



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Relação entre Responsabilidade Social e a Implicação dos colaboradores: O papel mediador da Justiça Organizacional

Nádia da Fonseca Carreira José

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

Orientador:
Doutor José Neves, Professor Associado com Agregação,
ISCTE –IUL

Co-orientadora:
Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Auxiliar,
Business Research Unit - BRU-IUL

Setembro, 2013

Agradecimentos

Quero aqui deixar a minha gratidão a todas as pessoas que me apoiaram e permitiram a realização deste projeto.

Aos meus orientadores, Prof. Doutor José Neves e Doutora Ana Patrícia Duarte por terem aceitado trabalhar comigo, pelo apoio, disponibilidade e conhecimento transmitido, que muito me ajudaram na tomada de determinadas decisões.

À organização onde foram recolhidos os dados, pois desde o primeiro momento se mostrou disponível em colaborar com este estudo. Um agradecimento também a todos os colaboradores que se voluntariaram em participar neste projeto, sem eles não teria chegado a bom porto.

A todos os amigos que ouviram os meus desabafos e que me ajudaram da melhor forma que puderam. Em especial à Ana Jacinto que comigo caminhou lado a lado, apoiando-me nos momentos de frustração mas também nos de alegria.

Ao meu Avô que nos deixou durante este processo, mas que sei que ficaria muito orgulhoso por mais uma etapa conquistada. A Sua partida fez com que percebesse que apesar das tempestades, com força e determinação tudo se consegue.

Aos meus Pais, Irmã e Avó, que numa altura em que deveriam ter contado mais o meu apoio, compreenderam todas as minhas ausências, necessárias para a realização deste projeto. Apesar de tudo, sempre me incentivaram a percorrer o meu caminho.

Ao Tiago, pela presença em todos os momentos, por todos os conselhos, motivação, confiança e apoio. Reconheço também a compreensão e paciência pelos dias em que não estive tão disponível, nem como a companhia mais aprazível.

Resumo

Apesar do tema da Responsabilidade Social das Organizações (RSO) ter vindo a ganhar importância na literatura, a maioria das investigações tem-se centrado sobretudo nos níveis de análise institucional e organizacional. Contrariando essa tendência, este estudo visa analisar a influência da RSO nas atitudes dos colaboradores. Sendo os colaboradores parte importante para a implementação de práticas de RSO, julga-se essencial compreender como os mesmos percebem o envolvimento da sua organização em diferentes dimensões de RSO (colaboradores, económica, comunidade e ambiental) e como estas percepções estão relacionadas com as atitudes no trabalho. Neste estudo o foco irá centrar-se numa dessas atitudes, a implicação organizacional. A identificação de processos psicossociais que ajudam a compreender a relação entre RSO e atitudes dos colaboradores é também importante. Desta forma, este estudo analisa igualmente o potencial papel mediador da justiça organizacional nessa relação, um papel ainda por explorar na literatura. Foi inquirida uma amostra de 139 colaboradores, numa empresa de prestação de serviços, através de um questionário eletrónico sobre o envolvimento da sua organização em práticas de RSO (económica, colaboradores e comunidade e ambiente), justiça organizacional e implicação organizacional (afetiva, normativa e de continuidade). Os principais resultados revelaram que tanto a implicação afetiva como normativa são explicadas pelas percepções de RSO para com os colaboradores, sendo essas relações mediadas pela justiça percebida. Não existem efeitos significativos das dimensões de RSO relativamente à implicação de continuidade. A justiça parece assim ajudar a compreender a relação entre percepções de práticas de RSO e implicação.

Palavras-chave: Colaboradores, Implicação Organizacional, Justiça Organizacional, Responsabilidade Social

Abstract

Although corporate social responsibility (CSR) has gained considerable importance in the literature, most studies focus on the institutional and organizational levels of analysis. Contrary to this trend, the present study analyzes the influence of CSR on employee attitudes. Employees are one important element for the implementation of CSR practices. Therefore, it is essential to understand how they perceive their company's engagement in different CSR dimensions and how those perceptions are related to their job attitudes. In this study the focus is on one of these attitudes, namely on organizational commitment. The identification of psychosocial processes that help to understand the relationship between CSR and employee attitudes is also important. Therefore, this study also analyzes the potential mediating role of organizational justice within this relationship, a role yet to explore in the literature. A sample of 139 employees, was surveyed via on-line questionnaire about their organizations' engagement in CSR practices (economic, employees, community and environment), organizational justice and organizational commitment (affective, normative, continuance). The main results revealed that both affective and normative commitments are explained by the perceptions of CSR practices towards employees, these relationships being mediated by perceived justice. There are no significant effects of CSR dimensions as regards continuance commitment. Organizational justice thus helps to further understand the relationship between the perceptions of CSR practices and organizational commitment.

Keywords: Employee, organizational commitment, organizational justice, corporate social responsibility.

Índice

| | |
|---|----|
| Introdução..... | 1 |
| I. Enquadramento teórico..... | 5 |
| 1.1 - Responsabilidade Social..... | 5 |
| 1.2 - Implicação organizacional..... | 9 |
| 1.3 - O papel mediador da Justiça Organizacional..... | 13 |
| II. Método..... | 21 |
| 2.1 - Procedimento..... | 22 |
| 2.2 - Participantes..... | 23 |
| 2.3 - Instrumento..... | 23 |
| III. Resultados..... | 25 |
| IV. Discussão e Conclusão..... | 31 |
| Referências..... | 39 |
| Anexos..... | 47 |
| Anexo A..... | 47 |
| Anexo B..... | 49 |
| Anexo C..... | 51 |

Índice de Quadros

| | |
|--|----|
| Quadro 1. Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna entre variáveis..... | 26 |
| Quadro 2. Efeito da Responsabilidade Social na Percepção de Justiça..... | 27 |
| Quadro 3. Efeito de mediação da percepção de Justiça na relação entre percepção de RSO e Implicação Afetiva..... | 29 |
| Quadro 4. Efeito de mediação da percepção de Justiça na relação entre percepção de RSO e Implicação Normativa..... | 30 |

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Análise..... 19

Introdução

A temática da Responsabilidade Social e das Organizações (RSO) é um dos assuntos em voga no mundo empresarial nos últimos anos, sendo que as organizações são cada vez mais pressionadas a revelarem o seu desempenho económico, social e ambiental. Face a estas pressões, as organizações têm aprendido a adoptar novas formas de gerir questões relacionadas com a sustentabilidade, e com a qualidade da relação entre organização-sociedade. Estas questões têm influenciado alterações nas dinâmicas do mercado, da concorrência e da competitividade, passando a RSO a ser um elemento a considerar pelas organizações, com vista ao desenvolvimento dos negócios e das relações positivas com as diferentes partes interessadas (*stakeholders*). A RSO não deve ser assim somente associada ao meio ambiente ou a ações de investimento em projetos sociais.

Uma organização que pretenda perenizar o seu negócio deverá adoptar uma estratégia que inclua o que foi designado por *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998), isto é, ter uma gestão orientada por objetivos relacionados não só com a dimensão económica, mas também ambiental e social. Desta forma, as organizações deverão criar valor acrescentado não só para os seus acionistas/proprietários, mas também para aqueles que são afetados pelo seu negócio, em particular o meio ambiente e a comunidade (colaboradores e restante sociedade), pelo que, é cada vez mais comum que os objetivos das organizações incluam não só criação de riqueza para os acionistas/proprietários, mas que contemplem igualmente comportamentos socialmente responsáveis, de forma a contribuir para o bem-estar global.

Segundo a Comissão Europeia (2001), a RSO é definida como a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e nas suas interações com outras partes interessadas” (p.7), sugerindo então atividades que vão além da lei. Esta definição demarcou-se assim do conceito mais conhecido até então, que concebe a RSO como quatro tipos de obrigações para com a sociedade, sendo o cumprimento da lei uma dessas obrigações (Carrol, 1991). Considerou-se assim que, embora tal cumprimento seja desejado, por si só não é suficiente para se falar em RSO, visto que contribuir para o desenvolvimento sustentável implica mais do que aquilo que está previsto na lei. A Comissão Europeia apresentou então um conjunto de práticas, exemplificando o que poderia ser considerado uma organização

socialmente responsável. Tais práticas, e tomando como referência Neves & Bento (2005) devem assentar em duas grandes dimensões: práticas internas e externas. As internas centram-se nas questões referentes aos colaboradores, estando relacionadas com a área do Capital Humano, segurança, saúde, gestão da mudança e questões ambientalmente responsáveis, estas mais focadas na gestão de recursos naturais a que a empresa recorre. As externas ultrapassam o domínio da própria empresa, baseiam-se em áreas como os direitos humanos e preocupações ambientais globais e prolongam-se às comunidades locais, envolvendo diversos *stakeholders*, que desenvolvem as suas atividades junto das comunidades locais ou na área do ambiente. Os autores consideraram então para cada uma das dimensões a área económica, social e ambiental, apontadas pela Comissão Europeia e Nações Unidas os três pilares para o desenvolvimento sustentável. O reconhecimento destas duas dimensões em cada uma das três áreas reforça assim a RSO como um constructo multidimensional.

Segundo Aguinis & Glavas (2012), muitos dos estudos realizados demonstram que as organizações aderem em grande parte à RSO por questões instrumentais, nomeadamente com a perspectiva de obterem resultados financeiros (Orlitzky, 2008; Peloza, 2009), de atratividade (Brekke & Nyborg, 2008; Murillo & Lozano, 2006) e de reputação (Brammer & Pavelin, 2006; Waddock & Graves, 1997a), o que tem facilitado o investimento das mesmas em atividades de RSO. A análise do retorno deste investimento tem sido sobretudo realizado a nível institucional e organizacional, centrando-se maioritariamente em dois grupos de *stakeholders*, os consumidores e os gestores. No caso dos consumidores é importante compreender como percecionam o investimento em práticas de RSO, visto que muitos dão importância ao envolvimento das organizações neste tipo de práticas (Ellen, Webb & Mohr, 2006) e as mesmas influenciam a fidelidade à marca (Pivato, Misani & Tencati, 2008). Quanto aos gestores, dado que são um grupo instrumental para a implementação de projetos de RSO (Furrer et al., 2010), é importante compreender também as suas atitudes e reações face à RSO. Todavia, uma das lacunas que parece existir na análise desta temática é o reduzido foco num nível de análise mais individual (Aguinis & Glavas, 2012), apesar de serem os indivíduos aqueles que realmente executam as tarefas relativas à RSO, e como tal, deveriam ser considerados um dos *stakeholders* mais importantes das empresas (Werther & Chandler, 2011), representando ao mesmo tempo um elemento central, não só como um grupo a quem as necessidades devem ser correspondidas,

como na implementação de programas desta natureza, tornando-se parte ativa no envolvimento com a comunidade (Haski-Leventhal, 2012).

Já existem alguns estudos que analisam o impacto das práticas de RSO nas atitudes dos colaboradores, como por exemplo Duarte (2011) e Brammer, Millington & Rayton (2007), sendo que algumas dessas análises apontam para uma maior satisfação no trabalho e implicação com a organização, assim como uma maior identificação organizacional, retenção, e comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores. Contudo, parece haver alguma falta de compreensão de mecanismos subjacentes que liguem estas práticas aos resultados obtidos (Aguinis & Glavas, 2012), ou seja, estes resultados podem não ser só explicados pelas práticas de RSO, mas também por outras variáveis inerentes ao próprio indivíduo, e de acordo com uma perspectiva mais contemporânea (Rupp, 2011) podem sofrer a influência da percepção individual de Justiça Organizacional.

O nível de investimento e de posicionamento das organizações perante a RSO é então verificado tanto em empresas de caráter multinacional como em pequenas e médias empresas (PME), e sendo este um fator diferenciador, é cada vez mais adoptado pelos diferentes tipos de organização. A emergência desta área é também uma das preocupações das organizações nacionais, e de acordo com Santos, Santos, Pereira & Almeida (2006) verificou-se que nas PME, que representam a maioria do tecido empresarial português, as práticas mais aplicadas são de caráter informal e ocasional, não sendo integradas na estratégia da organização, havendo assim alguma falta de informação sobre a temática. Todavia, as organizações têm seguido uma tendência global, e apostado nos projetos de desenvolvimento sustentável, mostrando um interesse acrescido no caráter voluntário das suas ações e na relação com os diversos *stakeholders* (Duarte & Neves, 2009), pelo que, este estudo se irá centrar numa organização nacional que defende e aplica práticas de RSO, sendo a sustentabilidade um dos seus valores organizacionais.

Como já foi referido, e visto que a RSO é uma das recentes apostas das organizações, com este estudo pretende-se compreender como é que os colaboradores de uma empresa com atividades desta natureza percebem o envolvimento desta em diferentes dimensões de RSO (Duarte, 2011), e qual a relação dessas percepções com o nível de implicação organizacional (Allen & Meyer, 1990). Pretende-se ainda analisar qual o papel da percepção de justiça (Niehoff & Moorman, 1993) na relação entre estas duas variáveis. Dado que a primeira relação tem vindo a ser alvo de estudo, o principal foco e contributo deste estudo prende-se com a análise da possível

importância da percepção de justiça organizacional. Estudos recentes, tal como o de Tziner, Oren, Bar & Kadosh (2011), propõe a Justiça Organizacional como um modelo teórico para explicar a relação entre a RSO percebida e as atitudes no trabalho.

Para tal será apresentada uma revisão de literatura relativa às variáveis em análise, com algumas das abordagens mencionadas na literatura e as relações já existentes, sendo em simultâneo apresentadas as hipóteses a testar. De seguida, é exposto o método, no qual é descrito a amostra, o procedimento de recolha de dados e a operacionalização das variáveis. Numa fase posterior são apresentados os resultados decorrentes das análises estatísticas, que serão discutidos seguidamente, retirando-se as principais conclusões. Por fim são identificadas algumas limitações do estudo e sugerem-se possíveis linhas para investigações futuras.

I. Enquadramento Teórico

1.1 - Responsabilidade Social

A RSO tem ganho cada vez mais importância tanto na investigação académica, como no mundo empresarial. O desenvolvimento desta área tem permitido às organizações refletirem sobre as suas responsabilidades sociais e ambientais e contribuir para um desenvolvimento sustentável. Tal preocupação tem-se repercutido no desenvolvimento de diversas práticas que proporcionam algum benefício social, ultrapassando o que está estipulado por lei e os interesses económicos da organização (McWilliams & Siegels, 2001). Desta forma, a RSO pressupõe a transposição dos interesses empresariais para um domínio mais alargado de benefício da sociedade, devendo assim procurar desenvolver um conjunto de práticas que sustentem simultaneamente o seu desempenho financeiro e a sua relação com o exterior (Maitlis, 2005). As empresas ao investirem em RSO estão geralmente a enviar sinais de preocupações sociais e ambientais aos seus colaboradores (Samanta, Kyriazopoulos & Pantelidis, 2013).

De acordo com Aguinis & Glavas (2012), e embora só a partir de 2005 se tenha registado um *boom* de investigação nesta área, o constructo de RSO já é explorado há algumas décadas, apesar das diferentes definições ao longo do tempo (Carroll & Shabana, 2010). Numa primeira fase a RSO encontrava-se mais relacionada com a área dos negócios, contudo nos anos 50 esta área tomou um novo rumo com as primeiras publicações do constructo, entrando-se assim, tal como foi apelidado por Carroll (1979), na era moderna da RSO. Foi a partir desta década que o estudo da RSO passou a assumir uma preocupação não só com os indivíduos e empresas, mas também com a sociedade, existindo uma maior atenção, análise e medição do desempenho social.

Apesar de se tratar de um constructo pouco consensual, uma das definições mais citadas é a de Carroll, apresentada na década de 70, a qual representa o que tem sido designada por perspectiva Anglo-Saxónica da RSO (Sison, 2009). Para Carroll (1979) a RSO resulta não só da inter-relação e articulação das preocupações económicas e sociais das organizações, como também da capacidade de identificar áreas sociais de intervenção e de desenvolvimento de uma filosofia de resposta às necessidades da envolvente. Como tal, as obrigações organizacionais devem incluir dimensões de natureza económica, legal, ética e social ou filantrópica.

Considerando esta perspectiva multidimensional, no que respeita à dimensão económica, as organizações são tidas como instituições económicas que têm como obrigação a produção de bens e serviços, a partir dos quais obtêm lucros financeiros, que permitem o retorno do investimento e conseqüente crescimento. Quanto à dimensão legal, as organizações devem reger-se pelas leis e regulamentos em vigor, praticando a sua atividade de acordo com procedimentos e práticas equitativas. Relativamente à dimensão ética, corresponde às preocupações que não se encontram inscritas na lei, mas que decorrem das expectativas e valores defendidos na sociedade. Por fim, a dimensão social ou filantrópica, corresponde às atividades voluntárias que cada organização entende desenvolver e ou participar na sociedade, através da contribuição financeira e de recursos humanos e que não dependem de exigências legais ou éticas. Em suma, é esperado que as organizações gerem lucro, cumpram a lei, assumam comportamentos éticos e que se envolvam em causas sociais (Carroll, 1998).

Apesar de terem surgido na literatura várias definições de RSO (Bowen,1953; Davis, 1960; Jones, 1980; Wood, 1991), mais recentemente, e de acordo com Duarte (2011) tais definições têm-se centrado no carácter voluntário das práticas das organizações, ou seja, no assumir das responsabilidades sociais e não só nas práticas relacionadas com a obtenção do lucro e do cumprimento da lei, pelo que a RSO consideraria as responsabilidades que vão além das obrigações económicas do negócio, focando-se somente em comportamentos cujo objetivo é afetar positivamente as várias partes interessadas, indo para além dos interesses económicos.

Para esta abordagem mais contemporânea da RSO muito contribuiu o posicionamento assumido pela Comissão Europeia (2001) com a introdução do conceito de RSO assente no carácter voluntário das preocupações das organizações, salientando a importância da sua gestão integrada, aliada ao desenvolvimento sustentável, reforçando assim o aparecimento de uma perspectiva Europeia da RSO, suportada igualmente por autores como McWilliams & Siegel (2001).

Face ao exposto, e tomando como base as perspectivas Americana e Europeia apresentadas por Duarte (2011), é importante salientar que a principal diferença entre ambas centra-se na dimensão voluntária do comportamento das organizações. Para abordagem Americana, e considerando o modelo apresentado por Carroll, o comportamento socialmente responsável reflete-se através do cumprimento das obrigações económicas e jurídicas, sendo que a voluntariedade apenas se encontra presente na dimensão ética e filantrópica. Para a abordagem

Europeia uma organização tem um comportamento socialmente responsável quando se envolve de forma voluntária na vida económica, social e ambiental, indo para além do que está estabelecido na lei, sendo que o cumprimento de deveres económicos e legais por si só não representa um comportamento socialmente responsável.

A RSO pode ser assim encarada como uma forma de investimento, que visa a adequação dos serviços organizacionais segundo as necessidades da sociedade envolvente. As práticas desenvolvidas apontam para a satisfação das necessidades organizacionais, dos consumidores, dos empregados e da comunidade em geral (McWilliams & Siegel, 2001), no fundo a satisfação não só dos proprietários e acionistas - *shareholders*, como de outras partes interessadas - *stakeholders* (Freeman, 1984).

Os diferentes posicionamentos quanto ao nível de intervenção que as organizações podem exercer junto dos seus diferentes *stakeholders*, foram analisados por Garriga & Melé (2004), e posteriormente apresentados em quatro grupos de teorias de RSO: instrumentais, políticas, integrativas e éticas. No primeiro grupo as organizações são tidas como um instrumento orientado para a criação de valor, centrando-se nas atividades sociais como forma de alcançar objetivos económicos, ou seja, as ações socialmente responsáveis são tidas como uma ferramenta com vista à melhoria da reputação da organização, podendo traduzir-se num aumento de clientes, e consequentemente na melhoria de rentabilidade. No segundo grupo, as organizações são vistas como tendo poder na sociedade, centrando-se no uso responsável do poder, o que possibilita a influência no equilíbrio dos mercados. No terceiro grupo, as organizações são consideradas como parte de uma rede de relações, visto que dependem da sociedade para existirem, para manterem a sua continuidade e se desenvolverem, e centram-se sobretudo na satisfação das exigências sociais, pelo que têm responsabilidades nos assuntos públicos, inclusive a participação na formação de políticas. Assim a gestão da organização deve ter em conta as questões sociais e integrá-las no desenvolvimento da sua área de negócio, operando de acordo com os valores sociais. Desta forma, o conteúdo da responsabilidade das organizações é limitado no espaço e tempo de cada situação em função dos valores na sociedade naquele momento, pelo que estas teorias focam-se na leitura e resposta às exigências sociais com o objetivo de alcançarem a legitimidade, aceitação e prestígio social. No quarto grupo, as organizações devem basear-se nas responsabilidades éticas para com a sociedade, centrando-se na forma correta para alcançar o bem da sociedade. Assim, as empresas devem aceitar as responsabilidades sociais como uma

obrigação ética acima de qualquer outra consideração. De acordo com esta abordagem, o negócio, como qualquer outro grupo social ou indivíduo na sociedade tem de contribuir para o bem comum, dado que é parte integrante da sociedade. Todavia, os autores sugerem que deveria existir uma nova teoria sobre a relação entre as organizações e sociedade que integrasse estas quatro dimensões.

Atualmente e independentemente das diferentes teorias, é pouco provável falar de RSO sem se fazer referência aos *stakeholders*, que de acordo com Freeman (1984, cit. in Mitchell, Agle & Wood, 1997), “consiste em qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pelo alcance dos objetivos organizacionais” (p.854).

Muitos dos estudos desenvolvidos até à data têm centrado o seu foco nos *stakeholders* externos (ex., consumidores e candidatos) como forma de compreenderem qual o impacto financeiro (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Waddock & Graves, 1997b), de atratividade (Greening & Turban, 2000) e reputação (Fombrun & Shanley, 1990; Turban & Greening, 1997) das organizações ao implementarem práticas de RSO. Apesar de já alertado por alguns, (Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006; Brammer et al., 2007; Rodrigo & Arenas, 2008; Turker, 2009; Ali, Rehman, Ali, Yousaf & Zia, 2010; Kim, Lee, Lee & Kim, 2010; Tziner et al., 2011), parece continuar a existir uma reduzida investigação centrada num grupo específico de *stakeholders* internos, os colaboradores, embora sejam estes que ajudam a implementar e divulgar e que ao mesmo tempo são influenciados pelas práticas de RSO, definidas pelo gestores de topo (Collier & Esteban, 2007). Como tal, é importante as empresas esforçarem-se também por desenvolver práticas para benefício dos próprios colaboradores, sendo que este esforço deve ser favoravelmente percebido pelos mesmos (Davies & Crane, 2010). Ainda menos atenção tem sido dada às possíveis diferenças entre colaboradores perante a RSO, assumindo-se que a visão, perceção e atitudes deste grupo são homogéneas (Rodrigo & Arenas, 2008). Desta forma, e de acordo com Stawiski, Deal & Gentry (2010) para se alcançar o máximo benefício da RSO, os colaboradores deveriam ser envolvidos na tomada de decisão relativa a ações sobre a comunidade, meio ambiente e dos próprios colaboradores.

Segundo a revisão de literatura elaborada recentemente por Aguinis & Glavas (2012) nesta área de investigação, apenas 4% dos estudos tiveram em consideração uma análise de nível mais individual, ou seja, a preocupação de compreender a perceção e impacto das práticas de RSO nos colaboradores. Tais estudos têm então analisado o impacto das práticas de RSO nas

atitudes dos colaboradores, como a satisfação (ex., Duarte, 2011, Tziner et al., 2011), identificação organizacional (ex., Carmeli, Gilat & Waldman, 2007; Dutton & Dukerich, 1991; Kim et al., 2010), comportamentos de cidadania organizacional (ex., Lin, Lyau, Tsai, Chen & Chiu, 2010), implicação organizacional (ex., Brammer, et al., 2007; Duarte & Neves, 2009; Peterson, 2004; Rego, Leal, Cunha, Faria & Pinho, 2010; Turker, 2009).

Face a estas preocupações de análise de nível individual, e como contributo para a gestão das organizações e consequente desempenho, um dos objetivos deste estudo prende-se com a análise da perceção dos colaboradores face a práticas de RSO, tendo por base o modelo desenvolvido por Duarte (2011). Esse modelo resulta de uma exaustiva análise qualitativa sobre as perceções do que é ser uma organização socialmente responsável, e na qual foram considerados colaboradores de empresas de diferentes setores de atividade com o principal objetivo de compreender o significado social do conceito de RSO. Com essa análise foi possível identificar perceções distintas do que é ser uma organização socialmente responsável, e que foram agrupadas em três grandes áreas - ética e eficiente, solidária e amiga do ambiente e preocupada com colaboradores e família - apontando assim para a multidimensionalidade da RSO. A partir dessa primeira análise, a autora desenvolveu e testou uma escala para avaliar a perceção que cada colaborador detém do desempenho social da sua organização, de acordo com três dimensões, responsabilidade económica, responsabilidade social para com a comunidade e ambiente e responsabilidade social para com os colaboradores. A escolha deste modelo deveu-se ao facto de ser assente no nível económico, social e ambiental, correspondendo aos objetivos da Comissão Europeia, que os aponta como os três pilares do desenvolvimento sustentável e também por ter sido previamente aplicada à população portuguesa.

1.2 - Implicação organizacional

Perante determinados estudos, considera-se que a RSO possibilita uma diversidade de benefícios para as organizações, entre eles, ao nível dos colaboradores, podendo desencadear diferentes comportamentos e respostas, pelo que é tida como um valor positivo (Valentine & Fleischman, 2008). Algumas dessas investigações identificaram assim uma relação positiva entre

práticas de RSO e as atitudes dos colaboradores tal como a implicação organizacional (Brammer, et al., 2007; Maignan, Ferrell, & Hult 1999; Turker, 2009).

A implicação organizacional tem sido um constructo que tem ganho importância na literatura, visto que está associado a um aumento do esforço de trabalho, de desempenho, comportamentos de cidadania organizacional, produtividade e diminuição de níveis de stress, conflito trabalho-família e intenção de saída da organização/turnover (Meyer, Stanley, Hercovitch & Topolnytsky, 2002; Samanta et al., 2013). Foi definida por Porter, Steers, Mowday, & Bouilan (1974) como o nível de identificação e de envolvimento de cada colaborador com determinada organização, e em que este acredita e aceita os valores e objetivos da mesma, desejando nela manter-se e pela qual está disposto a esforçar-se.

Na investigação relativa a esta temática destacam-se duas perspetivas, uma em que a implicação é definida como um comportamento – abordagem comportamental (ex., Besser, 1993), e é entendida como um contínuo de comportamentos que resultam da pertença do indivíduo à organização, e outra em que a implicação é apresentada como uma ligação psicológica à organização, que se manifesta através da implicação do trabalho e a vontade de permanecer na organização (ex., Allen & Meyer 1990) – abordagem atitudinal.

Embora existam diferentes modelos na literatura (O'Reilly & Chatman, 1986; Penley & Gould, 1988), o modelo escolhido para esta investigação irá focar-se nesta última abordagem, tendo por base o modelo multidimensional de Allen & Meyer (1990), assim como na escala definida e reajustada posteriormente por Meyer, Allen & Smith (1993), dado as suas propriedades psicométricas terem sido das mais analisadas e testadas em diversos estudos. De acordo com este modelo existem três dimensões de implicação, a afetiva, a normativa e a de continuidade, sendo que têm em comum o facto de considerarem a implicação como um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e influencia a decisão de continuar ou não na mesma (Allen & Meyer, 1996). Segundo os autores, a implicação afetiva é descrita como uma ligação emocional ou afetiva do colaborador à organização, pelo que o último permanece na mesma porque assim o deseja, porque é sua vontade. Por sua vez, a implicação normativa assenta no grau em que o colaborador sente o dever moral de se manter na organização, acredita que deve ser leal à sua organização, pelo que permanece na organização porque sente ser o seu dever. Por último, a implicação de continuidade consiste no grau em que o colaborador permanece ligado à

organização pois percebe os custos associados à sua saída, permanecendo na organização por necessidade.

Estas dimensões não são mutuamente exclusivas e os colaboradores podem experimentar todas em simultâneo em diferentes níveis, pelo que estudos anteriores demonstram que a implicação afetiva e normativa encontram-se correlacionadas, contudo essa correlação é menor com a implicação de continuidade (Meyer, et al., 2002). Esta elevada correlação entre a implicação afetiva e normativa levou a que alguns autores questionassem a independência destas duas dimensões de implicação (ex.; Solinger, Olffen & Roe, 2008), contudo vários estudos comprovam este modelo tridimensional (ex., Meyer et al., 1993). Embora sejam consideradas para análise estas três dimensões, grande parte dos estudos tem-se focado maioritariamente nas questões relacionadas com a implicação afetiva e não tanto na implicação de continuidade e implicação normativa (Kim et al., 2010).

Um dos fatores que pode então influenciar o grau de implicação organizacional poderá ser a RSO percebida pelos colaboradores. Sendo a implicação dos colaboradores considerada um fator crítico para o sucesso das organizações, algumas já começam a recorrer a estratégias de RSO como uma ferramenta para desenvolver relações sólidas com os seus colaboradores (Ali et al., 2010). Assim, e de acordo com Samanta et al., (2013), as organizações que conseguem transmitir um significado positivo dos seus programas de RSO, devem esperar que os seus colaboradores se sintam implicados emocionalmente, o que poderá afetar a sua decisão de permanecer na organização e dessa forma apoiar a eficácia dos programas de RSO.

Esta relação já foi identificada por alguns autores como Peterson (2004), que concluiu que há uma maior ligação dos colaboradores à organização, quanto maior for a RSO percebida. Também, Brammer et al., (2007) verificaram que tanto as dimensões interna como externa da RSO percebida estão positivamente relacionadas com a implicação afetiva dos colaboradores. Já Turker (2009) concluiu que os colaboradores preferem trabalhar em empresas socialmente responsáveis e o nível de implicação organizacional é afetado por práticas de RSO. Mais recentemente Kim et al., (2010) concluíram igualmente que existe uma relação entre RSO percebida e implicação organizacional. Por forma a compreender esta relação entre RSO e implicação organizacional, os estudos referidos foram desenvolvidos com base no referencial teórico da Teoria da Identidade Social (Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1985), que advém da Psicologia Social, e que pressupõe que os indivíduos tendem a classificar-se a si e aos

outros em diferentes categorias sociais ou grupos e derivam, em parte, a sua identidade a partir do grupo a que pertencem (Haslam, 2001). Assim, a associação a diferentes categorias sociais pressupõe uma identidade social que descreve e determina os atributos do indivíduo como membro daquele grupo. Sendo que as organizações poderão ser vistas como categorizações sociais (Turker, 2009), pode esperar-se que os colaboradores se identifiquem com o comportamento socialmente responsável das organizações. Desta forma, e de acordo com Lin et al. (2010), a RSO pode contribuir para atitudes e comportamentos positivos de trabalho por parte dos colaboradores, visto que estes se podem identificar com valores positivos da organização. Assim, pode pressupor-se que as atitudes no trabalho, incluindo a implicação, poderão ser positivamente influenciadas se o colaborador sentir orgulho em trabalhar numa organização com uma reputação favorável, que podem resultar de práticas socialmente responsáveis (Ashfort & Mael, 1989; Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Turker, 2009). Por exemplo, Peterson (2004) verificou que as pessoas que se encontram à procura de emprego têm uma maior preferência por organizações que demonstram uma preocupação social e com questões éticas. Ao pertencerem a este tipo de organizações, os colaboradores tendem a identificar-se com estes valores, ligando-se a esse grupo, e podendo assim comparar-se com outros grupos, havendo desta forma a possibilidade de uma identificação social positiva.

A par do que tem sido a tendência do maior foco na análise do impacto da implicação afetiva dos colaboradores, de acordo com Duarte (2011) também no estudo da relação entre implicação e a RSO há uma maior tendência para a análise da implicação afetiva (ex., Maignan, et al., 1999; Turker, 2009; Kim et al., 2010), estando a implicação normativa e de continuidade a carecer de uma maior investigação. Como tal, parece ser importante tentar compreender e analisar as diferentes relações entre as formas de implicação organizacional e a RSO percebida, pelo que este estudo irá analisar o papel das perceções de RSO ao nível das três dimensões de implicação. Com base na revisão de literatura, propõem-se as seguintes hipóteses de estudo:

Hipótese 1a: Existe uma relação positiva entre a responsabilidade social percebida e a implicação afetiva.

Hipótese 1b: Existe uma relação positiva entre a responsabilidade social percebida e a implicação normativa.

Hipótese 1c: Existe uma relação positiva entre a responsabilidade social percebida e a implicação de continuidade.

1.3 - O papel mediador da Justiça Organizacional

Como foi apresentado anteriormente, alguns autores constataram que existe uma relação positiva entre a RSO e a implicação organizacional. Todavia, poderá esta relação ser explicada por outros fatores?

Segundo Aguinis & Glavas (2012) poucos são os estudos que se focam em variáveis mediadoras para analisar a relação entre RSO e atitudes no trabalho, e que poderão melhorar a compreensão da relação entre as variáveis. Uma dessas variáveis analisada e testada é por exemplo a imagem organizacional (Duarte & Neves, 2012) ou a confiança organizacional (Lopes, 2009). Uma outra sugerida por Aguilera, Williams, & Ganapathi (2007) e também por Rupp et al., (2006) e Rupp (2011) para a análise desta relação é a percepção de justiça organizacional, dado que é defendido que a RSO pode ser relevante no discurso moral dos indivíduos (Rupp, Shao, Thornton & Skarlicki, 2013), visto estar imbuída de questões de ética e moralidade (Carroll, 1991; Joyner & Payne, 2002; Aguinis, 2011). A RSO pode ser assim tida como um compromisso com o princípio de equidade e como tal poderá aumentar a percepção de justiça dos colaboradores. Os julgamentos com base nesta percepção poderão afetar atitudes, comportamentos e decisões, e desempenhar um papel importante na forma como os colaboradores respondem a resultados, bem como a processos e procedimentos organizacionais (Lind, Kulik, Ambrose & Park, 1993).

Nesse sentido, por exemplo, o estudo de Collier & Esteban (2007) sugere que a resposta dos colaboradores às atividades de RSO afeta a sua percepção de justiça organizacional e equidade. Já o estudo de Chen, Zhang, Leung & Zhou (2010) revelou que a percepção de um ambiente de trabalho justo tem efeito positivo no grau de implicação organizacional e de satisfação com o trabalho, dando a entender que percepções de justiça exercem impacto na ligação dos colaboradores com a organização. Mais recentemente Tziner et al. (2011) revelaram que a percepção de justiça organizacional está associada positivamente à RSO, servindo de mediadora

entre a percepção que os colaboradores têm da RSO da sua organização e a sua satisfação no trabalho.

O constructo da percepção de justiça tem sido apresentado na literatura com alguma diversidade teórica relativamente à sua própria definição e dimensões (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001), contudo e de acordo com Greenberg (1990) a investigação nesta área tem muito potencial para explicar alguns dos comportamentos organizacionais, desempenhando assim um papel relevante para o funcionamento eficaz das organizações (Kim & Mouborgne, 1997). De facto, e segundo diversos estudos apresentados, verifica-se uma relação positiva entre percepção de justiça e resultados organizacionais como, satisfação no trabalho, implicação organizacional, comportamentos de cidadania, desempenho, absentismo entre outros (Colquitt et al, 2001).

A justiça pode ser analisada tendo por base dois planos (Cunha, Rego, Cunha & Cardoso, 2004): a objetividade e a subjetividade. A justiça objetiva de uma decisão organizacional diz respeito à adesão ou não a certos critérios normativos. A justiça subjetiva está relacionada com a percepção que os colaboradores detêm das decisões tomadas.

De acordo com Moorman (1991), a justiça organizacional relaciona-se com a forma com que os colaboradores determinam se têm sido tratados com justiça e equidade no seu trabalho, e a forma que essas determinações influenciam outras variáveis de trabalho. No fundo, e segundo o mesmo autor, se os colaboradores acreditam que são tratados com justiça e equidade poderão ter uma maior tendência em manter atitudes positivas sobre o seu trabalho, sobre outros resultados no trabalho e sobre os seus superiores.

As primeiras investigações nesta área centraram-se em duas dimensões, justiça distributiva, descrita como a justiça dos resultados que os colaboradores recebem e justiça procedimental, descrita como a justiça dos processos usados para determinar esses resultados (Folger & Greenberg, 1985). Desta forma, e recorrendo a Colquitt et al (2001), a justiça organizacional pode ser descrita colocando o foco nos antecedentes e consequências de dois tipos de percepção subjetiva – a justiça de distribuição e alocação de resultados e a justiça dos procedimentos usados para determinar a distribuição ou a alocação dos resultados, sendo então respetivamente designadas por justiça distributiva (ex., Adams, 1965, Homans, 1961) e justiça procedimental (ex., Leventhal, 1980, Thibaut & Walker, 1975).

O estudo sobre a justiça distributiva foi inicialmente transposto para a área organizacional a partir de Adams (1965), com base na teoria da equidade, sendo que o autor sugeriu que os

resultados são tidos como justos a partir da comparação dos *ratios* obtidos por cada indivíduo (ex., salário) e os *inputs* com os quais este contribuiu (ex., nível de esforço) com os *ratios* dos outros indivíduos. Assim, segundo Rego (2002), a percepção de justiça ocorre “quando as pessoas comparam os resultados que lhes cabem com determinados padrões de referência (por exemplo, salário de outras pessoas). Nessas avaliações, ponderam os seus próprios *inputs* ou contributos de outras pessoas (concretas ou idealizadas/imaginadas)” (p.77).

A percepção de injustiça e iniquidade poderá conduzir a comportamentos de maior tensão, que de acordo com Adams (1965) podem-se traduzir em: alteração dos contributos, mudança dos resultados, distorção cognitiva dos contributos e/ou resultados, abandono do campo (ex., absentismo), ação sobre os outros e mudança dos padrões de referência. Todavia, e apesar de Adams defender o uso da regra da equidade para determinar a justiça, por exemplo Leventhal (1976), criticando esta posição simplista, que reduz a justiça à proporcionalidade, identificou outras regras de alocação, tal como a igualdade e a necessidade (Colquitt et al 2001). Para o autor podem existir outras regras distributivas que eventualmente dependem, entre outras, das relações organizacionais e dos objetivos que os grupos pretendem atingir e não só da preocupação de maximizar recompensas. Por exemplo, se determinado objetivo é desejado por um grupo, o seu resultado deve ser dividido igualmente por todos que para ele contribuíram, ou se no momento alguém tiver maior grau de necessidade pessoal, cada um recebe de acordo com a sua necessidade relativa. De acordo com Cropanzano & Folger (1991) existem algumas limitações também nesta teoria, uma das quais na dificuldade em especificar que comportamento poderá adoptar o colaborador que se sente injustiçado. Foram muitos os estudos que foram desenvolvidos com base nesta dimensão e que contribuíram para o desenvolvimento desta área, contudo a investigação na justiça acabou por se direccionar para questões que pretendiam compreender o processo da justiça (Greenberg, 1990).

Neste sentido, a percepção de justiça procedimental refere-se à justiça percebida dos procedimentos e processos usados na tomada de decisões e aos sentimentos dos colaboradores face a esse processo de tomada de decisão organizacional (Cropanzano, Rupp, Mohler & Schminke, 2001). Como tal, este tipo de justiça foca-se na justiça dos meios usados para alcançar os fins (Rego, 2000), estando relacionada sobretudo com o envolvimento e participação dos colaboradores “ter voz” no decorrer do processo, com a coerência dos procedimentos e critérios usados, que devem ter por base informação precisa e rigorosa. Assim, a justiça procedimental

está prevista estar relacionada com reações cognitivas, afetivas e comportamentais face à organização, tais como a implicação (Martin & Bennett, 1996; Mossholder, Bennett, Kemery & Wesolowski, 1998).

Embora não desenvolvessem os seus estudos em contexto organizacional, a justiça procedimental teve como precursores Thibaut & Walker (1975), que verificaram que os indivíduos percecionam o processo de decisão como justo se perceberem que controlam esse mesmo processo. Contudo, foi Leventhal, Karuza & Fry (1980) que transpuseram a noção de justiça procedimental para a área organizacional, identificando critérios que vão muito além do conceito de processo de controlo “ter voz”. Assim, para um procedimento ser entendido como justo deverá ter em consideração seis regras procedimentais: consistência – ser aplicado consistentemente para diferentes pessoas e ao longo do tempo; supressão de viés – sem preconceito; precisão – assegurar a recolha e utilização de informação precisa na tomada de decisão; correção – existir um mecanismo que corrija decisões falhadas ou imprecisas; representatividade – garantir que a opinião de vários grupos afetados pelas decisões é considerada; e ética – conformidade com padrões predominantes de ética e moralidade. Embora estas regras tenham um carácter abstrato e de aplicação geral, e sendo alvo de crítica por alguns autores (Lind & Tyler, 1988), foram transpostas para a esfera organizacional, contribuindo para uma riqueza teórica conceptual e prática (Rego, 2000).

Surgiu posteriormente na literatura uma abordagem apresentada por Bies & Moag (1986) que se focaram na importância da qualidade de tratamento interpessoal quando determinados procedimentos são implementados, sendo este aspeto referido como justiça interacional. Para estes autores, a comunicação é crucial para a avaliação da justiça dos resultados ou justiça dos procedimentos, defendendo assim que a justiça interacional é independente da justiça procedimental, contrariando alguma divergência entre os que defendem tratar-se de um elemento da justiça procedimental. Estes autores propõem que esta dimensão de justiça afeta os resultados a um nível pessoal (atitudes e comportamentos), visto que decorre da interação entre quem decide e quem é afetado pela decisão, enquanto que a justiça procedimental afeta resultados ao nível organizacional. Desta forma, a justiça interacional surge como uma dimensão autónoma, que se foca na comunicação entre os intervenientes e não nos processos formais, esses sim de natureza procedimental. Segundo Colquitt et al (2001), a justiça interacional é promovida quando os decisores tratam os indivíduos com respeito e sensibilidade e explicam as decisões tomadas, pelo

que esta forma de justiça centra-se nas “percepções da qualidade dos tratamentos interpessoais recebidos durante a implementação dos procedimentos” (Folger & Starlicki, 1997, p.435).

Todavia, esta nova dimensão desencadeou alguma controvérsia ao modelo até então defendido e estudado, assente nas duas dimensões anteriormente referidas. Se por um lado alguns autores tratam a justiça interacional como um terceira dimensão de justiça (ex.: Aquino, 1995; Barling & Phillips, 1993; Bies & Shapiro, 1987; Skarlicki & Folger, 1997; Tata & Bowes-Sperry 1996, cit. in Colquitt, 2001), outros consideram-na um subconjunto da justiça procedimental (ex., Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993; Tyler & Bies, 1990 cit. in Colquitt, 2001). Assumindo-se que a justiça interacional pode ser distinguida da justiça procedimental, outra questão foi levantada e defendida por Greenberg (1993). A justiça interacional poderia ser subdividida em informacional, relativa à proveniência adequada da informação e interpessoal, focada na qualidade da relação, tendo o autor demonstrado a independência dos seus efeitos, sugerindo assim que têm lógicas distintas.

De salientar ainda que, de acordo com alguns estudos (Sweeney & McFarlin, 1993; Kim & Mauborgne, 1997), a justiça distributiva contribui para que os indivíduos executem os seus deveres formais, estando associada mais à satisfação com determinados resultados específicos ou de decisão e também a resultados a curto prazo (Lowe & Vadanovich, 1995), já a justiça procedimental e interacional relaciona-se com maiores níveis de lealdade, confiança e implicação, estimulando as pessoas a “irem mais além”, contribuindo para níveis mais elevados de desempenho organizacional, logo mais associada a resultados de longo prazo. Para Rego (2000) será compreensível que indivíduos que se sintam injustiçados dificilmente se disponibilizem para desempenhar mais do que aquilo a que são obrigados, a menos que tenham um interesse pessoal nisso.

Desta forma, e tal como foi referido, verifica-se uma falta de consenso relativa ao constructo de justiça, existindo um debate antigo sobre a independência das dimensões de justiça, sendo que alguns estudos (Welbourne, Balkin & Gomez-Mejia, 1995; Sweeney & McFarlin, 1997) mostram uma elevada correlação entre as mesmas, pelo que face a esses resultados Martocchio & Judge (1995) analisaram no seu estudo o efeito de “justiça organizacional”. Tais correlações são congruentes com os argumentos teóricos de Cropanzano & Ambrose (2001), que afirmaram que apesar da distinção entre as diferentes dimensões tenha um contributo necessário e valioso, por vezes tende a ser sobrestimado, isto é, alguns dos resultados podem ser

demasiadamente valorizados. Também estudos mais recentes questionam sobre a análise de dimensões específicas de justiça, em vez de uma avaliação global de justiça (Lind & van den Bos, 2002; Ambrose & Arnaud, 2005; Ambrose & Schminke, 2009), mais adequada para a análise de atitudes gerais, como a implicação e satisfação no trabalho (Ambrose & Schminke, 2009). Contudo, e tomando como referência outros estudos (Colquitt et al., 2001), embora estas diferentes dimensões se encontrem moderadamente relacionadas, contribuem para a variância adicional de percepção de justiça e equidade.

No presente estudo, face à falta de consenso na conceptualização do constructo e visto se tratar de uma área ainda pouco desenvolvida no que concerne à sua relação com a RSO, e atendendo ainda à dimensão e características da amostra, a percepção de Justiça Organizacional será analisada segundo um índice geral, embora com uma escala que compreende as três dimensões de justiça (Niehoff & Moorman, 1993). A escolha desta escala deve-se ao facto de a mesma já ter sido validada por vários estudos nesta área, e de acordo com Colquitt (2001), é possivelmente uma das medidas consideradas mais abrangentes e utilizadas relativamente à justiça procedimental e interacional. Trata-se ainda da medida usada por Tziner et al., (2011) para avaliar o papel da justiça como mediadora entre RSO e atitudes no trabalho. Desta forma, pretende-se perceber se a RSO percebida influencia a percepção de justiça e que por sua vez esta influencia as diferentes formas de implicação.

Assim, propõem-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 2a: A relação entre a responsabilidade social percebida e a implicação afetiva é mediada pela percepção de justiça organizacional.

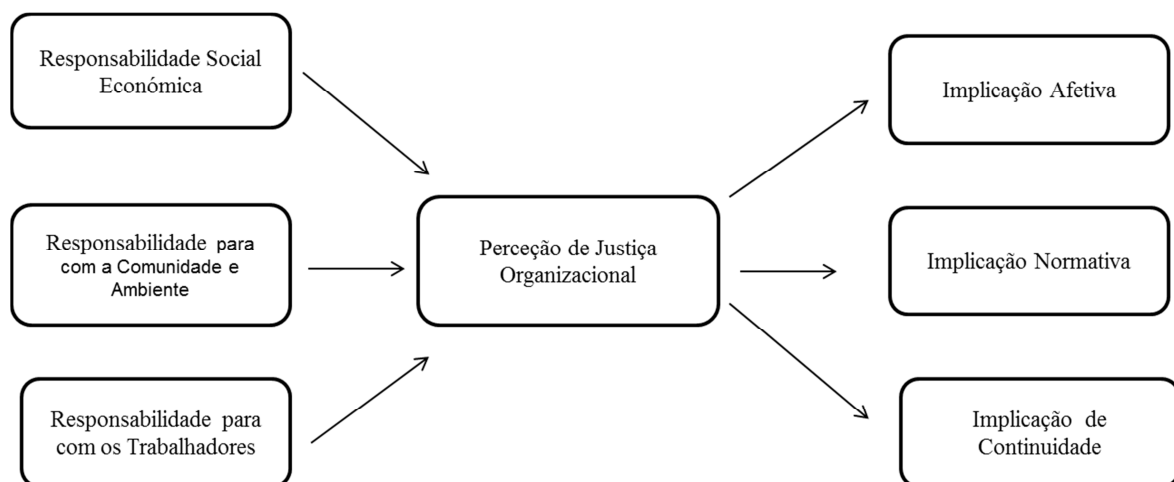
Hipótese 2b: A relação entre a responsabilidade social percebida e a implicação normativa é mediada pela percepção de justiça organizacional.

Hipótese 2c: A relação entre a responsabilidade social percebida e a implicação de continuidade é mediada pela percepção de justiça organizacional.

Com este estudo pretende-se assim perceber como é que a percepção de práticas de RSO implementadas se relaciona com a implicação dos colaboradores, e se esta relação pode ser

explicada pela percepção que estes têm da Justiça Organizacional praticada no interior das organizações.

Figura 1- Modelo de Análise



II. Método

Como já referido, a aplicação deste estudo ocorreu numa organização de prestação de serviços que já há alguns anos procura reger-se pelo valor da Sustentabilidade e que tem desenvolvido vários projetos neste sentido, tratando-se assim de um estudo de caso.

Como sinal do investimento nesta área, esta organização assumiu um compromisso voluntário e sustentável, aderindo ao Programa das Nações Unidas para o desenvolvimento sustentável, o Global Compact, bem como ao BCSD Portugal – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável, publicando ainda um Relatório de Sustentabilidade com base num dos instrumentos mais consensuais desenvolvidos pela Global Reporting Initiative (GRI, 2013), para validação das várias práticas adoptadas pelas organizações. Trata-se de uma ferramenta de gestão de RSO, que pode aumentar a transparência do seu comportamento corporativo (Waddock, 2008), uma vez que é partilhado com os seus diversos *stakeholders*. É com base na aposta da transparência e responsabilidade social, que esta organização se quer diferenciar na sua área de atuação, partilhando assim o seu desempenho económico, social e ambiental.

Para a gestão desta área e, nomeadamente, das práticas de RSO foi criado um grupo de trabalho interno pluridisciplinar, com colaboradores das áreas chave da organização, a quem cabe promover, instituir e acompanhar as iniciativas e práticas neste âmbito aliadas à estratégia da organização. Por forma a reforçar ainda mais esta área, assim como a envolver as diferentes partes interessadas, foi constituído também um grupo externo de sustentabilidade, dado que as suas sugestões são de elevada importância para a estratégia da organização e para a sua melhoria contínua.

Algumas das práticas de RSO adoptadas pela organização em análise passam pela aposta no equilíbrio trabalho-família, através de programas desenhados à medida, em que os colaboradores podem definir o período que se encontram na organização e aquele que trabalham a partir de casa. Existe também um plano específico para o gozo do período de maternidade, visto que estes trabalhadores, dadas às características específicas do vínculo de trabalho, não têm acesso aos benefícios estatais gerais, pelo que cada um regressa ao trabalho após três, quatro ou cinco meses, conforme aquilo que pretender. Há ainda um dia em que os colaboradores têm total liberdade para acompanharem os filhos no primeiro dia de aulas, até ao primeiro ciclo. Face a

estas práticas, a organização em análise já ganhou o prêmio de Empresa mais Familiarmente Responsável. Outra das preocupações desta organização é a formação contínua especializada na área de atuação. Embora esta organização seja caracterizada por elevados níveis de escolaridade, uma das últimas apostas foi convidar os seus colaboradores a terminarem o 9º ano e conseqüentemente o 12º, disponibilizando as suas instalações, assim como horas de trabalho. Esta iniciativa possibilitou a validação e certificação de competências de cerca de 4,6% dos colaboradores, contribuindo para a sua realização pessoal e profissional. Desenvolveu também junto dos seus colaboradores ações de sensibilização sobre a RSO, com o intuito de despertar curiosidade e conhecimento sobre esta temática, bem como proporcionar um momento de reflexão e desenvolvimento pessoal.

Esta organização tem ainda apostado em atividades centradas na comunidade e ambiente e nas quais os colaboradores bastante participam. Por exemplo, tem ao longo dos últimos anos, através de alguns meios de comunicação, partilhado a sua área de conhecimento com os seus clientes, tem prestado um serviço de aconselhamento jurídico em regime *Probono* junto de diversas instituições de solidariedade social, tem participado no Dia da Consulta Jurídica gratuita, tem sido parceira de um projeto escolar no combate à literacia jurídica, realizou um livro para crianças, no qual é explicado quais os seus direitos e deveres, e participou no programa Aprender a Empreender, onde todos os colaboradores tiveram a possibilidade de ser voluntários, oferecendo as suas horas de trabalho em escolas consideradas de risco, devido à sua elevada taxa de abandono escolar. Nesta atividade os colaboradores tinham como missão partilhar a sua experiência profissional e pessoal, na tentativa de incutir valores de aprendizagem e desenvolvimento individual. Tem tido ainda a possibilidade de distribuir vários bens materiais por diversas instituições. Também a nível ambiental, esta organização tem implementado diversas ações de RSO, sendo uma delas a neutralização das emissões de carbono – Pegada Carbónica – através da e) ^{CO2} mission neutral certified.

2.1 - Procedimento

Após a aprovação do estudo por parte da organização, adaptou-se a linguagem do instrumento de recolha de dados à sua realidade, e sendo esta apoiante da redução de papel e adaptada às novas tecnologias informáticas, aplicou-se o questionário via web através do envio

de um e-mail no qual constava, para além do link de acesso ao questionário, o propósito da investigação, as respetivas instruções e garantia de confidencialidade, bem como o agradecimento pela colaboração. O prazo de preenchimento foi de uma semana, sendo que no dia anterior ao prazo de entrega foi enviado um lembrete, solicitando novamente a colaboração. Este e-mail apenas não seguiu para os administradores e para quem entrou há menos de 3 meses na organização, neste último caso por forma a acautelar o desconhecimento de vários processos internos.

2.2 - Participantes

A amostra é composta por 139 colaboradores. Trata-se de uma amostra de conveniência, pois não foram estabelecidos critérios de amostragem específicos. A taxa de resposta é 75%, sendo a maioria dos participantes do sexo feminino (74,8%), com idades compreendidas entre os 23 e 57 anos ($M=33,8$; $DP=7,8$), e com habilitações ao nível do ensino superior (73,4%). A antiguidade na organização varia entre os 8 meses e os 13 anos ($M=4,3$; $DP=3,1$), sendo que 61,9% são trabalhadores independentes, 30,9% trabalhadores efetivos e apenas 7,2% são trabalhadores com contrato a termo certo.

2.3 - Instrumento

O questionário é composto pelas seguintes medidas individuais:

- Escala de Responsabilidade Social Percebida (Duarte, 2011) - é composta por 16 itens (anexo A), que operacionalizam as três dimensões do modelo em análise: responsabilidade social económica (ex.: “garante o pagamento atempado de salários e regalias”; $\alpha=.63$), responsabilidade social para com os colaboradores (ex.: “promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar”; $\alpha=.77$) e a responsabilidade social para com a comunidade e ambiente (ex.: “apoia causas sociais” $\alpha=.80$).

- Escala de Justiça Organizacional (Niehoff & Moorman, 1993) - apresenta 20 itens ($\alpha=.93$: anexo B) e operacionaliza as três dimensões de justiça: distributiva (ex.: “penso que a minha

retribuição é justa”), procedimental (ex.; “os responsáveis pela organização asseguram-se de que todas as preocupações dos colaboradores são escutadas antes de as decisões de trabalho serem tomadas”) e interacional (ex.; “quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização são sensíveis às minhas necessidades pessoais”).

- Escala de Implicação Organizacional - recorreu-se a uma versão reduzida da escala Meyer, Allen & Smith (1993) constituída por 9 itens (anexo C), que operacionaliza igualmente três dimensões: implicação afetiva (ex.; “ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional nesta organização”; $\alpha=.69$), implicação normativa (ex.; “neste momento seria incapaz de deixar esta organização porque me sinto comprometido com as pessoas que cá trabalham”; $\alpha=.75$) e implicação de continuidade (ex.; “uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas de trabalho”; $\alpha=.70$).

As respostas às três medidas utilizadas foram assinaladas pelos participantes numa escala de resposta de tipo Likert de cinco pontos (1 - discordo totalmente e 5 - concordo totalmente).

O questionário continha igualmente variáveis sociodemográficas, como o sexo, a idade, a antiguidade e o tipo de contrato, por forma a possibilitar uma melhor caracterização da amostra, assim como verificar o seu impacto no modelo em análise, garantindo contudo a confidencialidade dos dados.

III. Resultados

Para verificar a possível associação entre as variáveis em estudo, realizaram-se correlações, cujos resultados se encontram no Quadro 1, simultaneamente com as médias, desvio-padrão e consistência interna. Os índices de correlação analisados foram os de Pearson, que demonstraram que todas as variáveis se encontram associadas entre si, exceto a implicação de continuidade, que só se encontra associada com a implicação normativa ($r = .24$) e antiguidade ($r = -.24$), logo este tipo de implicação não está associada significativamente nem à RSO nem à percepção de justiça, não se apoiando assim as hipóteses 1c e 2c. Assim, este tipo de relação com a organização que advém da falta de alternativas de emprego e também dos custos de uma eventual saída dever-se-á a outros fatores que não os relacionados com a percepção de práticas de RSO nem de justiça organizacional.

Decorrente desta análise, verificou-se que, as correlações mais fortes são com a RSO para com os colaboradores, sendo que são a RSO para com a comunidade e ambiente ($r = .67$), a implicação afetiva ($r = .58$) e a percepção de justiça ($r = .57$) as variáveis que se encontram mais associadas.

Quanto à implicação afetiva é também das variáveis que tem associações mais elevadas com as restantes, sendo a menos forte com a responsabilidade económica ($r = .33$). Desta forma, a percepção de práticas de RSO, nomeadamente, para com os colaboradores e comunidade e ambiente, assim como a percepção de justiça estão associadas à relação afetiva do colaborador à organização e à permanência na organização porque é seu desejo.

É ainda de salientar, que a implicação normativa tem uma maior associação com a implicação afetiva ($r = .56$), e também menor com a responsabilidade económica ($r = .20$).

No que concerne às variáveis sociodemográficas, apenas a idade está associada à RSO, percepção de justiça e implicação, sendo a maior associação com a implicação afetiva ($r = .30$), sugerindo desta forma que quanto mais idade têm os colaboradores maior é a sua relação afetiva com a organização. O sexo regista apenas uma correlação, embora fraca, com a implicação normativa ($r = .17$), sugerindo que as mulheres sentem maior dever de se manter na organização do que os homens. Quanto à antiguidade verifica-se uma associação negativa, ou seja, quanto maior a antiguidade, menor a implicação de continuidade ($r = -.24$). Isto significa que quanto

mais anos de trabalho na organização têm os colaboradores, menos a relação com a organização e a decisão de continuar ou não na mesma está dependente da necessidade ou de falta de oportunidades no exterior.

Quadro 1. Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna entre variáveis

| | Nº de Itens | Média | DP | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------------------|-------------|-------|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| 1.RSO_Colaboradores | 7 | 3.9 | .54 | (.77) | | | | | | |
| 2.RSO_Commidade_Ambiente | 6 | 3.7 | .55 | .67** | (.80) | | | | | |
| 3.RSO_Económica | 3 | 4.5 | .45 | .55** | .41** | (.63) | | | | |
| 4.Justiza Organizacional | 20 | 3.4 | .60 | .57** | .25** | .19* | (.93) | | | |
| 5.Implicação Afetiva | 3 | 3.6 | .70 | .58** | .46** | .33** | .52** | (.69) | | |
| 6.Implicação Normativa | 3 | 3.3 | .89 | .32** | .26** | .20* | .29** | .56** | (.75) | |
| 7.Implicação Continuidade | 3 | 3.1 | .92 | -.05 | -.06 | .12 | -.01 | .10 | .24** | (.70) |
| 8.Idade | – | 33.8 | 7.8 | .26** | .22** | .13 | .22** | .30** | .11 | .04 |
| 9.Sexo | – | – | – | .09 | .02 | .07 | .08 | .04 | .17* | .08 |
| 10.Antiguidade | – | 4.3 | 3.0 | .06 | .01 | -.08 | .00 | .13 | -.06 | -.24** |

* $p < .05$; ** $p < .01$ Coeficientes de Alfa de Cronbach e índice de correlações.

Por forma a avaliar o modelo proposto, i.e, verificar o efeito de mediação da percepção de justiça na relação entre a percepção de RSO e implicação afetiva e normativa, recorreu-se ao procedimento estatístico proposto por Baron & Kenny (1986). De acordo com estes autores, devem ser seguidos três passos no processo de mediação (1) regredir a variável critério na variável preditora, para verificar a relação entre as duas; (2) regredir a variável mediadora na variável preditora com o mesmo objetivo, e (3) regredir a variável critério na variável preditora e mediadora, uma vez que ambas são causa da variável preditora, esta deve ser aqui controlada. Para verificar se ocorre uma mediação total ou parcial, deve ser analisado o efeito da variável mediadora na variável critério, sendo que existe uma mediação parcial quando o efeito da variável preditora sobre a variável critério diminui com a entrada da mediadora, e uma mediação total quando o efeito na variável preditora na variável critério deixa de ser significativo com a presença da mediadora.

Assim, e após os resultados das correlações, continuou-se a análise, testando as hipóteses por via de regressões lineares múltiplas, sendo os resultados apresentados nos Quadro 2, 3 e 4.

Nesta etapa foram controladas as variáveis sociodemográficas sexo e idade, para analisar o seu impacto nas hipóteses a testar.

Responsabilidade Social e Percepção de Justiça Organizacional

De acordo com o Quadro 2, verifica-se que todas as variáveis testadas, exceto as sociodemográficas contribuem para a percepção de justiça organizacional. A percepção de RSO para com colaboradores tem um efeito significativo e positivo na percepção de justiça ($\beta=.806$, $p<0,001$), pelo que quanto maior é a percepção de práticas de RSO dirigidas aos colaboradores maior é a sua influência na percepção de justiça. Por sua vez, a percepção dos colaboradores para a RSO para com comunidade e ambiente e RSO económica tem um efeito significativo mas negativo na percepção de justiça ($\beta= -.224$; $p<0,05$; $\beta= -.173$; $p<0,05$). Em conjunto as três variáveis de RSO explicam cerca de 38% da variância da percepção de justiça organizacional, pelo que efetivamente a percepção de práticas de RSO contribui para uma melhor percepção de justiça.

Quadro 2. Efeito da Responsabilidade Social na Percepção de Justiça

| | R ² Adj | R ² ch | B | t | β | Sig. |
|-------------------------|--------------------|-------------------|-------|--------|---------------|-------------|
| Modelo 1 | ,376** | ,399** | | | | |
| RSO_Colaboradores | | | ,911 | 7,981 | ,806** | ,000 |
| RSO_Comunidade_Ambiente | | | -,246 | -2,460 | -,224* | ,015 |
| RSO_Económica | | | -,234 | -2,126 | -,173* | ,035 |
| Idade | | | ,006 | 1,129 | ,079 | ,261 |
| Sexo | | | -,046 | -,483 | -,033 | ,630 |

* $p<.05$; ** $p<.01$ one tailed Coeficientes de Alfa de Cronbach e índice de correlações. Feminino = 0, Masculino = 1

Responsabilidade Social e Implicação

Como é possível verificar no Quadro 3 (Modelo 2), apenas a RSO para com os colaboradores está significativamente associada à implicação afetiva ($\beta=.460$, $p<0,001$), ou seja, este tipo de implicação é explicada pela percepção de envolvimento em práticas dirigidas aos colaboradores, mas não pelo envolvimento percebido em práticas de RSO face à comunidade e

ambiente ($\beta=.109$, $p>.05$) ou a nível económico ($\beta=.009$, $p>.05$). Também a idade dos colaboradores demonstrou ter influência significativa na implicação afetiva ($\beta=.158$, $p<0,05$), sugerindo que quanto mais idade tem o colaborador maior é o seu gosto e desejo de trabalhar na organização. Em conjunto, estas duas variáveis explicam 35% da implicação afetiva dos colaboradores. Desta forma, a perceção das práticas de RSO para com os colaboradores e a idade parecem demonstrar importância para a explicação da relação afetiva com a organização e influenciar a decisão de continuar ou não na mesma.

Tal resultado verificou-se igualmente com a implicação normativa, i.e, apenas a RSO para com os colaboradores prediz este tipo de implicação ($\beta=.232$, $p<0,05$) (Quadro 4, Modelo 2), não sendo esta dimensão de implicação afetada pela perceção de práticas referentes à comunidade e ambiente ($\beta=.098$, $p>.05$) nem de âmbito económico ($\beta=.024$, $p>.05$). Tais resultados apontam que a vontade de permanecer na organização por lealdade à mesma é influenciada pela perceção de práticas de RSO dirigidas aos colaboradores. Verifica-se ainda que o sexo dos colaboradores ajuda igualmente a explicar a sua lealdade para com organização ($\beta=-.146$, $p<.05$), sugerindo que as mulheres sentem maior dever de lealdade para com a organização do que os homens. Contudo, o modelo de implicação normativa apenas explica 11% da variância, contribuindo assim para uma explicação menor, comparativamente ao modelo da implicação afetiva.

Responsabilidade Social, Implicação e Perceção de Justiça Organizacional

No passo seguinte deste modelo de análise estatístico, verificaram-se efeitos significativos com a introdução da mediadora da perceção de justiça, na relação entre RSO colaboradores e implicação afetiva e normativa.

Desta forma, e considerando a implicação afetiva (Quadro 3, Modelo 3), constatou-se que a mesma é explicada pela perceção de RSO para com os colaboradores, sendo o efeito parcialmente mediado pela perceção de justiça ($\beta=.196$, $p<.05$: $Z=3.48$, $p<.000$). Por outras palavras, com a entrada da perceção de justiça, ocorre uma diminuição do efeito da RSO para com colaboradores nesta dimensão de implicação, contudo permanece com efeito significativo. O mesmo efeito se verifica com a idade ($\beta=.132$, $p<.05$). Assim, com a entrada da mediadora, o modelo passa a explicar 41% da variância na implicação afetiva. Tal significa que a perceção que os colaboradores têm das práticas de RSO para com eles próprios prediz a sua implicação afetiva, em parte devido à perceção de justiça organizacional.

Quadro 3. Efeito de mediação da percepção de Justiça na relação entre percepção de RSO e Implicação Afetiva

| | R² Adj | R² ch | B | t | β | Sig. |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|----------|----------|---------------------------|-------------|
| Modelo 2 | ,348** | ,367** | | | | |
| RSO_Colaboradores | | | ,600 | 4,466 | ,460** | ,000 |
| RSO_Comunidade_Ambiente | | | ,138 | 1,167 | ,109 | ,123 |
| RSO_Económica | | | ,013 | ,104 | ,009 | ,459 |
| Idade | | | ,014 | 2,198 | ,158* | ,015 |
| Modelo 3 | ,409** | ,431** | | | | |
| RSO_Colaboradores | | | ,255 | 1,637 | ,196* | ,052 |
| RSO_Comunidade_Ambiente | | | ,231 | 2,011 | ,183 | ,023 |
| RSO_Económica | | | ,101 | ,802 | ,065 | ,212 |
| Idade | | | ,012 | 1,930 | ,132* | ,028 |
| JO | | | ,376 | 3,849 | ,326** | ,000 |

* $p < .05$; ** $p < .01$ one tailed Coeficientes de Alfa de Cronbach e índice de correlações. Feminino = 0, Masculino = 1

Relativamente à implicação normativa (Quadro 4, Modelo 3), verificou-se que esta é também predita pela percepção de RSO relativa aos colaboradores, contudo esta relação é totalmente mediada pela percepção de justiça ($\beta=.078$, $p>.05$, $Z=1.80$, $p<.05$). Também o sexo dos colaboradores ajuda a explicar a sua lealdade para com organização ($\beta=-.142$, $p<.05$). A RSO para com os colaboradores e o sexo explicam assim 12% da variância na implicação normativa. Desta forma, a percepção que os colaboradores têm das práticas de RSO para com eles próprios contribuiu para a percepção de justiça, e é desta forma que influencia este tipo de implicação com a organização.

Face a esta análise dos resultados podemos concluir que as hipóteses 1a e 1b foram parcialmente confirmadas, pois só a responsabilidade dos colaboradores mostrou ter influência em dois tipos de implicação, afetiva e normativa. Uma vez que só estes dois tipos de relação são

RSO e Implicação: O papel mediador da justiça organizacional

mediados pela percepção de justiça, também as hipóteses 2a e 2b foram parcialmente confirmadas.

Quadro 4. Efeito de mediação da percepção de Justiça na relação entre percepção de RSO e Implicação Normativa

| | R² Adj | R² ch | B | t | β | Sig. |
|-------------------------|--------------------------|-------------------------|----------|----------|---------------|-------------|
| Modelo 2 | ,106** | ,132** | | | | |
| RSO_Colaboradores | | | ,382 | 1,943 | ,232* | ,027 |
| RSO_Comunidade_Ambiente | | | ,156 | ,895 | ,098 | ,186 |
| RSO_Económica | | | ,048 | ,251 | ,024 | ,401 |
| Sexo | | | -,299 | -1,807 | -,146* | ,037 |
| Modelo 3 | ,122** | ,154** | | | | |
| RSO_Colaboradores | | | ,128 | ,536 | ,078 | ,297 |
| RSO_Comunidade_Ambiente | | | ,223 | 1,261 | ,139 | ,105 |
| RSO_Económica | | | ,112 | ,578 | ,057 | ,283 |
| Sexo | | | -,289 | -1,762 | -,142* | ,040 |
| JO | | | ,276 | 1,849 | ,188* | ,034 |

* $p < .05$; ** $p < .01$ one tailed Coeficientes de Alfa de Cronbach e índice de correlações. Feminino = 0, Masculino = 1

IV. Discussão e Conclusão

O desenvolvimento deste estudo pretendeu analisar se a percepção de envolvimento das organizações em práticas de RSO para com colaboradores, comunidade e ambiente e económica estaria relacionado com as diferentes dimensões de implicação dos colaboradores, afetiva, normativa e de continuidade. Pretendeu ainda compreender o possível papel mediador da justiça organizacional na relação entre percepção de RSO e implicação organizacional. Desta forma, teve-se como um dos objetivos dar um contributo para o desenvolvimento desta área ao situar este estudo no nível de análise individual, e recorrer-se a uma variável que ainda foi pouco estudada para explicar esta possível relação entre percepção de RSO e implicação organizacional.

De acordo com as hipóteses formuladas, constatou-se que as hipóteses 1a e 1b, apenas foram confirmadas em parte, visto que só se alcançou um efeito significativo com uma das dimensões de RSO – para com os colaboradores - nos diferentes tipos de implicação. De salientar ainda que a variável idade ajuda igualmente a explicar a implicação afetiva com a organização, ou seja, quanto mais idade têm os colaboradores maior a relação emocional à organização, permanecendo na mesma porque é sua vontade. Desta forma, embora exista algum debate na literatura sobre quais as dimensões de RSO mais importantes nas atitudes dos colaboradores (Rowley & Berman, 2000), neste estudo apenas a RSO para com os colaboradores está significativamente relacionada com a implicação afetiva e normativa, podendo concluir-se que, a RSO para com a comunidade e ambiente e económica, embora estejam associadas à implicação, não explicam este tipo de atitude. Assim, e tal como em estudos anteriores, é aqui corroborado que, de entre as várias dimensões, a RSO para com os colaboradores é um dos melhores preditores da implicação afetiva (Brammer et al., 2007; Turker, 2009; Rego et al., 2010), mas também da implicação normativa, tal como foi verificado no estudo de Duarte (2011).

Neste caso em particular, o resultado significativo tanto na implicação afetiva como normativa pode dever-se em parte, às características da própria organização em que foi aplicado este estudo. Tal como anteriormente apresentado, muitas das práticas desenvolvidas por esta organização centram-se em preocupações e benefícios relativamente aos seus colaboradores, pelo que os últimos poderão dar mais importância e significado às práticas dirigidas a si do que a outro tipo de atividades socialmente responsáveis. Todavia, a organização em estudo aposta

também em atividades centradas na comunidade e ambiente, tal como foi apresentado, e nas quais os colaboradores bastante participam, sendo curioso esta variável não ter tido impacto na implicação, embora se verifique através do resultado médio, uma percepção bastante elevada.

Tendo por base a exposição anterior, outro dos objetivos passou pela análise não só da implicação afetiva mas também da implicação de continuidade e normativa. Embora não se tenha verificado qualquer relação com a implicação de continuidade (cf. Duarte, 2011), é de salientar, que neste estudo, as práticas de RSO têm diferente impacto em cada uma das dimensões de implicação, pelo que julga-se importante a análise ter sido feita considerando as várias dimensões de implicação e não centrar-se somente na implicação afetiva, o que acaba por acontecer em alguns dos estudos realizados. É curioso que, embora não se tenha verificado qualquer relação entre a percepção de práticas de RSO e implicação de continuidade, verifica-se que em alguns estudos (ex., Duarte, 2011) a RSO económica ajuda a explicar este tipo de implicação, o que pode não causar surpresa, dado que a RSO económica está relacionada com o pagamento de salários e outro tipo de benefícios, sendo valorizado pelos colaboradores instrumentalmente comprometidos. Uma das reflexões que se sugere é que esta falta de relação pode advir da própria especificidade da amostra, visto se tratarem de colaboradores bastante jovens e com elevado nível de habilitações académicas, que possivelmente terão até oportunidades e alternativas de emprego, contudo não é a percepção de práticas de RSO económicas que os fazem permanecer na organização.

Relativamente à relação entre RSO e justiça organizacional, e de acordo com os resultados, apoia-se que existe uma relação entre a RSO para com os colaboradores, económica e comunidade e ambiente e a percepção de justiça, pelo que o envolvimento e implementação de práticas de RSO estão relacionados com a percepção que os colaboradores têm da justiça organizacional. Esta era uma premissa importante para os resultados, visto que não existem muitos estudos que analisem esta relação. Todavia, esta relação apenas é positiva relativamente à RSO para com os colaboradores, visto que se verificou negativa tanto para com a percepção de RSO para com comunidade e ambiente e económica. Assim quanto maior é a percepção destas duas dimensões de RSO menor a percepção de justiça. Perante estes resultados o que se questiona e que poderá ter interesse para análises futuras é tentar compreender em que medida o investimento em práticas económicas a *stakeholders* externos poderá afetar a percepção de justiça dos *stakeholders* internos, tendo por base alguma competitividade pela alocação dos recursos

(Freedman & Montanari, 1980). A questão que se deixa em aberto é que se existir esta comparação entre o investimento que é feito com o exterior e as práticas dirigidas aos colaboradores, esta poderá afetar a percepção de justiça? Poderá esta comparação ser avaliada como menos justa, tendo em conta a limitação dos recursos (Lin et al., 2010) que possam existir? As ações dirigidas para o exterior poderiam ser assim vistas como um fator competitivo face às práticas relacionadas e dirigidas com os colaboradores, pelo que seria então uma questão interessante de analisar.

Quanto ao papel mediador da justiça organizacional constatou-se uma mediação parcial e uma mediação total, pelo que as hipóteses 2a e 2b foram parcialmente confirmadas. A mediação parcial verificou-se na relação entre a RSO para com os colaboradores e a implicação afetiva. Tal significa, que a relação entre as práticas sociais que a organização tem para com os colaboradores e que conduzem a um sentimento afetivo de permanência na organização, em parte é explicada pela percepção de justiça que os colaboradores têm dessas práticas. Por outras palavras, a percepção de justiça, enquanto mediadora, contribuiu para explicar a influência da RSO na implicação. Por sua vez, a mediação total verificou-se na relação entre a RSO para com os colaboradores e a implicação normativa, o que traduz que as práticas de responsabilidade social em relação aos colaboradores e que conduzem a uma vontade de permanecer na organização tendo por base a lealdade, é totalmente explicada pela percepção de justiça de tais práticas.

Os resultados obtidos vão assim ao encontro de alguns autores que identificaram uma relação direta entre RSO e implicação (ex., Peterson, 2004), contudo apresenta um contributo para esclarecer essa relação, visto que a mesma é explicada pelo incremento das percepções de justiça. Assim, com a análise da mediação, pretendeu-se igualmente contribuir para melhor compreender os possíveis mecanismos subjacentes entre a percepção de RSO e atitudes dos colaboradores, visto que em 2012 Aguinis & Glavas afirmaram que apenas 7% de estudos fizeram este tipo de análise. De facto, os resultados sugerem que a percepção dos colaboradores relativamente ao envolvimento de práticas de RSO dedicadas aos mesmos promove o desenvolvimento de crenças positivas de como justa pode ser a organização, e que por sua vez ajuda a melhorar a sua implicação afetiva e normativa. Assim a justiça organizacional é, portanto, uma variável mediadora relevante que merece uma análise mais aprofundada em estudos futuros, dado que confirmou ser um processo psicológico que ajuda a compreender a relação entre percepção de RSO e implicação organizacional.

Face aos resultados obtidos, verifica-se que para manter e/ou aumentar a implicação, quer afetiva, quer normativa dos colaboradores, visto que poderá trazer benefícios ao nível de produtividade, comportamentos de cidadania organizacional, entre outros, as organizações poderão apostar sobretudo em práticas de RSO centradas nos colaboradores, os seus *stakeholders* internos. Desta forma, com este estudo pretendeu-se ainda, em termos práticos, dar a conhecer às organizações as vantagens que a RSO poderá ter a nível dos colaboradores, sendo que essas vantagens poderão decorrer do incremento da perceção de justiça e equidade. Assim, o investimento em práticas de RSO poderá não só trazer benefícios financeiros, como já muitos estudos apontam, mas também benefícios nas atitudes dos colaboradores, pelo que de futuro, as organizações poderão socorrer-se deste tipo de estudos para uma aplicação interna, integrando-os nas suas ferramentas de gestão. Nesta análise em particular, e tratando-se de um estudo de caso, serão de imediato sugeridas implicações práticas que passam por um aumento ainda maior na aposta de práticas RSO dirigidas aos colaboradores, bem como um alerta sobre a forma como os colaboradores avaliam a justiça e equidade dos vários procedimentos e processos organizacionais, visto que a estratégia da organização passa por manter os seus colaboradores e reforçar a sua cultura organizacional. A organização aqui estudada encontra-se numa fase de internacionalização, em que precisa não só de coesão de equipa mas também de um grande sentido de implicação dos seus colaboradores, tanto afetiva, como de lealdade pois trata-se de uma estratégia não imediata mas que se irá prolongar a médio prazo, considerando o panorama económico do mercado. Ora se na literatura é apresentado que elevados níveis de implicação resultam em menor *turnover* (Meyer et al., 2002), este estudo, complementarmente ao já desenvolvido por Tziner et al. (2011), que se centrou na satisfação dos colaboradores, pode dar pistas para a aposta numa estratégia a médio prazo, pois foca-se na análise da implicação organizacional, descrita na literatura como sendo uma atitude mais duradoura e não tão efémera, como talvez a satisfação. Neste sentido, deve continuar a existir um esforço e aposta em práticas de RSO para com colaboradores, sendo que o mesmo deverá ser favoravelmente percebido pelos mesmos (Zhu, Hang, Liul & Lai, 2012). Por outro lado, se há uma elevada perceção que a organização investe em práticas socialmente responsáveis para com a comunidade e ambiente e económica, talvez seja ainda necessário investir em comunicação interna, por forma os colaboradores terem mais informação e a compreenderem melhor a posição de RSO da organização face a estas dimensões. Assim, poderá ajudar à avaliação da organização como sendo

justa não só com os seus membros internos e externos mas também com o meio envolvente, sendo que este reconhecimento poderá posteriormente afetar os níveis de implicação.

Desta forma, julga-se importante apostar na divulgação de informação sobre estas práticas demonstrando que há um equilíbrio entre a aposta e investimento em práticas de RSO para com os colaboradores e com os elementos externos. Esta divulgação poderá influenciar uma perceção mais justa por parte dos colaboradores, minimizando uma perceção de competição pelos recursos, caso exista. Para além do sugerido, talvez fosse necessário sensibilizar ainda mais os colaboradores para serem eles próprios mais ativos para com a sociedade, salientando a importância da participação individual em cada um dos projetos. Sendo a sustentabilidade um dos valores desta organização será essencial reforçar este valor junto dos colaboradores, envolvendo-os ainda mais na importância destas práticas, visto que uma organização não pode ser socialmente responsável se não estimular os seus próprios colaboradores a sê-lo. Aliás esta sugestão já havia sido mencionada no Relatório de Sustentabilidade pelo grupo de acompanhamento externo, que recomendou um maior envolvimento dos colaboradores na estratégia da sustentabilidade, motivando-os e envolvendo-os, chamando-os a participar com diversas ideias.

Refletindo ainda sobre o possível nível de intervenção da organização em estudo junto dos seus diferentes *stakeholders*, e tendo por base a descrição das práticas desta organização, e considerando a análise de Garriga & Melé (2004), supõe-se que esta aproxima-se mais da abordagem integrativa, dado que a sobrevivência da mesma depende, por um lado da sociedade para continuar a subsistir e a desenvolver-se e, por outro, corresponde à mesma preocupando-se e satisfazendo as suas exigências sociais. Tendo por base os seus valores sociais vai respondendo às necessidades dos diferentes *stakeholders*, alcançando ao mesmo tempo a legitimidade, aceitação e prestígio. Desta forma, em linha com o que foi apresentado como uma abordagem mais contemporânea da RSO, parece existir uma transposição dos próprios interesses da organização para uma área mais alargada com vista ao benefício da sociedade, que procura não só desenvolver um conjunto de práticas centradas no desempenho financeiro, mas também na sua relação com os seus colaboradores, comunidade e ambiente.

Uma das limitações deste estudo consiste no facto da amostra ser de conveniência, embora inclua os colaboradores de todas as áreas e departamentos, são todos da mesma organização com características estruturais e de funcionamento muito particulares, dificultando a

generalização dos dados. É de salientar ainda que poderão existir alguns enviesamentos, visto que, perante determinada questão, é sempre solicitada a mesma escala de resposta. Por outro lado, embora existam vários estudos, que ao longo desta análise foram apresentados, que propõem a hipótese de que as perceções de RSO podem levar à implicação organizacional, pode ser argumentada uma relação inversa. Dado que este estudo é de natureza correlacional, não se pode tirar conclusões inequívocas sobre a causalidade das variáveis. Assim, e visto que este estudo é caracterizado por um constrangimento temporal, sugere-se que de futuro se continue a analisar a relação destas variáveis, recorrendo a desenhos mais sofisticados, por exemplo longitudinais, para melhor explorar esta questão e na prática demonstrar o sentido desta proposta teórica.

Para análises futuras sugere-se ainda que, por um lado se continue a tentar compreender que outras possíveis variáveis poderão ajudar a explicar a relação entre a perceção de RSO e implicação, visto que por exemplo apenas se observou uma mediação parcial entre RSO para com os colaboradores e implicação afetiva, pelo que certamente existirão outras variáveis a explicar este fenómeno. Exemplo disso são a confiança (Lopes, 2009; Lin, 2010) e a imagem organizacional (Duarte, 2011) anteriormente estudadas e que demonstram um efeito de mediação na relação destas variáveis. Por outro, e face ao papel identificado da justiça organizacional, a par de sugestões de outros estudos (ex., Colquitt, 2001), sugere-se também a análise dos três tipos de justiça, e não apenas um índice de perceção de justiça, pois cada um poderá contribuir para melhor compreender as atitudes e comportamentos dos colaboradores. Por exemplo numa meta-análise de Cohen-Charash & Spector (2001) é referido que a implicação afetiva é predita por todos os tipos de justiça mas a melhor preditora é a justiça procedimental, sendo que tanto a justiça procedimental como a distributiva predizem negativamente a implicação de continuidade. Também Cunha et al. (2004) refere que as organizações devem tentar compreender as diferentes formas de justiça por parte dos colaboradores, visto que estas interagem entre si.

Assim, e lançando mais uma hipótese para análise futura, sendo a dimensão de RSO para com os colaboradores a que tem uma maior expressão, talvez a dimensão de justiça interacional seja a mais relevante para a explicação entre RSO e implicação, dado que remete para a natureza das informações e as explicações que são dadas aos colaboradores face às decisões de determinados processos (Bies & Moag 1986). Por outro lado, poderá ser uma mais valia tentar compreender qual o motivo das práticas de RSO económica e comunidade e ambiente estarem

negativamente associadas à percepção de justiça, levantou-se a questão da hipotética competitividade de recursos, contudo seria uma área de interesse a analisar. Se a análise for feita considerando as diferentes dimensões de justiça, talvez seja mais fácil compreender tais resultados.

Neste estudo optou-se contudo pela análise do índice de percepção de justiça pois, como já foi anteriormente referido, a amostra em causa é para além de reduzida, muito homogénea, visto os colaboradores representarem uma só organização, além de que se trata de uma matéria pouco desenvolvida a nível teórico, sendo o objetivo inicial perceber se em termos globais a percepção de justiça contribuiria para diferentes dimensões de implicação.

Um dos resultados a sublinhar é a relação entre percepção de RSO para com os colaboradores e implicação normativa ser totalmente explicada pela percepção de justiça. Assim, a percepção de justiça organizacional é o que ajuda a compreender a relação entre RSO para com os colaboradores e a vontade de permanecer na organização por dever moral e lealdade. Na literatura a RSO e percepção de justiça já foram apontadas como relacionadas por partilharem uma assunção ética fundamental do tratamento normativo (Folger, Cropananzo & Goldman, 2005) com a forma de tratamento dos indivíduos (Rupp et al., 2006). Se por um lado a justiça organizacional implica normas relativas ao tratamento dos indivíduos (colaboradores) e grupos de indivíduos dentro da organização, a RSO por outro, tem uma preocupação acrescida sobre como os colaboradores são tratados, bem como o tratamento de indivíduos, grupos de indivíduos externos à organização. Uma das preocupações de Rupp et al. (2013) é compreender se os colaboradores demonstram preocupações semelhantes quer para o tratamento interno, quer para o tratamento externo, apresentado um modelo *deontico* que defende que as pessoas respondem automaticamente por uma orientação moral quando testemunham injustiça. Ora estes resultados, embora tenham sido testados com uma amostra específica, podem deixar uma pista para a construção deste modelo, visto que demonstram que a relação entre práticas de RSO para com os colaboradores e o nível de implicação moral é totalmente explicada pela percepção interna de que são tratados de forma justa, acentuando mais o efeito das políticas de RSO internas e o respetivo tratamento dos colaboradores, do que o efeito das políticas de RSO externas. Assim, parece que os colaboradores correspondem a um nível de implicação moral se perceberem internamente que são tratados de forma justa, sendo que a sua percepção das práticas externas pouco influenciou o seu tipo de implicação.

Face aos resultados alcançados, e de uma forma geral, este estudo poderá ser entendido como um contributo para o desenvolvimento desta temática emergente de RSO, tanto a nível de posicionamento académico, como das organizações relativamente a esta área de atuação e intervenção. Vários estudos têm vindo a demonstrar que a aposta das organizações nesta área poderá ser uma mais-valia, surgindo como um ponto diferenciador para que as organizações se mantenham competitivas e perenes, num mercado global cada vez mais incerto. Desta forma, os responsáveis pelas organizações que apostam nesta área têm como desafio estimular o comprometimento dos colaboradores com a RSO, para que a organização desenvolva uma cultura de responsabilidade social alinhada com toda a estratégia organizacional e que a RSO seja um elemento central que permita o bem comum e possibilite um futuro sustentável (Collier & Esteban, 2007).

Dado que os *stakeholders* internos são parte fundamental para o desenvolvimento de cada organização, e a obtenção de resultados das práticas de RSO depende em parte da sua vontade de aderir e colaborar com as mesmas (Collier & Esteban, 2007), a aposta nesta área deverá também contemplar quais as suas perceções face a estas práticas e as vantagens que daí podem advir.

Assim, cada vez mais a área de RH deverá considerar as expetativas e necessidades dos seus colaboradores, sendo que investigações desta natureza parecem ser importantes para o desenvolvimento da área de RSO, permitindo melhor compreender as influências e consequências destas práticas, demonstrando também a importância de perceção de justiça. Como tal, para resultados positivos nas atitudes de trabalho poderá ser então de considerar as perceções que os indivíduos têm sobre a forma de tratamento, justiça e de equidade. As perceções de justiça e equidade dos colaboradores podem ser afectadas não apenas pela forma como as práticas de RSO são partilhadas e monitorizadas, como também pela forma como estes são tratados pela organização.

Referências

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social Exchange, L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology* (pp.267-299), vol.2, New York, Academic Press.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Aguinis H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol.3, pp.855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, Vol. 38, No. 4, 932-968.
- Ali, I., Rehman, K., Ali, S., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*. Vol. 4(12), 2796-2801.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252 - 276.
- Ambrose, M., & Arnaud, A. (2005). Distributive and Procedural Justice: Construct Distinctiveness, Construct Interdependence, and Overall Justice,' in *The Handbook of Organizational Justice*, eds. J. Greenberg and J. Colquitt, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 59–84.
- Ambrose, M., & Schminke, M. (2009). The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation, *Journal of Applied Psychology*, 94, 491–500.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Besser, T. L. (1993). The commitment of Japanese workers and U.S. workers: a reassessment of the literature. *American Sociological Review*, 58(6), 873-881.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper and Row.

- Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43, 435-455.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1701-1719.
- Brekke KA, Nyborg K. (2008). Attracting responsible employees: Green production as labor market screening. *Resource and Energy Economics* 30(4), 509–526.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44, 972-992.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business & Society Review*, 100/101, 1-7.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- 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, 181-198.
- Cohen-Charash Y, Spector PE. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics*, 16, 19-31.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- 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, 425–445.
- Comissão Europeia (2001). Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das organizações. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Cropanzano, R., & Folger, R., (1991). Procedural justice and worker motivation. In R.M Steers & L. W. Porter (Eds.), *Motivation and Work Behavior*. (5th ed., pp. 131-143). New York, McGraw-Hill.
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Lexington, MA: New Lexington Press.

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management* (vol. 20, pp. 1-113). New York: JAI.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cardoso, C.C. (2004). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 3ªed., Lisboa, RH Editora.
- Davis, K.: 1960, Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?, *California Management Review* 2(3), 70–76.
- Davies IA, Crane A. (2010). Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics – A European Review* 19(2): 126–139.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2009). Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: O papel mediador da imagem organizacional. In J. Santos (Ed.), *Turismo e Gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial* (pp. 275-281). Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve.
- Duarte, P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. Tese de Doutoramento Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external image. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp.163-177). Lisboa: Bru-IUL.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*. DOI: 10.1002/tqem.3310080106
- Ellen, P., Webb, D., & Mohr, L. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 147-157.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Folger, R. e Greenberg, J. (1985) “Procedural Justice: na interpretative analysis of personnel systems”, *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol.3,pp. 141-183.
- Folger, R. & Starlicki, D. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Folger R, Cropanzano R, Goldman B. (2005). What is the relationship between justice and morality? In Greenberg J, Colquitt JA (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp.215-245). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33: 233-258.

- Freedman, S. M. & J. R. Montanari: (1980), An Integrative Model of Managerial Reward Allocation, *Academy of Management Review* 5(3), 381–390.
- Furrer, O., Egri, C., Ralston, D., Danis, W., Reynaud, E., et al. (2010). Attitudes toward corporate social responsibilities in Western Europe and in Central and East Europe. *Management International Review*, 50, 379-398.
- Galbreath, J. (2010). How does corporate social responsibility benefit firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, 22, 411-431.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, pp. 51-71.
- Global Reporting Initiative. (2013). Website Institucional : <http://www.globalreporting.org>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39: 254-280.
- Jones, T. M.: (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review* 22(3), 59–67.
- Joyner BE, Payne D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297–311.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). New York: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.
- Lin, C., Lyau, N., Tsai, Y., Chen, W., & Chiu, C. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372.
- Lind, E., Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*, New York, Plenum.
- Lind, E., Kulik, C., Ambrose, M., & Park, M. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38, 224-248.

- Lind, E., and van den Bos, K. (2002). 'When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management,' in *Research in Organizational Behavior* (Vol. 24), eds. B.M. Staw and R.M. Kramer, Boston, MA: Elsevier, pp. 181–223.
- Lopes, C. (2009). *Responsabilidade Social e Implicação dos Colaboradores com a Empresa: O Papel Mediador da Confiança Organizacional*. Tese de Mestrado não publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Lowe, R.H & Vadanovich, S. J.,(1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10 (1), 99,114.
- Haski-Leventhal, D. (2012). Employee Engagement in CSR: The Case of Payroll Giving in Australia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. DOI: 10.1002/csr.1287.
- Haslam, S. (2001). *Psychology in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Homans, G. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul
- Kim, W.C., & Mauborgne, E. (1997). Fair process: managing in the knowledge economy, *Harvard Business Review*, 75(4), pp.65-75.
- Kim, H., Lee, M., Lee, H., & Kim, N. (2010). Corporate social responsibility and Employee-Company identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569.
- Maignan, I., Ferrell, O., & Hult, M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455-469.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21.49.
- Martin, C. L., & Bennett, N. (1996). The role of justice judgments in explaining the relationship between job satisfaction and organization commitment. *Group and Organization Management*, 21, 84–104.
- Martocchio, J. J., & Judge, T. A. (1995). When we don't see eye to eye: Discrepancies between supervisors and subordinates in absence disciplinary procedures. *Journal of Management*, 21, 251-278.
- McWilliams, A., & Siegels, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117 – 127.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior* 61, 20–52.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Mossholder, K. W., Bennett, N., Kemery, E. R., & Wesolowski, M. A. (1998). Relationships between bases of power and work reactions: The mediational role of procedural justice. *Journal of Management*, 24, 533–552.
- Murillo D., & Lozano JM. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227–240.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp.303-314). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24, 403-441.
- Orlitzky M. (2008). Corporate social performance and financial performance: A research synthesis. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Crane A, McWilliams A, Matten D, Moon J, Siegel D (Eds). Oxford University Press: New York; 113–134.
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35, 1518-1541.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organisational commitment. *Business & Society*, 43, 296-319.
- Pivato, S., Misani, N. and Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17, pp. 3–12.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Bouilan, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rego, A. (2000). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações: Uma abordagem sem tabus*, Lisboa, Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002) *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*, Amadora, McGraw-Hill
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M., Faria, J., & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94, 107-127.

- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83, 265-283.
- Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business and Society* 39, 397-418.
- Rupp, D. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1, 72-94.
- Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R., & Williams, C. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543.
- Rupp, D., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Personnel Psychology*. DOI: 10.1111/peps.12030
- Samanta, I., Kyriazopoulos, P., & Pantelidis, P. (2013). Exploring the impact of CSR on employees' perceptions of their company and their working behavior. Paper presented in International Conference on Technology and Business Management. Dubai.
- Santos, M. J., Santos, A.M., Pereira, E., & Almeida, J. (2006). *Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Sison, A. (2009). From corporate social responsibility to corporate citizenship: Anglo-American and Continental European perspectives. *Journal of Business Ethics*, 89, 235-246.
- Solinger, O., van Olffen, W., & Roe, R. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93 (1), 70-83.
- Stawiski S, Deal JJ & Gentry W (2010). Employees perceptions of corporate social responsibility: the implications for your organization. Quick View Leadership Series, Center for Creative Leadership, USA.
- Sweeney, P. D.; MCFarlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the 'ends' and the 'means': an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, p. 23-40.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98
- Tajfel, H., & Turner, J. (1985). The social identity theory of group behavior. In HTajfel (Ed.), *Psychology of intergroup relations* (pp.15-40). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Thibaut J., Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological Analysis*, Hillsdale, Erlbaum.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40: 658-672.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología y de las Organizaciones*, 27, nº1, 67-72.
- United Nations Global Compact. (2013). Website Institucional

<http://www.unglobalcompact.org/>

- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008). Professional ethics standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82 (3), 657-666.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997a). Quality of management and quality of stakeholder relations. *Business & Society*, 36, 250-279.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997b). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18: 303-319.
- Waddock, S. (2008). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 22 (3), 87-108.
- Welbourne, T. M., Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1995). Gainsharing and mutual monitoring: A combined agency-organizational justice interpretation. *Academy of Management Journal*, 38, 881-899.
- Werther B., & Chandler D., (2011). *Strategic Corporate Social Responsibility*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.
- Zhu, Q., Hang, Y., Liu, J., & Lai, K. (2012). How is Employee Perception of Organizational Efforts in Corporate Social Responsibility Related to Their Satisfaction and Loyalty Towards Developing Harmonious Society in Chinese Enterprises? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. DOI: 10.1002/csr.1302

Anexos

Anexo A

Escala de Responsabilidade Social

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

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

Esta organização...

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1...incentiva a formação profissional dos seus colaboradores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2...desenvolve projetos de conservação da natureza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3... cumpre o código de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4...apoia eventos culturais e educativos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5...promove a igualdade entre homens e mulheres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6...promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7...apoia a integração profissional de pessoas com deficiência | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8...desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos colaboradores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9...apoia causas sociais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10...garante a segurança do emprego | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11...dá donativos para associações de proteção da natureza | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12...garante o pagamento atempado de salários e regalias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13...esforça-se por ser lucrativa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14...esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu sector/área de actividade | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15...apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16...apoia eventos desportivos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Anexo B

Escala de Percepção de Justiça

Pensando na sua situação de trabalho, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

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

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho são justas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. O meu horário de trabalho é justo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Considero que a minha carga de trabalho é justa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Penso que a minha retribuição é justa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. De forma global, as recompensas que recebo no trabalho são justas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Os responsáveis pela organização tomam decisões de trabalho de forma imparcial | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Os responsáveis pela organização asseguram-se de que todas as preocupações dos colaboradores são escutadas antes de as decisões de trabalho serem tomadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Os responsáveis pela organização recolhem informações precisas e completas para tomarem decisões de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Quando solicitado pelos colaboradores, os responsáveis pela organização esclarecem decisões tomadas e disponibilizam informações adicionais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Todas as decisões de trabalho são aplicadas de forma consistente aos colaboradores afetados pelas mesmas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Os colaboradores têm liberdade para contestar ou recorrer das decisões de trabalho tomadas pelos responsáveis pela organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Os responsáveis pela organização explicam de forma clara qualquer decisão relacionada com o meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Os responsáveis pela organização discutem comigo as implicações das decisões tomadas sobre o meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Os responsáveis pela organização apresentam justificações adequadas para as decisões tomadas sobre o meu trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização apresentam justificações que me fazem sentido | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

RSO e Implicação: O papel mediador da justiça organizacional

organização lidam comigo de forma honesta

17. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização revelam preocupação com os meus direitos enquanto colaborador 1 2 3 4 5

18. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização tratam-me com amabilidade e consideração 1 2 3 4 5

19. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização tratam-me com respeito e dignidade 1 2 3 4 5

20. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização são sensíveis às minhas necessidades pessoais 1 2 3 4 5

Anexo C

Escala de Implicação Organizacional

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

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

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Ficaria muito feliz se passasse o resto da minha vida profissional nesta organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria correto sair desta organização neste momento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. A minha vida pessoal seria muito afetada se eu decidisse sair desta organização agora | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Sinto como se os problemas desta organização fossem também problemas meus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização neste momento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Acredito ter poucas alternativas profissionais para poder considerar a hipótese de sair desta organização | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas de trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Neste momento seria incapaz de deixar esta organização porque me sinto comprometido com as pessoas que cá trabalham | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
