma lacuna na literatura no que diz respeito ao impacto da RSO nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, uma vez que as pesquisas raramente testaram os efeitos diferenciais e mecanismos subjacentes associados às práticas de RSO interna e externa. Esses dois tipos de RSO influenciam a percepção dos trabalhadores de maneira diferente, levando a diferentes caminhos pelos quais a RSO afeta o comportamento dos trabalhadores. Torna-se desta forma importante compreender como os trabalhadores avaliam as diferentes dimensões da responsabilidade social, quando as práticas são autofocadas ou focadas nos outros. Posto isto, são desenvolvidas as primeiras hipóteses com finalidade de aferir como os trabalhadores valorizam as práticas de responsabilidade social internas e externas, uma vez que tais práticas tendem a ter objetivos diferentes.

*Hipótese 1a:* Existem diferenças significativas nas percepções dos trabalhadores da dimensão interna e da dimensão externa.

*Hipótese 1b:* As dimensões das práticas da responsabilidade social são percebidas diferentemente pelos trabalhadores em função das características sociodemográficas.

De seguida, apresenta-se uma breve referência à literatura sobre a responsabilidade social na perspetiva dos trabalhadores.

## **1.2 RSO e atitudes e comportamentos dos trabalhadores**

De entre os vários *stakeholders* os trabalhadores constituem-se como elementos centrais para o sucesso geral das organizações, uma vez que permitem a implementação diária das práticas definidas pela organização. Desta forma, a sua disponibilidade e adesão às mesmas crucial para que sejam alcançados os resultados definidos. Dado esse facto, as organizações devem comportar-se de forma ética perante os trabalhadores, pois, uma organização, quando bem gerida, vê um trabalhador como fonte fundamental de melhoria, de ganhos de qualidade e produtividade.

Os trabalhadores têm sido considerados como um grupo crítico que afeta e é afetado pelas práticas de RSO (Rodrigo & Arenas, 2008), estes contribuem para a concretização das metas propostas para a responsabilidade social, no sentido de defender, cumprir, participar e, até mesmo, liderar estas iniciativas, e por outro lado, a responsabilidade social é utilizada como ferramenta para gerir as atitudes e comportamentos dos trabalhadores dentro da organização (Vlachos et al., 2014).

Estudos empíricos comprovam que a RSO pode ser um incentivo para os resultados dos trabalhadores no local de trabalho, aumentando a produtividade, motivação, autoestima, orgulho dos trabalhadores e melhorando o ambiente de trabalho (Rupp et al, 2015; Shen, Wu, Chen & Fang, 2016). As práticas de responsabilidade social criam valor para os trabalhadores e organizações, os trabalhadores e a organização realizarão os objetivos do contrato mútuo por meio da satisfação no trabalho e da

sustentabilidade do desempenho (Obeidat, Altheeb & Masa'deh., 2018). Por outro lado, a RSO sustentável promoverá o envolvimento dos trabalhadores ativos com a organização, e também integra benefícios que motivam os trabalhadores. Nesse contexto, para o respectivo estudo, as variáveis de interesse são: a motivação, satisfação e *commitment* no trabalho.

### **1.2.1. Motivação Intrínseca**

Gheitani, Imani, Seyyedamiri & Foroudi (2019) argumentaram que a motivação é a razão por trás de uma ação e leva ao início e à continuação de uma atividade, determinando a direção geral do comportamento de uma pessoa. Pesquisadores assumiram dois tipos de motivação: intrínseca e extrínseca (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik & Nerstad, 2017), sendo que os comportamentos motivados extrinsecamente são orientados pela perspectiva de ganho e perda instrumental, como por exemplo, incentivos ou evitar consequências negativas, como uma punição, enquanto os comportamentos motivados intrinsecamente são por si mesmos, como por exemplo, prazer na tarefa, não sendo instrumentais para algum outro resultado (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014). Minbaeva (2008) argumenta que a motivação extrínseca ajuda apenas a manter uma pessoa no trabalho, enquanto isso, para motivar uma pessoa a ter um desempenho mais eficaz, a motivação intrínseca é indispensável. Nesse sentido, a pesquisa focar-se-á apenas na motivação intrínseca – ou motivação sem dinheiro.

A motivação intrínseca é definida como fazer algo porque é agradável, otimamente desafiador ou esteticamente agradável (Ryan & Deci, 2000), surgindo como uma tendência inerente de procurar novos desafios para desenvolver e usar a competência pessoal para descobrir e aprender. O trabalhador aprimora a sua motivação intrínseca ao enfrentar desafios, gostar de realizar a tarefa, sentir as conquistas, receber valorização e reconhecimento positivo, ser tratado com respeito, receber *feedback* e participar da tomada de decisões (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). A motivação intrínseca é considerada o fator mais importante na determinação dos esforços preventivos dos trabalhadores no local de trabalho (Ganjali & Rezaee, 2016). A motivação intrínseca está relacionada a sentimentos, emoções e atitudes positivas, por exemplo Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin & Malorni (2010) revelaram que a motivação intrínseca tem associações positivas com otimismo, satisfação no trabalho, *commitment* afetivo e normativo, saúde psicológica e bem-estar e associações negativas com sofrimento psicológico e intenção de rotatividade.

### **1.2.2. Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é um dos temas mais pesquisados e críticos no campo do comportamento organizacional (Spagnoli, Caetano & Santos, 2012). A satisfação no trabalho entende-se como um estado emocional prazeroso ou positivo que os indivíduos obtêm através da avaliação da sua experiência profissional (Locke, 1976, p. 1.300, cit. por Siqueira & Padovam, 2008), em fatores que são de considerável importância para eles. A satisfação no trabalho pode ser definida como a atitude dos trabalhadores em relação à empresa, ao seu trabalho, aos seus colegas e outros fatores que se podem

relacionar com a atmosfera psicológica do ambiente de trabalho (Elsahoryi, Alathamneh, Mahmoud & Hammad, 2022). O conceito de satisfação no trabalho tem sido definido de várias formas, no entanto, para fins desta dissertação, será adotada uma perspectiva emocional, operacionalizando-a de forma global. Isto, significa que não será dividida em múltiplas dimensões ou facetas (Judge, Bono & Locke; 2000).

Cada indivíduo tem critérios diferentes para medir a satisfação no trabalho, no entanto, os fatores importantes que têm vindo a ser reconhecidos são: o reconhecimento do trabalho, o salário, as oportunidades de progressão profissional e a realização de metas pessoais. Contudo, o salário é considerado a principal influência para aumentar o nível de satisfação no trabalho dos trabalhadores (Sharma & Bajpai, 2011). Trabalhadores satisfeitos com o seu trabalho possuem um estado emocional agradável e positivo a partir da realização das suas tarefas e do cumprimento dos objetivos organizacionais (Abuhashesh Al-Dmour & Masa'deh, 2019), trazendo valores de trabalho desejáveis, maior eficiência e produtividade, baixo absentéismo, alto desempenho no trabalho, satisfação do cliente, retenção dos trabalhadores (Kanwar, Singh & Kodwani, 2009).

### **1.2.3. *Commitment* Afetivo**

O *commitment* organizacional diz respeito à qualidade da relação organização-trabalhador e representa a lealdade dos trabalhadores aos objetivos organizacionais e o reconhecimento e aceitação dos seus valores (Yeh, 2014). Esta variável representa um estado psicológico que conecta os indivíduos com as organizações, sendo que os objetivos e valores de uma organização são internalizados pelos seus membros, que então fazem esforços voluntários no interesse da organização, e consequentemente, tem o impacto sobre as suas atitudes e comportamentos.

Apesar da extensa literatura sobre o conceito de *commitment* organizacional, numa perspectiva multidimensional o Modelo das Três-Componentes do *commitment* organizacional proposto por Meyer e Allen (1991) tem tido um papel predominante, segundo o qual o *commitment* assume simultaneamente uma componente afetiva, calculativa e normativa. De acordo com este modelo, os trabalhadores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (*commitment* afetivo), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal do trabalhador com vista para um determinado retorno (*commitment* calculativo) e de sentimentos de obrigação e de responsabilidade moral para com a organização (*commitment* normativo). O *commitment* afetivo domina entre os outros componentes, devido ao impacto que tem no comportamento dos trabalhadores, e este pode ser definido como: “[...] *um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos*” (Mowday, Steers e Porter, 1979, p. 225, cit. por Siqueira e Padovam, 2008).

Sintetizando, as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de RSO estão ligadas a uma série de atitudes e comportamentos de trabalho que contribuem para os interesses e o sucesso dos seus

empregadores. Duarte, Mouro e Neves (2010) através do seu estudo descobriram que a RSO interna, como, o treinamento e educação, diversidade no trabalho, saúde e segurança, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e direitos humanos, tem um impacto positivo nos comportamentos de cidadania organizacional dos trabalhadores. Lamm e Tosti Kharas (2015) confirmaram a existência de uma associação positiva entre as percepções de RSO externa e os comportamentos dos trabalhadores, também sugerem que os trabalhadores que têm oportunidades de agir de acordo com as metas e valores ambientais ficarão mais satisfeitos com seus empregos, se identificarão mais fortemente com as suas organizações e serão menos propensos a deixar o seu emprego. Pesquisas anteriores comprovam que o comportamento socialmente responsável da organização (utilizando práticas mistas de RSO, isto é, internas e externas) afeta positivamente o comportamento dos trabalhadores, resultando numa maior motivação, *commitment*, satisfação, confiança, lealdade, comportamentos de cidadania organizacional, melhora a imagem da organização e motiva os indivíduos a escolherem essa organização como empregadora, fortalece a autoimagem do trabalhador, afeta positivamente a atração e retenção do trabalhador (Skudiene et al, 2012; Bauman & Skitka, 2012; Hur et al., 2018; Zhu, Sun & Leung, 2013).

As organizações que se envolvem em práticas de RSO são mais propensas a evocar emoções positivas, como orgulho, maior identificação com a empresa e concordância com os valores da empresa (Onkila, 2015). O compromisso de uma empresa com questões de responsabilidade social pode indicar que, por ser “responsável” a empresa é “boa empregadora” (Aguilera et al., 2007), sendo importante referir que os aspetos de RSO foram considerados as prioridades mais importantes dos candidatos a emprego (Bustamante, Ehlscheidt, Pelzeter, Deckmann & Freudenberger, 2020). As empresas responsáveis podem ser consideradas mais atraentes porque, de acordo com teoria da identidade social, trabalhar para uma empresa socialmente responsável fortalece a autoimagem dos trabalhadores, ajuda o indivíduo a identificar-se com determinado grupo, neste caso, a organização e, dessa forma, preencher a necessidade de pertencimento (Turban & Greening, 1997), logo, as pessoas podem orgulhar-se por serem afiliadas a empresas comprometidas com a RSO, podem perceber que os seus valores se encaixam nos valores da organização e podem esperar que as organizações as tratem de forma justa (Lee et al., 2012). Kajackaite e Sliwka (2017) mostraram que a presença da RSO induz os trabalhadores a trabalhar mais. Através do seu estudo Burbano (2016) descobriu que receber informações sobre a responsabilidade social de um empregador reduz os requisitos salariais de potenciais trabalhadores e de acordo com Low (2016) os trabalhadores que estão satisfeitos com a sua responsabilidade social organizacional tendem a ser mais positivos, mais envolvidos e mais produtivos do que aqueles que trabalham para organizações menos responsáveis.

Na maioria das vezes, o objetivo final das organizações baseia-se na melhoria do desempenho dos trabalhadores, enquanto as intenções e os esforços dos trabalhadores para esse desempenho dependem da sua satisfação em geral dentro da organização. Nesse contexto, um fator de grande interesse a nível organizacional, que constitui uma questão de investigação pertinente é – “De que maneira as práticas sociais impulsionam e influenciam os comportamentos dos trabalhadores?” - sendo crucial avaliar como

os trabalhadores percebem e, posteriormente reagem a essas iniciativas, de forma a melhorar os seus resultados (Aguilera et al., 2007).

A fim de descobrir como a influência do envolvimento de uma empresa em iniciativas socialmente responsáveis na estimulação dos trabalhadores e quais as dimensões que podem ter um impacto baixo ou alto no comportamento dos trabalhadores, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses:

*Hipótese 2a:* Existe uma associação positiva entre a percepção RSO dos trabalhadores nas duas dimensões e a motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo.

*Hipótese 2b:* Existe uma relação mais forte entre as percepções RSO interna e motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo do que com as percepções de RSO externa.

Preve-se que as percepções dos trabalhadores e os comportamentos, especificamente motivação, satisfação e *commitment*, sejam positivamente vinculados.

### **1.3. RSO e percepção de justiça distributiva**

Torna-se importante compreender o campo de justiça organizacional, já que este fenómeno social surge como a forma que os trabalhadores determinam se foram tratados de maneira justa, influenciando assim subsequentes atitudes e comportamentos dos indivíduos em relação às organizações e os seus membros (Colquitt, 2012).

A justiça organizacional é definida como a perspetiva dos trabalhadores em relação à distribuição dos recursos disponíveis, que, por sua vez, irá refletir os seus sentimentos sobre decisões, e sobre quem toma a decisão em contexto organizacional (Jung & Ali, 2017). A teoria da justiça organizacional decorre da teoria da equidade (Adams, 1965, cit. por Colquitt, 2012), tal teoria assume que a distribuição de recompensas deve ser equivalente aos investimentos individuais. A teoria da justiça organizacional também é baseada na teoria da troca social, pela qual os indivíduos esperam obter uma compensação justa em qualquer troca social (Sjahruddin & Normijati, 2013). Os pesquisadores de justiça organizacional identificaram três questões importantes nas avaliações de justiça: i) justiça distributiva, a justiça distributiva refere-se ao julgamento de uma pessoa sobre a justiça ou razoabilidade da alocação dos resultados (Sjahruddin et al, 2013); ii) justiça procedimental define a justiça do processo de tomada de decisão da organização percebida pelos trabalhadores e, está relacionada com a forma em que são distribuídas as recompensas; iii) a justiça interacional diz respeito à relação dos trabalhadores com a organização e o tratamento da organização em relação ao respeito dos trabalhadores.

O conceito de justiça organizacional pode ser usado para explicar porque os trabalhadores consideram algumas organizações mais confiáveis do que outras. As iniciativas sociais organizacionais levam os trabalhadores a desenvolver uma avaliação positiva da moralidade, postura ética e justiça na sua organização (Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006). O tratamento justo e transparente dos trabalhadores, seja quanto aos aspetos remuneratórios, procedimentais e interacionais, é percebido como

um sinal de respeito e lealdade, que pode trazer maior identificação do indivíduo com a organização, e também proporcionar efeitos positivos à organização (como motivação, satisfação, *commitment* e desempenho no trabalho) (Colquitt, 2001), além da redução de efeitos disfuncionais (como absenteísmo e turnover) (Cohen-Charash et al., 2001). Contrariamente, quando os indivíduos comparam a sua proporção de insumos para resultados com a proporção de outros, dentro ou fora da organização e, se deparam com algum tipo de desigualdade nessas proporções, considerarão esta situação uma situação de iniquidade, podendo resultar em sentimentos desconfortáveis, bem como originar problemas organizacionais significativos, através da diminuição da motivação e do desempenho e aumento do absentismo e rotatividade.

Neste estudo, dar-se-á uma maior relevância à percepção de justiça distributiva, uma vez que a justiça distributiva tem efeitos sobre as presentes variáveis de interesse. A justiça distributiva pode ser definida como equidade na distribuição de recompensas e recursos, logo, os trabalhadores consideram a distribuição de recompensas justa se houver um equilíbrio entre sua contribuição e as recompensas (Tziner & Sharoni, 2014).

A responsabilidade social e a justiça organizacional estão intimamente ligadas (Rupp et al, 2013). Na verdade, estudos evidenciaram que tratamentos justos quanto às condições de trabalho afetam o bem-estar dos indivíduos no ambiente de trabalho, em particular, a satisfação no trabalho, o estresse, a saúde, a emoção (Colquitt et al., 2001, Aguilera et al., 2007). Por outro lado, quando a justiça é percebida, os trabalhadores tendem a ficar felizes e trabalham mais arduamente, tendo efeitos positivos sobre a eficácia organizacional, confiança organizacional, *commitment* organizacional, desempenho, satisfação no trabalho e intenção de turnover (Chen, Zhang, Leung, & Zhou, 2010). Rupp, Shao, Thornton & Skarlicki (2013) examinaram que, quando os trabalhadores percebem que são tratados de forma menos justa em termos de justiça distributiva tendem a ser mais sensíveis aos esforços de RSO da sua empresa. Recentemente, Farid, Iqbal, Ma, Castro-González, Khattak e Khan (2019) ao examinarem o setor bancário no Paquistão, observaram um impacto positivo das iniciativas de Responsabilidade social ao incentivar os trabalhadores a desempenharem um comportamento mais cooperativo e a melhorarem o seu *commitment* no local de trabalho, principalmente em relação às iniciativas com foco na justiça, Assim, conclui-se, que a justiça desempenha um papel vital na determinação da relação entre RSO, nos comportamentos de cidadania organizacional e o *commitment* no trabalho.

Ora, o pagamento do trabalhador está ligado a vários resultados organizacionais significativos, e, o facto de os trabalhadores avaliarem a justiça distributiva de forma positiva, pode traduzir-se num aumento da qualidade nas suas contribuições e resultados. Tendo em conta este contexto, o estudo objetiva averiguar as interações entre a percepção de justiça distributiva e RSO, motivação, satisfação e *commitment*. Analisa-se então, a relevância da percepção de justiça e equidade em matéria de remunerações, para que as interações entre a organização e trabalhadores possam proporcionar resultados atitudinais e comportamentais positivos. Tais questões, levaram ao desenvolvimento das próximas hipóteses:

*Hipótese 3a:* Existe uma associação positiva entre a percepção de justiça distributiva e as práticas sociais.

*Hipótese 3b:* Existe uma associação positiva entre a percepção justiça distributiva e a motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo.

*Hipótese 3c:* A percepção de justiça distributiva medeia a relação entre percepção dos trabalhadores e a motivação, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo.

Considerando as hipóteses apresentadas ao longo do presente estudo, foi testado o modelo de investigação apresentado na Figura 1.1., para tal, realizou-se um estudo de natureza correlacional. No capítulo seguinte descreve-se a metodologia desenvolvida para análise empírica do mesmo.

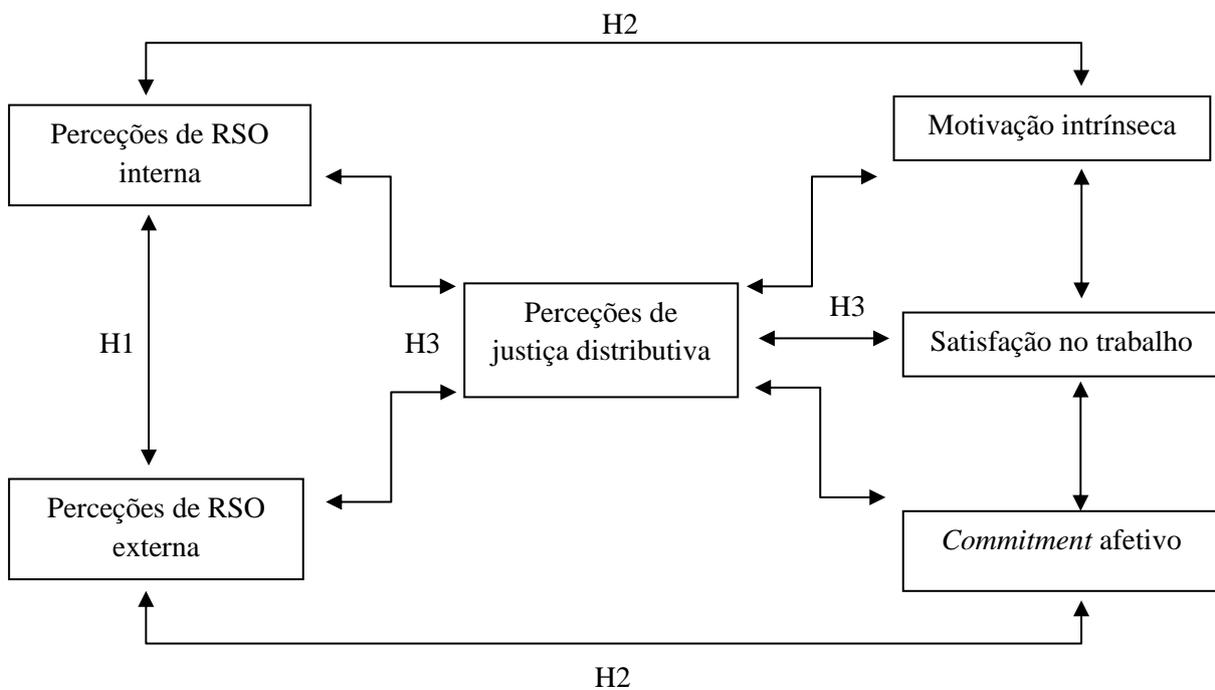


Figura 1.1 Modelo de investigação

## CAPÍTULO 2

# Metodologia

### 2.1. Método

Atendendo ao objetivo de validar as respostas às hipóteses levantadas, este estudo segue uma metodologia quantitativa de carácter correlacional, de modo a ser possível analisar as eventuais relações entre as variáveis.

Kumar (2019) afirma que este de tipo estudo permite uma melhor gestão do tempo, recursos humanos e financeiros, e oferece um maior anonimato. Os benefícios deste método são: 1) o baixo custo mesmo quando o universo é grande e está amplamente espalhado geograficamente; 2) está livre do viés do entrevistador; 3) os inquiridos têm tempo suficiente para dar respostas bem pensadas; 3) todos os entrevistados podem ser alcançados, mesmo os que não são facilmente acessíveis; 5) grandes amostras podem ser usadas e, assim, os resultados podem ser mais confiáveis.

### 2.2. Amostra

Este estudo contempla uma amostra de investigação de 130 participantes. Esta, é não probabilística por conveniência, uma vez que, para realização deste estudo a amostra foi obtida através do método “snow-ball”, que consiste no envio do questionário a um conjunto inicial de participantes que indicam novos participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto. A restrição amostral residuiu no facto de que a pessoa deveria estar empregada no momento e a trabalhar na organização há pelo menos três meses (indicado no questionário por 0,25).

Relativamente ao género, 56,92% dos indivíduos são mulheres e 43,08% são homens. Os participantes têm idades compreendidas entre os 19 e 55 anos, com uma média de 25,53 anos e um desvio-padrão de 5,90 anos. No que diz respeito às habilitações literárias 68,22% dos participantes possuem ensino superior, sendo predominante o nível de licenciatura 40,31%, seguido pelo mestrado 20,16%. A maior parte da amostra (58,46%) encontra-se numa situação de contrato de trabalho sem termo, 22,31% num contrato a termo certo, 13,85% numa situação de estágio, e os restantes 5,38% noutras situações contratuais. Quanto à antiguidade na organização, esta varia entre 3 meses e 34 anos, apresentando uma média de aproximadamente 2 anos e 5 meses e um desvio-padrão de cerca de 4 anos e 4 meses.

Tabela 2.1 – Dados sociodemográficos dos participantes

<b>Características sociodemográficas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>M</b>	<b>DP</b>
<b>Idade</b>			25,53	5,90
<b>Experiência</b>			2,38	4,37
<b>Género</b>				
Feminino	74,00	56,92		
Masculino	56,00	43,08		
<b>Habilitações literárias</b>				
Até o 9ºano	3,00	2,33		
Ensino secundário (10º ao 12º ano)	35,00	27,13		
Licenciatura	52,00	40,31		
Pós-Graduação	10,00	7,75		
Mestrado	26,00	20,16		
Outro	3,00	2,33		
<b>Situação contratual</b>				
Contrato sem termo	76,00	58,46		
Contrato a termo certo	29,00	22,31		
Estágio	18,00	13,85		
Outro	7,00	5,38		

### 2.3. Instrumentos

O questionário (Anexo A) desenvolvido é composto por seis secções de estudo: percepção de responsabilidade social, motivação intrínseca, satisfação no trabalho, *commitment* afetivo, justiça distributiva e dados sociodemográficos dos participantes. Na parte introdutória do questionário foram apresentados alguns esclarecimentos relevantes, tais como a explicação do objetivo da investigação, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade dos dados fornecidos pelos participantes.

É possível analisar cada uma das secções em termos da sua estrutura fatorial e da sua consistência interna (Tabela 2.3). Entretanto, de forma a garantir que é possível aplicar a análise de componentes principais recorreu-se à estatística de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e teste de esfericidade *Bartlett*, o índice de KMO avalia a adequação da análise fatorial, sendo que os valores próximos de 1 indicam que é adequado avançar para a análise fatorial, enquanto que, o teste de esfericidade de *Bartlett* testa se a matriz de correlações garante os pressupostos de correlação interna sendo que  $p\text{-value} < 0,05$  indicam a adequabilidade da análise fatorial. Na análise de componentes principais foi feita a análise fatorial com rotação *varimax*, considerando como fatores de saturação valores acima de 0,5. Posteriormente, foram avaliados os níveis de consistência interna das escalas utilizadas por meio do coeficiente alfa de *Cronbach*. O coeficiente alfa de *Cronbach* varia entre 0 e 1, e permite verificar a confiabilidade dos instrumentos utilizados, na qual a obtenção de valores mais próximos de 1 representa uma maior confiabilidade. No enquadramento desta pesquisa, os valores superiores a 0,80 são considerados desejáveis, valores superiores a 0,70 são considerados recomendados, qualquer valor superior a 0,60

pode ser interpretado como uma consistência interna satisfatória, sendo  $\alpha = 0,60$  o valor limite para aceitar o instrumento como fiável (Pestana & Gageiro, 2003).

Tabela 2.3 – Consistência interna das variáveis

Variáveis	Coefficiente alfa <i>Cronbach</i>
Perceção de RSO Interna	$\alpha = 0,84$
Perceção de RSO Externa	$\alpha = 0,86$
Motivação intrínseca	$\alpha = 0,88$
Satisfação no trabalho	$\alpha = 0,87$
<i>Commitment</i> afetivo	$\alpha = 0,84$
Perceção de justiça distributiva	$\alpha = 0,93$

### *Secção 1 - Perceção de responsabilidade social*

Foi adotada a Escala de Perceção de Responsabilidade Social desenvolvida por Duarte (2011). Este questionário permite medir as atividades socialmente responsáveis de uma organização a partir da perceção dos trabalhadores, incluindo 16 itens baseados em três dimensões, 7 itens que medem a responsabilidade social perante os trabalhadores (e.g. “*Incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores.*”), 6 itens sobre a responsabilidade social perante a comunidade e o ambiente (e.g. “*Desenvolve projetos de conservação da natureza.*”), e 3 itens sobre a responsabilidade económica (e.g. “*Garante o pagamento atempado de salários e regalias.*”). Os itens são medidos numa escala tipo *Likert* de 1 – “Discordo totalmente” a 5 – “Concordo totalmente”.

Relativamente à sua estrutura fatorial (Anexo B), a escala apresentou um valor de KMO de 0,87 e um valor de esfericidade *p-value* <0,001, e resultam três fatores que explicam 60,15% da variância total. A matriz de componente rodada apresentava três fatores que na sua estrutura não são congruentes com a literatura (Duarte, 2011), optou-se assim por manter a estrutura original dos autores. Dada as hipóteses que foram referidas, apenas iremos focar a nossa atenção nas duas primeiras dimensões, obtendo-se para estas o valor do alfa de *Cronbach* é de 0,84 para a RSO face aos trabalhadores, que se considera ser a RSO Interna, e de 0,86 para RSO face à comunidade e ao ambiente, que corresponde à RSO Externa. Isto significa que globalmente existe uma boa consistência interna.

### *Secção 2 - Motivação intrínseca*

De forma a ser aferido o nível da motivação dos trabalhadores foi aplicada a Escala de Motivação Intrínseca adaptada de Kuvaas et al. (2017). Esta escala é composta por seis itens que medem a motivação intrínseca (e.g. “*O meu trabalho é tão interessante que é por si só uma motivação.*”), medidos numa escala tipo *Likert* de 1 – “Discordo totalmente” a 5 – “Concordo totalmente”. De acordo com a análise fatorial obteve-se um valor de KMO=0,85, e o teste de esfericidade Bartlett com *p-value*<0,001 e foi extraído um valor explicativo de 63,14% da variância, demonstrando uma boa

adequabilidade do questionário. O conjunto de itens apresentam alfa de *Cronbach* no valor de 0,88, isto corresponde a uma boa fiabilidade.

### *Secção 3 - Satisfação no trabalho*

Para avaliar a variável satisfação no trabalho o questionário adotado neste estudo foi a Escala de Satisfação no Trabalho de Lima, Vala e Monteiro (1994) composto por 8 afirmações (e.g. “*Em suma, e considerando todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida nesta organização, estou...*”), avaliadas numa escala tipo *Likert* de 1 – “Muito insatisfeito” a 5 – “Muito satisfeito”. Apesar de não estarem acessíveis os índices de precisão obtidos pelos autores da escala, através da análise fatorial foi constatado uma boa adequabilidade, apresentando um KMO de 0,85 e  $p\text{-value} < 0,001$ , uma vez que se pretendia empregar a escala como unidimensional, apenas um fator explica 52,51% da variância total. Esta medida possui um alfa de *Cronbach* de 0,87, pelo que, apresenta uma boa consistência interna.

### *Secção 4 - Commitment afetivo*

Para medição do *commitment* afetivo, foi utilizada a Escala de *Commitment* Organizacional Afetivo de Meyer e Allen (1997), tendo sido validada para o contexto português por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), composto por 6 itens (e.g. “*Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.*”). Os itens foram estimados numa escala tipo *Likert* de 1 – “Discordo totalmente” e 5 – “Concordo totalmente”. De acordo com a análise fatorial a escala tem uma boa adequabilidade justificada por um KMO de 0,81 e  $p\text{ value} < 0,001$ . Ainda no contexto da estrutura fatorial, foram identificados dois fatores, de acordo com o autor e era esperada uma solução de um fator, repetiu-se a análise usando a rotação “forçada” com um componente e obteve-se um valor explicativo de 56,72%. Posto isto, foi decidido usar o índice de *commitment* afetivo baseado num só fator. Adicionalmente, esta escala foi considerada fiável, uma vez que o valor de alfa de *Cronbach* é 0,84.

### *Secção 5 - Perceções de justiça distributiva*

De forma a analisar quais são as perceções de justiça dos trabalhadores face à questão das remunerações, foi empregue a Escala de Justiça Distributiva de Hartmann e Slapnicar (2012), composta por 5 afirmações relativas à equidade interna (e.g. “*O meu salário é justo comparativamente a colegas do mesmo nível e mesmo comparando com trabalhadores de um nível superior e inferior ao meu dentro da organização*”). De forma a medir a equidade externa, acrescentou-se um item (e.g. “*O meu salário é justo comparativamente a indivíduos que desempenham a mesma função do que eu fora da organização*”). A escala é acompanhada de uma escala de resposta tipo *Likert* com 5 pontos (1 – “Discordo totalmente”, 5 – “Concordo totalmente”). Em termos de validade de análise fatorial obteve-se um valor de KMO=0,90, um  $p\text{ value} < 0,001$  e um fator explicativo de 74,35%. Quando sujeita à análise de consistência interna, a escala de perceção de perceção de justiça distributiva revelou um coeficiente de alfa de *Cronbach* de 0,93 (fiabilidade elevada).

## *Secção 6 - Dados sociodemográficos*

Por fim, o questionário ainda integra um conjunto de questões relativas aos dados sociodemográficos dos inquiridos, nomeadamente, género, idade, habilitações literárias, e também sobre a sua organização: experiência e situação contractual.

### **2.4. Procedimentos**

De forma a operacionalizar o presente estudo, procedeu-se à construção do questionário através da plataforma *Qualtrics*. O questionário foi sujeito a uma validação prévia através do preenchimento de um pré-teste por 4 indivíduos, em situação similar da amostra, de forma a testar a sua funcionalidade, clareza e objetividade.

A divulgação do questionário realizou-se *online*, entre 25 de abril a 21 de maio, apesar de se ter obtido acessos suficientes, foi necessário excluir os participantes que não preencheram os requisitos necessários (trabalhar na organização há, pelo menos, três meses), e aqueles que não terminaram o questionário. Assim, de forma a ser alcançada a amostra desejada realizou-se uma 2ª fase de divulgação do questionário. Esta deu-se entre 15 de julho a 15 de agosto, perfazendo um total de aproximadamente dois meses. O *link* de acesso ao questionário foi disponibilizado através da rede de contactos e redes sociais (LinkedIn, Whatsapp, entre outras).

Após serem reunidas todas as respostas, os dados foram exportados para o *IBM SPSS Statistics 28*, com a finalidade de serem analisados e interpretados.

## CAPÍTULO 3

### Análise e Discussão dos resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos através da análise estatística com recurso ao *software IBM SPSS Statistics 28* efetuada às variáveis sob investigação: dimensão interna e externa da RSO, motivação intrínseca, satisfação no trabalho, *commitment* afetivo e justiça distributiva. Esta análise tem como objetivo analisar a relação entre as variáveis e assim, testar a validação das hipóteses.

Começa-se por evidenciar na Tabela 3.1 as médias, os desvios-padrão e os índices de correlação de *Pearson*.

De seguida é feita uma comparação entre as médias. Para isso, utilizou-se o teste t para duas amostras e teste *One-way ANOVA* para múltiplas amostras. Aceitam-se como válidas o pressuposto de normalidade pois, a amostra desta pesquisa é superior a 30 (Pestana & Gageiro, 2003).

De seguida, testou-se o modelo proposto utilizando o método de regressão linear, seguindo o modelo proposto por Baron e Kenny (1986) e complementando-o com o teste de Sobel (1982, cit. por Baron & Kenny, 1986).

#### 3.1 Perceções de RSO: diferenças entre as dimensões

Na Tabela 3.1 é possível observar que em média, as perceções dos trabalhadores relativamente às práticas de responsabilidade social em termos globais são favoráveis, uma vez que, situam-se acima do ponto médio de resposta, principalmente no que diz respeito à RSO interna (M=3,80; DP=0,71), mas também no que concerne à RSO Externa (M=3,38; DP=0,90).

Tabela 3.1 – Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Idade	25,53	5,90	1							
2. Experiência	2,38	4,37	0,74**	1						
3. RSO interna	3,80	0,76	0,24**	0,14	1					
4. RSO externa	3,38	0,90	0,19*	0,17*	0,63**	1				
5. Motivação intrínseca	3,41	0,84	0,24**	0,18*	0,56**	0,44**	1			
6. Satisfação no trabalho	3,68	0,74	0,11	0,05	0,72**	0,45**	0,46**	1		
7. <i>Commitment</i> afetivo	3,13	0,84	0,12	0,08	0,53**	0,39**	0,62**	0,60**	1	
8. Justiça distributiva	2,62	1,05	0,12	0,11	0,44**	0,25**	0,58**	0,65**	0,42*	1

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Através da análise das correlações presentes na Tabela 3.1, e conforme esperado é possível constatar uma associação positiva e significativa entre a idade e a experiência ( $r=0,74$ ,  $p<0,01$ ), isto é, quanto mais velho o trabalhador maior é a experiência. Foi verificado que ambas as dimensões da perceção de responsabilidade social se mostram positivamente associadas à idade (RSO interna:  $r=0,24$  e  $p<0,01$ ; RSO externa:  $r=0,19$  e  $p<0,05$ ), ou seja, quanto mais velhos os trabalhadores mais positivas são as suas

percepções sobre a RSO em ambas as dimensões. No entanto, a experiência apenas encontra-se significativa e positivamente associada à dimensão externa ( $r= 0,17$ ;  $p<0,05$ ), podendo afirmar-se que quanto mais tempo os indivíduos trabalham na organização mais positivas são as suas percepções face às práticas de RSO externa.

Para validar as hipóteses 1a [Existem diferenças significativas nas percepções dos trabalhadores da dimensão interna e da dimensão externa] foi realizado o teste t para amostras emparelhadas.

Tabela 3.2 – Teste t na comparação entre os valores médios da RSO interna e RSO externa

Par	RSO interna - RSO externa	M	DP	t	df	p (nível de significância)
1		0,42	0,72	6,65	129,00	<0,001

Partindo desses dados, é possível concluir que as médias nas duas dimensões estudadas são diferentes entre si, e que os indivíduos percebem mais positivamente as práticas direcionadas aos *stakeholders* internos relativamente às práticas voltadas aos *stakeholders* externos à organização ( $p<0,05$ ;  $t(129) = 6,65$ ), tornando-se assim validada a hipótese 1a.

De forma a verificar se existem diferenças a nível de género para as dimensões estudadas, realizou-se também um teste t para amostras independentes.

Tabela 3.3 – Teste t na comparação entre géneros: feminino e masculino

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		T	Df	Teste-t para Igualdade de médias
		Z	Sig.			p (nível de significância)
RSO Interna	Variâncias iguais assumidas	7,39	0,01	-3,26	128,00	<0,001
	Variâncias iguais não assumidas			-3,38	128,00	<0,001
RSO Externa	Variâncias iguais assumidas	2,12	0,15	-2,31	128,00	0,01
	Variâncias iguais não assumidas			-2,37	127,09	0,01

A partir dos resultados encontrados confirma-se que, em média, os participantes do género masculino têm percepções mais positivas de responsabilidade social do que o género feminino, tanto na dimensão interna ( $t(128) = -3,38$ ;  $p<0,05$ ), como na dimensão externa ( $t(128) = -2,37$ ;  $p<0,05$ ).

Relativamente ao parâmetro habilitações literárias foi utilizado o teste t para amostras independentes com dois grupos: com ensino superior (Licenciatura, Pós-Graduação, Mestrado e Doutoramento) e sem ensino superior (Até o 9º ano e Ensino Secundário).

Tabela 3.4 – Teste t na comparação entre habilitações literárias: com ensino superior e sem ensino superior

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		T	Df	Teste-t para Igualdade de médias
		Z	Sig.			p (nível de significância)
RSO Interna	Variâncias iguais assumidas	10,61	0	-3,55	124,00	<0,001

	Variâncias iguais não assumidas			-3,08	53,02	0
RSO Externa	Variâncias iguais assumidas	2,96	0,09	-1,86	124,00	0,03
	Variâncias iguais não assumidas			-1,70	58,53	0,05

As médias dos grupos com ensino superior ou sem ensino superior são diferentes, sendo que os trabalhadores sem ensino superior percebem de forma mais positiva as práticas de RSO Interna ( $t(53,02) = -3,08; p < 0,05$ ) e também de RSO externa ( $t(124) = -1,86; p < 0,05$ ).

Para comparar a situação profissional usou-se o teste *one-way* ANOVA.

Tabela 3.5 – Teste ANOVA na comparação entre situação contratual

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
RSO Interna	Entre Grupos	3,08	3,00	1,03	1,8	0,15
	Nos grupos	71,71	126,00	0,57		
	Total	74,79	129,00			
RSO Externa	Entre Grupos	6,38	3,00	2,13	2,74	0,05
	Nos grupos	97,75	126,00	0,78		
	Total	104,12	129,00			

Tabela 3.6 – *Post-hoc* de Tukey na comparação entre situação contratual

Variável dependente	(I) Situação contratual	(J) Situação contratual	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
RSO Externa	Contrato sem termo	Contrato a termo certo	,54*	0,19	0,03	0,04	1,04
		Estágio	0,18	0,23	0,86	-0,42	0,78
		Outro	0,31	0,35	0,82	-0,6	1,21
	Contrato a termo certo	Contrato sem termo	-,54*	0,19	0,03	-1,04	-0,04
		Estágio	-0,36	0,26	0,52	-1,05	0,33
		Outro	-0,24	0,37	0,92	-1,20	0,73
	Estágio	Contrato sem termo	-0,18	0,23	0,86	-0,78	0,42
		Contrato a termo certo	0,36	0,26	0,52	-0,33	1,05
		Outro	0,12	0,39	0,99	-0,9	1,14
	Outro	Contrato sem termo	-0,31	0,35	0,82	-1,21	0,6
		Contrato a termo certo	0,24	0,37	0,92	-0,73	1,20
		Estágio	-0,12	0,39	0,99	-1,14	0,90

Constatou-se que a dimensão interna não apresenta diferenças face a esta característica. Na dimensão externa, o *post-hoc* de Tukey mostrou que existem diferenças estatisticamente significativas entre os indivíduos que trabalham com contrato sem termo e os indivíduos que trabalham com contrato

a termo certo ( $p < 0,05$ ). Verifica-se então, que os trabalhadores que possuem contrato sem termo apresentam, em média, uma percepção mais positiva de RSO externa em relação aos restantes.

A hipótese 1b [As dimensões das práticas da responsabilidade social são percebidas diferentemente pelos trabalhadores em função das características sociodemográficas], foi parcialmente validada, uma vez que foi demonstrado que as percepções de RSO interna e RSO externa diferem em função da idade, género e habilitações literárias, no entanto, não existe associação significativa entre a dimensão interna e experiência, bem como, não há diferenças nas percepções de RSO interna conforme a situação contratual.

### 3.2 Percepções de RSO e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores

Os participantes também apresentaram níveis de motivação intrínseca ( $M=3,41$ ;  $DP=0,84$ ), satisfação no trabalho ( $M=3,68$ ;  $DP=0,74$ ), e *commitment* afetivo ( $M=3,13$ ;  $DP=0,84$ ), ligeiramente acima do valor médio das escalas, enquanto a percepção de justiça distributiva dos trabalhadores não foi tão satisfatória encontrando-se abaixo do ponto médio ( $M=2,62$ ;  $DP=1,05$ ).

A análise dos índices de correlação de *Pearson* (Tabela 3.1) revela que a RSO interna esta altamente correlacionada com a RSO externa ( $r=0,63$ ;  $p < 0,01$ ). Assim, percepções mais positivas relativamente ao envolvimento da organização em práticas de RSO interna estão associadas a percepções mais positivas sobre a adoção de práticas voltadas para os *stakeholders* externos. Quanto às correlações entre as diferentes dimensões de RSO e a motivação intrínseca, ambas as dimensões de RSO estão significativa e positivamente associadas à motivação intrínseca (RSO interna:  $r=0,56$  e  $p < 0,01$ ; RSO externa:  $r=0,45$  e  $p < 0,01$ ). Em relação à satisfação no trabalho, também se constatou associações positivas altamente significativas nas dimensões interna ( $r=0,72$ ;  $p < 0,01$ ) e externa ( $r=0,44$ ;  $p < 0,01$ ). À semelhança das anteriores, a variável do *commitment* afetivo apresenta relações positivas altamente significativas com a RSO interna ( $r=0,53$ ;  $p < 0,01$ ) e a RSO externa ( $r=0,39$ ;  $p < 0,001$ ). Estes resultados indicam que uma percepção mais positiva ao longo das duas dimensões de RSO está associada a maiores níveis de motivação, satisfação e *commitment*, validando-se a hipótese 2a [Existe uma associação positiva entre a percepção RSO dos trabalhadores nas duas dimensões e a motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo].

Complementarmente, foi utilizada a regressão linear simples para verificar se a RSO interna e RSO externa são capazes de prever a motivação, a satisfação e o *commitment*.

Tabela 3.7 - Efeito da percepção de RSO na motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo

<b>Motivação intrínseca</b>	<b>R<sup>2</sup>Adj</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>β</b>
<b>Modelo 1</b> (constante)	0,32***	0,99	3,17	
RSO interna		0,50	4,84	0,45***
RSO externa		0,15	1,74	0,16*
<b>Satisfação no trabalho</b>	<b>R<sup>2</sup>Adj</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>β</b>
<b>Modelo 1</b> (constante)	0,51***	1,05	4,48	
RSO interna		0,70	9,12	0,73***
RSO externa		-0,01	-0,20	-0,02
<b>Commitment afetivo</b>	<b>R<sup>2</sup>Adj</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>β</b>
<b>Modelo 1</b> (constante)	0,28***	0,85	2,61	
RSO interna		0,52	4,89	0,47***
RSO externa		0,09	0,97	0,09

\*p&lt;0,05; \*\*\*p&lt;0,001

A análise da regressão resultou nos dados da Tabela 3.7, concluindo: i) a RSO interna ( $\beta = 0,45$ ;  $p < 0,001$ ) e RSO externa ( $\beta = 0,16$ ;  $p < 0,05$ ) ajudam a prever a motivação, explicando 32% da variância relativamente à motivação; ii) a RSO interna ( $\beta = 0,73$ ;  $p < 0,001$ ) explica 51% da variância da satisfação, e por fim, iii) a RSO interna ( $\beta = 0,47$ ;  $p < 0,001$ ) explica 28% da variância do *commitment*. Assim, a percepção de RSO interna tem um valor explicativo significativo na motivação, satisfação e *commitment*, destacando-se como a dimensão que tem maior efeito nestas três variáveis, assim aceita-se a hipótese 2b [Existe uma relação mais forte entre as percepções RSO interna e motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo do que com as percepções de RSO externa].

### 3.3 Percepções de RSO e justiça distributiva

Com base nos índices de correlação de *Pearson* foi possível concluir que, tanto a RSO interna quanto a RSO externa, estão significativa e positivamente associadas à justiça distributiva (RSO interna:  $r = 0,44$  e  $p < 0,01$ ; RSO externa:  $r = 0,25$  e  $p < 0,01$ ), isto significa, que quanto mais positivas as percepções de RSO mais positivas são as percepções de justiça distributiva, assim, vê-se suportada a hipótese 3a. A variável justiça distributiva também manifestou associações positivas com a motivação ( $r = 0,46$ ;  $p < 0,01$ ), satisfação ( $r = 0,65$ ;  $p < 0,01$ ) e *commitment* ( $r = 0,42$ ;  $p < 0,05$ ), podendo então confirmar a hipótese 3b [Existe uma associação positiva entre a percepção justiça distributiva e a motivação intrínseca, satisfação

no trabalho e *commitment* afetivo], afirmando que existe de facto uma ligação positiva entre estas variáveis.

### 3.3.1 Análise de regressão para mediação

Seguindo para o processo de Baron e Kenny (1986), importa referir que, a partir deste foi possível examinar os efeitos mediadores da perceção de justiça distributiva na relação entre a RSO nas suas dimensões e a motivação, satisfação e *commitment*.

Primeiramente, verificou-se através da tolerância, o facto de as variáveis em estudo serem linearmente independentes, ou seja, se não existe multicolinearidade, pelo que se constatou que estavam acima de 0,10, prosseguindo-se assim com o teste de mediação.

Como primeiro passo regressiu-se as variáveis motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo na variável preditora correspondente de RSO interna (Tabela 3.9), o que já tinha sido feito no ponto 3.2., onde foi concluído que ambas as dimensões têm uma associação significativa com a motivação, no entanto, apenas a dimensão interna ajuda a predizer a satisfação e o *commitment*, servindo como suporte para a hipótese 3c.

No segundo passo, regressiu-se a variável mediadora justiça distributiva na variável preditora RSO interna (Tabela 3.8), acabando por ser verificado que a RSO interna explica a justiça distributiva ( $p < 0,001$ ) em 18%.

Tabela 3.8 - Efeito da perceção de RSO interna na justiça distributiva

	<b>R<sup>2</sup>Adj</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>β</b>
<b>Modelo 1</b> (constante)	0,18***			
		0,33	0,78	
RSO interna		0,60	5,49	0,44***

\*\*\* $p < 0,001$

Posteriormente, no terceiro passo, adicionou-se a variável justiça distributiva como mediador, assim regressiu-se as variáveis motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo na variável preditora RSO interna na variável mediadora justiça distributiva (Modelo 2, Tabela 3.9). Através da comparação dos resultados obtidos no modelo 1 e modelo 2, observou-se que ao adicionar a variável Justiça Distributiva como mediadora aumentou o impacto total da perceção do trabalhador sobre RSO interna na motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo, aceitando-se parcialmente a hipótese 3c. Os resultados da mediação revelaram que a justiça distributiva eficaz desempenha um papel significativo para aumentar o efeito da perceção dos trabalhadores sobre a RSO Interna nos *outcomes* dos trabalhadores (motivação, satisfação e *commitment*).

Tabela 3.9 - Efeito da mediação da percepção de justiça distributiva na relação entre a percepção de RSO interna e motivação intrínseca, satisfação no trabalho, *commitment* afetivo

<b>Motivação intrínseca</b>	<b>R<sup>2</sup>Adj</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>β</b>
<b>Modelo 1</b> (constante)	0,31***	1,08	3,44	
RSO interna		0,61	7,60	0,56***
<b>Modelo 2</b> (constante)	0,36***	1,01	3,34	
RSO interna		0,48	5,62	0,44***
Justiça distributiva		0,22	3,44	0,27***
<b>Satisfação no trabalho</b>	<b>R<sup>2</sup>Adj</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>β</b>
<b>Modelo 1</b> (constante)	0,51***	1,04	4,52	
RSO interna		0,69	11,65	0,72***
<b>Modelo 2</b> (constante)	0,65***	0,94	4,85	
RSO interna		0,52	9,26	0,53***
Justiça distributiva		0,29	7,31	0,42***
<b>Commitment afetivo</b>	<b>R<sup>2</sup>Adj</b>	<b>B</b>	<b>T</b>	<b>β</b>
<b>Modelo 1</b> (constante)	0,28***	0,90	2,79	
RSO interna		0,59	7,09	0,72***
<b>Modelo 2</b> (constante)	0,31**	0,84	2,66	
RSO interna		0,48	5,33	0,43***
Justiça distributiva		0,18	2,79	0,23**

\*p<0,05; \*\*\*p<0,001

De acordo com Preacher e Hayes (2004), o valor Z deve ser maior do que 1,96, para que se considere a existência de efeito de mediação. Posto isto, o teste de Sobel\* confirma a significância desta mediação para a motivação intrínseca (Z= 4,02; p<0,001), satisfação no Trabalho (Z= 4,79; p<0,001) e *commitment* afetivo (Z=3.75; p<0,01).

\*Cálculo a partir da aplicação: < <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> >

### 3.4. Discussão

Todas as hipóteses formuladas foram suportadas pelos resultados, no entanto, algumas apenas parcialmente. Conforme a literatura existente, verificou-se que as três variáveis atitudinais e comportamentais (motivação, satisfação e *commitment*) encontram-se altamente correlacionadas entre si, ou seja, melhores níveis de motivação estão associados a melhores níveis de satisfação e *commitment* do trabalhador, e assim consecutivamente (Gagné et al., 2010). A hipótese 1a, que supôs a existência de diferenças significativas nas percepções dos trabalhadores de RSO interna e RSO externa foi confirmada, apesar de que as duas dimensões ao serem percebidas de forma positiva, o envolvimento da organização em práticas de RSO face os trabalhadores é encarado de uma melhor forma pelos mesmos do que as práticas de RSO face aos *stakeholders* externos. Além disso, também foi demonstrado que existem diferenças significativas na percepção de RSO interna e RSO externa em função das características sociodemográficas registadas, isto é, da idade, género e habilitações literárias, sendo que apenas a percepção de RSO externa difere em termos de experiência e situação contratual, aceitando-se então parcialmente a hipótese 1b.

A hipótese 2a que sugeria uma associação positiva entre a percepção de RSO nas suas duas dimensões e motivação intrínseca, satisfação no trabalho e *commitment* afetivo, como esperado, foi corroborada. Assim, o estudo sugere que os trabalhadores respondam favoravelmente não só a iniciativas que lhes possam trazer benefícios, direta ou indiretamente, mas também a iniciativas que visem outros objetivos da RSO, ou seja, o ambiente ou a sociedade em geral. Com a regressão linear da variável motivação na RSO, pode verificar-se que ambas dimensões ajudam a explicar a motivação, no entanto, quando se regrediu as variáveis satisfação e *commitment* concluiu-se que apenas a dimensão interna ajuda a explicar estas variáveis. Esta descoberta vai de encontro ao que foi defendido por alguns autores, como Skudiene et al. (2012) que encontraram relações positivas e significativas entre as duas dimensões de RSO e a motivação intrínseca dos trabalhadores, uma vez que as iniciativas de RSO empreendidas pela organização melhoram a satisfação dos trabalhadores, autoimagem, trabalho em equipa, lealdade, retenção, confiança, necessidade psicológica de pertencimento e *commitment* organizacional. Tziner et al, (2011) mostraram uma ligação positiva entre RSO e satisfação no trabalho, sugerindo que a RSO sinaliza que a organização tende a agir de maneira justa e imparcial, embora a dimensão focada nos trabalhadores é a dimensão mais fortemente associada à satisfação no trabalho. Para além disso, o suporte para a ligação entre RSO e *commitment* organizacional também foi encontrado empiricamente, em particular o *commitment* afetivo. Hur et al. (2018) consideraram que a RSO contribui positivamente para a imagem organizacional percebida pelos trabalhadores, o que melhora a autoestima e identificação com a empresa, estes são mais propensos a se orgulhar de serem membros da organização, aumentando assim, o *commitment* afetivo dos trabalhadores perante a organização e confirmando também o impacto desta variável em ambas as dimensões de RSO.

Em consonância com investigações anteriores na área de justiça organizacional (Jung et al, 2017), evidencia-se que os trabalhadores que percebem positivamente as práticas de responsabilidade social

percecionam positivamente a justiça distributiva, isto porque, tais práticas podem criar uma percepção nos trabalhadores de que a organização será justa e ética, incluindo na distribuição dos recursos. Aceitando-se assim a hipótese 3a. A teoria da equidade enfatiza a necessidade do trabalhador em receber uma compensação justa relativamente ao esforço empreendido na tarefa, e também relativamente a outros trabalhadores, sendo que esta percepção de equidade se encontra altamente correlacionada com vários resultados organizacionais, incluindo satisfação no trabalho e *commitment* afetivo. Por outro lado, a injustiça percebida é frequentemente considerada uma transgressão moral à qual os trabalhadores têm uma reação adversa (Jung et al, 2017). Nesse contexto, era esperado que a justiça distributiva também manifestasse associações positivas com a motivação, satisfação e *commitment*, isto é, que as percepções mais positivas de justiça distributiva levassem a resultados mais satisfatórios, porém, tendo em conta o que foi exposto anteriormente, os respetivos resultados, confirmam a hipótese 3b. As presentes descobertas foram consistentes com vários pesquisadores (Sarfraz et. al, 2018; Jung et al., 2017; Tziner et al, 2011). Face os resultados inicialmente apresentados, conclui-se que a hipótese 3c que previa que a percepção de justiça distributiva ajudasse a predizer a relação entre as percepções de responsabilidade social em cada uma das suas dimensões e a motivação, satisfação e *commitment*, foi parcialmente validada, uma vez que tem o efeito expectável apenas na dimensão interna.

## CAPÍTULO 4

# Conclusão

A presente pesquisa permitiu a exploração à ligação entre a percepção de RSO dos trabalhadores, ao longo das suas dimensões (interna e externa), a motivação intrínseca, a satisfação no trabalho e o *commitment* afetivo. Complementarmente, a partir dela, pretendeu-se compreender o papel mediador da percepção da justiça distributiva na relação entre as percepções de RSO e a motivação, satisfação e *commitment*. As percepções de responsabilidade social dos trabalhadores são altamente significativas para os resultados dos trabalhadores, ou seja, para além das percepções de RSO ajudarem na construção de uma imagem organizacional positiva e pró-social, estas têm uma influência significativa nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, e conseqüentemente, nos seus resultados.

Um dos principais contributos deste estudo foi compreender o impacto das práticas de RSO a nível dos trabalhadores, uma vez que existe uma lacuna no que diz respeito aos estudos que consideram o nível de análise individual (Aguilera et al., 2007; Aguinis et al, 2012), por outro lado, os estudos que explicam a relação entre a percepção de RSO e os comportamentos dos trabalhadores também são escassos. Perante isso, este estudo é um passo vital para vincular a percepção individual da RSO e as atitudes no trabalho, melhorando o conhecimento acerca da relação entre as percepções de RSO e motivação, satisfação e *commitment*, e no possível efeito mediador que a percepção de justiça distributiva possa ter nesta relação. Da mesma forma, é importante referir que este estudo também permitiu a exploração da multidimensionalidade da responsabilidade social, analisando a influência das percepções de RSO interna e RSO externa no comportamento dos trabalhadores, embora a literatura evidencie as dimensões de RSO, poucos estudos diferenciam estes dois tipos de práticas de RSO quando focadas interna ou externamente ao examinar o seu impacto no desempenho dos trabalhadores (Hammed et al., 2016).

Várias limitações do presente estudo devem ser observadas. Primeiramente, quanto à amostra, pois esta ao ser uma amostra de conveniência e por ter uma reduzida dimensão não permite a total exclusão de enviesamento e dificulta a generalização de resultados. Esse enviesamento pode decorrer por exemplo, do facto da maior parte das respostas obtidas serem de trabalhadores da mesma organização, ou, vindas de trabalhadores cujas organizações têm uma forte componente de responsabilidade social das organizações (e.g. estarem no *ranking* das empresas mais responsáveis do mundo), e, portanto, não podemos extrapolar conclusões para a população. Já, em relação à metodologia utilizada aponta-se como limitação o facto de a coleta dos dados ter sido realizada em apenas um momento temporal. O estudo não capta a dinâmica ao longo do tempo, envolvendo mudanças nas percepções de RSO e nos estados psicológicos, (embora o *commitment* seja um componente relativamente estável do comportamento no local de trabalho ao longo do tempo, a motivação e a satisfação são construções mais dinâmicas). Como o objetivo da pesquisa visava examinar o impacto da RSO na motivação, satisfação e *commitment* dos trabalhadores, a pesquisa de dados quantitativos foi a melhor escolha. No entanto, de forma a fornecer

os *insights* adicionais sobre a questão sob investigação seria uma mais valia entrevistar os *head managers* e descobrir as suas atitudes e experiência com a RSO, bem como o seu impacto no comportamento dos trabalhadores. Por fim, é possível concluir que os respetivos resultados demonstram efeitos positivos das iniciativas de RSO nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, no entanto, não foi analisada a ligação entre essas atitudes e comportamentos e o desempenho organizacional. Futuras investigações devem incluir assim vários indicadores de desempenho que são previsíveis nas relações entre RSO e desempenho organizacional, atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

A nível teórico, este estudo estende pesquisas anteriores sobre o impacto individual da RSO, sugerindo que ambas as dimensões de RSO devem ser consideradas ao medir as perceções de RSO, e evidenciando a importância de entender o papel único de cada dimensão. O presente estudo mostra que as perceções dos trabalhadores sobre as diferentes dimensões de RSO são positiva e significativamente relacionadas à sua motivação, satisfação e *commitment*, e não apenas à dimensão interna onde os trabalhadores são os principais beneficiários. O uso de uma abordagem multidimensional de RSO permitiu a avaliação do impacto das diferentes dimensões, superando assim as limitações de pesquisas anteriores onde as dimensões não são habitualmente tratadas. O estudo também fornece suporte empírico ao papel de justiça distributiva no contexto de RSO, estendendo a contribuição empírica de De Roeck, Marique, Stinglhamber & Swaen (2013) que sugere o papel mediador de justiça geral para explicar a relação entre a perceção de RSO e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, destacando que a relação entre RSO interna e motivação, satisfação e *commitment* é mediada pela justiça distributiva.

Como o público espera cada vez mais que as organizações se envolvam em iniciativas face o ambiente e a comunidade, e, sendo que esta dimensão apresenta benefícios nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, as organizações devem considerar estratégias para que se aumente a perceção dos trabalhadores face a esta dimensão, uma vez que os resultados desta pesquisa confirmam que a dimensão externa não tem contributo suficiente para os trabalhadores. Assim sendo, uma vez que tais práticas têm efeito nos *outcomes* dos trabalhadores, as organizações deverão despender mais esforços na demonstração de apoio a comportamentos sustentáveis e na sua comunicação junto aos trabalhadores.

Globalmente, os resultados obtidos confirmam que as perceções de RSO têm um impacto significativo nas atitudes dos trabalhadores, em particular, na motivação, satisfação e *commitment*. Tendo em conta os resultados obtidos, é possível afirmar que a perceção que os trabalhadores têm relativamente à organização se envolver em práticas de responsabilidade social, afetam as suas atitudes e comportamentos no trabalho e também face à própria organização. Assim, a RSO oferece uma vantagem competitiva para a organização e o seu enriquecimento ajudará a alcançar a sustentabilidade organizacional por meio de melhores resultados dos trabalhadores.

## Referências Bibliográficas

- Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., & Masa'deh, R. (2019). Factors that affect employees job satisfaction and performance to increase customers' satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 2019, 1-23. <https://doi.org/10.5171/2019.354277>
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Amaeshi, K. M., & Adi, B. (2007). Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 3–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00465.x>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63–86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Bolton, B. (2020). Internal vs. External Corporate Social Responsibility at U.S. Banks. *International Journal of Financial Studies*, 8(4), 65. <https://doi.org/10.3390/ijfs8040065>
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Burbano, V. C. (2016). Social Responsibility Messages and Worker Wage Requirements: Field Experimental Evidence from Online Labor Marketplaces. *Organization Science*, 27(4), 1010–1028. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1066>
- Bustamante, S., Ehlscheidt, R., Pelzeter, A., Deckmann, A., & Freudenberger, F. (2020). The Effect of Values on the Attractiveness of Responsible Employers for Young Job Seekers. *Journal of Human Values*, 27(1), 27–48. <https://doi.org/10.1177/0971685820973522>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>

- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Chen, Z., Zhang, X., Leung, K., & Zhou, F. (2010). Exploring the Interactive Effect of Time Control and Justice Perception on Job Attitudes. *The Journal of Social Psychology*, 150(2), 181–197. <https://doi.org/10.1080/00224540903366636>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Volume 1, 526–547. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0016>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Comissão Europeia. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2013). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91–112. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781528>
- Droppert, H., & Bennett, S. (2015). Corporate social responsibility in global health: an exploratory study of multinational pharmaceutical firms. *Globalization and Health*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s12992-015-0100-5>
- Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>

- Duarte, A. P. (2011). *Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Duarte, A.P., Mouro, C., & Gonçalves das Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: mapping its social meaning. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8(2), 101–122. <https://doi.org/10.1108/1536-541011066461>
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2015). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Elsahoryi, N. A., Alathamneh, A., Mahmoud, I., & Hammad, F. (2022). Association of salary and intention to stay with the job satisfaction of the dietitians in Jordan: A cross-sectional study. *Health Policy OPEN*, 3, 100058. <https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2021.100058>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1731. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563–580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54–61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Ganjali, A., & Rezaee, S. (2016). Linking Perceived Employee Voice and Creativity. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(1), 175–191. <https://doi.org/10.22059/ijms.2016.55041>
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. <https://doi.org/10.1023/b:busi.0000039399.90587.34>
- Ghaderi, Z., Mirzapour, M., Henderson, J. C., & Richardson, S. (2019). Corporate social responsibility and hotel performance: A view from Tehran, Iran. *Tourism Management Perspectives*, 29, 41–47. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.007>

- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/imefm-01-2018-0029>
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4283–4300. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.664962>
- Hur, W. M., Kim, H., & Kim, H. K. (2018). Does customer engagement in corporate social responsibility initiatives lead to customer citizenship behaviour? The mediating roles of customer-company identification and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1258–1269. <https://doi.org/10.1002/csr.1636>
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Jung, H. J., & Ali, M. (2017). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations. *Sustainability*, 9(11), 1992. <https://doi.org/10.3390/su9111992>
- Kajackaite, A., & Sliwka, D. (2017). Social responsibility and incentives in the lab: Why do agents exert more effort when principals donate? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 142, 482–493. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.08.013>
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K., & Kodwani, A. D. (2009). Work—Life Balance and Burnout as Predictors of Job Satisfaction in the IT-ITES Industry. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(2), 1–12. <https://doi.org/10.1177/097226290901300201>
- Kim, C., & Yang, S. U. (2017). Like, comment, and share on Facebook: How each behavior differs from the other. *Public Relations Review*, 43(2), 441–449. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.02.006>
- Kumar, R. (2019). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners* (5th ed.). SAGE Publications Ltd.
- Kunda, M. M., Ataman, G., & Kartaltepe Behram, N. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 47–68. <https://doi.org/10.1108/jgr-06-2018-0018>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244–258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2014). Empowering Employee Sustainability: Perceived Organizational Support Toward the Environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207–220. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z>
- Lee, S., Lee, T. W., & Lum, C. (2008). The effects of employee services on organizational commitment and intentions to quit. *Personnel Review*, 37(2), 222–237. <https://doi.org/10.1108/00483480810850551>
- Lee, Y. K., Kim, Y. S., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745–756. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.09.011>
- Lima, L., Vala, J. & Monteiro, M. (1994). A satisfação organizacional: Confronto de modelos. In J. Vala, M. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (eds), *Psicologia social e das organizações: Estudos em empresas portuguesas* (pp.101-122). Oeiras: Celta Editora
- Low, M. P. (2016). Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 56–74. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74>
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
- 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)
- Minbaeva, D. B. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer. *International Business Review*, 17(6), 703–713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.08.001>
- Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (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.
- Obeidat, B., Altheeb, S., & Masa'deh, R. (2018). The Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction in Jordanian Pharmaceutical Companies. *Modern Applied Science*, 12(11), 105. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n11p105>
- Onkila, T. (2013). Pride or Embarrassment? Employees' Emotions and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 222–236. <https://doi.org/10.1002/csr.1340>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. G. (2003). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade de SPSS* (3rd ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731. <https://doi.org/10.3758/bf03206553>
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2007). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265–283. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9618-7>
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate Social Responsibility: Psychological, Person-Centric, and Progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 211–236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895–933. <https://doi.org/10.1111/peps.12030>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Sarfraz, M., Qun, W., Abdullah, M., & Alvi, A. (2018). Employees' Perception of Corporate Social Responsibility Impact on Employee Outcomes: Mediating Role of Organizational Justice for Small and Medium Enterprises (SMEs). *Sustainability*, 10(7), 2429. <https://doi.org/10.3390/su10072429>
- Sharma, J.P. & Bajpai, N. (2011). Salary satisfaction as an antecedent of job satisfaction: Development of a regression model to determine the linearity between salary satisfaction and job satisfaction in a public and a private organization. *European Journal of Social Sciences*. 18(3). 450-461.
- Shen, C. H., Wu, M. W., Chen, T. H., & Fang, H. (2016). To engage or not to engage in corporate social responsibility: Empirical evidence from global banking sector. *Economic Modelling*, 55, 207–225. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2016.02.007>
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Sjahrudin, H., & Normijati, A. A. S. (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 133–141.
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49–67. <https://doi.org/10.1108/17465261211197421>

- Spagnoli, P., Caetano, A., & Santos, S. C. (2012). Satisfaction with job aspects: Do patterns change over time? *Journal of Business Research*, 65(5), 609–616. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.02.048>
- Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2009). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 31(5), 463–490. <https://doi.org/10.1002/smj.820>
- Trivellas, P., & Kakkos, N. (2015). Understanding the impact of procedural justice, job characteristics, and resources on emotional exhaustion and its marketing-related implications. *Anatolia*, 26(1), 45–60. <https://doi.org/10.1080/13032917.2014.990709>
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672. <https://doi.org/10.2307/257057>
- Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 30(1), 35–42. <https://doi.org/10.5093/tr2014a5>
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990–1017. <https://doi.org/10.1002/job.1946>
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>
- Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of Taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 36, 94–100. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2014.01.002>
- Zhu, Y., Sun, L. Y., & Leung, A. S. M. (2013). Corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: The role of ethical leadership. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 925–947. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9369-1>

## **Anexos**

### **Anexo A – Questionário**

Caro (a) participante,

No âmbito do Mestrado em Gestão, integrado no programa de mestrados do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), venho solicitar a sua participação nesta investigação académica sobre as práticas de responsabilidade social nas organizações.

Para participar basta que se encontre a trabalhar para a mesma organização há, pelo menos, três meses.

Lembramos que a sua participação na investigação é voluntária. As suas respostas são anónimas e confidenciais, destinando-se exclusivamente para fins desta investigação.

Muito obrigada pela sua colaboração!

Inara Francisco

ilfoe@iscte-iul.pt

*Secção 1 - Escala de percepção de responsabilidade social (Duarte, 2011)*

Pensado na organização na qual trabalha e nas suas diferentes preocupações e atividades, indique o grau de concordância com cada uma das afirmações abaixo apresentadas:

	1- Discordo Totalment e	2 – Discordo	3 - Nem discordo nem concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalment e
Incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores.	0	0	0	0	0
Cumprir com o Código de Trabalho.	0	0	0	0	0
Promove a igualdade entre homens e mulheres.	0	0	0	0	0
Promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional.	0	0	0	0	0
Apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.	0	0	0	0	0
Desenvolve regras internas que orientem o comportamento dos trabalhadores.	0	0	0	0	0
Garante a segurança do emprego.	0	0	0	0	0
Dá donativos para associações de proteção da natureza.	0	0	0	0	0
Desenvolve projetos de conservação da natureza.	0	0	0	0	0
Apoia eventos culturais e educativos.	0	0	0	0	0
Apoia causas sociais.	0	0	0	0	0
Apoia eventos desportivos.	0	0	0	0	0
Apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas.	0	0	0	0	0
Garante o pagamento atempado de salários e regalias.	0	0	0	0	0
Esforça-se por ser lucrativa.	0	0	0	0	0
Esforça-se por ser uma das melhores empresas no seu sector de atividade.	0	0	0	0	0

*Secção 2 - Escala de motivação intrínseca no trabalho (Kuvaas et al., 2017)*

Tendo em conta a sua relação com a organização onde trabalha, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1- Discordo Totalment e	2 – Discordo	3 - Nem discordo nem concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalment e
As tarefas que faço no trabalho representam por si mesmas uma força motriz no meu trabalho.	0	0	0	0	0
As tarefas que faço no trabalho são agradáveis.	0	0	0	0	0
O meu trabalho tem significado.	0	0	0	0	0
O meu trabalho é muito emocionante.	0	0	0	0	0
O meu trabalho é tão interessante que é por si só uma motivação.	0	0	0	0	0
Às vezes fico tão inspirado pelo meu trabalho que me esqueço de tudo à minha volta.	0	0	0	0	0

*Secção 3 - Escala de satisfação no trabalho (Lima et al., 1994)*

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

	1- Muito insatisfeito	2 – Insatisfeito	3 - Nem o nem satisfeito	4 - Satisfeito	5 – Muito satisfeito
Em relação às minhas perspetivas de promoção, estou...	0	0	0	0	0
Em relação à organização e funcionamento do departamento estou...	0	0	0	0	0
Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico, estou...	0	0	0	0	0
Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho, estou...	0	0	0	0	0
Em relação à remuneração que recebo estou...	0	0	0	0	0
Em relação à competência e funcionamento do meu superior de imediato, estou...	0	0	0	0	0
Em relação ao trabalho que realizo, estou...	0	0	0	0	0
Em relação à competência e funcionalidade dos meus colegas estou...	0	0	0	0	0
Tudo somado, e considerando todos os aspetos do meu trabalho e da minha vida nesta organização, estou...	0	0	0	0	0

*Secção 4 – Escala de commitment afetivo (Nascimento et al., 2008)*

Tendo em conta a sua relação com a organização onde trabalha, indique o grau de concordância com as seguintes afirmações:

	1- Discordo Totalmen te	2 – Discordo	3 - Nem discordo nem concordo	4 - Concordo	5 - Concordo Totalmen te
Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização. (R)	0	0	0	0	0
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	0	0	0	0	0
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	0	0	0	0	0
Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização. (R)	0	0	0	0	0
Não me sinto como fazendo parte desta organização. (R)	0	0	0	0	0
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	0	0	0	0	0

*Secção 5 - Escala de percepção de justiça distributiva (Hartmann et al, 2012)*

Indique o grau de concordância com cada uma das afirmações abaixo apresentadas:

	1- Discordo totalment e	2 – Discordo	3 - Nem discordo nem concordo	4 - Concordo	5 - Concordo totalment e
O meu nível salarial reflete o esforço que aplico no meu trabalho.	0	0	0	0	0
O meu salário é apropriado pelo trabalho que fiz.	0	0	0	0	0
O meu salário reflete o que já contribuí para a organização.	0	0	0	0	0
O meu salário é justo comparativamente a colegas do mesmo nível e mesmo comparando com trabalhadores de um nível superior e inferior ao meu dentro da organização.	0	0	0	0	0
O meu nível salarial é justificado tendo em conta o meu desempenho.	0	0	0	0	0
O meu salário é justo comparativamente a indivíduos que desempenham a mesma função do que eu fora da organização.	0	0	0	0	0

### *Secção 6 – Dados sociodemográficos*

Para terminar, gostaríamos que respondesse a estas últimas questões:

Género:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

Idade (em anos): \_\_\_\_\_

Habilitações Literárias:

- Até o 9º ano
- Ensino Secundário (10º ao 12º ano)
- Licenciatura
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Há quanto tempo trabalha na sua atual organização? (6 meses = 0,5; 2 anos e meio = 2,5)

\_\_\_\_\_

Qual a sua situação contratual perante a organização?

- Contrato sem termo
- Contrato a termo certo
- Estágio
- Outra Situação. Qual? \_\_\_\_\_

## Anexo B – Análise fatorial da escala de Percepção de Responsabilidade Social

Tabela 2.2 – Rotação *varimax* da escala de Percepção de Responsabilidade Social

	<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>
<b>1 - Responsabilidade para com a comunidade e o ambiente</b>			
Desenvolve projetos de conservação da natureza.	<b>0,84</b>	0,14	0,25
Dá donativos para associações de proteção da natureza.	<b>0,81</b>	0,13	0,16
Apoia eventos culturais e educativos.	<b>0,79</b>	0,33	0,19
Apoia causas sociais.	<b>0,73</b>	0,27	0,19
Apoia eventos desportivos.	<b>0,65</b>	0,26	-0,07
<b>2 - Responsabilidade para com os trabalhadores</b>			
Promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional.	0,14	<b>0,74</b>	0,35
Incentiva a formação profissional dos seus trabalhadores.	0,34	<b>0,67</b>	0,25
Promove a igualdade entre homens e mulheres	0,2	<b>0,65</b>	0,19
Cumprir com o Código de Trabalho.	0,21	<b>0,64</b>	0,47
Garante a segurança do emprego.	0,07	<b>0,54</b>	0,41
Apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas	0,41	<b>0,54</b>	-0,27
Apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.	0,33	<b>0,51</b>	0,05
Desenvolve regras internas que orientem o comportamento dos trabalhadores.	0,42	<b>0,46</b>	0,17
<b>3 - Responsabilidade social económica</b>			
Esforça-se por ser lucrativa.	0,02	0,09	<b>0,85</b>
Garante o pagamento atempado de salários e regalias.	0,26	0,31	<b>0,66</b>
Esforça-se por ser uma das melhores empresas no seu sector de atividade.	0,3	0,36	<b>0,64</b>