



**Instituto Universitário de Lisboa**

Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A relação entre a perceção de responsabilidade social das organizações e o envolvimento dos colaboradores no trabalho: O papel mediador da perceção de ajustamento à organização

Inês Isabel Veríssimo Maltez

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

Orientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,  
ISCTE-IUL

Coorientador:

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

Setembro, 2014





**Instituto Universitário de Lisboa**

Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A relação entre a perceção de responsabilidade social das organizações e o envolvimento dos colaboradores no trabalho: O papel mediador da perceção de ajustamento à organização

Inês Isabel Veríssimo Maltez

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

Orientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação,  
ISCTE-IUL

Coorientador:

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

Setembro, 2014



## **Dedicatória**

Apesar de já não estar presente para poder assistir a este momento, esta dissertação é para a minha avó Lisett, cujo sonho sempre foi ver os filhos e os netos formados.



## **Agradecimentos**

Para a realização deste trabalho pude contar com o apoio de algumas pessoas às quais gostaria de agradecer:

Ao Professor Doutor José Neves pelo conhecimento e pelo incentivo sempre que, por algum motivo, me começava a desviar do objetivo;

À Professora Doutora Patrícia Duarte pelas sugestões e disponibilidade sempre que surgiram dúvidas;

À minha mãe Ana pelo apoio incondicional e espírito crítico;

Ao meu namorado Tiago por todo o apoio e incentivo quando o cansaço mandava parar;

À Ana e à Patrícia pela entreaajuda nas horas difíceis;

Aos meus colegas de casa Lucrezia, Matteo, Jon e Giulio por aligeirarem os meus dias.

Por último, a todas pessoas que participaram neste estudo.





## Resumo

O crescente interesse pela temática da Responsabilidade Social das Organizações (RSO) e o conseqüente conhecimento dos seus benefícios tem levado os *stakeholders* a exercer maior pressão sobre as organizações para a adoção de práticas socialmente responsáveis. Contudo, há muito a conhecer e a explicar sobre este tema. Com o intuito de contribuir para o entendimento desta temática, surgiu o presente trabalho, cujo principal objetivo é explorar a existência de uma relação entre as diferentes dimensões de RSO e as percepções de envolvimento no trabalho, bem como averiguar se a percepção de ajustamento do trabalhador à organização ajuda a explicar a relação anterior.

Para avaliar as relações das variáveis sugeridas, foi aplicado um questionário on-line a uma amostra de 175 trabalhadores, com idades entre os 18 e os 70 anos (58,85% do sexo feminino e 29,14% com formação de nível Superior ou Equiparado).

Os resultados mostram que a relação entre a percepção de RSO Trabalhadores, RSO Económica e o envolvimento no trabalho é mediada pela percepção de ajustamento do trabalhador à organização, isto é, a percepção de RSO Trabalhadores e Económica reforça a percepção de ajustamento entre os valores do indivíduo e da organização, que por seu lado incrementa o envolvimento no trabalho, concluindo que os resultados demonstram a pertinência do modelo de mediação proposto.

Este trabalho reforça a importância da literatura sobre a percepção das práticas de RSO adotadas, expandindo a investigação sobre este conceito e a sua relação com outros, como a percepção de ajustamento e o envolvimento do colaborador.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Organizações; Ajustamento Pessoa-Organização; Envolvimento no Trabalho.



## Abstract

The growing interest in the area of Corporate Social Responsibility (CSR) and the consequent knowledge of its benefits, has led *stakeholders* to exert greater pressure on organizations to adopt socially responsible practices. However, there is much to know and to explain about this topic. Within this context, this study sought to contribute to a greater understanding of this topic by exploring the existence of a relationship between different dimensions of CSR and perceptions of work engagement, as well as ascertain whether the perception of person-organization fit helps to explain the previous relationship.

In order to explore the relationships between the proposed variables, we applied an online survey to 175 workers, aged between 18 and 70 years (58.85% are female; 29.14% have a higher education or equivalent degree).

The results show that the relationship between the perception of CSR Workers and CSR Economic and the participants' work engagement is mediated by person-organization fit, i.e., the perception of CSR Workers and CSR Economic enhance the perception of fit between the values of the individual and those of the organization, which in turn increases work engagement. It can then be concluded that the results demonstrate the relevance of the proposed mediation model.

This study reinforces the importance of the literature on the perception of CSR practices adopted by organizations and extends the research on this same concept and its relationship to other concepts such as person-organization fit and work engagement.

Key-words: Corporate Social Responsibility; person-organization fit; work engagement.

## Índice

Introdução	1
I - Enquadramento Teórico	4
1.1 Responsabilidade Social das Organizações	4
1.2 Envolvimento no Trabalho	8
1.3 O papel mediador do Ajustamento da Pessoa à Organização	12
II - Método	16
2.1 Amostra	16
2.2 Procedimentos	16
2.3 Instrumentos	17
III - Resultados	19
3.1 Análise Descritiva das Variáveis	19
3.2 Teste ao Modelo de Investigação	20
IV – Discussão e Conclusão	24
Referências	29
Anexos	33
Anexo A	34
Anexo B	35
Anexo C	36

## Índice de Quadros

Quadro 1.3 Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis	20
Quadro 2.3 Efeito da Percepção de Responsabilidade Social na Percepção de Ajustamento da Pessoa à Organização	21
Quadro 3.3 Efeito de mediação da Percepção de Ajustamento da Pessoa à Organização na relação entre a Percepção de Responsabilidade Social e o Envolvimento no Trabalho	22



## Índice de Figuras

Figura 1.1 Modelo de Investigação	15
Figura 1.3 <i>Resultados referentes à Hipótese 2 (parcialmente apoiada)</i>	21
Figura 2.3. <i>Resultados referentes à Hipótese 1 (parcialmente suportada)</i>	23
Figura 3.3 <i>Resultados referentes à Hipótese 3</i>	23





## **Glossário de Siglas**

RSO	Responsabilidade Social e das Organizações
APO	Ajustamento da Pessoa à Organização
ECT	Envolvimento do Colaborador no Trabalho



## Introdução

“Since the second half of the 20th century a long debate on corporate social responsibility has been taking place. In 1953, Bowen wrote the seminal book *Social Responsibilities of the Businessman*. Since then there has been a shift in terminology from social responsibility of business to CSR. Additionally, this field has grown significantly and today contains a great proliferation of theories, approaches and terminologies” (Garriga & Melé, 2004, p.51). Ou seja, nos últimos anos tem sido feito um investimento significativo, por parte das organizações, na temática da Responsabilidade Social das Organizações (RSO), que são pressionadas a revelar o seu desempenho económico, social e ambiental. Face a estas pressões, as organizações têm aprendido a adotar 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 tida como um fator a ter em conta por parte das organizações, com vista ao desenvolvimento dos negócios e das relações positivas com os diferentes *stakeholders* (José, 2013).

Uma organização que pretenda otimizar o seu negócio deverá adotar uma estratégia que inclua o que foi designado por *Triple Bottom Line* (Elkington, 1998, cit in José, 2013), isto é, ter uma gestão orientada por objetivos relacionados com a dimensão económica, 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 os colaboradores, o meio ambiente e a comunidade, pelo que, é cada vez mais comum que as organizações adotem nas suas estratégias, rotinas e operações, comportamentos socialmente responsáveis que contribuam para o bem-estar da organização e do ambiente que a rodeia (José, 2013). Sendo estes comportamentos visto como uma tentativa de ganhar vantagem competitiva, seguido uma tendência global ao apostar em projetos de desenvolvimento sustentável, mostrando um interesse acrescido no carácter voluntário das suas ações e na relação com os diversos *stakeholders* (Duarte & Neves, 2009).

Estas ações podem, assim, ser entendidas, segundo a Comissão Europeia (2001), como a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e nas suas interações com as partes interessadas” (p.7), sugerindo então atividades que vão além da lei.

A definição apresentada pela Comissão Europeia serviu de ponto de viragem para a definição até então utilizada, na medida em que introduziu a noção de voluntariado e o ir para além da lei. A definição até então utilizada concebe a RSO como quatro tipos de obrigações para com a sociedade, sendo o cumprimento da lei uma dessas obrigações (Carroll, 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 e 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, por exemplo, a utilização de lâmpadas amigas do ambiente dentro das organizações (Aguinis & Glavas, 2013). 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. Segundo a Comissão Europeia (2001) e as Nações Unidas (2000) as dimensões de RSO: económica, social e ambiental, representam os pilares para o desenvolvimento sustentável.

Segundo Aguinis e Glavas (2012), muitos dos estudos realizados demonstram que as organizações aderem em grande parte à RSO por questões instrumentais, obtenção de resultados financeiros, reputação, competitividade, atração de talentos, etc., o que tem facilitado o investimento das mesmas em atividades de RSO. A análise do retorno deste investimento tem sido sobretudo realizada ao nível institucional e organizacional, centrando-se maioritariamente em dois grupos de *stakeholders*, os consumidores e os gestores. 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 (Rodrigo & Arenas, 2008, cit in Leandro & Rebelo, 2011), representando ao mesmo tempo um elemento central da organização.

Já existem alguns estudos que analisam o impacto das práticas de RSO nas atitudes dos colaboradores, como por exemplo os desenvolvidos por Duarte (2011), 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. Daí, também uma necessidade acrescida de compreender e verificar a existência de variáveis mediadoras e moderadoras que possam ajudar a explicar os resultados obtidos (Aguinis & Glavas, 2012).

Com este estudo pretende-se compreender como é que os colaboradores percecionam o envolvimento das organizações onde trabalham em diferentes dimensões de RSO (Duarte, 2011), e qual a relação dessas perceções com o seu nível de envolvimento no trabalho. Pretende-se ainda analisar se existe um papel mediador da perceção de ajustamento do colaborador à organização (Kristof, 1996) na relação entre estas duas variáveis.

Alguns estudos recentes apontam para a existência de uma relação entre RSO e envolvimento no trabalho. Por exemplo, em 2009, Glavas e Piderit, concluíram que “employees’ perception of their company’s corporate citizenship influences their engagement” (p.64). Mais recentemente, outros estudos apontam para a existência de variáveis mediadoras e

moderadoras dessa relação (Wang, Tsai & Lin, 2013). Alguns dos quais, revelam que o ajustamento está associado à identificação organizacional, satisfação no trabalho, desempenho no trabalho, entre outras variáveis, pelo que se considera relevante, explorar o seu possível papel mediador na relação entre percepção de RSO e envolvimento no trabalho. Zhang e Gowan (2012) no seu estudo sobre atração de talentos concluíram que “individuals who place a higher value on more ethical behaviors should be attracted to more socially responsible companies that espouse higher ethical standards than to companies that do not” (p.346). Greening e Turban (2000) no seu estudo sobre o desempenho social como vantagem competitiva na atração de candidatos, baseado na teoria da identidade, chegaram às mesmas conclusões. Indivíduos cujas autoimagens vão ao encontro da reputação e ações da organização, sentem-se mais ajustados e conseqüentemente mais envolvidos.

Para dar resposta às questões de investigação 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 descrita 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. São ainda identificadas algumas limitações do estudo e sugeridas possíveis linhas para investigações futuras.

## I. Enquadramento Teórico

### 1.1 Responsabilidade Social das Organizações

O conceito de RSO já não é novidade. Na realidade este conceito já é estudado há várias décadas: “reporting on CSR initiatives has now become common practice for virtually all major corporations around the world and rankings are compiled and published on a regular basis” (Aguinis & Glavas, 2013, p.314). Mas, de acordo com Aguinis e Glavas (2012), só a partir de 2005 é que despertou um maior interesse por esta temática, pelo que com o passar do tempo a RSO tem ganho cada vez mais importância tanto na investigação académica, como no mundo empresarial. Tanto, que atualmente, a empresa surge como um ator social que sem deixar de perseguir o seu objetivo económico (a criação de riqueza), começa a ter em consideração a influência que exerce na envolvente e os efeitos positivos ou negativos que produz no prosseguimento da sua atividade, contribuindo para uma cultura de responsabilidade nos diferentes níveis de intervenção, tais como o respeito pelas liberdades dos parceiros sociais, preservação dos recursos comuns e desenvolvimento do ambiente em que se insere (Egreja, 2009).

A crescente importância do investimento socialmente responsável, o aumento das preocupações com o consumo responsável e um ambiente político-legislativo encorajador foram aspetos que contribuíram de modo significativo para incentivar o sector empresarial a aderir à responsabilidade social, permitindo às organizações refletir sobre as suas responsabilidades sociais e ambientais e contribuir para um desenvolvimento sustentável (José, 2013). 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 & Siegel, 2001, cit in José, 2013). Assim, há hoje uma consciência global crescente sobre a necessidade das empresas participarem ativamente, em colaboração com outros atores sociais, na busca de equilíbrio social e conservação ambiental, como forma de obtenção de melhores níveis de desenvolvimento sustentável (Santos et al., 2006, cit in Duarte, 2011).

A RSO integra três categorias de objetivos (económicos, sociais e ambientais – o chamado “triple bottom line” introduzido por John Elkington nos anos 90) e presume que eles se reforçam mutuamente, abarcando matérias de natureza interna (gestão de recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, adaptação à mudança, gestão de impacto ambiental e dos recursos naturais) e externa (comunidades locais, autoridades públicas e ONG’s, parceiros comerciais, fornecedores e consumidores – *stakeholders*, assim como direitos humanos e ambiente) (Egreja, 2009). A RSO corresponde a um conjunto de políticas e práticas concertadas, alinhadas com objetivos estratégicos das mesmas, que pretende dar resposta às exigências internas, do mercado e da comunidade, tendo como diapasão o interesse comum (Leandro & Rebelo, 2011) manifestando-se, assim, nas estratégias e práticas funcionais que a empresa desenvolve na operacionalização das suas relações com os *stakeholders* e os impactos no

meio envolvente e natural (Dutton, 1994, cit in Wang et al., 2013). No mundo empresarial, a RSO tem vindo a verificar-se através de uma série de iniciativas como o financiamento da educação dos empregados, promoção de programas de formação sobre ética, adoção de políticas favoráveis ao meio ambiente e patrocínio de eventos comunitários (Maignan & Ferrell, 2000, cit in Lin, 2009), funcionando, portanto, como uma forma de autorregulação empresarial integrada num modelo de negócio (Wood, 1991, cit in Lin, 2009).

Numa primeira fase dos estudos da RSO, esta encontrava-se mais relacionada com as atividades de beneficência levadas a cabo pelos próprios empresários e não tanto com a conduta das organizações num todo. Contudo, nos anos 50 esta área tomou um novo rumo com as primeiras publicações sobre o constructo, entrando-se assim, tal como foi apelidado por Carroll (1999, cit in José, 2013), 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.

Desde o início dos estudos sobre RSO, já foram combinadas diferentes perspetivas e adotadas diferentes terminologias, no entanto existe um problema que se mantém até aos dias de hoje: “Corporate Social Responsibility means something, but not always the same thing to everybody” (Votaw, 1972, p. 25, cit in Garriga & Melé, 2004). Ainda assim, apesar da sua definição pouco consensual, a mais utilizada continua a ser a apresentada na década de 70 por Carroll, que introduz a RSO como resultando 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 (1979, cit in José, 2013). Assim, Carroll estipulou uma perspetiva multidimensional que engloba as dimensões económica, legal, ética e social ou filantrópica, onde, na 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; na dimensão legal, as organizações devem guiar-se pelas leis e regulamentos em vigor, praticando a sua atividade de acordo com procedimentos e práticas legais; na dimensão ética, as preocupações centram-se nas expectativas e valores defendidos pela sociedade; e por fim, na dimensão social ou filantrópica, as 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 (Carroll, 1998).

De acordo com Duarte (2014) as recentes definições de RSO têm-se centrado no assumir das responsabilidades sociais alargadas e não só nas práticas relacionadas com a obtenção do lucro e do cumprimento da lei, indo ao encontro do afirmado por David (1973, cit in Leandro & Rebelo, 2011) que afirma que a RSO começa onde a lei acaba. Para esta abordagem mais contemporânea da RSO muito contribuiu o posicionamento assumido pela Comissão Europeia (2001) que, como vimos anteriormente, define RSO como sendo 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) Por partes interessadas tomam-se os *stakeholders*, tanto internos como externos, pelo que a RSO pode ser encarada como uma forma de investimento, que procura a adequação dos serviços organizacionais segundo as necessidades da sociedade envolvente, que leve à satisfação não só dos proprietários e acionistas como da comunidade em geral (José, 2013; Duarte, 2014).

Leandro e Rebelo (2011) concluem “que a responsabilidade social das empresas nasce de uma atitude ética das empresas perante a sociedade em geral e vai mais além: pretende que todas as suas decisões e ações afetem de forma positiva todos os grupos de pessoas e entidades que com ela lidam, mais do que lhe é exigido legalmente” (p. 24).

Podendo prosseguir na enumeração das várias definições de RSO que surgiram nas últimas décadas, ficamos com esta referência de ir mais além e seguimos para a análise das duas perspetivas por detrás deste conceito: as perspetivas Americana e Europeia apresentadas por Duarte (2011, 2014), onde a principal diferença entre ambas se centra, precisamente, na dimensão voluntária do comportamento das organizações, no comportamento ir mais além.

Para a abordagem Americana, e considerando o modelo apresentado por Carroll em 1991, o comportamento socialmente responsável reflete-se através do cumprimento das obrigações económicas e jurídicas, sendo que a voluntariedade apenas se encontra presente nas dimensões ética e filantrópica. Isto é, Carroll indicou quatro pontos como sendo a face da RSO: 1. Responsabilidades Económicas, ter lucro; 2. Responsabilidades Legais, obedecer à lei; 3. Responsabilidades Éticas, ser ético e 4. Responsabilidades Discricionárias, ser um bom cidadão a nível organizacional, onde os pontos 1. e 2. são requeridos pela sociedade, o ponto 3. é esperado pela sociedade e o ponto 4. é desejado pela sociedade. “Thus, each of these faces of corporate citizenship does not exist apart from or in isolation from the others. Each of them is but one facet of what it means to be a good corporate citizen” (Carroll, 1998, p. 6).

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. Nesta perspetiva o conceito de RSO remete para a integração voluntária de preocupações sociais, ambientais e éticas nas estratégias das organizações, tendo como foco o seu desenvolvimento sustentado (Comissão Europeia, 2001, 2011; Duarte, 2011, 2014; Neves & Bento, 2005). Nesta ótica encaram-se as práticas de RSO como voluntárias, dando um maior enfoque ao comportamento socialmente responsável quando se envolve de forma voluntária, indo além do estabelecido por lei. As práticas de RSO podem ser organizadas em três dimensões: responsabilidade social económica, responsabilidade social para com os trabalhadores e responsabilidade para com a comunidade e o ambiente (Duarte, 2011).

Analisando então as várias teorias existentes e os diferentes posicionamentos quanto ao nível de intervenção que as organizações podem exercer junto dos seus diferentes *stakeholders*, Garriga e Melé (2004) decidiram mapear o território apresentando em quatro grupos as 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 (melhoria da reputação da organização, aumento de clientes e 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. 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 atuais, ou seja, de acordo com aquele espaço e momento. Um dos objetivos deste grupo é alcançar 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 de alcançar o seu bem. Assim, as empresas devem aceitar as responsabilidades sociais como uma obrigação ética acima de qualquer outra consideração. “This approach maintains that business, as with any other social group or individual in society, has to contribute to the common good, because it is part of society. (...) Business should be neither harmful to nor a parasite on society, but purely a positive contributor to well-being of the society” (Garriga & Melé, 2004, p. 62). Todavia, os autores deixam uma sugestão para investigações futuras: a existência de uma nova teoria sobre a relação entre as organizações e sociedade que integre estes quatro grupos.

Vários estudos desenvolvidos até à data concordam num aspeto: uma empresa socialmente responsável é aquela que gera valor para todos os seus *stakeholders*, internos e externos. Muitos investigadores 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, cit in José, 2013), de atratividade (Greening & Turban, 2000) e reputação (Turban & Greening, 1997) das organizações ao implementarem práticas de RSO. Assim, 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 (Rodrigo & Arenas, 2008, cit in Leandro & Rebelo, 2011), constituindo uma parte extremamente importante das organizações, das práticas de RSO e como tal merecem ser alvo de atenção. Rodrigo e Arenas (2008, cit. in Leandro & Rebelo, 2011) dizem que, independente da classificação apresentada, existe um *stakeholder* que de tão relevante tem sempre de ser incluído: os recursos humanos da organização. Como tal, é importante que as empresas se esforcem também por desenvolver práticas para benefício dos próprios colaboradores, e que este esforço seja favoravelmente percebido pelos mesmos, pois, ainda menos atenção tem sido dada às possíveis diferenças de perceção experienciadas por este grupo. Mas segundo a revisão de literatura elaborada recentemente por Aguinis e Glavas (2012) nesta área de investigação, apenas 4% dos estudos tiveram a preocupação de compreender a perceção e

impacto das práticas de RSO ao nível de análise individual. “While we discuss what management scholars can do for CSR, it is important to also understand what CSR can do for us” (p.960) “our second goal is to identify key opportunity areas that would allow us to improve our knowledge of CSR” (p.959) (Aguinis & Glavas, 2012).

Neste sentido, como contributo para um melhor entendimento desta temática e tendo em conta a escassez de análise ao nível dos colaboradores, 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 (Duarte, Mouro & Neves, 2010), 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, tal como indicado anteriormente na perspetiva europeia.

## 1.2 Envolvimento no Trabalho

Um crescente interesse na psicologia positiva destacando os pontos fortes humanos, o funcionamento ideal e o bem-estar, tem levado ao surgimento do conceito envolvimento no trabalho (*work engagement*) (Chughtai & Buckley, 2008, cit in Lin 2009), referindo-se ao envolvimento, compromisso, paixão, entusiasmo, absorção, esforço concentrado e energia no trabalho e pelo trabalho.

Não existe no entanto, um acordo sobre uma conceitualização particular de envolvimento no trabalho. Alguns autores costumam definir o envolvimento de duas formas o (1) comprometimento organizacional, o compromisso mais particularmente eficaz e (2) o comportamento extra, o que vai para além das obrigações do funcionário. Mas a forma como se entende o envolvimento acarreta riscos de construção e riscos de confusão/mistura de vários conceitos diferentes, por exemplo os conceitos *Work Engagement*, *Work Commitment*, *Employee Engagement*, *Employee Commitment*, *Organizational Commitment*, *Job Involvement*, entre outros, são vulgarmente confundidos ou tomados como sinónimos, pois ao não fazermos a distinção entre os conceitos correctamente, atribuímos a mesma designação a situações diferentes, acabando por ser como "colocar vinho velho em garrafas novas" (Schaufeli & Bakker, 2010, p. 12, cit in Bakker, Albrecht & Leiter, 2011), ou seja, pegamos em constructos existentes e pouco clarificados e reutilizamo-los de forma incorreta, em vez de tentarmos entender esses conceitos por si só tomamos *engagement* como um sinónimo de *commitment* e

de *involvement*, ou vice versa e agimos como se, em vez de falarmos de *Work Engagement*, falarmos de *Employee Commitment*, fosse um *upgrade* ou um avanço científico, quando na verdade não contribuimos para nenhuma clarificação, apenas usamos outra designação para nos referirmos a uma dada situação, que nem quer dizer o mesmo que a designação inicial, colocando assim vinho velho (atitude do trabalhador face ao trabalho) numa garrafa nova (*Work Engagement* ou *Job Involvement* ou outro qualquer rotulo relacionado).

Neste sentido e, com o intuito de travar esta reciclagem de conceitos, tem havido uma tentativa de melhor entender e clarificar este conceito. Atualmente já vemos estes conceitos *Work Engagement*, *Work Commitment*, *Employee Engagement*, *Employee Commitment*, *Organizational Commitment*, *Job Involvement*, entre outros, como sendo conceitos diferentes com apenas algumas semelhanças. Por exemplo, Hallberg e Schaufeli (2006) demonstraram que work engagement, job involvement e organizational commitment são três constructos empiricamente distintos, correlacionados com vários antecedentes e os resultados por eles encontrados dão suporte à singularidade conceptual de *engagement*, distinguindo envolvimento, de comprometimento e de compromisso. Neste estudo decidimos focar a nossa atenção no conceito de *Work Engagement*, pois o nosso interesse prende-se com a intenção de melhor entender que variáveis podem levar um colaborador a envolver-se mais no seu trabalho e não tanto com fatores de compromisso ou comprometimento para com o trabalho, pois estes conceitos remetem para um sentimento de dever e, envolvimento implica paixão e entusiasmo, indo para além do obrigatório.

Segundo o manual da Escala de *Work Engagement* (Angst, Benevides-Pereira & Porto-Martins, 2009), este conceito é definido como “um estado positivo da mente, realizador e relacionado com o trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. Mais do que um estado momentâneo e específico, o *engagement* refere-se a um estado mais persistente e afetivo-cognitivo que não é focado num objeto, evento, indivíduo ou comportamento específico. O vigor caracteriza-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental enquanto trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência em situações de dificuldade. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido no trabalho e experienciar um senso de significância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada como estar completamente concentrado e envolvido no trabalho, de tal modo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldades em desapegar-se do mesmo” (p. 5). O envolvimento do colaborador com o trabalho (ECT) representa, então, a ligação psicológica do trabalhador com o seu trabalho e com a organização em que trabalha.

Pesquisas anteriores indicam que a *Attachment Theory* (Bretherton, 1992) pode ser usada para explicar vários aspetos do comportamento do trabalhador com base nos tipos de apego experimentados por adultos (por exemplo, seguro, ansiedade, preocupação, desdém). A teoria da vinculação é baseada na premissa de que os seres humanos, como muitos outros animais, têm uma inclinação natural para fazer e manter relações duradouras, laços afetivos para com as organizações, e uma vez estabelecida a qualidade, a segurança e a estabilidade dos laços, estes, são suscetíveis de conduzir o comportamento dos indivíduos no trabalho e na

organização, conduzindo, por exemplo, a comportamentos de maior envolvimento do indivíduo no seu trabalho.

Com base nesta teoria, manifestações de fixação, tais como empregados envolvidos no seu trabalho organizacional são respostas adaptativas à separação de uma figura de apego primário - alguém que fornece, por exemplo, apoio económico e jurídico. Assim, esta teoria é relevante para a compreensão de como certas experiências afetivas tem impacto emocional e bem-estar físico, não só durante a infância, mas também durante a vida adulta e durante o exercício de atividade profissional (Lin, 2009).

Também a teoria da identidade social faz parte de um grupo difuso mas inter-relacionado de teorias psicológicas sociais preocupadas com quando, e porque é que as pessoas se identificam com, e se comportam como parte de grupos sociais (ou organizações), adotando afeição compartilhada e atitudes dentro dos grupos (ou organizações). A pesquisa de Allen e Meyer (1990, cit in Samanta, Kyriazopoulos & Pantelidis, 2013) mostra que os *stakeholders* são guiados pelo seu apego emocional à organização e ao contributo para com a organização. Com base na teoria de identificação social, a cidadania corporativa pode contribuir positivamente para o afeto, retenção e motivação dos colaboradores, porque estes se identificam muitas vezes com os valores organizacionais positivos apreçados pela organização onde trabalham.

De acordo com a teoria da identidade social, as pessoas tendem a classificar-se em grupos sociais motivados pela necessidade de estabelecer e apoiar o seu autoconceito e desenvolver fortes laços nas suas relações comerciais (Wang et al., 2013). Por isso, elas usam a associação de grupos sociais, incluindo organizações que as empregam, como um meio de se definirem enquanto pessoas e enquanto profissionais. Assim, a teoria da identidade social prevê que as pessoas vão tentar associar-se com as organizações com as quais se identificam de algum modo. Brammer et al. (2007, cit in Samanta et al., 2013) encontram um efeito positivo sobre a perceção entre os funcionários, o desempenho social corporativo e seu comprometimento com a organização, ou seja, conseguiram perceber que uma organização é suscetível de influenciar a identificação do empregado-empresa, que por sua vez influencia o seu comprometimento organizacional.

A teoria do Envolvimento tem as suas raízes nas teorias de Goffman (1959, cit in Glavas & Piderit, 2009). Goffman usa conceitos da Teoria do Teatro para retratar a importância das relações sociais que os indivíduos estabelecem nos vários contextos em que atuam. Isto é, ele encara as pessoas como atores que possuem um desempenho diferente, na frente do palco e em diferentes situações do quotidiano. Contudo a frente do palco é apenas uma parte do todo que é a pessoa e este todo só pode ser visto, na sua verdadeira forma, atrás do palco, ou seja, só analisando aquilo que está por trás de cada ação levada a cabo pelo indivíduo é que nos é possível perceber as suas verdadeiras intenções, motivações e ligação aos vários contextos. Com base nas teorias de Goffman, Kahn (1990, cit in Glavas & Piderit, 2009) postulou que o envolvimento aumenta, quanto mais o indivíduo trazer da parte de trás do palco para a parte da frente. Ou seja, é concebível que os funcionários vivam valores específicos em casa, nas

organizações comunitárias, ou como parte da sua prática religiosa, mas que eles não transportem esses valores, inteiramente, para o seu ambiente de trabalho. Da mesma forma, o trabalho de um colaborador, ou a parte da frente do palco, pode implicar que esse colaborador apenas traga para o seu trabalho uma parte dos valores que possui no geral, ou na parte de trás do palco. Portanto, quanto mais um colaborador trazer de todo o seu eu, para o local de trabalho, maior vai ser o seu envolvimento com o mesmo (organização) e com o trabalho em si.

Por exemplo, Rokeach (1973, cit in Glavas & Piderit, 2009) e Heidegger (1962, cit in Glavas & Piderit, 2009) indicaram nos seus estudos que todos temos o valor de cuidar, o que leva os colaboradores a estar menos envolvidos se eles tiverem trabalhos ou estiverem associados a organizações onde cuidar dos outros não é valorizado; outro exemplo, nas empresas que são consideradas bons cidadãos corporativos, os colaboradores podem viver o seu valor para cuidar dos outros, pois estas organizações permitem que os seus colaboradores cuidem do bem-estar do outro, das pessoas nas suas comunidades e do planeta como um todo. Os colaboradores não precisam de esperar para chegar a casa para poderem ser os seus verdadeiros eu, em vez disso, eles podem ir para além daquilo que é ser uma máquina de fazer lucro para realmente agir como seu verdadeiro eu e, levar o seu eu e os seus valores para o contexto do trabalho.

Apesar deste ser um conceito bastante rico por si só, é raramente estudado individualmente, ou seja, os estudos relacionados com ECT envolvem normalmente outras variáveis que possam ajudar a explicar o ECT - “Engagement has been described as a key driver of individual attitudes, behavior, and performance as well as organizational performance, productivity, retention, financial performance, and shareholder return” (Bates, 2004; Baumruk, 2004; Harter et al., 2002; Richman, 2006, cit in Saks & Gruman, 2010, p. 383), isto desperta a necessidade de melhor entender que variáveis podem levar a um maior envolvimento do individuo no seu trabalho, tal como Goffman disse, há uma maior necessidade de compreender aquilo que se passa na parte detrás do palco.

Alguns estudos (e.g. Glavas & Piderit, 2009) apontam para a existência de uma relação entre RSO e ECT. Muitas empresas ficaram sob uma grande pressão para assumir práticas de RSO, tanto de forma obrigatória/ legislativa, respeitando a lei, como de forma voluntária, pressão essa exercida por uma variedade de partes interessadas, incluindo os colaboradores. Esta pressão leva as organizações a desenvolver iniciativas, como o financiamento da educação dos colaboradores, a promoção de programas de formação ética, a adoção de políticas favoráveis ao meio ambiente e o patrocínio de eventos da comunidade onde a organização está inserida. Estas iniciativas de RSO, indo ao encontro dos valores pessoais dos colaboradores, podem levar a um maior envolvimento destes na organização e no trabalho em si mesmo, o que nos leva a formular a hipótese número 1 deste estudo:

**Hipótese 1:** Existe uma relação positiva entre a percepção das três dimensões de RSO e o envolvimento do trabalhador no trabalho.

Contudo, mais recentemente, alguns estudos apontam para a existência de variáveis mediadoras e moderadoras desta possível relação (Wang et al., 2013). Nesse sentido, propomo-nos avaliar o potencial papel mediador do ajustamento da pessoa à organização.

### **1.3 O papel mediador do Ajustamento da Pessoa à Organização**

“Person-organization (P-O) fit is a topic that has attracted the attention of both scholars and managers during recent years. In essence, research on P-O fit concerns the antecedents and consequences of compatibility between people and the organizations in which they work” (Kristof, 1996, p.1) O estudo desta variável tem como objetivo lançar luz sobre a forma como os colaboradores percebem a sua relação com a organização em que trabalham e, paralelamente, compreender as suas percepções de conectividade, similaridade e união com os restantes colegas e ainda como se movem através dos ambientes diferentes em que desenvolvem a sua vida. Alguns destes ambientes encaixam “como uma luva” enquanto outros não tanto, daí a necessidade de melhor compreender como os colaboradores se movem nos vários ambientes e como criam laços/ ligações a esses mesmos ambientes (e.g. Cabel & DeRue, 2002; Schneider, 2001, cit in Vuuren et al., 2007).

Para estudar uma variável é necessário defini-la para saber ao certo o que se está a estudar, mas a definição de ajustamento da pessoa à organização (APO) tem sido alvo de confusão devido às suas múltiplas conceituações e operacionalizações, bem como à sua limitada distinção entre as outras formas de Ajustamento, por exemplo: Ajustamento Pessoa-Organização, Ajustamento Pessoa-Cultura, Ajustamento Pessoa-Vocação, etc. (Judge & Ferris, 1992; Rynes & Gerhart, 1990, cit in Kristof, 1996).

Neste sentido, a maioria dos investigadores definem amplamente APO como a compatibilidade entre indivíduo e organização onde trabalha. De salientar que, também a compatibilidade, pode ser conceptualizada através de uma variedade de formas que não são no entanto relevantes para este estudo.

Relativamente ao ajustamento, têm sido levantadas duas distinções que ajudam a esclarecer os múltiplos conceitos que giram à sua volta. A primeira distinção é entre ajuste suplementar e ajuste complementar. Ajuste suplementar ocorre quando uma pessoa possui características que são semelhantes às dos outros indivíduos presentes no mesmo ambiente (Muchinsky & Monahan, 1987, p. 269, cit in Kristof, 1996). Em contraste o ajuste complementar ocorre quando as características de uma pessoa fazem um todo com o ambiente ou lhe adicionam o que pode estar em falta (Muchinsky & Monahan, 1987, p. 271 cit in Kristof, 1996). Isto é, o ajuste complementar trata-se da diferença entre o real (ou direto) valor da congruência e o percebido (ou indireto) valor da congruência (Cable & Judge, 1996, 1997; Kristof, 1996; Ostroff et al, 2005, cit in Vuuren et al., 2007). O ajuste real é avaliado comparando medidas independentes da percepção dos colaboradores acerca dos “valores” das organizações, enquanto o ajuste percebido é visto como um julgamento geral de um indivíduo sobre a medida em que ele se percebe ajustado com a organização.

Uma outra perspectiva sobre APO aponta para necessidades-ofertas e requisitos-habilidades. Do ponto de vista das necessidades-ofertas, ajuste ocorre quando uma organização satisfaz as necessidades, desejos ou preferências dos indivíduos que nela trabalham. Em contraste, a perspectiva dos requisitos-habilidades sugere que o ajuste ocorre quando um indivíduo tem as habilidades necessárias para atender aos requisitos ou faltas da organização. Por exemplo, a distinção entre necessidades-ofertas e requisitos-habilidades tem mostrado ser relevante (Cabel & DeRue, 2002, cit in Vuuren et al., 2007), uma vez que sublinha a reciprocidade da relação entre a pessoa e a organização, no sentido em que a organização deve satisfazer as necessidades do indivíduo (necessidades-ofertas) e o indivíduo deve satisfazer as necessidades da organização (requisitos-habilidades).

Estas perspectivas dão lugar a quatro operacionalizações de APO que podem ser interpretadas com qualquer uma destas perspectivas por base:

- a) A operacionalização mais utilizada é a da congruência entre os valores individuais e organizacionais, denominada Ajustamento Pessoa-Cultura;
- b) Schneider (1987 cit in Kristof, 1996) através da Teoria da Atração-Seleção-Atrito (ASA) refere-se a APO como uma explicação para o aumento da homogeneidade dentro da organização ao longo do tempo. "The main thesis of the ASA perspective is that organizations are the people in them: that the people make the place" (Schneider, 1987, p. 450).
- c) A terceira operacionalização de ajuste reflete a perspectiva das necessidades-ofertas definindo ajuste como o jogo entre as preferências individuais ou necessidades e sistemas e estruturas organizacionais (por exemplo, Bretz, Ash, & Dreher, 1989; Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993, cit in Kristof, 1996). De acordo com esta operacionalização, uma pessoa ficará satisfeita com o trabalho, se as suas necessidades forem satisfeitas pelo ambiente. É denominada Ajustamento Pessoa-Vocação.
- d) Por fim, a quarta operacionalização descreve APO como uma correspondência entre as características de personalidade individual, o clima organizacional e a "personalidade" organizacional (Kristof, 1996). Isto é, refere-se à compatibilidade entre os valores pessoais do indivíduo e os valores da organização (ex. missão, compromisso, valores, objetivos), neste trabalho optou-se por utilizar esta operacionalização.

Numa tentativa de melhor clarificar este conceito Kristof (1996) definiu-o como sendo "a compatibilidade entre as pessoas e as organizações, que ocorre quando pelo menos (a) uma entidade fornece o que a outra necessita, ou (b) elas compartilham características fundamentais semelhantes, ou (c) ambas" (p.4-5). Esta definição implica a possível existência tanto de um ajuste suplementar (similaridade de características) como de um ajuste complementar (fornecendo o que é necessário). Ou seja, esta definição implica que haja um ajuste tanto da organização ao indivíduo (a organização fornece ao indivíduo aquilo que ele necessita para se sentir bem – valores) como do indivíduo à organização (o indivíduo

disponibiliza à organização as suas habilidades de modo a satisfazer as necessidades da organização – trabalho).

Uma teoria que ajuda, também, a melhor compreender este conceito é a teoria da identidade social que enfatiza que o autoconceito é influenciado pela participação em diferentes organizações sociais, incluindo a empresa na qual um indivíduo trabalha (Ashforth & Mael, 1989; Dutton, Dukerich & Harquial, 1994, cit in Greening & Turban, 2000). Esta teoria sugere que a autoimagem dos colaboradores é influenciada pela imagem e reputação da empresa onde trabalham, ou seja, parte da reputação e imagem de uma empresa é influenciada pelo conhecimento que os colaboradores têm acerca das ações em que esta se envolve, nomeadamente em ações de cariz social e político, bem como do envolvimento dos seus *stakeholders* associados, nessas mesmas ações (Greening & Turban, 2000), na medida em que são os colaboradores quem faz o “passa palavra” e que transmitem os seus conhecimentos acerca da organização de um modo mais sincero e confiável do que toda e qualquer publicidade ou anúncio que a organização possa fazer. A palavra de quem lá trabalha foi e será sempre uma poderosa ferramenta de divulgação daquilo que realmente se passa dentro de uma organização. Esta é uma relação recíproca de modo que, também, o autoconceito dos indivíduos é reforçado quando estes se associam a organizações que têm uma reputação legítima, levando a uma associação positiva entre a perceção de uma cidadania legal e comprometimento organizacional (Wang et al., 2013) por parte da organização e dos seus *stakeholders*.

Apesar das várias operacionalizações, teorias e perspetivas associadas a APO todas concordam num ponto básico, APO é o ajuste entre o indivíduo e a organização numa relação recíproca de satisfação de necessidades e identificação mútua, sendo este ajuste visto, como tendo implicações importantes para o bem-estar dos colaboradores e nos resultados para as organizações onde estes trabalham.

Por exemplo, o modo como afeta as atitudes e o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, tanto que pesquisas anteriores mostraram que APO está associado à identificação organizacional (Saks & Ashforth, 1997, cit in Delgado 2011), suporte organizacional percebido (Eisenberger et al, 1986, cit in Delgado, 2011), comprometimento organizacional (Meyer & Herscovitch, 2001; O'Reilly et al, 1991, cit in Delgado, 2011), satisfação no trabalho (Meglinoet al., 1989, cit in Delgado, 2011) e desempenho no trabalho (Lauver & Kristof- Brown, 2001, cit in Delgado, 2011). Mais recentemente duas revisões meta-analíticas mostram que APO se relaciona positivamente com o comprometimento afetivo dos colaboradores face à organização. Os investigadores Kalliath et al. (1999, cit in Meyer et al., 2010) e Ostroff et al. (2005, cit in Meyer et al., 2010) colocaram a hipótese de que um bom ajuste entre os valores pessoais de um colaborador e as suas perceções sobre os valores da organização, estariam associadas a um maior empenho no desenvolvimento da sua atividade profissional. Em concordância, Wheeler et al. (2007, cit in Meyer et al., 2010) constataram que os colaboradores que se percecionam como desajustados, relataram níveis mais baixos de satisfação no trabalho (Silva et al, 2010). Outras pesquisas sobre a atração de talentos, mostram que os



valores éticos são um atributo importante tanto para as organizações como para os indivíduos (Victor & Cullen, 1988, cit in Zhang & Gowan, 2012), ou seja, é lógico supor que os indivíduos que colocam um valor mais alto em comportamentos éticos devem sentir-se atraídos por empresas socialmente responsáveis e que defendem padrões éticos mais elevados do que por empresas que não o fazem. Tal como previsto pelo modelo de atração-seleção-atrito de Schneider (1987), as pessoas são atraídas para as organizações, em função da sua compatibilidade com as mesmas (Zhang & Gowan, 2012).

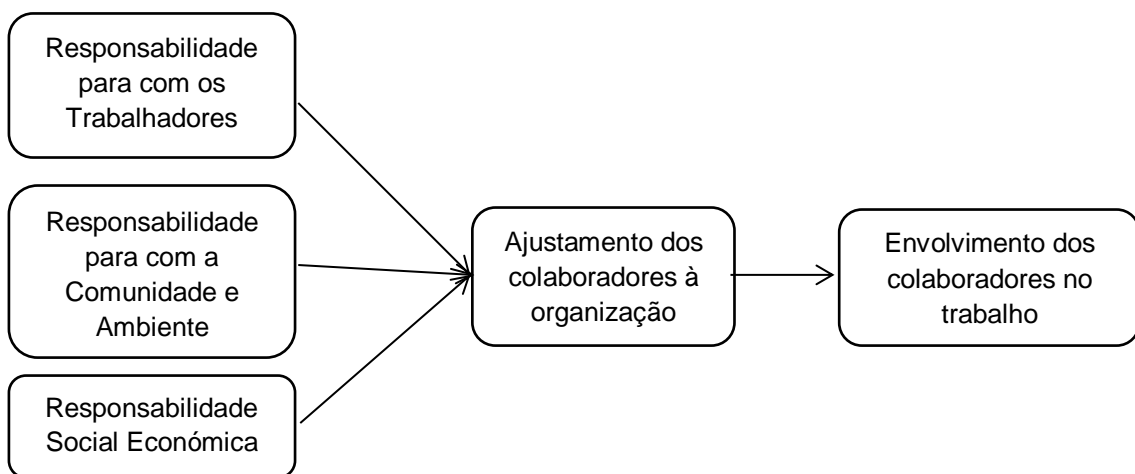
Além dos exemplos supra citados e, indo agora ao encontro do objetivo do presente estudo, uma outra variável que tem sido alvo de atenção, devido às suas múltiplas associações e influências com outras variáveis é a cidadania corporativa (RSO) sendo, também, esta apontada como uma mais-valia para o envolvimento organizacional, pois as perceções de identidade de uma organização, as crenças dos seus colaboradores sobre os seus atributos duradouros e sustentáveis, afetam grande parte da força de identificação dos colaboradores com a mesma (Dutton et al., 1994, cit em Wang et al., 2013). Quer isto dizer, que as perceções acerca das práticas de RSO e a sua relação com as crenças dos colaboradores podem levar a um maior envolvimento com o trabalho e com a organização em si. Com isto em mente, propõem-se as seguintes hipóteses de estudo:

**Hipótese 2:** Existe uma relação positiva entre a perceção das três dimensões de RSO e a perceção de ajustamento à organização.

**Hipótese 3:** A relação entre a perceção de RSO e o envolvimento do trabalhador é mediada pela perceção de ajustamento à organização.

Com base na definição das variáveis em estudo e nas hipóteses formuladas, apresenta-se o seguinte modelo de investigação que servirá de base para verificar a validade das hipóteses indicadas.

Figura 1.1 Modelo de investigação



## II. Método

### 2.1 Amostra

A amostra inclui 175 participantes, com idades compreendidas entre os 18 e os 70 anos ( $M=34,22$ ;  $DP=11,71$ ), em que 58,85% são do sexo feminino e 29,14% possuem formação de nível de Ensino Superior ou Equiparado. Relativamente ao grau de antiguidade nas organizações os inquiridos colaboram com a organização em média há 7.91 anos ( $DP=9.46$ , Max. 42 anos) e 92% não ocupam cargos de chefia.

Ainda sobre a amostra foi possível aferir dos resultados, que do universo de 175 participantes, 82 trabalham para empresas de grande dimensão (mais de 250 trabalhadores) e 130 trabalham para empresas privadas com fins lucrativos.

### 2.2 Procedimentos

A recolha de dados foi realizada através de um questionário, publicado numa plataforma *on-line* (Qualtrics), que pôde ser preenchido entre 24 de Fevereiro e 21 de Março de 2014 (ver itens e escalas no Anexo A). Esta dissertação inclui-se num projeto de investigação alargado pelo que o mesmo questionário englobou várias variáveis critério. Contudo, nesta dissertação apenas serão analisados os resultados referentes às variáveis anteriormente enunciadas, de acordo com o modelo de análise e as hipóteses estipuladas.

Assim, no início do questionário, os participantes foram informados que o objetivo do estudo era investigar a opinião dos trabalhadores portugueses acerca de vários aspetos do funcionamento da organização onde trabalham e da sua situação no trabalho. Foi também pedido aos participantes que respondessem aos itens correspondentes às variáveis do estudo e às variáveis sociodemográficas. Por outro lado, para controlar a apreensão e a deseabilidade social no momento da resposta, foi garantida a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes, tendo ainda estes sido encorajados a responder com sinceridade.

A escolha da plataforma *on-line* deveu-se ao facto de terem sido encontradas várias dificuldades em recolher dados em contexto empresarial. Foi utilizada esta plataforma como meio alternativo, pois este método tem-se revelado bastante eficiente na recolha de dados para amostras alargadas.

Para a construção do questionário foram utilizadas escalas previamente testadas e validadas em Portugal.

O *link* de acesso ao questionário foi divulgado através de e-mail para pessoas trabalhadoras constantes em diversas redes sociais (rede pessoal de contactos, Facebook, LinkedIn e ainda *networking*, ou seja, foi pedido aos participantes que divulgassem o link juntos das suas redes de contactos pessoais). Neste caso, optou-se por não se restringir o grupo de participantes pois, como foi dito anteriormente, o objetivo era investigar a opinião que os trabalhadores portugueses possuíam acerca de vários aspetos do funcionamento da organização onde trabalham e da sua situação no trabalho, logo não seria proveitoso ou lógico colocar restrições

a esta amostra. A única condição era de facto estarem ou já terem estado a desempenhar atividade profissional.

Tendo em conta o elevado número de indivíduos que acederam ao questionário e participaram no estudo, o número de respostas obtidas foi relativamente baixo (365 pessoas abriram o link e apenas 175 responderam, originando uma taxa de 47.95% de respostas). Esta situação deveu-se provavelmente à extensão do questionário, sendo que vários participantes iniciaram a sua resolução mas não terminaram, invalidando, assim, a sua utilização na análise. O fator dimensão do questionário deveu-se ao facto de, como referido anteriormente, o mesmo se enquadrar num projeto de investigação mais alargado.

## 2.3 Instrumentos

Foi construído um questionário composto por 16 itens relativos à perceção dos trabalhadores sobre as práticas de responsabilidade social da organização em que trabalham, 9 itens relativos ao envolvimento dos indivíduos no trabalho e 5 itens relativos à perceção que os trabalhadores têm acerca do seu ajustamento com a organização em que trabalham, dando um total de 30 itens, não esquecendo, ainda, os restantes itens das outras variáveis constantes no questionário.

O questionário contém igualmente variáveis sociodemográficas, como o sexo, a idade, a antiguidade, ocupação ou não de um cargo de chefia e o tipo de contrato de trabalho, por forma a possibilitar uma melhor caracterização da amostra, bem como verificar o seu impacto no modelo em análise, garantindo contudo o anonimato dos participantes.

### *Variável Critério: Envolvimento do colaborador no trabalho*

A ferramenta mais utilizada pela comunidade científica para medir o Envolvimento no Trabalho é o *Utretch Work Engagement Scale* (UWES), tendo sido validado em vários países da Europa, América do Norte, África, Ásia e Austrália (Bakker, 2009; Bakker, Albrecht & Leiter, 2011).

O UWES é um questionário de autorrelato composto por 17 itens (UWES-17), que medem as três dimensões subjacentes ao envolvimento: vigor (6 itens) (ex.: “No meu trabalho sinto-me repleto (cheio) de energia”), dedicação (5 itens) (ex.: “O meu trabalho inspira-me”) e absorção (6 itens) (ex.: “Sinto-me envolvido com o trabalho que faço”) (Shaufeli, 2007; Shaufeli, 2002, cit in Seppäläet al., 2008). Recentemente, uma versão mais curta de 9 itens do UWES foi desenvolvida (Shaufeli et al., 2006, cit in Seppäläet al., 2008; Lin, 2010). Para facilitar todo o processo de recolha e análise de dados, nesta dissertação, foi utilizada a versão curta, UWES-9 (anexo C), com uma escala de resposta de 1 a 7, sendo 1 “Nunca” e 7 “Sempre”.

Segundo o manual do instrumento UWES (Shaufeli & Bakker, 2003) traduzido e adaptado para português por Angst et al. (2009) a escala apresenta valores satisfatórios de consistência interna (entre 0,89 e 0,97). Na presente amostra o coeficiente de alfa de Cronbach é de 0.95.

*Variável Preditora: Percepção de Responsabilidade Social das Organizações*

A percepção dos trabalhadores sobre as práticas de responsabilidade social da organização em que trabalham foi medida através da Escala de Responsabilidade Social Percebida (Duarte, 2011), composta por 16 itens (anexo B), numa escala de resposta de 1 a 5, sendo 1 “Discordo Totalmente” e 5 “Concordo Totalmente”, que operacionalizam as três dimensões do modelo em análise: responsabilidade social económica (ex.: “garante o pagamento atempado de salários e regalias”), responsabilidade social para com os colaboradores (ex.: “promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar”) e a responsabilidade social para com a comunidade e ambiente (ex.: “apoia causas sociais”). A escolha desta escala deve-se ao facto de já ter sido previamente aplicada à população portuguesa e ter obtido valores satisfatórios para as três dimensões de RSO (RSO Trabalhadores 0.89; RSO Comunidade 0.86 e RSO Económica 0.75). Na presente amostra o coeficiente de alfa de Cronbach é de: RSO Trabalhadores 0.86, RSO Comunidade 0.90 e RSO Económica 0.72.

*Variável Mediadora: Percepção do Ajustamento da pessoa à organização*

A percepção que os trabalhadores têm acerca do seu ajustamento com a organização em que trabalham foi medida através da Escala de Ajustamento Pessoa-Organização (APO) desenvolvida por Delgado (2011), como resultado da adaptação de 3 itens utilizados por Saks e Ashforth (1997, cit in Delgado, 2011) e do desenvolvimento de 2 itens por Delgado (2011) no seu estudo, originando uma escala composta por 5 itens (ex.: “Os meus valores pessoais são compatíveis ou ajustados a esta organização”) com uma escala de resposta de 1 a 7, sendo 1 “Nunca” e 7 “Sempre”, validada na população portuguesa, obtendo valores satisfatórios (anexo D) com uma consistência interna de 0.91. Na presente amostra o coeficiente de alfa de Cronbach é de 0.93.

### III. Resultados

#### 3.1 Análise Descritiva das Variáveis

Para verificar a possível associação entre as variáveis em estudo, realizaram-se testes às correlações (Correlação de Pearson), cujos resultados estão apresentados no Quadro 1.3, assim analisaram-se as médias, os desvios-padrão e consistência interna (alfas de *Cronbach*) de cada uma das variáveis.

Decorrente desta análise pode constatar-se que, de forma geral, os inquiridos dispõem de boas perceções acerca das práticas de RSO por parte da organização onde trabalham (RSO Trabalhadores  $M=3.60$  e RSO Comunidade  $M=3.19$ ) especialmente ao nível das práticas de RSO Económica ( $M=4.01$ ). Foi realizado um teste t para amostras emparelhadas de modo a compreender se existia uma hierarquia nestas dimensões e verificou-se que os indivíduos percecionam primeiramente RSO Económica, depois RSO Trabalhadores e por último percecionam RSO Comunidade, o que nos leva a acreditar que as práticas de RSO Comunidade são menos visíveis ou emblemáticas e que os indivíduos percecionam inicialmente as práticas que mais os influenciam ou que lhes tocam diretamente.

Quanto às perceções de ajustamento, o mesmo se verifica. Os inquiridos sentem-se de certa forma ajustados com a organização onde trabalham ( $M=3.34$ ).

Relativamente ao seu envolvimento no trabalho, apesar de, de forma geral os inquiridos se sentirem envolvidos ( $M=4.85$ ) há uma maior variabilidade nas respostas ( $DP=3.31$ ), ou seja, numa escala de 7 pontos, muitos dos inquiridos consideram-se pouco envolvidos e outros em oposição consideram-se muito envolvidos no seu trabalho, havendo poucas respostas intermédias.

Observando agora as correlações, de forma geral, todas as variáveis se encontram correlacionadas de forma significativa entre si.

Salienta-se que a variável Idade e Antiguidade estão fortemente relacionadas ( $r = 0.80$ ;  $p < 0.01$ ), ou seja, verificou-se que pessoas com mais idade apresentam também mais anos de antiguidade nas organizações onde trabalham razão pela qual, em análises posteriores se decidiu incluir apenas a variável antiguidade, pois não faria sentido colocar duas variáveis que indicam o mesmo. Em relação ao APO, salienta-se que este está fortemente e positivamente relacionado com a RSO Trabalhadores ( $r = 0.68$ ;  $p < 0.01$ ) e com o Envolvimento do indivíduo no trabalho ( $r = .065$ ;  $p < 0.01$ ), isto é, quanto maior é a perceção de ajustamento da pessoa à organização maior é a sua perceção das práticas RSO para com os Trabalhadores e maior é o seu envolvimento no trabalho, havendo um crescimento conjunto destas variáveis, quanto mais de uma, mais da outra que a acompanha. Mesmo é possível verificar entre as variáveis RSO Comunidade e RSO Trabalhadores ( $r = 0.63$ ;  $p < 0.01$ ), também estas variáveis estão positivamente relacionadas entre si, quanto maior é a perceção de RSO para com a Comunidade e Ambiente, maior é a perceção de RSO para com os Trabalhadores. Há também uma relação forte e negativa entre o APO e o facto de ocupar um cargo de chefia ( $r = -0.21$ ;  $p <$

0.01), esta relação é o oposto das anteriores, quanto maior é o ajustamento da pessoa à organização menor é facto da pessoa ocupar um cargo de chefia, o que se torna um dado interessante, pois a chefia devia ser aquela que mais se identifica com a organização em que trabalha e é capaz de motivar os seus subordinados. Neste caso verificou-se que as indivíduos que não ocupam cargos de chefia se percebem como estando mais ajustados à organização. Relativamente às restantes variáveis sociodemográficas e as referentes às organizações, verificou-se que estas não estão associadas com as variáveis centrais do estudo, como tal não estão mencionadas.

*Quadro 1.3 Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis*

	M	DP	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Idade	34,22	11,71	-								
2. Escolaridade	-	-	<b>-,37**</b>	-							
3. Antiguidade	7,91	9,46	<b>,80**</b>	<b>-,30**</b>	-						
4. Chefia	-	-	<b>-,16*</b>	,07	-,12	-					
5.RSO Trabalhadores	3,60	,76	,00	,02	-,01	<b>-,22**</b>	(0.86)				
6.RSO Comunidade	3,19	,91	,09	-,10	,05	<b>-,17*</b>	<b>,63**</b>	(0.90)			
7.RSO Económica	4,01	,77	,00	,09	,01	<b>-,15*</b>	<b>,59**</b>	<b>,42**</b>	(0.72)		
8.Envolvimento	4,85	3,31	<b>,18*</b>	<b>-,20**</b>	<b>,16*</b>	<b>,15*</b>	<b>,50**</b>	<b>,37**</b>	<b>,37**</b>	(0.95)	
9. APO	3,34	,96	,00	-,06	,03	<b>-,21**</b>	<b>,68**</b>	<b>,45**</b>	<b>,51**</b>	<b>,65**</b>	(0.93)

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  Coeficientes de Alfa de Cronbach na diagonal

### 3.2 Teste ao Modelo de Investigação

De forma a testar as hipóteses, realizaram-se regressões lineares<sup>1</sup> seguindo o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986). De acordo com estes autores, as relações causais entre as variáveis descritas na Figura 1.1 devem ser testadas em três passos, ao mesmo tempo que são assegurados alguns critérios que permitem avançar de etapa em etapa.

No primeiro passo, é feita a regressão da variável mediadora na variável preditora, esperando-se que o coeficiente de regressão da variável preditora seja estatisticamente significativo. O mesmo resultado deve ser observado no segundo passo, depois de se regredir a variável critério na variável preditora. Por último, no terceiro passo, a variável critério é regredida na variável preditora e na mediadora esperando-se, pelo menos, uma diminuição da importância da variável preditora no modelo (mediação parcial). No caso do coeficiente de regressão da variável preditora deixar de ser significativo, estamos perante uma mediação total.

<sup>1</sup>Foram verificados os pressupostos necessários à realização do modelo de regressão linear: a linearidade do fenómeno em estudo, a inexistência de multicolinearidade, o valor esperado nulo das variáveis aleatórias residuais, a sua variância constante, a sua distribuição normal e a sua interdependência.

Paralelamente, complementou-se esta análise com o teste SOBEL (Sobel, 1982). As variáveis sociodemográficas foram incluídas nas análises, com exceção da idade, pois face à elevada associação entre idade e antiguidade optou-se por fazer entrar nas análises apenas uma destas variáveis, como indicado anteriormente na análise dos níveis de correlação.

No primeiro passo, regressou-se a variável mediadora percepção do APO na variável independente RSO. Tal como se pode verificar no Quadro 2.3, apenas duas dimensões de RSO estão positiva e significativamente relacionadas com a percepção de APO, RSO Trabalhadores e a RSO Económica (RSO Trabalhadores  $\beta = .397$ ;  $p = .000$  e RSO Económica  $\beta = .207$ ;  $p = .05$ ), explicando 30,5% da variância da mediadora e suportando parcialmente a hipótese 2, pois a dimensão de RSO Comunidade não tem um efeito significativo.

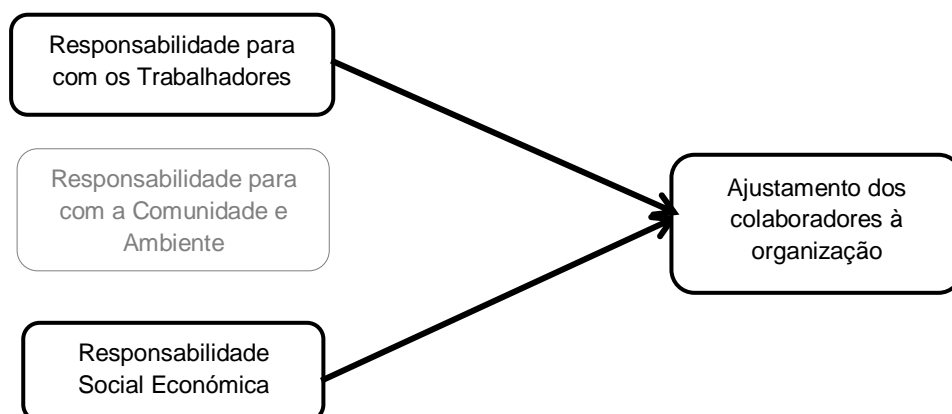
Quadro 2.3 Efeito da Percepção de Responsabilidade Social na Percepção de Ajustamento da Pessoa à Organização

	R <sup>2</sup> Adj	B	t	$\beta$
<b>Modelo 1</b>	<b>,305**</b>			
RSO Trabalhadores		,667	3,798	<b>,397**</b>
RSO Comunidade		-,025	-,195	-,018
RSO Económica		,339	2,428	<b>,207*</b>
Escolaridade		-,313	-2,053	<b>-,143*</b>
Antiguidade		,018	1,902	,132
Cargo de Chefia		-,005	-,016	-,001

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Desta primeira análise podemos concluir que quanto maior é a percepção de RSO para com os trabalhadores e económica, maior é a percepção de ajustamento da pessoa à organização, o que vai ao encontro da hipótese estipulada, verificando-se uma relação entre as variáveis APO e duas dimensões de RSO.

Figura 1.3 Resultados referentes à Hipótese 2 (parcialmente apoiada)



Relativamente ao segundo passo, no Quadro 3.3, podem ser observados os resultados da análise de regressão do Envolvimento do colaborador no trabalho na Perceção de RSO. Esta análise revelou um efeito positivo e significativo da Perceção de RSO Trabalhadores e Económica no Envolvimento do colaborador (RSO Trabalhadores  $\beta = .551$ ;  $p = .000$ ; RSO Económica  $\beta = .162$ ;  $p = .028$ ), tal como anteriormente, verificamos que quanto maior é a perceção de RSO Trabalhadores e Económica, maior é o Envolvimento do trabalhador no seu trabalho.

Quadro 3.3 Efeito de mediação da Perceção de Ajustamento da Pessoa à Organização na relação entre a Perceção de Responsabilidade Social e o Envolvimento no Trabalho

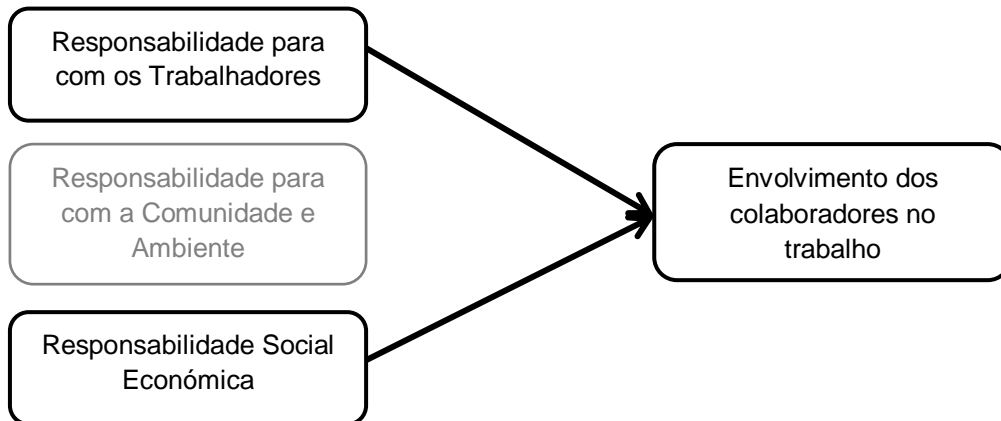
	<b>R<sup>2</sup>Adj</b>	<b>B</b>	<b>t</b>	<b><math>\beta</math></b>
<b>Modelo 2</b>	<b>,305**</b>			
RSO Trabalhadores		,695	6,129	<b>,551**</b>
RSO Comunidade		,028	,342	,027
RSO Económica		,199	2,212	<b>,162*</b>
Escolaridade		,037	,378	,023
Antiguidade		,006	,950	,057
Cargo de Chefia		-,299	-1,390	-,079
<b>Modelo 3</b>	<b>,478**</b>			
RSO Trabalhadores		,124	,736	,074
RSO Comunidade		-,047	-,424	-,034
RSO Económica		,183	1,493	,112
APO		,781	7,387	<b>,587**</b>
Escolaridade		-,342	-2,589	-,156*
Antiguidade		,013	1,638	,098
Cargo de Chefia		,228	,786	,046

\*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$

Verificamos também que 48.6% da variância da variável critério é explicada pela Perceção de RSO. Em suma, esta análise suporta parcialmente a hipótese 1 (Fig. 2.3), uma vez que a dimensão RSO Comunidade não tem efeito significativo na ECT.

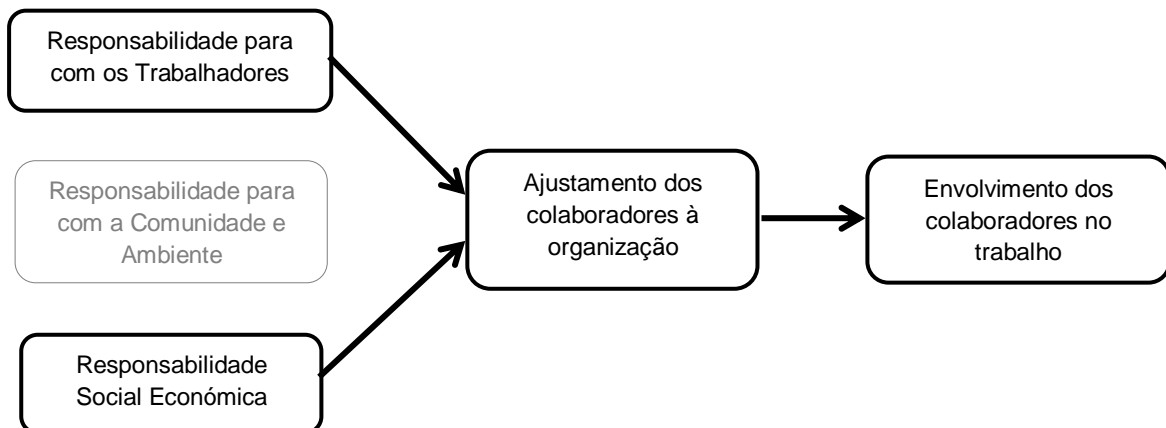


Figura 2.3 Resultados referentes à Hipótese 1 (parcialmente suportada)



O Quadro 3.3 apresenta ainda os resultados do terceiro passo, em que se regrediu a variável Engajamento do colaborador na variável preditora e na variável mediadora. Os resultados indicam que a relação é totalmente mediada pela percepção de ajustamento do trabalhador à organização, uma vez que os valores de  $\beta$  deixam de ser significativos (RSO Trabalhadores  $\beta=,074$ ;  $p=,463$ ;  $Z=3.370$ ,  $p<.00$ ; RSO Económica  $\beta=-,112$ ;  $p=,137$ ;  $Z=2.300$ ,  $p<.02$ ), o que suporta parcialmente a hipótese 3. Podendo concluir-se que estas duas variáveis explicam, em conjunto, 47.8% do Engajamento do colaborador no trabalho. Quanto maior for a percepção de RSO ao nível económico e de apoio aos trabalhadores, maior será a percepção de APO e por consequência maior será o envolvimento do colaborador no trabalho (Fig.3.3).

Figura 3.3. Resultados referentes à Hipótese 3



#### IV. Discussão e Conclusão

Este trabalho foi desenvolvido na perspectiva de contribuir para o melhor entendimento da temática de RSO, das suas potenciais relações com outras variáveis e de como essas relações afetam a vida das organizações.

Neste sentido o desenvolvimento deste estudo pretendeu analisar se a percepção da participação das organizações em práticas de RSO para com os trabalhadores, comunidade e ambiente e económica estaria relacionado com o envolvimento dos colaboradores no trabalho. Para tal, a análise dos dados teve em consideração dois objetivos, nomeadamente, dar um contributo para o desenvolvimento desta área, explorando a existência de uma relação entre as diferentes dimensões de RSO e as percepções de envolvimento no trabalho, bem como averiguar se a percepção de APO ajuda a explicar a relação anterior, na medida em que é uma variável ainda pouco estudada para explicar esta possível relação.

Em primeiro lugar e, de acordo com as hipóteses formuladas, constatou-se que a hipótese 1 foi parcialmente suportada, visto que só alcançou um efeito significativo em duas dimensões de RSO (RSO trabalhadores e RSO económica), podendo concluir-se que a RSO comunidade e ambiente, embora relacionada, não ajuda a explicar o envolvimento do colaborador no trabalho. Concretamente, os resultados revelam que, quando maior é a percepção da participação das organizações em práticas de RSO para com os trabalhadores e ao nível económico, mais os trabalhadores se envolvem no seu trabalho ou mais os trabalhadores se percebem envolvidos no seu trabalho. Ou seja, há apenas, uma relação entre RSO Trabalhadores, RSO Económica e o Envolvimento dos Colaboradores no Trabalho, o que pode ser o ponto de partida para investigações futuras na medida em que pode ser interessante compreender porque esta dimensão de RSO comunidade e ambiente não tem interferência nesta relação.

Em segundo lugar, relativamente à relação entre RSO e APO (hipótese 2), e de acordo com os resultados, verificou-se que existe uma relação positiva entre RSO para com os trabalhadores e RSO económica e a percepção de APO, pelo que a participação das organizações em práticas de RSO está relacionada com a percepção que os colaboradores têm do seu ajustamento à organização. Verificou-se ainda, e tal como em estudos anteriores (e.g. Duarte & Neves, 2012), que a dimensão RSO comunidade e ambiente, não tem um papel significativo nesta relação, podendo isto levar a suposições, para estudos futuros, acerca do porquê desta fraca influência no comportamento e atitude dos colaboradores por parte desta dimensão de RSO, talvez, entrando no campo da psicologia social e investigando a sua relação com temas de imagem e identidade social, sentimento de pertença dos colaboradores à comunidade, etc.

Esta relação é, especialmente, significativa e positiva para a dimensão de RSO para com os trabalhadores, o que significa que quanto maior é a sua percepção das práticas de RSO para com os trabalhadores maior será a sua percepção de APO. De salientar ainda que a variável

cargo de chefia ajuda igualmente a explicar a percepção de APO, ou seja, quanto mais alto é o cargo ocupado pelo colaborador menor é a sua percepção de APO, o que se torna um dado interessante, pois a chefia deveria ser aquela que mais se identifica com a organização em que trabalha e que é capaz de motivar os seus subordinados a sentir-se igualmente ajustados à organização e neste caso verificou-se o oposto, isto é, verificou-se que os indivíduos que não ocupam cargos de chefia se percebem como estando mais ajustados à organização. Este pode ser, igualmente, um ponto de interesse para explorar em investigações futuras.

Esta relação era uma premissa importante para os resultados, visto que existem poucos estudos que a analisem, tal como foi referido anteriormente na apresentação da variável APO.

Em terceiro lugar, verificou-se que a relação entre as percepções das práticas de RSO e o envolvimento dos colaboradores no trabalho é totalmente mediada pelas percepções de APO. Isto é, quanto maior é a percepção dos colaboradores acerca da participação da organização em práticas de RSO para com os trabalhadores e ao nível económico, maior é o seu envolvimento no trabalho sendo esta relação explicada pelas percepções de ajustamento à organização, havendo, novamente, uma confirmação parcial da hipótese 3.

Todavia, perante estes resultados o que se questiona e poderá ter interesse para análises futuras é tentar compreender em que medida o investimento em práticas de RSO comunidade e ambiente poderá afetar a percepção de APO dos colaboradores e consequentemente afetar o seu envolvimento no trabalho, uma vez que estas práticas são valorizadas pelos colaboradores mas não revelam resultados significativos quando postas à prova.

Ainda assim, os resultados obtidos permitem verificar que, quanto mais os colaboradores percebem que os valores da organização são semelhantes aos seus próprios valores, maior é o seu envolvimento no trabalho, o que é consistente com o postulado pela teoria de ASA de Schneider (1987), de que as pessoas preferem ambientes que percebem como tendo características semelhantes às suas.

Com a análise da mediação, pretendeu-se igualmente contribuir para melhor compreender os possíveis mecanismos psicológicos subjacentes à relação entre a percepção de RSO e as atitudes dos colaboradores. De facto, os resultados sugerem que a percepção que os indivíduos têm acerca do envolvimento da sua organização em práticas de RSO influencia positivamente o seu envolvimento no trabalho, no que se refere à dedicação, vigor e absorção. Esta relação é explicada por APO, na medida em que a percepção das práticas de RSO dirigidas aos trabalhadores e a nível económico incrementam a percepção de APO, a qual promove maiores níveis de ECT.

A percepção de APO 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 de RSO e ECT.

Posto isto, poderá ser legítimo pensar-se que as organizações socialmente mais responsáveis, ou pelo menos tidas como tal pelos seus trabalhadores, apresentarão trabalhadores mais envolvidos e ajustados ao local de trabalho. O que, na perspetiva da captação/ manutenção dos talentos nas organizações é bastante importante, pois significa que

se as organizações conseguirem trabalhar esta relação terão maiores probabilidades de manter os seus talentos e garantir uma maior qualidade nos seus produtos/ serviços dada a dedicação que os indivíduos colocam no seu trabalho.

Contudo, é precisamente pela pouca oferta de estudos que explorem esta relação que é necessário ter em consideração algumas questões metodológicas que podem explicar as divergências existentes entre esses poucos estudos, nomeadamente as que dizem respeito ao tipo de conceptualização utilizado na operacionalização dos constructos. Tendo em conta estas questões, alguns autores têm vindo a insistir que os estudos sobre APO devem integrar não só as múltiplas dimensões da envolvente, como também todas as suas formas de conceptualização e todas as dimensões de conteúdo que se creem que serão utilizadas pelos indivíduos para aferir o seu ajustamento (e.g. Kristof-Brown et al, 2005; Piasentin & Chapman, 2006, cit in Delgado, 2011). De acordo com Piasentin e Chapman (2006, cit in Delgado, 2011), para além de permitir uma representação mais realista daquele que será o processo de estimativa de compatibilidade do sujeito com a envolvente, a adoção de uma abordagem integrativa irá possibilitar a comparação de resultados entre estudos.

Reforça-se, assim, a ideia de que todas estas considerações devem ser interpretadas de forma cautelosa, pois cada constructo, tanto a RSO, como o APO e o ECT é operacionalizado de forma diferente de estudo para estudo.

Mesmo assim, estes resultados reforçam então a importância estratégica do investimento das organizações em práticas socialmente responsáveis e, não só da comunicação dessas práticas junto dos trabalhadores, mas também na educação dos mesmos para a consciencialização destas práticas e da missão/ objetivo da organização na sua adoção, garantindo um maior entendimento do funcionamento da organização e permitindo um melhor ajustamento por parte dos trabalhadores à mesma. A aposta em práticas de RSO parece resultar numa situação de ganhos triplos: ganham os trabalhadores, ganha a organização e ganha a sociedade em geral (Gonçalves, Duarte & Bogas, 2013).

Desta forma, com este estudo pretendeu-se ainda, em termos práticos, dar a conhecer as vantagens que a RSO poderá ter ao nível dos colaboradores, sendo que essas vantagens poderão decorrer do incremento da perceção de APO. Assim, o investimento em práticas de RSO poderá não só trazer benefícios financeiros, como já muitos estudos apontam (e.g. Orlitzky et al, 2003, cit in José, 2013), 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.

De forma geral, este trabalho atingiu o seu objetivo de, além de responder à questão de investigação, contribuir também para o melhor entendimento da variável RSO e de como esta pode ter um impacto positivo no comportamento e nas atitudes dos colaboradores. Especificamente, o presente trabalho demonstra o impacto das perceções de RSO em ECT através das perceções que os colaboradores formam sobre o seu ajustamento à organização.

Paralelamente, pelo que nos foi dado a perceber pela revisão de literatura, este estudo é o primeiro a demonstrar a relação entre RSO, APO e ECT, respondendo ao apelo de alguns

investigadores e teóricos por mais investigação ao nível de análise individual (e.g. Aguinis & Glavas, 2012; Duarte, 2011), na medida em que há a necessidade de melhor compreender a variável RSO e as suas potencialidades e benefícios para as organizações.

Apesar dos pontos fortes referidos, este estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em conta na interpretação dos seus resultados.

Em primeiro lugar, a utilização de uma amostra de conveniência não permite a generalização dos resultados para a população em geral.

Em segundo lugar, embora as escalas utilizadas para medir cada uma das variáveis, sejam escalas validadas, os dados foram recolhidos através de um único instrumento e num único momento, estando suscetíveis à ocorrência de enviesamentos do método comum (Podsakoff et al., 2003).

Por último, dada a natureza correlacional do estudo, é difícil concluir firmemente sobre a direção das relações estudadas. Embora existam vários estudos, apresentados ao longo desta análise, que propõem a hipótese de que as perceções de RSO podem levar a um maior envolvimento no trabalho e que esta relação é mediada pelas perceções de APO, pode ser argumentada uma relação inversa. Dado que este estudo é de natureza correlacional, não se podem tirar conclusões inequívocas sobre a causalidade das variáveis. Assim, de futuro, sugere-se que se continue a analisar a relação destas variáveis, recorrendo a desenhos mais sofisticados, para melhor explorar esta questão e na prática demonstrar o sentido desta proposta teórica.

Para análises futuras, além das sugestões feitas ao longo da discussão, 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 o envolvimento no trabalho, visto que que as hipóteses apenas foram parcialmente confirmadas, pois certamente existirão variáveis que melhor ajudem a explicar esta relação ou pelo menos de forma mais completa.

A título de conclusão, este estudo poderá ser entendido como um contributo para o desenvolvimento desta temática emergente, 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 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, cit in José, 2013; Leandro & Rebelo, 2011).

Dado que os colaboradores são uma 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, cit in José, 2013; Leandro & Rebelo, 2011), a aposta nesta área deverá também contemplar quais as suas

percepções face a estas práticas e as vantagens que daí podem advir. Algumas das quais ficaram demonstradas neste estudo, nomeadamente o maior envolvimento dos colaboradores no seu trabalho. Assim, cada vez mais a área de recursos humanos deve considerar as expectativas e necessidades dos seus colaboradores, na medida em que investigações desta natureza são importantes para o desenvolvimento da área de RSO, permitindo melhor compreender as influências e consequências que advêm destas práticas.

Seja qual for o futuro de uma organização, em termos de manutenção no ativo, obtenção de lucro ou crescimento nacional e internacional, a importância do elemento humano será sempre central para as organizações, o que justifica a necessidade de investigação que forneça pistas sobre quais poderão ser os processos que mais influenciam as atitudes e os comportamentos dos indivíduos na realização das suas tarefas. Compreendidos estes processos e havendo um investimento por parte das organizações na implementação dos mesmos, os benefícios e o retorno para as organizações será sempre superior ao investimento inicial, quer ao nível financeiro, retenção ou atração de talentos, qualidade do trabalho desenvolvido, ou mesmo reconhecimento público.

## Referências

- Angst, R., Benevides-Pereira, A., & Porto-Martins, P. (2009). *Utrecht Work Engagement Scale – Manual em Português*. Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2013). Embedded Versus Peripheral Corporate Social Responsibility: Psychological Foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 314-332.
- Bakker, A., Albrecht, S., & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (1), 4-28.
- 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.
- Bretherton, I. (1992). The Origins of Attachment Theory: John Bowlby and Mary Ainsworth. *Developmental Psychology*, 28 (5), 759-775.
- 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.
- Comissão Europeia (2001). Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das organizações. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Egreja, C. (2009). *O voluntariado empresarial na perspectiva dos colaboradores: avaliação das iniciativas e repercussões a nível pessoal*. Dissertação de Mestrado Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade Social das Organizações. In Gonçalves, S. P. (2014). *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações: Princípios e Práticas* (pp.537-566). Lisboa: Pactor.
- Duarte, A.P., Mouro, C., & Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2), 101-122.
- 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, A. P., & Neves, J. (2012). Relationship between perceived corporate social responsibility and organizational commitment: The mediating role of construed external

- image. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp.163-177). Lisboa: BRU-IUL
- Duarte, P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributions for Understanding Job Attitudes*. Tese de Doutoramento Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Delgado, L. (2011). A Familiaridade contribui para a eficácia da Atração de potenciais Colaboradores? O papel mediador das Perceções de Ajustamento à Organização e à Função. Dissertação de Mestrado Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Glavas, A., & Piderit, S. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *The Journal of Corporate Citizenship*. 36, 51-70.
- Hallberg, U., & Schaufeli, W. (2006). Same Same but Different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 11(2), 119-127.
- Gonçalves, S., Duarte, A.P., & Bogas, S. (2013). Práticas de RSO e bem-estar no trabalho – Implicações das práticas de responsabilidade social no bem-estar dos trabalhadores. *Livro de Atas do I Congresso Internacional de Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Braga: Universidade Católica Portuguesa
- Greening, D., & Turban, D. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 3 (39), 254-280.
- José, N. (2013). *A Relação entre Responsabilidade Social e a Implicação dos colaboradores: O papel mediador da Justiça Organizacional*. Dissertação de Mestrado Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Kristof, A. (1996). Person-Organization Fit: Na integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: Incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Revista Exedra*, 11-34.
- Lin, C. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*. 94, 517-531.
- Meyer, J., Hecht, T., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 6, 458-473.
- Nações Unidas. (2000). Overview of the UN Global Compact. Acedido em Março 15, 2014, em <https://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/>
- 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). Heidelberg: Springer Berlin.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.



- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Saks, A., & Gruman, J. (2011). Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (5), 383-402.
- 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.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., and Schaufeli, W. (2008). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *The Journal of Happiness Studies*, 10, 459-481.
- Silva, N., Hutcheson, J., & Wahl, G. (2010). Organizational Strategy and Employee Outcomes: A person-organization fit perspective. *The Journal of Psychology*, 144 (2), 145-161.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-53.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 39-46.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. R. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71, 92.
- Sobel, M. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology* (pp.290-312). Washington DC: American Sociological Association.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1996). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40 (3), 658-672.
- Vuuren, M., Veldkamp, B., Jong, M., & Seydel, E. (2007). The congruence of actual and perceived person-organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 1736-1747.
- Wang, Y., Tsai, Y., & Lin, C. (2013). Modeling the relationship between perceived corporate citizenship and organizational commitment considering organizational trust as a moderator. *Business Ethics: A European Review*, Vol 22, No 2, 218-233.

Zhang, L., & Gowan, M. (2012). Corporate social responsibility, applicants' individual traits, and organizational attraction: A person-organization fit perspective. *Journal of Business Psychology*. 27, 345-362.

## Anexos

## Anexos A

### Escala de Responsabilidade Social das Organizações (Duarte, 2011)

Agora, pensado 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 atividade	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

---

## Anexos B

### Escala de Ajustamento Pessoa-Organização (Delgado, 2011)

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:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Discorda totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente

---

1. Os meus valores pessoais são compatíveis ou ajustados a esta organização	1	2	3	4	5
2. Os valores desta organização refletem os meus valores pessoais	1	2	3	4	5
3. Os valores desta organização são semelhantes aos meus valores pessoais	1	2	3	4	5
4. Esta organização é compatível comigo	1	2	3	4	5
5. Esta organização preenche as minhas necessidades	1	2	3	4	5

---

## Anexo C

### Escala de Envolvimento no Trabalho (Angst, Benevides-Pereira & Porto-Martins, 2009)

As frases seguintes referem-se a sentimentos em relação ao trabalho. Por favor, leia atentamente cada uma das frases e responda se já experimentou o que é relatado em relação ao seu trabalho. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Quase nunca	As vezes	Regularmente	Frequentemente	Quase sempre	Sempre

---

1. No meu trabalho sinto-me repleto (cheio) de energia	1	2	3	4	5	6	7
2. No meu trabalho sinto-me com força e vigor (vitalidade)	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou entusiasmado com meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu trabalho inspira-me	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	1	2	3	4	5	6	7
6. Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	1	2	3	4	5	6	7
7. Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	1	2	3	4	5	6	7
8. Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	1	2	3	4	5	6	7
9. "Deixo-me levar" pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7

---