



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual: o papel mediador da Perceção de Justiça Organizacional e da Motivação no Trabalho

Inês Esteves Cipriano

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

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

setembro, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual: o papel mediador da Perceção de Justiça Organizacional e da Motivação no Trabalho

Inês Esteves Cipriano

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

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

setembro, 2021

Agradecimentos

Além desta dissertação representar o término de um ciclo, representa também uma conquista com um enorme agradecimento a todos os que estiveram presentes ao longo deste percurso e que sempre me apoiaram.

Gostaria de agradecer à professora Ana Patrícia Duarte, pela confiança, apoio, ajuda e disponibilidade prestada ao longo desta etapa, possibilitando-me terminar este ciclo tão importante da minha vida académica.

Agradeço à minha mãe, por ter sido sempre o meu pilar e acreditar sempre em mim. Sem o teu esforço, amor e apoio incondicional não teria conseguido chegar onde cheguei.

Ao meu pai, ao meu irmão e à minha irmã por me apoiarem nas minhas decisões, acreditarem nas minhas capacidades e por me incentivarem a prosseguir as minhas ambições.

Aos meus avós, paternos e maternos, pela força, apoio e motivação que me deram ao longo de todo este percurso.

Agradeço à Rita e ao Luís, por todo o apoio, ajuda, carinho, amizade e por me fazerem sempre sorrir.

Agradeço à Natacha, pela partilha, paciência, apoio e ajuda em todas as horas.

Agradeço também a todos os meus amigos por acreditarem em mim e me apoiarem ao longo destes anos.

Resumo

Nos últimos anos verificou-se um aumento dos estudos sobre a temática de responsabilidade social. Contudo, tanto o aspeto micro, nomeadamente ao nível dos *stakeholders* internos da organização, como a dimensão interna deste construto têm sido negligenciados na literatura.–Neste contexto, a presente dissertação pretende colmatar as lacunas mencionadas anteriormente, analisando a relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual no trabalho, relação que ainda possui pouca evidência empírica. Agregado a este objetivo, procurou-se perceber se a perceção de justiça organizacional (justiça distributiva, procedimental e interacional) e a motivação no trabalho (intrínseca e extrínseca), uma variável ainda pouco estudada como possível consequente da responsabilidade social, se constituem como variáveis mediadoras da relação anterior.

Como forma de operacionalizar o estudo, adotou-se uma abordagem quantitativa correlacional, de corte transversal. A recolha de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário *online*, da qual resultaram 158 participantes. Os resultados obtidos demonstraram a existência de uma relação positiva entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual. Também a perceção de justiça organizacional (justiça distributiva, procedimental e interacional) e a motivação (intrínseca e extrínseca) se relacionaram positivamente com a responsabilidade social interna. Contrariamente ao esperado, as variáveis mediadoras inicialmente teorizadas não mediarão a relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual.

A presente investigação demonstrou a importância de se adotar práticas de responsabilidade social direcionadas aos trabalhadores, com a finalidade de potenciar comportamentos e atitudes positivas no local de trabalho.

Palavras-chave: Responsabilidade social interna; desempenho individual; justiça organizacional; motivação no trabalho.

Códigos de classificação APA: 3600 Industrial & Organizational Psychology; 3660 Organizational Behavior

Abstract

In recent years there has been an upsurge in studies on corporate social responsibility. However, both the micro aspect, including at the level of the organization's internal stakeholders, as well as the internal dimension of this construct have been neglected in the literature. In this context, this dissertation intends to fill the gaps mentioned above by analyzing the relationship between internal social responsibility and individual work performance which is a relationship that still has little empirical evidence. In addition to this objective, we sought to understand whether the perception of organizational justice (distributive, procedural, and interactional justice) and work motivation (intrinsic and extrinsic), a variable that has not yet been studied as a possible consequence of social responsibility, are mediating variables of the previous relationship.

As a way of operationalizing the study, a cross-sectional, correlational quantitative approach was adopted. data collection was based on an online questionnaire, which resulted in 158 participants. The results showed a positive relationship between internal social responsibility and individual performance . The perception of organizational justice (distributive, procedural, and interactional justice) and work motivation (intrinsic and extrinsic) were also positively related to internal social responsibility. Contrary to the expectations, the mediating variables initially theorized did not significantly mediate the relationship between internal social responsibility and individual performance.

The present investigation shows the importance of adopting social responsibility practices aimed at workers, to enhance positive behaviors and attitudes in the workplace.

Keywords: internal corporate social responsibility; individual performance; organizational justice; work motivation.

APA's classification codes: 3660 Industrial & Organizational Psychology; 3600 Organizational Behavior

Índice

Introdução	1
Capítulo I- Revisão de Literatura	3
1.1. Responsabilidade Social Interna	3
1.2. Justiça Organizacional	10
1.3. Motivação.....	15
1.4. Desempenho Individual	19
1.5. Relação entre a Responsabilidade Social Interna, Justiça Organizacional (Distributiva, Procedimental e Interacional), Motivação (Intrínseca e Extrínseca) e o Desempenho Individual	23
Capítulo II- Método.....	29
2.1. Instrumentos	29
2.2. Procedimento.....	34
2.3. Participantes	34
Capítulo III- Resultados.....	37
3.1. Análise descritiva e correlações entre as variáveis.....	37
3.2. Teste do modelo de investigação	41
3.2.1. Relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual (desempenho do próprio papel)	41
3.2.2. O papel mediador da Justiça Distributiva na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual	42
3.2.3. O papel mediador da Justiça Procedimental na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual	44
3.2.4. O papel mediador da Justiça Interacional na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual	46
3.2.5. O papel mediador da Motivação Intrínseca na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual	48
3.2.6. O papel mediador da Motivação Extrínseca na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual	50
Capítulo IV- Discussão e Conclusões	53
4.1. Implicações teóricas e práticas	56
4.2. Limitações e sugestões para estudos futuros.....	57
4.3. Considerações finais	59
Referências Bibliográficas.....	61

Anexos.....	77
Anexo A.....	77
Anexo B.....	78
Anexo C.....	79
Anexo D.....	81
Anexo E.....	83
Anexo F.....	84
Anexo G.....	85
Anexo H.....	86
Anexo I.....	87
Anexo J.....	93

Índice de Quadros

Quadro 1.1. Definições das dimensões de justiça organizacional	15
Quadro 1.2. Definição dos tipos de motivação	19
Quadro 2.1. Síntese das características sociodemográficas dos participantes e respetiva caracterização da organização (em % e anos)	36
Quadro 3.1. Médias, Desvio- Padrão, Correlações entre variáveis e Consistência Interna	40
Quadro 3.2. Resultados de regressão para a mediação da justiça distributiva na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual	43
Quadro 3.3. Resultados de regressão para a mediação da justiça procedimental na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual	45
Quadro 3.4. Resultados de regressão para a mediação da justiça interacional na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual	47
Quadro 3.5. Resultados de regressão para a mediação da motivação intrínseca na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual	49
Quadro 3.6. Resultados de regressão para a mediação da motivação extrínseca na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual	51

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo de Investigação	28
Figura 3.1. Modelo de Investigação suportado com os resultados.....	52

Introdução

Contrariando a crença inicial de que a única responsabilidade das organizações incidia sobre a criação de lucro, com o crescente aumento da competitividade entre organizações, nas últimas décadas o tema da responsabilidade social ganhou um novo destaque (Bertoncello & Júnior, 2007). Num contexto de crescente globalização, complexidade dos negócios, novas tecnologias e consumidores mais exigentes, as organizações foram forçadas a repensar a sua estratégia de negócio, com a finalidade de assegurar o seu desenvolvimento e prosperidade (Arcioni & Mesquita, 2007; Bertoncello & Júnior, 2007). Como forma de dar resposta a estas exigências, foi necessária a adoção de práticas que, para além de assegurarem os aspetos económicos, também atendessem aos interesses sociais e ambientais (Bertoncello & Júnior, 2007). Assim sendo, a responsabilidade social das organizações, considerada como a adoção voluntária por parte das organizações de práticas que englobem o desenvolvimento de responsabilidades ao nível ambiental, social e de preocupação com os *stakeholders* existentes (Comissão Europeia, 2001), passou a constituir-se como um instrumento fulcral para a sua estratégia, a fim de obter tanto o seu sucesso, como uma vantagem num mercado cada vez mais competitivo (Duarte & Neves, 2011; Wang et al., 2020). Estas práticas podem ser estabelecidas em duas dimensões: a dimensão interna, que inclui práticas dirigidas aos trabalhadores, e a dimensão externa, associada a responsabilidades para com os *stakeholders* externos da organização (Duarte & Neves, 2011).

A participação em ações socialmente responsáveis acarreta diversos benefícios ao nível do *marketing* empresarial, de parceiros comerciais, acionistas, trabalhadores e consumidores, proporcionando efeitos positivos tanto para o posicionamento e reputação da organização, como para o seu desempenho financeiro, assegurando desta forma a sua subsistência no mercado (Kotler & Lee, 2005). Ainda nesta linha de pensamento, a perceção de práticas socialmente responsáveis detém um importante impacto tanto para a imagem da organização como nas atitudes e comportamento dos trabalhadores, na medida em que a sua adoção possui consequências positivas ao nível da satisfação e desempenho no trabalho, na perceção de justiça organizacional, na confiança, no compromisso organizacional, na identificação organizacional, no suporte organizacional percebido, na motivação, retenção e atração de trabalhadores, entre outras (Aguinis & Glavas, 2012; Gond et al., 2017; Kotler & Lee, 2005; Wang et al., 2020).

No entanto, a literatura existente sobre esta temática tem-se debruçado sobretudo nos resultados financeiros, descurando o aspeto micro da responsabilidade social, nomeadamente os trabalhadores da organização (Aguinis & Glavas, 2012; Gond et al., 2017; Wang et al.,

2020). Este grupo de *stakeholders*, afetados de forma direta ou indireta pelas práticas socialmente responsáveis implementadas pela organização, constituem-se como um dos grupos mais relevantes de uma entidade, detendo um papel de extrema relevância ao nível da produtividade e prosperidade da mesma (Leal et al., 2014; Wang et al., 2020).

Agregada à limitação anteriormente apresentada sobre esta temática, também a dimensão interna de responsabilidade social tem recebido pouca atenção por parte da literatura, comparativamente à dimensão externa do construto (Low, 2016; Mory et al., 2015). A importância destas práticas internas centra-se no facto de a sua ausência acarretar diversas consequências, tais como absentismo, aumento de conflitos no trabalho, desmotivação, contestações, diminuição da produtividade, deterioração do clima organizacional e aumento do *turnover* (Guimarães, 2004; cit. por Cruz et al., 2012).

Assim sendo, a presente investigação possui como principal finalidade colmatar as lacunas existentes sobre a reduzida evidência empírica destes domínios. Desta forma, este estudo pretende perceber se existe uma relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual de tarefa, contribuindo também para aumentar a limitada literatura sobre esta relação (Shin et al., 2016). Adicionalmente, pretende-se perceber se a perceção de justiça organizacional, nomeadamente a justiça distributiva, procedimental e interacional, assim como a motivação intrínseca e extrínseca no trabalho, pouco estudada como possível consequente da responsabilidade social (Leal et al., 2014), se constituem como variáveis mediadores desta relação. É teorizado que a adoção de práticas internas socialmente responsáveis aumenta tanto as perceções de justiça organizacional ao nível da justiça distributiva, procedimental e interacional, como a motivação intrínseca e extrínseca dos trabalhadores, o que, por conseguinte, aumenta o seu desempenho individual na função.

De forma a ser possível estudar as relações anteriormente apresentadas, o presente trabalho irá contar com quatro capítulos. O primeiro capítulo apresenta a revisão de literatura sobre as variáveis do modelo (responsabilidade social interna, desempenho individual, justiça organizacional e motivação no trabalho), a justificação da relação entre as mesmas e as hipóteses de investigação teorizadas. O segundo capítulo contém o método utilizado para efetivar a investigação, composto pelos instrumentos, procedimento e amostra. O terceiro capítulo é referente aos resultados extraídos da amostra. Por fim, o quarto e último capítulo apresenta a interpretação e conclusão dos resultados obtidos, bem como as limitações identificadas e sugestões para estudos futuros.

Capítulo I- Revisão de Literatura

1.1. Responsabilidade Social das Organizações

A responsabilidade social das organizações (RSO) constitui-se como um tópico relevante e em constante desenvolvimento desde os anos 50, tornando-se no século XXI um dos temas mais pesquisados (Carroll, 2016; Vicente et al., 2011). Esta temática ocupa um lugar de destaque tanto nas práticas de gestão, através do investimento neste tipo de ações, como no meio académico (Bhardwaj et al., 2018; Vicente et al., 2011). No entanto, apesar de ter ganho um grande destaque nos últimos anos, este construto não se constitui como uma novidade, uma vez que esta preocupação para com a sociedade e a adoção de medidas mais responsáveis, éticas e humanas, existe há várias décadas (Duarte, 2011), sendo um foco de interesse mais recente na Europa, principalmente em Portugal, e mais antigo nos EUA (Carroll, 2016; Duarte, 2014; Lopes & António, 2016). As primeiras abordagens sobre este construto surgiram nos anos 1930 e 1940 (Duarte, 2014), contudo foi nos anos 50 que se assistiu a um marco decisivo do desenvolvimento deste tema na literatura, com a publicação do livro *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen (cit. por Carroll, 1999; Carroll, 2016), em 1953, assinalando o início do período da era moderna de responsabilidade social. No seu livro, este autor apresentou uma definição para o conceito de responsabilidade social, sendo esta: “...as obrigações dos empresários de perseguirem políticas, de tomarem decisões ou de seguirem linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953, p.6, cit. por Carroll, 1999). Segundo Carroll (1999), este autor deveria ser considerado como o “Pai da Responsabilidade Social”, pelo grande contributo que facultou para o entendimento desta temática (Carroll, 1999, p.270).

Os anos 60 foram marcados pela crescente tentativa de formalizar o conceito de responsabilidade social (Carroll, 1999), sendo a partir desta década que este construto conquistou um maior interesse (Carroll & Shabana, 2010). Nesta época foram destacados alguns autores que, através das suas publicações, contribuíram para a definição deste tema, ressaltando Keith Davis (1960), que referiu que são decisões e ações que vão além dos interesses económicos da organização, em seguida William Frederick (1960), que defendeu que são preocupações que vão além do interesse económico, atendendo também aos interesses sociais, e por fim, Joseph McGuire (1963, cit. por Carroll, 1999), que mencionou que além das obrigações económicas e legais, existem responsabilidades dirigidas à sociedade.

Nos anos 70, verificou-se um aumento das definições de responsabilidade social, onde surgiram tanto novas definições como a redefinição de concepções existentes (Carroll & Shabana, 2010; Duarte, 2014). Das diversas propostas apresentadas nesta década, destaca-se uma das abordagens mais reconhecidas (Leal, 2012; Rego et al., 2010), o modelo conceptual de Carroll, em 1979 (Carroll, 1979; Carroll, 2021). Este modelo contempla quatro categorias: responsabilidade económica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade discricionária, sendo que estas categorias não são mutuamente exclusivas, ou seja, não se constituem nem como cumulativas nem como aditivas, devendo ser praticadas simultaneamente (Carroll, 1979).

A responsabilidade económica, considerada pelas organizações como a categoria com maior importância, remete-se à responsabilidade em criar e comercializar bens e serviços, que vão ao encontro das necessidades e interesses da sociedade, gerando lucro. A responsabilidade legal remete-se ao cumprimento dos aspetos legais e regulamentares na criação de bens e serviços, por parte das organizações. A responsabilidade ética envolve a adoção de atitudes e comportamentos éticos, equitativos e justos nas práticas de trabalho, sendo que apesar de não serem requisitos legais, são normas e valores que a sociedade espera por parte das organizações. E por fim, a responsabilidade discricionária, que posteriormente foi designada de filantrópica, inclui ações arbitrárias adotadas pela organização, com a finalidade de contribuir para iniciativas sociais, sendo desta forma algo subjetivo, mas frequentemente esperado, que fica ao critério individual (Carroll, 1979, 1991, 2016). A principal diferença entre as duas últimas responsabilidades, prende-se com o facto desta última não ser algo esperado, mas sim desejado, possuindo uma maior arbitrariedade, enquanto que a responsabilidade ética é esperada por parte da sociedade (Carroll, 1991, 2016). Em 1991, Carroll abarcou estas quatro dimensões de responsabilidade social numa estrutura de pirâmide, por ser de fácil compreensão, simples e com o objetivo de perdurar no tempo (Carroll, 2016). A responsabilidade económica constitui-se como a base da pirâmide e a responsabilidade filantrópica o topo (Carroll, 1991, 2016). Tendo este modelo em consideração, Carroll (1979), definiu responsabilidade social como as expectativas que a sociedade possui num determinado momento, sobre as organizações, das suas responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias/ filantrópicas.

Os anos 80 e 90 foram caracterizados por um menor número de definições do conceito, mas um maior interesse pela sua pesquisa empírica e por temas alternativos, tais como a teoria dos *stakeholders* (partes interessadas), a ética empresarial e políticas corporativas (Carroll & Shabana, 2010; Duarte, 2014). No entanto, a teoria dos *stakeholders* de Freeman foi considerada como a maior contribuição da década de 80 para esta temática (Carroll, 2021).

Tendo em consideração todos os aspetos mencionados anteriormente, torna-se perceptível que não existe uma definição concreta e universal de responsabilidade social das organizações (Duarte, 2011; Turker, 2009). No entanto, e segundo Carroll (1991), existe um paralelismo entre a conceção de responsabilidade social e os *stakeholders* de uma organização. Os *stakeholders* são definidos por Freeman (1984, cit. por Turker, 2009) como indivíduos ou grupos, com um interesse direto ou indireto na organização, e que podem afetar ou ser afetados por essa mesma organização, sendo que os trabalhadores se constituem como os *stakeholders* internos da organização (Skudiene & Auruskeviciene, 2012).

Segundo Duarte (2011), o conceito de RSO encontra-se associado tanto às diversas responsabilidades que as organizações possuem para com a sociedade, como na tentativa de orientar essas mesmas responsabilidades de um modo estratégico, tendo como objetivo contribuir para o bem-estar da comunidade. Neste contexto, e assumindo uma visão mais contemporânea, a Comissão Europeia (2001), através do Livro Verde, facultou uma definição deste conceito alicerçado na adoção voluntária de práticas organizacionais assentes em preocupações relacionadas com fatores sociais e ambientais, tanto no decorrer das interações com os seus *stakeholders*, como na realização dos seus negócios, ultrapassando a visão simplista do cumprimento das obrigações legais (European Commission, 2011). A adoção de tais responsabilidades pode permitir um aumento da confiança, da produtividade, do lucro e da competitividade das organizações, sendo apropriado e transversal a qualquer setor de atividade e dimensão da organização, desde PME (pequenas e médias empresas) até às grandes empresas (Comissão Europeia, 2001; European Commission, 2011).

Atendendo ao mencionado anteriormente, existem duas abordagens relativamente à responsabilidade social: a perspetiva europeia, onde a RSO se encontra mais “implícita”, e a perspetiva anglo-americana, onde a RSO se encontra mais “explícita”, sendo que a principal diferença entre ambas se centra no carácter voluntário das práticas organizacionais (Carroll, 2021; Duarte, 2014). Enquanto que para a abordagem europeia, uma organização para ser considerada como sendo socialmente responsável, necessita de transcender as obrigações económicas e legais desejáveis, considerando voluntariamente as práticas ambientais, económicas e sociais, estando a RSO mais fundida nesta cultura pelas organizações se encontrarem implicitamente mais envolvidas nestas preocupações, para a abordagem anglo-americana, tendo por base o modelo de Carroll (1979) apresentado anteriormente, o cumprimento das obrigações económicas e legais, já se constitui como um comportamento socialmente responsável, sendo apenas nas dimensões éticas e filantrópicas que se centra o

caracter voluntário (Carroll, 2021; Carroll & Brown, 2021; Duarte, 2014). Apesar do referido, estas abordagens apresentam como ponto de concordância a importância de considerarem as necessidades dos *stakeholders* (Duarte, 2014).

As práticas de responsabilidade social, em contexto europeu, são organizadas de acordo com duas dimensões: dimensão interna e dimensão externa. A dimensão interna engloba práticas socialmente responsáveis direcionadas principalmente aos trabalhadores, como a gestão de recursos humanos, saúde e segurança no trabalho, gestão de mudança e práticas ambientalmente responsáveis direcionadas aos recursos naturais e à gestão do impacto ambiental. Por sua vez, a dimensão externa direciona-se às comunidades locais, aos fornecedores, consumidores e parceiros comerciais, englobando questões como os direitos humanos e preocupações ambientais numa escala global (Comissão Europeia, 2001).

Apesar desta organização, as práticas organizacionais, podem ainda ser agrupadas em ambiental, económica ou social, dependendo da área em que são realizadas, sendo que estas áreas representam o *triple bottom line*: lucro, pessoas e planeta, considerados como os pilares da sustentabilidade (Duarte & Neves, 2011). Atendendo ao mencionado, torna-se perceptível a convergência existente entre a temática de RSO e sustentabilidade, o que ao longo das duas últimas décadas levou a uma sobreposição e ausência de clareza entre os conceitos. Apesar de ambos os temas incidirem sobre a relação entre as organizações e a sociedade, o seu surgimento teve como base paradigmas distintos, encontrando-se a RSO ligada a questões normativas (dever, obrigação, desejável, moral) e a sustentabilidade a uma perspetiva de sistemas, permitindo identificar, em diferentes níveis de análise, falhas decorrentes dos negócios. Desta forma, estes dois campos de pesquisa podem complementar-se na medida em que a responsabilidade social permite interpretar os sistemas e identificar práticas de negócio desejáveis e a sustentabilidade ajuda a entender as relações complexas entre os sistemas (Bansal & Song, 2017).

Outra temática que se encontra relacionada com o tema da responsabilidade social, é o desenvolvimento sustentável, onde, segundo a norma ISO 26000, o objetivo da RSO passa por promover o desenvolvimento sustentável, permitindo desta forma alcançar a sustentabilidade (Lopes & António, 2016; Santana et al., 2020; Souza & Armada, 2017). Apesar de não deter uma definição universal, o desenvolvimento sustentável pode ser caracterizado como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (World Commission on Environment and Development, 1987, p.41; Souza & Armada, 2017). Com a finalidade de criar um plano até 2030 para acabar com a pobreza, reduzir as desigualdades e combater a mudança climática, foram

criados os 17 objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS). Estes objetivos, de cariz económico, ambiental e social, são: (1º) erradicar a pobreza ; (2º) erradicar a fome; (3º) saúde de qualidade; (4º) educação de qualidade; (5º) igualdade de género; (6º) água potável e saneamento; (7º) energias renováveis e acessíveis; (8º) trabalho digno e crescimento económico; (9º) indústria, inovação e infraestruturas; (10º) reduzir desigualdades; (11º) cidades e comunidades sustentáveis; (12º) produção e consumo sustentáveis; (13º) ação climática; (14º) proteger a vida marinha; (15º) proteger a vida terrestre; (16º) paz, justiça e instituições eficazes; e (17º) parcerias para a implementação dos objetivos (Nações Unidas, 2015). A adoção de práticas socialmente responsáveis pode contribuir para o alcance dos objetivos mencionados (European Commission, 2011).

Da fusão entre as dimensões (interna e externa) e áreas mencionadas anteriormente (lucro, pessoas e planeta), provêm seis dimensões de responsabilidade social das organizações: social interna (responsabilidades direcionadas para os *stakeholders* internos da organização), social externa (responsabilidades direcionadas para os *stakeholders* externos da organização), económica interna (responsabilidade em gerar lucro na organização), económica externa (responsabilidade em auxiliar o crescimento financeiro da sociedade), ambiental interna (responsabilidade em diminuir as consequências ambientais) e ambiental externa (responsabilidade de auxiliar a defesa do meio ambiente) (Duarte & Neves, 2011).

Para além das dimensões abordadas, na literatura é possível identificar outras conceções sobre as dimensões que contemplam este conceito, tais como Turker (2009), que propôs quatro dimensões: RSO face à Sociedade, Ambiente, Gerações Futuras e ONGs, RSO face aos Trabalhadores, RSO face aos Consumidores e RSO face ao Governo; Leal (2012) que sugeriu sete dimensões: responsabilidade económica orientada para o cliente, responsabilidade económica orientada para os proprietários, responsabilidade legal, responsabilidade ética, responsabilidade discricionária orientada para os colaboradores, responsabilidade discricionária orientada para a comunidade e responsabilidade discricionária orientada para o ambiente; e por fim, El Akremi e colegas (2018) desenvolveram uma escala considerando seis dimensões: RSO orientada para o funcionário, RSO orientada para o cliente, RSO orientada para o meio ambiente, RSO orientada para acionistas, RSO orientada para a comunidade local e RSO orientada para o fornecedor. Tendo em consideração as perspetivas apresentadas, torna-se possível afirmar a multidimensionalidade do conceito de responsabilidade social das organizações (Duarte & Neves, 2011).

Pelo facto de os trabalhadores se constituírem como uma peça fundamental na implementação de práticas organizacionais socialmente responsáveis, tendo por base as temáticas de gestão de recursos humanos (GRH) e a responsabilidade social das organizações, alguns autores desenvolveram um novo conceito, nomeadamente a gestão de recursos humanos socialmente responsáveis (GRH socialmente responsáveis) (Sancho et al., 2018). Este novo conceito, que abarca as práticas e políticas de GRH, tendo por base os fundamentos da RSO, permite atender não só ao interesse dos trabalhadores, como também ao interesse dos restantes *stakeholders*, melhorando o seu trabalho e qualidade de vida (López-Fernández et al., 2018; Sancho et al., 2018; Santana et al., 2020). Apesar da GRH partilhar pontos de convergência com a GRH socialmente responsáveis, esta última possui uma influência maior e mais abrangente ao nível dos comportamentos no local de trabalho. Por sua vez, a GRH socialmente responsável constitui-se como uma componente específica de responsabilidade social (Sancho et al., 2018).

Segundo um estudo desenvolvido por Duarte (2011) em Portugal, os participantes para considerarem uma organização como sendo socialmente responsável, esta necessita de: contribuir para a prosperidade da sociedade e do meio-ambiente; exercer comportamentos éticos e eficientes na realização das suas operações; e por fim, adotar políticas de recursos humanos baseadas no bem-estar e consideração dos *stakeholders* internos, assim como das suas famílias. A primeira visão apresentada relaciona-se com a dimensão externa de RSO e as duas últimas com a dimensão interna. Posteriormente, estas conceções foram agrupadas em três dimensões: responsabilidade social para com a comunidade e ambiente, responsabilidade social económica e responsabilidade social para com os trabalhadores (Duarte, 2011).

A adoção de práticas socialmente responsáveis torna-se uma mais-valia para a organização ao nível da sua imagem organizacional, do seu *marketing* empresarial, desempenho financeiro, posicionamento dos seus produtos no mercado e da maior atração que possui para investidores, consumidores e trabalhadores (Kotler & Lee, 2005; Rivera et al., 2019; Wang et al., 2020). A integração de responsabilidades que vão além de questões financeiras, contribui para a obtenção de maiores níveis de motivação (Skudiene & Aurskeviciene, 2012), desempenho (Story & Neves, 2015; Manzoor et al., 2019), compromisso organizacional (Azim, 2016), identificação organizacional (Nguyen et al., 2020), confiança organizacional (Nguyen et al., 2020), percepção de justiça organizacional (Ahmad et al., 2014), entre outros, permitindo desta forma a prosperidade e durabilidade da organização (Kotler & Lee, 2005; Wang et al., 2020).

Atendendo às conceções apresentadas anteriormente, o presente estudo será operacionalizado de acordo com o modelo apresentado por Duarte (2011), que sistematiza as

práticas organizacionais nas três dimensões apresentadas anteriormente (responsabilidade social para com a comunidade e ambiente, responsabilidade social económica e responsabilidade social para com os trabalhadores), uma vez que além de ter sido desenvolvido e aplicado em contexto português, possui como base a abordagem europeia de responsabilidade social. Contudo, e apesar de ser utilizada a escala na sua totalidade, esta investigação pretende apenas avaliar a dimensão de RSO face aos trabalhadores, que representa a dimensão interna da responsabilidade social adotada pela Comissão Europeia (2001), uma vez que a adoção de práticas socialmente responsáveis deve ter como primeira preocupação os trabalhadores da organização (Melynyte & Ruzevicius, 2008). A avaliação desta dimensão vai ser realizada através da perceção que os trabalhadores possuem sobre as práticas internas da sua organização, uma vez que além de possuírem conhecimento sobre as mesmas, estes elementos são afetados por essas práticas, o que condiciona o seu desempenho e, por sua vez, os resultados da organização (Leal et al., 2014; Story & Neves, 2015; Wang et al., 2020).

À semelhança do construto de responsabilidade social das organizações, a dimensão de responsabilidade social interna não possui nenhuma definição universal, contudo esta relaciona-se não só com a gestão dos trabalhadores, mas também com práticas de trabalho associadas à dignificação e preocupação com o ambiente físico e psicológico vivido pelos mesmos (Furtado & Pena, 2007; Peng, 2014). Alguns temas relacionados com esta dimensão são: o bem-estar e as condições psicossociais dos trabalhadores, o equilíbrio trabalho-família, igualdade ao nível dos processos de recrutamento e de remuneração, as políticas de segurança e saúde no trabalho, o suporte na qualificação profissional e os direitos dos trabalhadores (Comissão Europeia, 2001; Wang et al., 2020; Peng, 2014).

A adoção deste tipo de práticas internas promove diversos resultados positivos nos trabalhadores, tais como motivação (Skudiene & Auraskeviciene, 2017), satisfação (Vicente et al., 2011), desempenho (Story & Neves, 2015), menor intenção de *turnover* (Gomes et al., 2009; Vicente et al., 2011), gerando uma partilha de valores entre o trabalhador e a organização, que se manifesta num maior nível de produtividade (Low, 2016). Estas consequências positivas são incrementadas ao ser percecionado pelos trabalhadores que as suas entidades empregadoras desenvolvem ações para promover o seu bem-estar, sendo criada uma relação de confiança e reciprocidade entre as partes (Low, 2016). Por sua vez, a ausência de preocupação para com estas práticas, gera consequências ao nível da deterioração do clima organizacional, aumento de conflitos, desmotivação, acidentes de trabalho, contestações, absentismo e *turnover*, diminuindo a produtividade dos mesmos (Guimarães, 2004, cit. por Cruz et al., 2012).

A próxima variável a ser abordada na presente investigação é a justiça organizacional.

1.2. Justiça Organizacional

O construto de justiça organizacional constituiu-se como um dos temas mais investigados em diversas áreas, encontrando-se em crescimento no campo dos comportamentos organizacionais (Colquitt et al., 2001; Gomes et al., 2020). A importância da sua investigação, segundo Beugré (1998, citado por Assmar et al., 2005), prende-se ao facto de: esta afetar tanto a vida social como organizacional do trabalhador; os comportamentos e atitudes do trabalhador dependerem da forma como o mesmo é tratado, podendo afetar, entre outros, o seu desempenho; e a perspectiva de que os trabalhadores mais qualificados e habilitados procuram, além de um bom posto de trabalho, uma organização que lhes proporcione um trato honrado e respeitável.

As pesquisas sobre a justiça organizacional, no campo da psicologia social, desenvolveram-se em 1961, através da publicação do livro *Social behavior: its elementary forms*, de George Homans. Este autor pressupôs que perante uma troca entre indivíduos, seja esperada uma equidade entre o esforço despendido e as recompensas ganhas, uma vez que quanto tal não se verifica poderão emergir sentimentos de culpa, no caso de ter sido favorecido, ou sentimentos de subcompensação, no caso de ter sido desfavorecido. Contudo, foi nos anos oitenta, com o alargamento do campo de estudos deste conceito para a área do trabalho e das organizações, que o termo foi cunhado por Jerald Greenberg, em 1987, como justiça organizacional, de forma a mencionar as perceções de justiça, por parte dos trabalhadores, nas organizações (Greenberg & Colquitt, 2005; Jesus & Rowe, 2014; Paz et al., 2009). Desta forma, o conceito de justiça organizacional remete-se à perceção de justiça existente nos meios organizacionais, sendo que estas perceções de justiça ocorrem na relação entre os trabalhadores e a sua organização (Assmar et al., 2005; Greenberg & Colquitt, 2005).

Segundo Freire e Ribeiro (2011), a perceção de justiça nos meios organizacionais além de se constituir como um foco de extrema importância para o funcionamento eficaz e produtivo das organizações, impulsiona a adoção de atitudes positivas, possuindo um impacto explicativo nos sentimentos, comportamentos e atitudes que os trabalhadores possuem com os seus pares (Colquitt, 2012). Nesta perspetiva, Assmar e colegas (2005) afirmam que as perceções de justiça se constituem como um tema de interesse na investigação da relação entre trabalhadores e organizações, uma vez que, segundo Greenberg (1990), este construto se estabelece como uma condição fundamental tanto para a satisfação dos trabalhadores, como para a eficácia das organizações, no entender dos cientistas sociais. Desta forma, a justiça organizacional é considerada como uma variável antecedente de determinadas atitudes, comportamentos,

resultados (Rego, 2000) e afetos no âmbito organizacional (Paz et al., 2009), tais como: confiança na gestão, compromisso organizacional, comportamentos de cidadania, comportamentos contraprodutivos, avaliação do superior, intenção de permanecer na organização, (in)satisfação, desempenho individual e organizacional, turnover e absentismo (Colquitt, 2012; Rego, 2000).

Existem várias concepções relativamente ao número de dimensões que constituem a justiça organizacional, não existindo desta forma um consenso (Jesus & Rowe, 2014). Este construto, considerado como multidimensional (Freire & Ribeiro, 2011), apresenta cinco modelos na literatura, nomeadamente: unidimensional (uma dimensão- justiça distributiva), bidimensional (duas dimensões- justiça distributiva e justiça procedimental), tridimensional (três dimensões- justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional), tetradimensional (quatro dimensões- justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional) e pentadimensional (cinco dimensões- justiça distributiva das tarefas, justiça distributiva das recompensas, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional) (Jesus & Rowe, 2014).

Até 1975, as investigações sobre as perceções de justiça organizacional, debruçavam-se apenas sobre a dimensão distributiva, devendo-se em grande parte a pesquisas realizadas por Adams (1965, cit. por Colquitt et al., 2001), que avaliou a justiça através do modelo da Teoria da Inequidade. Esta teoria pode ser considerada como uma extensão das ideologias de Homans (1961, cit. por Greenberg & Colquitt, 2005), uma vez que este autor apenas se dedicou ao estudo do impacto das injustiças na satisfação.

A dimensão justiça distributiva é definida como a justiça na repartição de recompensas (Adams, 1965) ou distribuição de recursos, ao nível salarial, promoções, sanções, entre outros (Assmar et al., 2005). Segundo a Teoria de Inequidade de Adams (1965), na realização de uma troca entre indivíduos é possível por vezes emergir sentimentos de injustiça, principalmente na troca de serviços por remuneração. No caso de o trabalhador percecionar que o esforço despendido não foi proporcional à recompensa recebida ou se existir desigualdade quando comparado com outrem, irão emergir sentimentos de desigualdade e inequidade, ao nível da sub-compensação ou sobrecompensação, sendo que a intensidade desses sentimentos depende do grau de discrepância entre *inputs/outcomes*. Se o trabalhador percecionar as recompensas recebidas como justas, tendo em consideração o esforço que despendeu, assim como quando comparado com outrem, irão manifestar-se sentimentos de equidade e igualdade (Adams,

1965). Desta forma, a preocupação dos indivíduos reside apenas na justiça dos resultados e na proporcionalidade entre *inputs/outcomes* (Jesus & Rowe, 2014).

Na relação empregado-empregador, caso as trocas realizadas sejam sentidas como justas, manifestam-se sentimentos de confiabilidade, afeto e consideração. Na eventualidade destas trocas serem consideradas como injustas, evidenciam-se comportamentos desrespeitosos e de rejeição, tensão e insatisfação, sendo que existirá uma propensão para atingir a equidade ou diminuir a desigualdade, através do aumento ou diminuição dos *inputs*. Desta forma, a reciprocidade nas trocas sociais é considerada como uma componente fundamental para perpetuar relações funcionais (Adams, 1965).

Posteriormente, Leventhal (1980), sugeriu que as percepções de justiça além de se basearem na equidade, fundamentam-se de igual forma na igualdade (conceder recompensas idênticas para todos os trabalhadores) e necessidade (facultar recompensas superiores a trabalhadores com maiores necessidades), propondo o Modelo de Julgamento de Justiça, como uma alternativa à Teoria da Equidade apresentada por Adams (1965).

Pelo facto de a justiça distributiva se constituir como insuficiente para descrever o conceito de justiça organizacional (Jesus & Rowe, 2014), entre os anos 1970 e 1990 (Greenberg & Colquitt, 2005), surgiu a segunda dimensão deste construto, designada de justiça procedimental. Esta dimensão refere-se aos processos utilizados pela organização na distribuição das recompensas e recursos, a nível salarial, de sanções, avaliação de desempenho e outros processos (Paz et al., 2009; Rego, 2002). Desta forma, determinada condição é considerada como justa caso os procedimentos utilizados sejam vistos como tal, sendo que os resultados advindos dessa condição não são tidos em consideração (Assmar et al., 2005).

Thibaut e Walker (1975, cit. por Colquitt et al., 2001), iniciaram e apresentaram o conceito de justiça procedimental, através da publicação do seu livro, que teve com base os comportamentos desviantes em procedimentos legais. Estes autores verificaram que as pessoas além de atribuírem importância aos resultados, também se preocupam com os procedimentos utilizados na distribuição desses resultados, sendo que caso os procedimentos fossem percebidos como justos, mesmo que os resultados não fossem vantajosos, estes seriam bem rececionados (Assmar et al., 2005; Colquitt et al., 2001).

Contudo Leventhal e colegas (1980, cit. por Colquitt et al., 2001), também contribuíram para esta dimensão, na medida em que estenderam este conceito a ambientes não legais, tais como as organizações. Como forma de determinar se um procedimento utilizado foi justo, Leventhal (1980) propôs o cumprimento de seis critérios: a consistência (os procedimentos utilizados devem ser consistentes ao longo do tempo e entre indivíduos), supressão de viés

(evitar os interesses pessoais e preconceitos), precisão (recolher o máximo de informações com o menor erro possível), corrigibilidade (possibilidade de modificar as deliberações tomadas), representatividade (os procedimentos utilizados devem ter em consideração os valores e perspetivas de subgrupos da sociedade, que poderão ser prejudicados pelo processo de alocação) e eticidade (os valores éticos e morais devem estar alicerçadas nos processos de alocação). A perceção de justiça nos procedimentos utilizados além de incrementar nos trabalhadores sentimentos de fidelidade, confiança e comprometimento, diminuem a possibilidade de trair o líder e a organização (Jesus & Rowe, 2014).

A partir 1985 (Greenberg & Colquitt, 2005), surgiu a terceira dimensão deste construto, denominada de justiça interacional, por Bies e Moag (1986), que se refere à qualidade do trato nas interações interpessoais (Bies, 2001; Colquitt et al., 2001), ou seja, à forma como os trabalhadores são tratados por alguns membros da organização, nomeadamente pelos colegas e superiores (Jesus & Rowe, 2014). Pelo facto de esta dimensão de justiça ter sido inicialmente vista como um constituinte e extensão da justiça procedimental, Bies (2001) demonstrou a importância de diferenciar estas duas dimensões, argumentando que as pessoas efetuam essa mesma distinção entre ambas e fundamentando que o estudo sobre as interações interpessoais ultrapassa os procedimentos utilizados, acabando por ratificar esta dimensão (Assmar et al., 2005; Jesus & Rowe, 2014). Ainda nesta linha de pensamento, Bies (2001) e Rego (2000) mencionam que estas duas dimensões possuem diferentes efeitos sobre os comportamentos e atitudes dos trabalhadores, sendo que tal pode ser constatado através do estudo desenvolvido por Moorman (1991), onde apenas se verificou uma relação significativa entre os comportamentos de cidadania organizacional e a dimensão de justiça interacional. Posto isto, esta dimensão encontra-se associada a comportamentos de cidadania organizacional, ao comprometimento organizacional, a decisões orçamentais, a comportamentos litigiosos por parte dos trabalhadores, entre outras (Bies, 2001).

A dimensão de justiça interacional, posteriormente, foi dividida em duas componentes de trato interpessoal, sendo estas: a justiça interpessoal e justiça informacional (Colquitt et al., 2001; Jesus & Rowe, 2014). A justiça interpessoal refere-se à medida em que o tratamento adotado pelo superior é respeitável, apropriado e honrado para com o trabalhador, enquanto que a justiça informacional diz respeito às justificações e explicações facultadas sobre as decisões tomadas, nomeadamente os procedimentos utilizados e a distribuição de resultados (Rego, 2000; Colquitt et al., 2001). Segundo Rego (2000), a primeira reflete fatores sociais da justiça distributiva e a segunda fatores sociais da justiça procedimental.

Tendo por base estudos realizados com professores universitários, foi sugerido que o modelo de quatro dimensões, dependendo do contexto em que ocorre, pode se constituir como insuficiente, uma vez que as populações do estudo discriminaram cinco domínios de justiça (Rego, 2001; Rego et al., 2009). Nesta perspetiva, e contrariamente à visão unidimensional pensada inicialmente sobre a dimensão da justiça distributiva, foi proposto pelos autores a distinção entre justiça distributiva das tarefas e justiça distributiva das recompensas, sendo que a primeira está relacionada com o trabalhador percecionar a distribuição de tarefas como justas e a segunda o trabalhador percecionar as recompensas como justas (Rego, 2001; Jesus & Rowe, 2009). Esta proposta emergiu na sequência de, em determinados contextos, as duas dimensões anteriores provirem de diferentes origens (Rego et al., 2009). Atendendo ao mencionado, surgiu o modelo pentadimensional composto por cinco dimensões, sendo estas a justiça distributiva das tarefas, justiça distributiva das recompensas, justiça procedimental, justiça interacional, justiça interpessoal e justiça informacional, onde, com base nos resultados obtidos pelos autores, este modelo foi considerado como adequado (Rego, 2001; Rego et al., 2009).

Assim sendo, quando os trabalhadores inferem a sua organização como justa, tendo por base os seus julgamentos relativamente à distribuição de recursos, aos processos utilizados na distribuição dos mesmos e ao trato recebido, faz com que seja percecionado a existência de consideração e preocupação para com os mesmos, que se traduz em atitudes e comportamentos positivos no local de trabalho, tais como desempenho individual (Ismail et al., 2018), satisfação no trabalho (Beuren et al., 2017), motivação no trabalho (Haryono et al., 2019), comportamentos de cidadania organizacional (Saifi & Shahzad, 2017), entre outros (Bernd & Beuren, 2020). Desta forma, a justiça organizacional pode ser entendida numa vertente cognitiva, que possui um impacto sobre as organizações, seja este de forma direta ou indireta (Bernd & Beuren, 2020).

Quadro 1.1. – *Definição das dimensões de justiça organizacional*

Dimensões de Justiça	Definição
Justiça Distributiva	Justiça é inferida na repartição de recompensas ou distribuição de recursos.
Justiça Procedimental	Justiça é inferida nos processos utilizados pela organização na distribuição das recompensas e recursos.
Justiça Interacional	Justiça é inferida pela qualidade do trato nas interações interpessoais
Justiça Interpessoal	Justiça é inferida com base no tratamento adotado pelo superior, nomeadamente se este é respeitável, apropriado e honrado para com o trabalhador.
Justiça Informacional	Justiça é inferida através das justificações e explicações facultadas sobre as decisões tomadas, nomeadamente os procedimentos utilizados e a distribuição de resultados.

Fonte: Adams (1965), Bies (2001), Colquitt e colegas (2001), Rego (2000), Rego (2002);
Elaboração própria

O presente estudo irá debruçar-se sobre o modelo tridimensional, frequentemente mais pesquisado, composto pela justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interacional (Bernd & Beuren, 2020). Por meio de um exemplo com base num aumento salarial, Rego (2001, p.121) ilustra o modelo tridimensional, através da seguinte frase: “o incremento propriamente dito (justiça distributiva), o processo que o determina (procedimental) e o modo como o superior o transmite, explica e justifica ao colaborador (interacional)”, sendo que é possível ocorrer em simultâneo perceções de justiça numa dimensão e perceções de injustiça noutras, uma vez que o trabalhador pode concordar com o incremento e com o processo utilizado, mas discordar da forma como a chefia lhe transmitiu e explicou a decisão (ex. ter adotado uma postura rude para com o trabalhador).

De seguida, será abordada a variável motivação no trabalho.

1.3 Motivação no Trabalho

No âmbito das investigações em psicologia, a temática referente à motivação tem-se constituído como um dos temas centrais e de maior discussão na literatura, sendo considerado um tópico enigmático e de grande importância na era moderna devido ao seu impacto tanto no

bem-estar dos trabalhadores, como no sucesso das organizações (Baron, 1991; Kanfer et al., 2017; Ryan & Deci, 2000; Tremblay et al., 2009). Este conceito, proveniente da palavra latina *movere* (mover), que incorpora conteúdos biológicos, cognitivos e de regulação social, representa uma energia interna que guia o indivíduo nas suas ações, energia essa que se encontra dependente das suas necessidades (Ryan & Deci, 2000; Teck-Hong & Waheed, 2011). No entendimento de Baron (1991, p.1), o conceito de motivação refere-se a “processos internos que ativam, orientam e mantêm o comportamento” humano. Deci e Ryan (2000) complementaram esta ideia mencionando que esses comportamentos são realizados de forma a alcançar resultados e objetivos ambicionados. Para Pinder (1998, p. 11, cit. por Tremblay et al., 2009), a motivação no trabalho representa “um conjunto de forças energéticas que se originam tanto dentro como fora do indivíduo, para iniciar comportamentos relacionados com o trabalho e para determinar a sua forma, direção, intensidade e duração”.

A motivação dos trabalhadores, assente nas suas características internas e em elementos externos, como os aspetos do trabalho, práticas organizacionais e diferenças individuais, possui um papel de destaque no sucesso e prosperidade das organizações. Entre todas as funções desempenhadas por um líder, motivar os trabalhadores constitui-se como a mais complexa e relevante (Rahbi et al., 2017). Segundo Mitchell (1982), a eficácia de uma organização depende de vários fatores, contudo, o desempenho individual constitui-se como o elemento de maior relevo, sendo este determinado pela motivação, ou seja, quanto maior a motivação do trabalhador melhor será o desempenho do mesmo, o que, por conseguinte, contribui para a eficácia organizacional.

Pelo facto de a motivação estar associada a forças internas e externas que influenciam as ações dos trabalhadores, com o intuito de prever e explicar esses comportamento e atitudes, as teorias motivacionais no trabalho podem ser divididas em teorias motivacionais de conteúdo e teorias motivacionais de processo (Lobos, 1975; Mitchell, 1982; Teck-Hong & Waheed, 2011). As teorias motivacionais de conteúdo assentam na ideia de que os trabalhadores são motivados e influenciados pelas suas necessidades individuais, sendo compostas, como forma de exemplo, pela Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow (1954), Teoria das Necessidades de Realização de McClelland (1961) e Teoria de Dois Fatores de Herzberg (1966) (Lobos, 1975; Teck-Hong & Waheed, 2011). Estas teorias apresentam algumas críticas, sendo uma delas a ausência de explicação relativamente ao processo que ocorre, ou seja, de que forma os fatores motivacionais estimulam a motivação. Contrariamente a estas teorias, e como forma de colmatar a limitação mencionada, as teorias motivacionais de processo objetivam e esclarecem o processo que leva ao surgimento, manutenção e término da motivação, identificando as

variáveis e as relações que podem potenciar ou inibir este estado (Lobos, 1975; Teck-Hong & Waheed, 2011). Dentro destas teorias, pode-se mencionar a Teoria das Expectativas de Vroom (1964), a Teoria da Equidade de Adams (1975), entre outras, destacando-se a Teoria da Autodeterminação de Deci (1975) que será a proposta conceptual adotada para caracterizar o construto de motivação na presente investigação

De acordo com a mesma, a origem da motivação pode dever-se a diversos fatores e, consequentemente, produzir diferentes vivências e consequências, uma vez que a motivação tanto pode advir de forças internas, como de pressões externas. Neste contexto, uma tarefa pode ser executada pela relevância, satisfação e identificação ou por recompensas, imposição e coação externa, sendo que seguindo esta linha de pensamento, os indivíduos podem agir por automotivação ou regulação externa (Ryan & Deci, 2000). Segundo Ryan e Deci (2000), a automotivação, considerada como espontânea quando comparada à motivação advinda de fatores externos, produz um maior entusiasmo, interesse e confiança, que se expressa num maior desempenho, bem-estar, persistência, autoestima e criatividade. Atendendo às diferenças nas origens motivacionais, o objetivo da Teoria da Autodeterminação (TAD) assenta em compreender qual o tipo e grau de motivação presente em cada indivíduo, considerando que as diferentes forças motivacionais possuem impactos distintos ao nível do desempenho, vivência, aprendizagem e bem-estar (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

A TAD considerada como uma grande teoria no campo da motivação humana, estendeu a sua aplicabilidade a diversos domínios, tais como a saúde, educação, desportos, psicoterapia e contextos laborais (Deci et al., 2017). Esta teoria preconiza a diferenciação de motivação entre a motivação autónoma, que implica uma ação voluntária e de livre-arbítrio, e motivação controlada, onde a ação depende de uma influência externa. Posteriormente, estes tipos de motivação ainda podem ser caracterizados em função do seu grau de autonomia, apresentando em ambos os casos um carácter intencional. Contrariamente à intencionalidade destes tipos de motivação surge a amotivação que implica uma ausência de motivação e intenção. Desta forma, a TAD preconiza a motivação como um *continuum*, que varia entre a amotivação (desprovida de autodeterminação), motivação extrínseca (que apresenta quatro formas de motivação-motivação externa, introjetada, identificada e integrada) e, por fim, a motivação intrínseca (considerada como autodeterminada) (Gagné & Deci, 2005). A presente investigação, irá debruçar-se somente sobre as dimensões de motivação externa e intrínseca.

Atendendo ao facto de a motivação extrínseca poder variar o seu grau de autonomia (entre autónomo e controlado), esta é composta por quatro tipos de motivação: externa, introjetada,

identificada e integrada (Gagné & Deci, 2005). A motivação extrínseca externa, constituída como a primeira dimensão de motivação onde se irá centrar a presente investigação, é considerada como o género clássico de motivação externa, assim como a menos autónoma, sendo desta forma uma motivação controlada, uma vez que a ação é realizada somente para alcançar objetivos externos desejados (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). Neste tipo de motivação, o comportamento do indivíduo é originado e persiste através de condicionalidades externas, tais como recompensas e punições, com a finalidade de obter benefícios ou evitar repercussões negativas, sendo encarado como uma *mais-valia* para incentivar comportamentos que não são intrinsecamente motivadores (Gagné & Deci, 2005; Legault, 2016). As recompensas que podem advir das condicionalidades externas possibilitam, entre outros aspetos, o incremento do desempenho do indivíduo (Hendijani et al., 2016).

Na motivação extrínseca introjetada, a regulação ainda é controlada, onde o indivíduo realiza determinada ação simplesmente com a finalidade de evitar sentimentos indesejados ou atingir melhorias pessoais. A motivação extrínseca identificada, é em parte autónoma, sendo que as ações realizadas vão mais ao encontro dos seus ideais. Por fim, a motivação extrínseca integrada, é o tipo mais autónomo e autodeterminado da motivação extrínseca, partilhando alguns aspetos com a motivação intrínseca, onde as ações realizadas possuem uma concordância com os seus princípios e convicções (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

A segunda dimensão onde o presente trabalho se irá debruçar é a motivação intrínseca, que se refere a um tipo de motivação autónoma inerente (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Nesta dimensão a motivação advém do interesse ao realizar determinado comportamento, promovendo sentimentos de desafio e novidade. Desta forma, o incentivo que leva o indivíduo a agir provém de um *locus* interno, ou seja, a ação ou atividade é realizada somente pelo prazer, interesse e satisfação que esta lhe proporciona, não sendo necessários incentivos externos (Deci et al., 2017). O foco desta motivação centra-se na relação entre o indivíduo e a atividade, onde existe uma procura por atividades interessantes e estimulantes de forma a trabalhar e solucionar esses desafios. Apesar desta motivação estar sempre presente em determinados momentos da vida do indivíduo, as condições sociais a que se encontra exposto podem servir como mecanismos para fomentar ou minimizar este tipo comportamentos intrinsecamente motivados (Deci & Ryan, 2009). A motivação intrínseca no local de trabalho, encontra-se associado a comportamentos e atitudes positivas, proporcionando elevados níveis de desempenho e bem-estar (Deci et al., 2017; Vallerand et al., 2008).

A TAD postula que para entender a motivação do ser humano, é necessário atender a três necessidades psicológicas básicas, nomeadamente a autonomia, competência e relacionamento

interpessoal, uma vez que a sua satisfação permite alcançar a integridade, o crescimento psicológico e o bem-estar do indivíduo (Deci & Ryan, 2000). Segundo Gangé e Deci (2005), o cumprimento destas necessidades, em contextos organizacionais, providencia a internalização da motivação extrínseca e incrementa níveis mais altos de motivação intrínseca, o que, por conseguinte, origina uma maior eficácia ao nível do desempenho, persistência, satisfação, atitudes positivas, comportamentos de cidadania organizacional e bem-estar individual (Vallerand et al., 2008).

Quadro 1.2. – *Definição dos tipos de motivação*

Tipos de Motivação		Definição
Amotivação		Ausência de motivação e intenção.
Motivação Extrínseca	Motivação Extrínseca Externa	A motivação é controlada, onde as ações são realizadas somente para alcançar objetivos externos desejados.
	Motivação Extrínseca Introjetada	A motivação é moderadamente controlada, sendo que as ações são realizadas simplesmente com a finalidade de evitar sentimentos indesejados ou atingir melhorias pessoais.
	Motivação Extrínseca Identificada	A motivação é moderadamente autónoma, sendo que a ação realizada vai mais ao encontro dos seus ideias.
	Motivação Extrínseca Integrada	A motivação é autónoma, sendo que as ações realizadas possuem uma concordância com os seus princípios e convicções.
Motivação Intrínseca		A motivação é autónoma inerente, sendo que a ação é realizada somente pelo prazer, interesse e satisfação que esta lhe proporciona.

Fonte: Gagné & Deci (2005); Elaboração própria

Em seguida, será abordado na presente investigação a variável desempenho individual.

1.4. Desempenho Individual

Num mercado cada vez mais competitivo e em constante desenvolvimento, um dos grandes objetivos das organizações centra-se em reter bons trabalhadores, potencializando o desempenho individual dos mesmos e consequentemente o desempenho da organização (Darvish & Rezaei, 2011; Koopmans et al., 2016; Welbourne et al., 1998). Para esse efeito, torna-se essencial ter em consideração os sentimentos que os trabalhadores possuem face ao seu trabalho, equipa e organização, uma vez que estes aspetos irão influenciar o seu desempenho individual (Darvish & Rezaei, 2011). Pela sua grande importância no dia-a-dia das organizações, o desempenho no trabalho constitui-se como um tema de grande relevância no campo da psicologia organizacional (Bommer et al., 1995).

Apesar da existência de múltiplas definições sobre o conceito de desempenho individual, Campbell e colegas (1990) definiram o mesmo como sendo comportamentos e ações desempenhadas pelo indivíduo que contribuem para alcançar as metas da organização. Campbell (1990, p.856) apresenta três ideias a ter em consideração sobre o desempenho individual no trabalho: *“(1) o desempenho no trabalho deve ser definido em termos de comportamento e não resultados, (2) o desempenho no trabalho inclui apenas os comportamentos que são relevantes para os objetivos da organização, e (3) o desempenho no trabalho é multidimensional”*. Na mesma linha de pensamento, Viswesvaran e Ones (2000) mencionam que este construto se refere a comportamentos, atitudes e resultados que os trabalhadores efetuam e que de alguma forma estão relacionados com os objetivos da organização, facultando contributos para a conquista desses objetivos.

Pelo facto de ser um conceito abstrato e abrangente com dimensões distintas, este é considerado como multidimensional (Campbell et al., 1990; Koopmans et al., 2011). Neste sentido, verifica-se a existência de diferentes conceções relativamente às dimensões que constituem o desempenho individual. Viswesvaran e Ones (2000) conceptualizaram a sua composição em três dimensões: desempenho na tarefa (atividades desenvolvidas que são inerentes à função desempenhada), comportamentos de cidadania organizacional (comportamentos que vão além do descritivo de funções e que favorecem a organização) e comportamentos contraprodutivos (ações que têm um impacto negativo na organização). Alinhada com a conceptualização dos autores anteriores, Koopmans e colegas (2016) identificaram três dimensões do desempenho individual: desempenho na tarefa (competências demonstradas pelo trabalhador na realização das tarefas inerentes à sua função), desempenho

contextual (ações que contribuem para o bom ambiente da organização) e comportamentos contraprodutivos (ações que afetam negativamente a organização).

Borman e Motowidlo (1993, cit. por Scotter et al., 2000) defendem a existência de duas dimensões, o desempenho na tarefa (comportamentos relacionados com a criação de bens e serviços, assim como ações que indiretamente contribuam para o sistema da organização) e desempenho contextual (comportamentos que influenciam o contexto social e psicológico, onde as tarefas são executadas). Na visão de Williams e Anderson (1991), estes preconizam a diferenciação do desempenho entre desempenho do próprio papel (DPP), considerado um comportamento esperado, uma vez que se constitui como a execução das funções inerentes ao seu trabalho, e desempenho extra-papel, considerado como ações discricionárias, que não constam no descritivo da função, mas que são valorizadas pelo superior (Dyne & Lepine, 1998).

A presente investigação irá incidir somente sobre o desempenho individual relacionado com as atividades inerentes à própria função (DPP). O desempenho do próprio papel, por se caracterizar como comportamentos exigidos e necessários ao desempenho de uma função, constitui-se como a base do desempenho individual no trabalho. Quando este tipo de desempenho não se manifesta, os indivíduos ficam sujeitos a sanções e punições (Dyne & Lepine, 1998).

O desempenho individual pode ser uma variável consequente de diversos construtos, tais como a motivação no trabalho (Shahzadi et al., 2014), justiça organizacional (Ismail et al., 2018), responsabilidade social (Wang et al., 2020), compromisso afetivo (Ribeiro et al., 2018), liderança autêntica (Duarte et al., 2021), entre outras. Segundo a pesquisa realizada por Oliveira (2015), o desempenho individual do próprio papel é influenciado, por meio de uma mediação total, pela motivação no trabalho e pelas características da função.

Com o propósito de avaliar o desempenho dos indivíduos, surgiram várias propostas de medidas de avaliação, que foram evoluindo ao longo dos anos (Welbourne et al., 1998). Contudo, pela impossibilidade de medir este construto de forma direta, a medição do mesmo é realizada através das suas dimensões, que se constituem como indicadores passíveis de medição direta. Desta forma, torna-se essencial identificar quais as componentes que constituem este conceito (Koopmans et al., 2011).

Inicialmente a medição do desempenho assumia uma visão extremamente simplista, onde o foco se centrava somente no trabalhador e na comparação inter-indivíduos, o que acarretava bastantes limitações. Como forma de dar resposta a esta limitação, a partir da década de 60, foi adotada uma visão mais abrangente do desempenho individual, onde o foco se centrava no

comportamento do indivíduo, tomando em consideração as tarefas e atividades inerentes ao seu trabalho (Miguel, 2009; Welbourne et al., 1998). Neste contexto, legitimou-se a subjetividade do desempenho individual, uma vez que se assumiu que a sua constituição diferia entre empregos, o que resultou na utilização de diversas medidas (Koopmans, 2011). Devido a esta conjuntura, e com a finalidade de desenvolver uma medida de desempenho com uma estrutura teórica generalizável, e que permitisse a realização de comparações entre organizações, Welbourne e colegas (1998), atendendo à Teoria dos Papéis e Teoria da Identidade, apresentaram a escala de desempenho baseada em papéis (*Role-Based Performance Scale-RBPS*).

A Teoria dos Papéis preconiza que o desempenho individual é influenciado tanto pelos atributos do indivíduo como pela organização em que se encontra, englobando uma perspetiva psicológica (individual) e sociológica (ambiental). Os papéis, considerados como as funções ocupadas por um indivíduo dentro de uma estrutura social, foram considerados como fundamentais na compreensão dos comportamentos organizacionais. Neste contexto, esta teoria defende uma perspetiva multidimensional tanto do construto como do instrumento de medida, uma vez que o desempenho depende de vários fatores que devem ser levados em consideração (Welbourne et al., 1998).

De forma a identificar quais as dimensões (funções) de desempenho que devem ser incorporadas num instrumento de medida, Welbourne e colegas (1998), utilizaram a Teoria da Identidade (Welbourne et al., 1998). A Teoria da Identidade defende que o comportamento é influenciado pela relevância dos papéis desempenhados e não pela sua existência, sendo que a realização de determinado comportamento se encontra relacionado à importância da função (Welbourne et al., 1998). Assim sendo, “quanto mais saliente a identidade do papel, mais significado, propósito e orientação comportamental o indivíduo” detém (Thoits, 1991, p. 106). Ou seja, os papéis considerados como mais importantes para o indivíduo, dispõem de um maior valor e propósito (Welbourne et al., 1998). Desta forma, é possível que as organizações possam influenciar, de diferentes formas, o comportamento dos seus trabalhadores, através da saliência dos papéis. Essa influência pode relacionar-se com sanções, compensações ou *feedback* (Welbourne et al., 1998).

Posto o mencionado, Welbourne e colegas (1998), conceptualizam um instrumento de medida baseado em cinco dimensões (funções): trabalho (referente às funções inerentes do seu trabalho), carreira (desenvolvimento de competências que permitam prosperar no seu trabalho), inovação (comportamentos criativos e inovadores), equipa (refere-se ao trabalho conjunto com os colegas, de forma a obter-se o sucesso da organização) e organização (relacionada com

comportamentos de cidadania organizacional) (Miguel, 2009; Welbourne et al., 1998). Esta conceção surge numa linha de pensamento abrangente sobre o desempenho individual, onde é idealizado que os trabalhadores, além de desempenharem o papel relacionado com a realização do seu trabalho, desempenham outros tipos de papéis (Welbourne et al., 1998).

Atendendo ao facto da presente investigação se centrar somente no desempenho individual ao nível do próprio papel (DPP), ou seja, nas atividades inerentes à própria função do trabalhador, apenas será utilizada a dimensão respeitante ao trabalho, que assenta nos parâmetros da qualidade, quantidade, exatidão/rigor do trabalho e no serviço prestado.

Após ter sido realizado o enquadramento teórico das variáveis que irão compor a presente investigação, torna-se essencial estabelecer uma associação entre as mesmas. Assim sendo, de seguida será apresentada a relação entre os construtos.

1.5. Relação entre os construtos

Nos últimos anos assistiu-se a um crescimento dos estudos sobre a temática de RSO, uma vez que, num mercado cada vez mais competitivo, esta constitui-se como um instrumento relevante para a estratégia das organizações de forma a alcançar tanto uma vantagem na competitividade como o sucesso da entidade. No entanto, estas investigações incidiram sobretudo nos resultados financeiros, negligenciando o aspeto micro da responsabilidade social, mais especificamente, os *stakeholders* que compõe a organização. Dentro do grupo de *stakeholders* encontram-se os trabalhadores, que se constituem como uma peça fundamental nas práticas de RSO por, de uma forma direta ou indireta, serem afetados pelas mesmas, influenciando deste modo o desempenho e a subsistência da organização (Leal et al., 2014; Wang et al., 2020). Ainda referente a esta temática, outro aspeto que tem recebido pouca atenção por parte da literatura centra-se ao nível da dimensão interna de responsabilidade social, uma vez que a maioria das investigações nesta área têm-se focado na dimensão externa do construto (Low, 2016).

Segundo a literatura, a perceção de RSO promove atitudes e comportamentos positivos nos trabalhadores, tais como o compromisso organizacional (Azim, 2016), identificação organizacional (Nguyen et al., 2020), confiança organizacional (Nguyen et al., 2020), justiça organizacional (Jung & Ali, 2017), sendo também o desempenho individual (Boadi et al., 2019; Chen & Khuangga, 2020; Manzoor et al., 2019; Wang et al., 2020) apontado como um dos desses comportamentos, indicando a existência de uma relação positiva entre a RSO e esta variável (Ali et al., 2020; Wang et al., 2020). De forma consonante, autores defendem que as

percepções, por parte dos trabalhadores, de práticas socialmente responsáveis podem predizer determinados comportamentos, apontando o desempenho da função como um deles (Rupp & Mallory, 2015). De forma consonante com esta teoria, é possível identificar alguns estudos que sustentam a existência de uma relação positiva entre a responsabilidade social e o desempenho individual (Ahmad et al., 2014; Ho, 2012). Como forma a esclarecer os fundamentos teóricos que se constituem como base explicativa das consequências da responsabilidade social, alguns autores mencionam a norma da reciprocidade, uma vez que os trabalhadores ao sentirem que a sua organização é ética, socialmente responsável e lhes proporciona um trato adequado, sentem-se impulsionados a retribuir esse mesmo trato, manifestando-se, entre outros comportamentos, num melhor desempenho individual ao nível do próprio papel (Ahmad et al., 2014; Leal et al., 2014). Assim sendo, quando os trabalhadores percecionam que as práticas da sua organização são éticas e cumprem os deveres morais, faz com que os mesmos detenham uma atitude positiva para com a sua entidade, espelhando-se numa maior produtividade (Story & Neves, 2015).

Contudo, além das relações gerais apresentadas, também a dimensão interna de responsabilidade social por si só possui um relevante impacto sobre o desempenho individual. Pelo facto de esta dimensão se focar nos trabalhadores e no seu bem-estar, a adoção deste tipo de práticas permite a criação de uma relação de confiança e reciprocidade entre o trabalhador e a organização, incrementando a moral e, por conseguinte, o desempenho geral dos mesmos, o que em última instância resulta numa maior produtividade e vantagem competitiva da organização (Low, 2016).

Assim sendo, propõe-se a primeira hipótese do presente estudo:

H1: A responsabilidade social interna está positivamente relacionada com o desempenho individual.

Como forma de clarificar melhor o impacto da responsabilidade social nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, várias investigações têm-se debruçado sobre o papel das variáveis mediadoras nesta relação (Leal et al., 2014). Para além da relação direta entre a responsabilidade social e o desempenho individual, diversos estudos têm demonstrado a existência de uma relação indireta entre estas variáveis, por meio de mediadoras (Leal, 2013; Vlachos et al., 2014; Shin et al., 2016).

A percepção de justiça organizacional constitui-se como uma das variáveis estudadas enquanto consequente da responsabilidade social (Leal et al., 2014), compartilhando o mesmo pressuposto ético normativo, relativamente ao trato prestado aos *stakeholders* internos e externos da organização (Rupp et al., 2006).

De acordo com a literatura, a adoção de práticas socialmente responsáveis influencia as percepções de justiça que o indivíduo detém sobre si mesmo e sobre organização, uma vez que tais práticas são consideradas como evidência de que a organização atua com base em normas justas, incrementando uma maior percepção de justiça nos trabalhadores (Chen & Khuangga, 2020; Jung & Ali, 2017; Rupp et al., 2006; Tziner et al., 2011). Esta inferência de justiça que os trabalhadores realizam, ocorre através de duas formas: a nível individual e a nível coletivo (Rupp et al., 2006). Assim sendo, o julgamento efetuado pelos trabalhadores sobre a existência de justiça numa organização tem por base tanto as políticas desenvolvidas internamente, como o trato prestado a terceiros (Chen & Khuangga, 2020; Rupp et al., 2006). Por conseguinte, esta análise realizada por parte dos trabalhadores sobre a existência de justiça no local de trabalho, irá moldar as suas atitudes e comportamentos subsequentes (Gond et al., 2010, 2017; Rupp et al., 2006). Quando estas percepções são positivas, verifica-se a incrementação de alguns resultados positivos, tais como o desempenho (Colquitt et al., 2001; Ismail et al., 2018).

Tendo em consideração a meta análise desenvolvida por Wang e colegas (2020) sobre as consequências da responsabilidade social, a implementação de práticas socialmente responsáveis resulta, de uma forma implícita, na adoção de um trato justo para com os seus trabalhadores. Nesta mesma meta-análise, foi confirmada a existência de uma relação entre a responsabilidade social e a justiça organizacional. Tais resultados foram suportados por Jung e Ali (2017), onde foi verificada a existência de uma relação positiva entre RSO e a justiça distributiva e procedimental.. Ahmad e colegas (2014), além de confirmarem os resultados anteriores sobre a existência de uma relação positiva entre a percepção de responsabilidade social e a percepção de justiça organizacional, concluíram que a percepção de justiça organizacional medeia de forma total a relação entre a responsabilidade social e o desempenho geral no trabalho. Estes resultados podem dever-se ao facto de o comportamento dos trabalhadores ser espelhado no trato que recebem por parte da organização. Quando o trato recebido é percecionado como justo, tal irá influenciar de forma positiva a eficácia, eficiência e qualidade do trabalho realizado (Ahmad et al., 2014).

De forma consonante com a linha de pensamento apresentada, Ho (2012) verificou que, de uma forma geral, quando os trabalhadores percecionam que a sua organização adota práticas de responsabilidade social, tal propicia a que os mesmos percecionem as decisões e ações realizadas pela organização como mais justas, o que, por conseguinte, incrementa melhores níveis de desempenho no seu trabalho. Contudo, apesar das dimensões de justiça procedimental e interacional terem mediado a relação entre todas as dimensões de responsabilidade social

(económica, legal, ética e filantrópica) e o desempenho individual, os mesmos resultados não foram encontrados com a justiça distributiva. Esta dimensão apenas apresentou uma mediação entre a dimensão legal de responsabilidade social e o desempenho no trabalho. Tais resultados indicam a possibilidade de existir diferentes efeitos, consoante a dimensão de justiça organizacional estudada.

Atendendo ao mencionado, e segundo Chen e Khuangga (2020), sobre a justiça organizacional se constituir como insuficiente para explicar resultados positivos nos trabalhadores, propõem-se as seguintes hipóteses:

H2a: A relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual é mediada pela percepção de justiça distributiva.

H2b: A relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual é mediada pela percepção de justiça procedimental.

H2c: A relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual é mediada pela percepção de justiça interacional.

Conforme mencionado, as práticas de RSO influenciam o comportamento e atitudes dos trabalhadores, sendo que, segundo alguns autores (Melo Neto & Froes, 1999, cit. por Cruz et al., 2012; Melynyte & Ruzevicius, 2008), também a motivação no trabalho se constitui como um dos fatores influenciados por estas iniciativas. Segundo um estudo realizado pela Environics International (2002, cit. por Melynyte & Ruzevicius 2008), verificou-se que em 25 países, 80% dos trabalhadores quando percecionavam que a sua organização exercia práticas socialmente responsáveis, apresentavam níveis mais elevados de lealdade e motivação. Pelo facto de estas iniciativas incentivarem as relações sociais, quer ao nível interno da própria organização quer ao nível externo, permitem suprir necessidades psicológicas de pertença dos trabalhadores, ajudando desta forma a satisfazer algumas das suas carências (Skudiene & Auruskeviciene, 2017).

Apesar da escassa pesquisa realizada sobre a relação entre a responsabilidade social e a motivação dos trabalhadores (Kunz, 2020; Leal et al., 2014), no estudo desenvolvido por Kunz (2020), sobre a relação entre as iniciativas de RSO e a motivação (intrínseca e extrínseca) no trabalho, apenas foi encontrado um efeito positivo de RSO sobre a motivação intrínseca. Hur e colegas (2018), encontraram resultados semelhantes, uma vez que, ao estudarem o efeito mediador da motivação intrínseca na relação entre a RSO e a criatividade, evidenciaram um impacto positivo da RSO nesta motivação. Para além do mencionado, quando efetuada uma comparação entre a dimensão interna e externa de responsabilidade social, as práticas internas apresentaram uma relação mais forte com a motivação (interna) dos trabalhadores (Skudiene &

Auruskeviciene, 2017). As práticas internas de responsabilidade social, ao deterem preocupações para com o bem-estar dos trabalhadores, promovem um aumento da sua satisfação e motivação, o que, por conseguinte, incrementa níveis mais elevados de desempenho (Low, 2016). Tal acontecimento pode dever-se ao facto de os trabalhadores ao estarem motivados, executarem o seu trabalho com maior dedicação, aumentando desta forma o seu desempenho. Assim sendo, é possível afirmar que o desempenho se encontra dependente da motivação (Shahzadi et al., 2014). Apesar de o desempenho ser afetado por diversas variáveis, a motivação no trabalho constitui-se como um dos principais fatores que influencia a qualidade do desempenho realizado, sendo que quanto maior for a motivação, maior será o desempenho (Andriani et al., 2018; Knippenberg, 2000). De modo a confirmar este raciocínio, alguns estudos verificaram a existência de uma relação positiva e significativa entre a motivação e o desempenho dos trabalhadores (ex. Oliveira, 2015; Shahzad et al., 2014), sendo que na investigação desenvolvida por Oliveira e Leal (2016) constatou-se a existência de uma relação entre a motivação intrínseca e o desempenho autoreportado. Segundo um estudo realizado por Oliveira (2015), a motivação no trabalho constituiu-se como uma variável mediadora da relação entre as características da função e o desempenho do próprio papel autoavaliado, mediando de forma completa esta relação.

Atendendo aos dois tipos de motivação (intrínseca e extrínseca) existentes, alguma literatura sugere que o cargo desempenhado determina qual o tipo de motivação que detém uma maior orientação sobre o comportamento do indivíduo. Assim sendo, é teorizado que indivíduos que detenham um nível hierárquico inferior, quando comparados a cargos hierárquicos superiores, possuam uma maior predisposição para fatores motivacionais externos (Turner, 2017). Agregado ao mencionado, é possível verificar a existência de conceções divergentes sobre os diferentes impactos que as dimensões da motivação (intrínseca e extrínseca) podem deter nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores. Estas dimensões, quando combinadas, tanto podem predizer positivamente o desempenho como podem restringir os seus efeitos (Kuvaas et al., 2017). Desta forma, e pelo facto das iniciativas de RSO poderem afetar, de formas diferentes, os dois tipos de motivação (Kunz, 2020), preconizam-se as seguintes hipóteses:

H3a: A relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual é mediada pela motivação intrínseca.

H3b: A relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual é mediada pela motivação extrínseca.

A Figura 1.1. ilustra o modelo de investigação resultante das várias hipóteses preconizadas. Como forma de testar o modelo de investigação foi realizado um estudo quantitativo de carácter correlacional, cuja metodologia se apresenta no próximo capítulo.



Figura 1.1. *Modelo de investigação*

Capítulo II- Método

2.1 Instrumento e medidas

Atendendo ao objetivo de facultar respostas às hipóteses levantadas, optou-se pela elaboração de um estudo quantitativo de carácter correlacional e com corte transversal, de modo a ser possível analisar as eventuais relações entre as variáveis. Desta forma, para operacionalizar o presente estudo, foi construído um questionário composto por três partes. A escolha deste método para a recolha de dados prendeu-se ao facto de, além de ser o método mais frequentemente utilizado para investigar comportamentos organizacionais, ser de fácil aplicação (Ganster et al., 1983; Rogelberg et al., 2002).

A primeira parte do questionário consiste na introdução (Anexo A), onde são facultados alguns esclarecimentos relevantes, tais como a explicação do objetivo da investigação, a duração do preenchimento do questionário, a apresentação de informações relativas à confidencialidade dos participantes, ressaltando a inexistência respostas certas ou erradas, sendo apenas valorizada a sinceridade- umas das propostas apresentadas Podsakoff e colegas (2003) para a controlar o erro de variância do método comum-, e por fim, a solicitação do consentimento em participar no estudo. A segunda parte foi constituída por 72 afirmações, referentes tanto às variáveis que constam no modelo- responsabilidade social das organizações, desempenho individual, perceção de justiça organizacional e motivação -, assim como variáveis externas ao mesmo- variável de desejabilidade social e variável marcadora. A terceira e última parte, foi composta por questões sociodemográficas e de caracterização da organização, sendo que no final constava um agradecimento pelo tempo investido no preenchimento do questionário.

Com a finalidade de avaliar as variáveis do presente estudo, foram utilizadas seis medidas, sendo que, de forma a garantir a consistência interna das mesmas, foi calculado o seu alfa de Cronbach (α). Este coeficiente, que varia entre 0 e 1, permite verificar a confiabilidade dos instrumentos utilizados, onde a obtenção de valores mais próximos de 1 representa uma maior confiabilidade (Matthiensen, 2011). Segundo Murphy e Davidsholder (1998, cit. por Maroco & Garcia-Marques, 2006), um valor $<.60$ comporta uma fiabilidade inaceitável, entre $.60$ e $.70$ uma fiabilidade baixa, entre $.80$ e $.90$ uma fiabilidade moderada a elevada e, por fim, um valor entre $.90$ e $.95$ uma fiabilidade elevada. Atendendo ao facto de esta medida apenas se aplicar a instrumentos com dois ou mais itens, a variável marcadora flexibilidade no trabalho não será sujeita a esta análise (Matthiensen, 2011).

Responsabilidade Social Interna (variável preditora)

De forma a medir a variável preditora, foi utilizada a Escala de Responsabilidade Social Percecionada (PCSR-S) (Anexo B), desenvolvida por Duarte (2011), em contexto português. A mesma é constituída por dezasseis itens, agrupados em três dimensões: responsabilidade social para com os trabalhadores, composta por sete itens (ex. “Cumpre com o código do trabalho.”); responsabilidade para com a comunidade e ambiente, composta por seis itens (ex. “Apoia causas sociais.”); e responsabilidade social económica, composta por três itens (ex. “Garante o pagamento atempado de salários e regalias.”). A escala de resposta desta medida é do tipo *Likert*, variando de 1 (Discorda totalmente) a 5 (Concorda totalmente).

Como o objetivo deste estudo se centra apenas na dimensão interna de responsabilidade social, para avaliar as hipóteses apresentadas anteriormente, apenas foram levados em consideração os resultados obtidos pela dimensão da responsabilidade social para com os trabalhadores. Esta dimensão apresenta um valor de .82 de consistência interna, sendo considerada uma fiabilidade moderada a elevada.

Perceção de Justiça Organizacional (variável mediadora)

Com o objetivo de medir a perceção de justiça organizacional foi utilizada a Escala de Justiça (Anexo C) de Niehoff e Moorman (1993), traduzida para a população portuguesa por José (2013). Esta medida apresenta vinte itens, agrupados em três dimensões: justiça distributiva (cinco itens) (ex. “O meu horário de trabalho é justo.”), justiça procedimental (seis itens) (ex. “Os responsáveis pela organização tomam decisões de trabalho de forma imparcial.”) e justiça interacional (nove itens) (ex. “Os responsáveis pela organização explicam de forma clara qualquer decisão relacionada com o meu trabalho.”). Esta medida possui uma escala de resposta do tipo *Likert* até 5 pontos (1= Discordo totalmente; 5= Concordo totalmente). Relativamente à consistência interna, esta apresenta um valor de .81 na dimensão de justiça distributiva (fiabilidade moderada a elevada), .90 na dimensão de justiça procedimental (fiabilidade elevada) e .95 na dimensão de justiça interacional (fiabilidade elevada).

Motivação no trabalho (variável mediadora)

Para avaliar esta variável foi utilizada a *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) (Anexo D), de Tremblay e colegas (2009), baseada na Teoria da Autodeterminação, tendo sido traduzida para português por Veríssimo (2018). Esta medida apresenta dezoito itens, agrupados em seis dimensões, que correspondem aos seis tipos de motivações preconizados pela Teoria da Autodeterminação, sendo estas a amotivação (ex. “Eu não sei porquê, as

condições de trabalho não são aceitáveis.”), a regulação externa (ex. “Pelo rendimento que me proporciona.”), a regulação introjetada (ex. “Porque eu quero ser um “vencedor/a” na vida.”), a regulação identificada (ex. “Porque este é o trabalho que escolhi para alcançar um determinado estilo de vida.”), a regulação integrada (ex. “Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou”) e, por fim, a motivação intrínseca (ex. “Porque sinto muito prazer em aprender coisas novas.”). Cada dimensão contempla três itens, sendo que cada item possui uma escala de resposta do tipo *Likert*, que varia entre 1 (Não corresponde de todo) e 7 (Corresponde exatamente).

Uma vez que a presente investigação se centra na análise da motivação intrínseca e extrínseca, a avaliação das hipóteses apenas levará em consideração os resultados obtidos nestas dimensões (motivação intrínseca e motivação extrínseca- regulação externa). Assim sendo, a dimensão de motivação intrínseca apresenta um alfa de *Cronbach* no valor de .86, considerada como uma fiabilidade moderada a elevada e a dimensão extrínseca (regulação externa) um alfa de .67, representando uma fiabilidade baixa.

Desempenho Individual (variável critério)

Para avaliar o desempenho individual, foi solicitada a autorização para utilização da *Role-Based Performance Scale* (RBPS) (Anexo E), aos seus autores, sendo estes Welbourne e colegas (1998). Após a autorização de um dos autores (Anexo F), foi utilizada a escala traduzida para a população portuguesa por Oliveira (2015). Esta escala contempla cinco dimensões: trabalho, carreira, inovação, equipa e organização, possuindo uma escala de resposta do tipo de *Likert* até 5 pontos (1= Necessita de muita melhoria; 5= Excelente).

Pelo facto de o presente estudo se centrar somente sobre o desempenho do próprio papel, apenas foi utilizada a dimensão correspondente ao trabalho, que representa as funções inerentes ao trabalho realizado. Esta dimensão contempla quatro itens (ex. “Qualidade do meu trabalho.”) e apresenta um valor de .80 de consistência interna, considerada uma fiabilidade moderada.

Desejabilidade Social

Pelo facto de o desempenho individual ter sido obtido através de uma autoavaliação, e como forma de diminuir o erro de variância do método comum (que será explicado posteriormente), optou-se por se incluir uma medida de desejabilidade social no questionário, possibilitando desta forma controlar o viés de desejabilidade social, que, em muitos casos, se constitui como uma interferência na análise de dados (Nederhof, 1985). O viés de desejabilidade social consiste

na predisposição de os indivíduos facultarem uma resposta tendo por base o que idealizam ser como socialmente mais desejável, em detrimento das suas reais concepções e sentimentos, ou seja, consiste numa deturpação das respostas no sentido do que é mais desejável e aceitável socialmente (Grimm, 2010; Nederhof, 1985).

Com a finalidade de medir este viés, foi utilizada uma versão curta da *Social Desirability Scale* de Marlowe-Crowne (MCSDS) (Anexo G), desenvolvida por Ballard (1992- MCSDS-SF), validada para a população portuguesa por Pechorro e colegas (2012). A finalidade desta escala centra-se em avaliar a predisposição dos indivíduos para enaltecer as suas qualidades e desvalorizar as suas fraquezas (Pechorro et al., 2012). Esta medida é constituída por doze itens (ex. “Por vezes, quando não consigo o que quero fico chateado/a.”), apresentando uma escala de resposta dicotómica (Sim/ Não). Dos doze itens, sete são considerados itens invertidos, mais especificamente os itens 1, 2, 4, 5, 7, 10 e 11. Após ser realizada a reversão dos itens apresentados anteriormente, a cotação desta escala obtém-se através do somatório dos itens, onde as pontuações mais elevadas representam a tendência em facultar respostas de acordo com o que é socialmente mais desejado. Esta medida possui um alfa *Kuder- Richardson* de .52 na presente amostra, pelo que não será utilizada nas análises subsequentes.

Flexibilidade no trabalho (variável marcadora)

Atendendo ao facto do erro de variância do método comum se constituir como um problema importante nas investigações comportamentais, podendo colocar em causa os resultados obtidos, e à semelhança da variável anterior, considerou-se pertinente a integração de uma variável marcadora no questionário, como forma de controlar este erro. O erro de variância do método comum refere-se à variância que é obtida na relação entre os construtos se poder dever aos métodos utilizados, ao invés de uma relação efetiva entre as variáveis (Podsakoff et al., 2003). Como forma de controlar tal viés utilizou-se a variável marcadora “*work flexibility*” (flexibilidade no trabalho) (Anexo H), aplicada por Korschun e colegas (2014), que se relaciona com a capacidade que o trabalhador possui para planear o seu horário de trabalho. Esta medida possui apenas um item, tendo o mesmo sido traduzido para português por Silva (2019) (“Indique em que medida a sua chefia permite que seja você próprio a determinar o seu horário de trabalho.”), e uma escala de resposta do tipo *Likert*, que varia entre 1 (De formal alguma) a 7 (Totalmente).

O motivo de escolha desta variável deveu-se ao facto de a mesma ter sido utilizada como variável marcadora no estudo de Korschun e colegas (2014), sendo que, segundo os resultados obtidos, esta não possuiu relação com duas das variáveis da presente investigação, mais

especificamente, a responsabilidade social e o desempenho individual. Apesar da flexibilidade no trabalho possuir cognitivamente uma relação com o trabalho, esta não deverá estar teoricamente associada à variável preditora (responsabilidade social interna) nem à variável critério (desempenho individual) (Korschun et al., 2014; Podsakoff et al., 2003).

Todavia, atendendo ao Quadro 3.1., e contrariamente ao esperado, no presente estudo a variável marcadora demonstrou-se relacionada moderada e positivamente com a variável preditora responsabilidade social interna ($\rho = .31$; $p < .01$). Os mesmos resultados foram encontrados em todas as dimensões das variáveis mediadoras percepção de justiça organizacional, nomeadamente justiça distributiva ($\rho = .35$; $p < .01$), justiça procedimental ($\rho = .41$; $p < .01$) e justiça interacional ($\rho = .43$; $p < .01$), assim como motivação intrínseca ($\rho = .43$; $p < .01$) e extrínseca ($\rho = .30$; $p < .01$), pelo que também se verificou uma relação positiva entre estas variáveis e a variável marcadora. Contudo, e de forma semelhante aos resultados de Korschun e colegas (2014), esta variável não se revelou associada à variável critério desempenho individual ($\rho = .12$; $p = .13$), o que indica que o erro de variância comum se encontra controlado no presente conjunto de dados, pelo facto de a variável marcadora não se encontrar associada a pelo menos uma das variáveis do modelo (Podsakoff et al., 2003).

Teste de Harman

Como forma de deter uma maior garantia sobre a inexistência do erro de variância do método comum nos resultados obtidos, além da utilização da técnica da variável marcadora, realizou-se adicionalmente o Teste de Harman (Anexo I). Este teste, largamente utilizado para verificar a existência do erro mencionado, servindo como uma técnica de diagnóstico, é realizado por meio de uma análise fatorial exploratória, sem rotação, a todas as variáveis que estão a ser investigadas (Podsakoff et al., 2003; Rodríguez-Ardura & Meseguer-Artola, 2020).

Nos presentes dados, este teste obteve um valor de 39.38% no primeiro fator, o que significa que o erro de variância do método comum não afeta substancialmente os resultados obtidos, uma vez que o valor, ao ser inferior a 50%, indica que não existe apenas um fator responsável pela covariância entre as medidas (Podsakoff et al., 2003; Rodríguez-Ardura & Meseguer-Artola, 2020). Assim sendo, a percentagem obtida sugere que o primeiro fator apenas explica 39.38% da covariância entre as medidas ($KMO = .923$, $Bartlett = 4157.19$, $p < .001$). Ao nível da variância total, esta apresenta um valor de 68.11%. Apesar do mencionado, importa salientar que este teste possui algumas limitações, pelo facto de ser considerado insensível e não detetar níveis pequenos e moderados do erro de variância do método comum (Podsakoff et al., 2003; Rodríguez-Ardura & Meseguer-Artola, 2020).

Questões Sociodemográficas e de Caracterização da Organização

Com a finalidade de recolher informação sobre os participantes e a sua organização, foi solicitado que respondessem a um conjunto de questões (Anexo J) referentes a: idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na organização, situação contratual, cargo exercido, condições de trabalho, setor de atividade, classificação e dimensão da organização.

2.2 Procedimento

Como forma de operacionalizar a presente investigação, procedeu-se à construção do questionário através da plataforma *Qualtrics*, com a duração de 8 a 10 minutos para o seu preenchimento.

A divulgação do questionário foi efetuada no dia 8 de fevereiro de 2021, tendo-se mantido a recolha de dados até dia 05 de abril de 2021, perfazendo um total de aproximadamente dois meses. A amostra da investigação constitui-se como não probabilística de conveniência, tendo sido obtida por meio de redes sociais pessoais (ex. *Facebook*, *Instagram*) e redes profissionais (ex. *LinkedIn*).

Relativamente aos critérios de participação, apenas era solicitado ao participante que se encontrasse a trabalhar por conta de outrem há, pelo menos, 3 meses na mesma organização. Apesar de se ter obtido 263 acessos, foi necessário excluir 105 participantes, 87 por não terem terminado o questionário, 8 por não preencherem os critérios de participação, 6 pela situação contratual em que se encontravam (*Layoff*/ suspensão de contrato), 2 por terem demorado menos de cinco minutos a preencher o questionário e, por fim, 2 por não terem terminado o questionário no mesmo dia. Desta forma, a amostra final ficou constituída por 158 participantes.

2.3. Participantes

Atendendo ao mencionado anteriormente, a presente investigação ficou constituída por 158 participantes, maioritariamente do sexo feminino (63.9%), com idades compreendidas entre os 21 e os 61 anos ($M= 40$; $DP=11.24$), sendo que grande parte possui habilitações literárias ao nível do ensino secundário (34.2%) e licenciatura (32.3%). Ainda assim, 7.6% dos participantes possui escolaridade até ao 9º ano, 5.1% possui pós-graduação, 19.6% completou o mestrado e 1.3% possui o doutoramento.

Ao nível do desempenho das funções, verificou-se um maior número de participantes que não exerce cargos de chefia (84.2%), contudo alguns indivíduos encontram-se a exercer cargos de chefia por conta de outrem (15.8%).

A amostra do presente estudo, apresenta uma antiguidade na organização que varia entre os 3 meses e os 48 anos ($M=8.99$; $DP=9.73$), sendo que 75.9% se encontra efetivo, 15.2% com contratos de trabalho a termo, 4.4% a realizar estágio profissional, 3.2% com contratos de trabalho temporário e 1.3% a recibos verdes. Apesar de a maioria estar a exercer funções no local de trabalho habitual (50.6%), também se verifica uma elevada percentagem de indivíduos em teletrabalho (47.5%), sendo que apenas uma pequena proporção se encontra em regime de trabalho híbrido (1.9%). De salientar que no âmbito das medidas governamentais de contenção da pandemia Covid-19, no período de recolha de dados o teletrabalho obrigatório estava decretado para grande parte, se não a totalidade, do território nacional.

Ao nível da entidade empregadora, 74.1% dos participantes exercem funções em organizações privadas, 20.9% em organizações públicas, 4.4% em organizações público-privadas e 0.6% optaram por não responder. Para além do mencionado, 62.7% dos participantes encontra-se a operar numa organização com fins lucrativos, 36.7% em organizações sem fins lucrativos e 0.6% preferiram não responder. Relativamente ao setor de atividade, verifica-se a existência do exercício de funções tanto no setor terciário (70.3%), como no setor secundário (25.3%) e primário (2.5%), sendo que 1.9% dos participantes preferiu não responder a esta questão. Por fim, a amostra do estudo encontra-se maioritariamente empregada em organizações com mais de 250 trabalhadores (46.2%), verificando-se também a existência de entidades empregadoras que contemplam entre 50 a 250 trabalhadores (21.5%), assim como 10 a 49 trabalhadores (16.5%) e até 9 trabalhadores (15.8%). O Quadro 2.1 sistematiza as características dos participantes do presente estudo.

Quadro 2.1- *Síntese das características sociodemográficas dos participantes e caracterização da organização (em % e média)*

Características sociodemográficas e de caracterização da organização	% de participantes
Sexo Feminino	63.9%
Idade (média em anos)	40
Habilitações literárias ao nível do Ensino Secundário	34.2%
Cargo não chefia	84.2%
Trabalhadores Efetivos	75.9%
Antiguidade na organização (média em anos)	8.99
Exercício de funções no local de trabalho habitual	50.6%
Organização privada	74.1%
Organização com fins lucrativos	62.7%
Setor de atividade terciário	70.3%
Organização com mais de 250 trabalhadores	46.2%

Fonte: Elaboração própria

Capítulo III- Resultados

Como forma de testar as hipóteses de investigação apresentadas no Capítulo I, procedeu-se à utilização de análises estatísticas. Para tal, foi efetuada uma análise estatística dos resultados com recurso ao software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 26, e à macro Process, versão 3.5 (Hayes, 2018), de forma a ser possível analisar o modelo de mediação quatro, relativo a modelos de mediação em paralelo.

No presente capítulo, será apresentado inicialmente as estatísticas descritivas (médias e desvio-padrão), a consistência interna e as correlações entre as variáveis, recorrendo ao coeficiente de correlação de *Spearman*. Em seguida, serão demonstrados os resultados referentes às hipóteses de investigação teorizadas, e desta forma será realizada a análise do modelo de mediação.

3.1. Análise descritiva e correlações entre as variáveis

Como forma de se iniciar a análise dos resultados obtidos, procedeu-se ao cálculo das estatísticas descritivas e correlações entre as variáveis, apresentados no Quadro 3.1.

No que concerne às estatísticas descritivas, é possível observar em todas as variáveis a obtenção de valores superiores ao ponto médio das escalas de resposta. Tal significa que os participantes percecionam que as suas organizações apresentam algumas preocupações de responsabilidade social direcionadas aos trabalhadores ($M=3.83$; $DP= 0.68$), assim como algum nível de justiça dentro da sua organização no que concerne à distribuição de recursos- justiça distributiva ($M=3.43$; $DP= 0.80$), aos procedimentos utilizados na distribuição desses recursos- justiça procedimental ($M=3.31$; $DP= 0.84$), e ao trato recebido- justiça interpessoal ($M=3.51$; $DP= 0.83$). À semelhança dos valores apresentados anteriormente, os participantes também apresentam níveis de desempenho individual ($M=3.92$; $DP= 0.61$), motivação intrínseca ($M=5.21$; $DP= 1.37$) e motivação extrínseca ($M=4.66$; $DP= 1.32$), ligeiramente acima do valor médio das escalas. Relativamente à variável marcadora flexibilidade no trabalho, os participantes apresentaram valores ao nível médio da escala ($M=3.85$; $DP= 2.08$), o que significa que a chefia não determina de forma total o seu horário de trabalho, contudo os trabalhadores também não possuem liberdade para o determinar, existindo uma conjugação entre as partes.

Como forma de analisar as correlações entre as variáveis, nomeadamente as variáveis do modelo, sociodemográficas e a variável marcadora, recorreu-se à utilização do coeficiente de correlação de *Spearman*, devido à existência de variáveis dicotómicas e ordinais. Atendendo ao

Quadro 3.1 é possível verificar que a responsabilidade social interna possui uma correlação moderada e positiva com o desempenho individual ($\rho=.40$; $p<.01$), o que significa que valores mais acentuados de percepção de responsabilidade social interna coocorrem com valores mais acentuados de desempenho individual. O mesmo é verificado com as restantes variáveis do modelo, uma vez que a responsabilidade social interna apresenta uma correlação moderada e positiva com a percepção de justiça distributiva ($\rho=.52$; $p<.01$), procedimental ($\rho=.66$; $p<.01$) e interacional ($\rho=.62$; $p<.01$), assim como com a motivação intrínseca ($\rho=.40$; $p<.01$) e extrínseca ($\rho=.27$; $p<.01$), ainda que esta última seja uma correlação fraca. Tal significa, que níveis mais elevados de percepção de responsabilidade social interna coocorrem também com níveis mais elevados tanto das percepções de justiça distributiva, procedimental e interacional, como da motivação intrínseca e extrínseca.

À semelhança das correlações anteriores, todas as dimensões de percepção de justiça, nomeadamente a justiça distributiva ($\rho=.31$; $p<.01$), justiça procedimental ($\rho=.32$; $p<.01$) e justiça interacional ($\rho=.30$; $p<.01$), correlacionam-se moderada e positivamente com o desempenho individual. Estes resultados indicam que valores mais elevados ao nível da percepção de justiça na distribuição de recursos, dos procedimentos utilizados na distribuição dos mesmos e do trato recebido, coocorrem também com níveis mais elevados de desempenho individual.

Em conformidade com os resultados obtidos, também a motivação intrínseca ($\rho=.17$; $p<.05$) e extrínseca ($\rho=.22$; $p<.01$) dos trabalhadores se correlacionam positivamente, ainda que de forma fraca, com o desempenho individual dos mesmos, o que demonstra que níveis mais acentuados de motivação intrínseca e motivação extrínseca, coocorrem com valores mais acentuados de desempenho individual.

Atendendo aos resultados demonstrados, é possível afirmar a existência de relações positivas e significativas entre as variáveis do modelo.

Conforme apresentado no capítulo anterior, a variável marcadora flexibilidade no trabalho encontra-se relacionada com todas as variáveis do modelo, à exceção da variável critério desempenho individual ($\rho=.12$; $p=.13$). Assim sendo, esta variável será utilizada nas análises subsequentes como covariada.

Por fim, verificou-se as correlações entre a variável critério (desempenho individual) e as variáveis sociodemográficas (idade, sexo e habilitações literárias) e de caracterização da organização (antiguidade na organização, situação contratual, exercício de um cargo de chefia, condições de trabalho, setor de atividade, classificação da organização e dimensão da

organização), pelo que nenhuma relação se demonstrou estatisticamente significativa. Assim sendo, as mesmas não serão utilizadas em análises posteriores.

Quadro 3.1- Médias, Desvios- Padrão, Correlações de Spearman entre variáveis e Consistência Interna

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Responsabilidade Social Interna	3.84	0.68	(.82)						
2. Percepção de Justiça Distributiva	3.43	0.80	0.52**	(.81)					
3. Percepção de Justiça Procedimental	3.31	0.84	0.66**	0.67**	(.90)				
4. Percepção de Justiça Interacional	3.51	0.83	0.62**	0.66**	0.89**	(.95)			
5. Motivação Intrínseca	5.21	1.37	0.40**	0.37**	0.43**	0.44**	(.86)		
6. Motivação Extrínseca	4.66	1.32	0.27**	0.40**	0.35**	0.31**	0.38**	(.67)	
7. Desempenho Individual	3.92	0.61	0.40**	0.31**	0.32**	0.30**	0.17*	0.22**	(.80)
8. Flexibilidade no trabalho	3.85	2.08	0.31**	0.35**	0.41**	0.43**	0.43**	0.30**	0.12

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

3.2 Teste do modelo de investigação

Com a finalidade de testar o efeito mediador das variáveis percepção de justiça organizacional (justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional) e motivação (motivação intrínseca e extrínseca) na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual, primeiramente procedeu-se à análise dos pressupostos, sendo estes: a normalidade dos erros, a homogeneidade de variâncias e a ausência de multicolineariedade (ex. responsabilidade social interna- tolerância ≥ 0.52 , $VIF \leq 1.88$; justiça distributiva- tolerância ≥ 0.46 , $VIF \leq 2.18$; justiça procedimental- tolerância ≥ 0.14 , $VIF \leq 6.98$; justiça interacional- tolerância ≥ 0.16 , $VIF \leq 6.07$; motivação intrínseca- tolerância ≥ 0.75 , $VIF \leq 1.34$; motivação extrínseca- tolerância ≥ 0.82 , $VIF \leq 1.22$). Após esta verificação, foi realizado o teste das hipóteses recorrendo à macro da PROCESS, tendo sido utilizado o modelo de mediação quatro (Hayes, 2018).

3.2.1. Relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual

Conforme abordado no Capítulo 1, a primeira hipótese preconiza uma relação positiva entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual. Atendendo aos resultados apresentados nos Quadros 3.2 e 3.3, é possível constatar que o efeito total da responsabilidade social interna no desempenho individual é positivo e significativo ($B=0.27$, $t=3.73$, $p<.001$). Tal permite confirmar a existência de uma relação entre estas duas variáveis, sendo que, pelo facto de ser uma relação positiva, quanto maior for a percepção de práticas de responsabilidade social interna, maior será o desempenho individual no trabalho.

Desta forma, é possível corroborar a Hipótese 1, sendo que este modelo explica 9% da variação do desempenho individual ($F(2, 155)= 7.69$, $p<.001$).

3.2.2. O papel mediador da percepção de Justiça Distributiva na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual

A Hipótese 2a teoriza o efeito mediador da percepção de justiça distributiva na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual.

Atendendo ao Quadro 3.2, é possível constatar uma relação positiva e significativa entre a responsabilidade social interna e a percepção de justiça distributiva ($B=0.60$, $t=7.32$, $p<.001$), pelo que quanto maior a percepção de práticas de responsabilidade social interna, maior será a percepção de justiça distributiva, ou seja, maior será a percepção de justiça na distribuição de recompensas e recursos. Contudo, a percepção de justiça distributiva não prediz significativamente o desempenho individual dos trabalhadores, embora o coeficiente esteja no sentido positivo esperado ($B=0.12$, $t=1.63$, $p=.11$). Desta forma, também o efeito indireto da percepção de justiça distributiva na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual, não se constitui como significativo ($B=0.07$, 95%BootIC= -0.02, 0.17), o que se traduz numa ausência de mediação da percepção de justiça distributiva na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual na presente amostra. A análise dos resultados obtidos conclui a não corroboração da Hipótese 2a ($F(3, 154)= 6.06$, $p<.001$) ($R^2=0.11$).

Quadro 3.2. *Resultados de regressão para a mediação da percepção de Justiça Distributiva na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual*

Variáveis predictoras	Percepção de Justiça Distributiva		Desempenho Individual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2.89	0.27
Responsabilidade Social Interna			0.27***	0.07
Flexibilidade no trabalho			-0.00	0.02
<i>Efeito direto</i>				
Constante	0.89	0.30	2.78	0.27
Responsabilidade Social Interna	0.60***	0.08	0.20*	0.08
Flexibilidade no trabalho	0.07*	0.03	-0.01	0.02
Percepção de Justiça Distributiva			0.12	0.07
<i>Efeito indireto</i>				
	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>	
	.07	0.05	-0.02; 0.17	

Notas: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

3.2.3. O papel mediador da percepção de Justiça Procedimental na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual

A Hipótese 2b preconiza o efeito mediador da percepção de justiça procedimental na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual.

Atendendo ao Quadro 3.3, é possível constatar uma relação positiva e significativa entre a responsabilidade social interna e a percepção de justiça procedimental ($B=0.74$, $t=9.71$, $p<.001$), pelo que quanto maior a percepção de práticas de responsabilidade social interna, maior será a percepção de justiça procedimental, ou seja, maior será a percepção de justiça sobre os procedimentos utilizados para distribuir os recursos e recompensas. Contudo, a percepção de justiça procedimental não prediz significativamente o desempenho individual dos trabalhadores, embora o coeficiente esteja no sentido positivo esperado ($B=0.03$, $t=0.42$, $p=.68$). Posto isto, também o efeito indireto da percepção de justiça procedimental na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual, não se constitui como significativo ($B=0.02$, 95%BootIC= -0.11, 0.16). Assim sendo, é possível inferir que não existe um efeito mediador da percepção de justiça procedimental na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual na presente amostra. Com base nos resultados encontrados, a Hipótese 2b não é corroborada ($F(3, 154)=5.16$, $p<.05$) ($R^2=0.09$).

Quadro 3.3.- *Resultados de regressão para a mediação da percepção de Justiça Procedimental na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual*

Variáveis preditoras	Percepção de Justiça		Desempenho	
	Procedimental		Individual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2.89	0.27
Responsabilidade Social Interna			0.27**	0.07
Flexibilidade no trabalho			-0.00	0.02
<i>Efeito direto</i>				
Constante	0.16	0.28	2.88	0.27
Responsabilidade Social Interna	0.74**	0.08	0.25*	0.09
Flexibilidade no trabalho	0.08**	0.03	-0.01	0.03
Percepção de Justiça Procedimental			0.03	0.08
<i>Efeito indireto</i>				
	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>	
	.02	0.07	-0.11; 0.16	

Notas: * $p < .01$; ** $p < .001$

3.2.4. O papel mediador da percepção de Justiça Interacional na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual

A Hipótese 2c teoriza o efeito mediador da percepção de justiça interacional na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual.

Atendendo ao Quadro 3.4, é possível constatar uma relação positiva e significativa entre a responsabilidade social interna e a percepção de justiça interacional ($B=0.66$, $t=8.27$, $p<.001$), pelo que quanto maior a percepção de práticas de responsabilidade social interna, maior será a percepção de justiça interacional, ou seja, maior será a percepção de justiça na qualidade do trato recebido. No entanto, e à semelhança das análises anteriores respeitantes às restantes dimensões de justiça organizacional, também a percepção de justiça interacional não prediz significativamente o desempenho individual dos trabalhadores, embora o coeficiente esteja no sentido positivo esperado ($B=0.04$, $t=0.49$, $p=.63$). Desta forma, o efeito indireto da percepção de justiça interacional na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual, não se constitui como significativo ($B=0.02$, 95%BootIC= -0.08, 0.13). Posto isto, torna-se possível concluir que a percepção de justiça interacional não medeia a relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual na presente amostra.

Tendo em consideração os resultados apresentados, não é possível corroborar a Hipótese 2c ($F(3, 154)=5.18$, $p<.05$) ($R^2=0.09$).

Quadro 3.4.- *Resultados de regressão para a mediação da percepção de Justiça Interacional na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual*

Variáveis predictoras	Percepção de Justiça Interacional		Desempenho Individual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2.89	0.27
Responsabilidade Social Interna			0.27**	0.07
Flexibilidade no trabalho			-0.00	0.02
<i>Efeito direto</i>				
Constante	0.64	0.29	2.86	0.27
Responsabilidade Social Interna	0.66**	0.08	0.25*	0.09
Flexibilidade no trabalho	0.09**	0.03	-0.01	0.03
Percepção de Justiça Interacional			0.04	0.07
<i>Efeito indireto</i>				
	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>	
	.02	0.05	-0,08; 0.13	

Notas: * $p < .01$; ** $p < .001$

3.2.5. O papel mediador da Motivação Intrínseca na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual

A Hipótese 3a pressupõe a existência de um efeito mediador da motivação intrínseca na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual.

Através do Quadro 3.5, é perceptível a existência de uma relação significativa entre a responsabilidade social interna e a motivação intrínseca, sendo que quanto maior a percepção de práticas de responsabilidade social interna, maior a motivação intrínseca dos trabalhadores ($B=0.53$, $t=3.57$, $p<.001$). No entanto, e à semelhança da análise das hipóteses anteriores, a motivação intrínseca não prediz o desempenho individual dos trabalhadores, embora o coeficiente esteja no sentido positivo esperado ($B=0.01$, $t=0.31$, $p=.76$). Nesta linha de pensamento, também o efeito indireto da motivação intrínseca na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual se constitui como não significativa ($B=0.01$, 95%BootIC= -0.05, 0.06). Assim sendo, não se verifica um efeito mediador da motivação intrínseca na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual na presente amostra.

Em conformidade com os resultados obtidos, a Hipótese 3a não foi corroborada ($F(3, 154)= 5.13$, $p<.05$) ($R^2=0.09$).

Quadro 3.5.- *Resultados de regressão para a mediação da Motivação Intrínseca na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual*

Variáveis predictoras	Motivação Intrínseca		Desempenho Individual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-Padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2.89	0.27
Responsabilidade Social Interna			0.27**	0.07
Flexibilidade no trabalho			-0.00	0.02
<i>Efeito direto</i>				
Constante	2.29	0.55	2.86	0.28
Responsabilidade Social Interna	0.53**	0.15	0.26**	0.08
Flexibilidade no trabalho	0.23**	0.05	-0.01	0.03
Motivação Intrínseca			0.01	0.04
<i>Efeito indireto</i>				
	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>	
	.01	0.03	-0.05; 0.06	

Notas: * $p < .01$; ** $p < .001$

3.2.6. O papel mediador da Motivação Extrínseca na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual

Por fim, a Hipótese 3b preconiza a existência de um efeito mediador da motivação extrínseca na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual.

Tendo em consideração o Quadro 3.6, e em conformidade com os resultados anteriores, também a motivação extrínseca possui uma relação positiva e significativa com a responsabilidade social interna ($B=0.40$, $t=2.53$, $p<.05$). Tal determina, que à medida que as práticas de responsabilidade social interna aumentam, também se verifica um aumento da motivação extrínseca dos trabalhadores. No entanto, a motivação externa não prediz o desempenho individual, embora o coeficiente esteja no sentido positivo esperado ($B=0.05$, $t=1.25$, $p=.22$). Assim sendo, também se verifica que o efeito indireto da motivação extrínseca na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual não se constitui como significativo ($B=0.02$, 95%BootIC= -0.00, 0.05). É então possível verificar que a motivação extrínseca não medeia a relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual na presente amostra.

Com base nos resultados apresentados, verifica-se que a Hipótese 3b não foi corroborada ($F(3, 154)= 5.66$, $p<.001$) ($R^2=0.10$).

Quadro 3.6.- *Resultados de regressão para a mediação da Motivação Extrínseca na relação entre a Responsabilidade Social Interna e o Desempenho Individual*

Variáveis predictoras	Motivação Extrínseca		Desempenho Individual	
	B	Erro-padrão	B	Erro-Padrão
<i>Efeito total</i>				
Constante			2.89	0.27
Responsabilidade Social Interna			0.27**	0.07
Flexibilidade no trabalho			-0.00	0.02
<i>Efeito direto</i>				
Constante	2.68	0.58	2.76	0.28
Responsabilidade Social Interna	0.40*	0.16	0.25	0.07
Flexibilidade no trabalho	0.12*	0.05	-0.01	0.02
Motivação Extrínseca			0.05	0.04
<i>Efeito indireto</i>				
	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>95% Bootstrap IC</i>	
	.02	0.01	-0.00; 0.05	

Notas: * $p < .05$; ** $p < .001$

Atendendo aos resultados anteriormente apresentados, torna-se pertinente mencionar que, apesar de não se ter verificado nenhum efeito mediador da justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional) e da motivação (intrínseca e extrínseca) no trabalho na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual, estas mediadoras, ao serem incluídas nas análises, baixaram o efeito da variável preditora sobre a variável critério.

A Figura 3.1. ilustra o modelo de investigação suportado com linhas preenchidas para os efeitos apoiados e tracejados para os efeitos não apoiados.

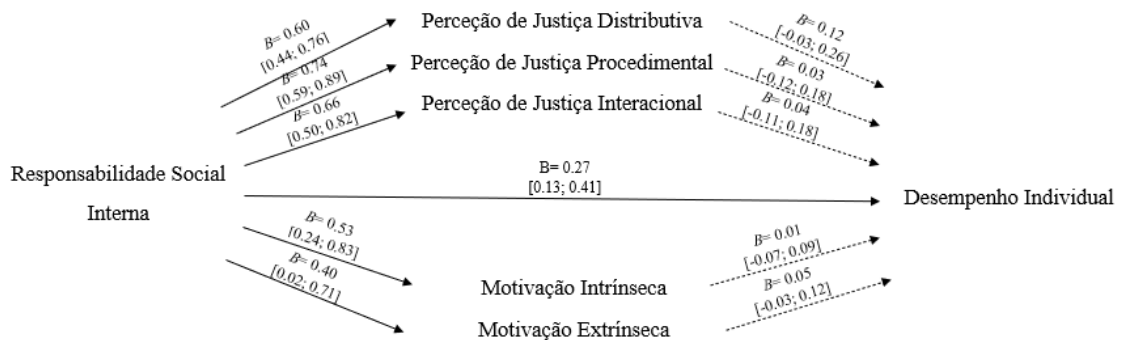


Figura 3.1- *Modelo de investigação suportado com os resultados*

Capítulo IV- Discussão e Conclusões

Atendendo ao facto de a temática sobre responsabilidade social das organizações se encontrar em evolução junto do mercado empresarial, o presente estudo procurou contribuir para o aprofundamento das investigações sobre a dimensão interna deste construto, através da perceção dos trabalhadores, assim como compreender o impacto desta dimensão nas atitudes e comportamentos dos mesmos. Agregado a este objetivo, também procurou-se entender quais as variáveis que contribuem para um maior desempenho individual dos trabalhadores.

Com base nos resultados obtidos, a primeira hipótese, que teoriza a existência de uma relação positiva entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual, foi suportada. Desta forma, é possível afirmar que quanto maior a perceção de responsabilidade social interna maior será o desempenho individual ao nível da função exercida. Os trabalhadores ao percecionarem que a sua entidade empregadora adota práticas internas de responsabilidade social que visam promover o seu bem-estar, potencia a criação de uma relação de confiança e reciprocidade entre os mesmos e a organização, incrementando a sua moral e, por conseguinte, o seu desempenho (Low, 2016), sendo esta uma possível explicação para os resultados alcançados. As evidências do presente estudo são suportadas pela investigação de Ali e colegas (2020) e Boadi e colegas (2019), onde foi comprovada a existência de uma relação positiva entre a responsabilidade social e o desempenho individual.

Apesar de autores terem encontrado resultados dissonantes, tanto através da dimensão interna como por meio da multidimensionalidade do construto de RSO, aos obtidos na presente investigação (ex. Jacinto & Carvalho, 2009; Shin et al., 2016; Sobral, 2016), os achados deste estudo providenciam sustento à existência de uma relação principal positiva entre a dimensão interna de responsabilidade social e o desempenho individual do próprio papel. Assim sendo, este estudo contribui para a literatura existente na medida em que comprova a existência de um impacto direto entre estas variáveis, demonstrando que a sua relação não se verifica somente através de um efeito indireto, como constatado em investigações que estudaram a relação entre a responsabilidade social e o desempenho (ex. Leal, 2013; Vlachos et al., 2014; Shin et al., 2016).

As evidências obtidas, podem ser interpretadas através da Teoria das Trocas Sociais, pelo facto de os indivíduos ao percecionarem que a sua organização atua de forma ética e socialmente responsável, detendo um trato adequado para com os mesmos, origina sentimentos de retribuição através de um melhor desempenho individual ao nível do

próprio papel (Ahmad et al., 2014; Leal et al., 2014). Desta forma, quando os trabalhadores percebem que a sua organização adota práticas de trabalho que os favorecem, tal impulsiona o seu desempenho (Boadi et al., 2019). Segundo Aguilera e colegas (2005), as ações de responsabilidade social adotadas por uma organização, sejam estas positivas ou negativas, determinam o grau de justiça existente nas mesmas, sendo que com base nestas práticas, os trabalhadores definem as suas percepções sobre a existência ou ausência de justiça no seu local de trabalho. Pelo facto de estas percepções de justiça influenciarem os comportamentos e atitudes dos trabalhadores, quando é percebido um elevado nível de justiça, tal manifesta-se num bom desempenho, sendo esta informação consonante com os resultados obtidos para a Hipótese 1 (Aguilera et al., 2005). Posto isto, torna-se perceptível que as ações de responsabilidade social detêm implicações relevantes ao nível do desempenho dos trabalhadores, uma vez que impactam o seu comportamento (Ali et al., 2020).

Em relação às Hipóteses 2a, 2b e 2c, que teorizam um efeito mediador da percepção de justiça distributiva, procedimental e interacional (respetivamente) na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual, não foram suportadas. Apesar de se ter verificado um efeito positivo e significativo da responsabilidade social interna nas três dimensões de justiça organizacional, confirmando os resultados obtidos por Ho (2012) e Ahmad e colegas (2014), que verificaram uma relação entre a responsabilidade social e a percepção de justiça organizacional, as dimensões distributiva, procedimental e interacional, contrariamente ao esperado, não mediarão a relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual. Estas evidências são dissonantes com estudos realizados (ex. Ahmad et al., 2014) onde foi comprovado que, de uma forma geral, a percepção de justiça mediou a relação entre a responsabilidade social e o desempenho. Todavia, Ho (2012), através do seu estudo, apenas suportou parcialmente esta relação, uma vez que a justiça distributiva apenas mediou a relação entre a dimensão legal de responsabilidade social e o desempenho do próprio papel. Ademais, com base nos resultados obtidos numa meta-análise (Cohen-Charash & Spector, 2001), foi verificado que apesar da justiça procedimental se encontrar relacionada ao desempenho, a mesma relação não foi suportada para a justiça distributiva e interacional, uma vez que os resultados encontrados demonstraram a existência de uma relação fraca entre as variáveis. Em consonância com parte dos achados encontrados no presente estudo, a investigação de Haryono e colegas (2019) também não suportou a

relação entre justiça organizacional, investigada pelos autores com base no modelo bidimensional (justiça distributiva e justiça procedimental), e o desempenho individual.

Por fim, as Hipóteses 3a e 3b, que contemplam um efeito mediador da motivação intrínseca e extrínseca, respetivamente, na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual, também não foram suportadas. À semelhança das hipóteses anteriores, a responsabilidade social interna demonstrou deter um efeito positivo e significativo tanto na motivação intrínseca, tendo sido esta evidência constatada noutro estudo (Skudiene & Auruskeviciene, 2012), como na motivação extrínseca. Tal evidência é consonante com os resultados obtidos pela KPMG (2005), onde foi demonstrado que a motivação dos trabalhadores se constituía como uma das principais razões que impulsionavam as organizações a adotarem práticas socialmente responsáveis. Contudo, e contrariamente ao teorizado, o efeito indireto destas variáveis mediadoras na relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual não se constitui como significativo.

Contrariando a literatura existente no que concerne à existência de uma relação entre a motivação intrínseca e extrínseca dos trabalhadores com o seu desempenho individual (ex. Makki & Abid, 2017; Oliveira & Leal, 2016), o presente estudo não obteve tais resultados. Esta ausência de relação também se verificou numa investigação desenvolvida por Joo e colegas (2010), uma vez que, no seu modelo inicial, não se confirmou a existência de uma relação entre a motivação intrínseca e o desempenho do próprio papel. No entanto, os resultados encontrados não foram os esperados, uma vez que os indivíduos ao deterem interesse e satisfação na realização das suas tarefas, revelam elevados níveis de desempenho. Segundo a literatura, ainda que a motivação intrínseca possua um maior efeito no desempenho, o mesmo também se verifica através da motivação extrínseca (Makki & Abid, 2017; Turner, 2017).

Atendendo ao facto de se ter constatado uma ausência de relação entre as variáveis mediadoras e o desempenho individual do próprio papel, as evidências encontradas na presente investigação podem dever-se tanto ao reduzido número de participantes, como à tendência observada em facultar respostas acima do ponto médio da escala na autoavaliação realizada sobre o desempenho individual, pelo que estas condicionantes poderão estar a contaminar a análise dos resultados. Para além do mencionado, torna-se relevante evidenciar que, apesar das variáveis mediadoras não terem mediado a relação principal, quando estas foram incluídas nas análises, o efeito principal da responsabilidade social interna no desempenho individual diminuiu, colocando em

questão se tais resultados seriam os mesmos com uma amostra maior. De forma a concluir, através da presente investigação foi possível perceber que as ações de responsabilidade social direcionadas aos trabalhadores contribuem para a manifestação de comportamentos e atitudes favoráveis no local de trabalho. Pelo facto de os trabalhadores se constituírem como uma peça fundamental para a prosperidade das organizações, torna-se essencial a implementação de ações que estimulem as suas atitudes e comportamentos positivos, uma vez que estas respostas irão deter resultados e repercussões benéficas para a própria organização, permitindo atingir uma vantagem no mercado de trabalho (Leal et al., 2014).

4.1. Implicações teóricas e práticas

Os resultados obtidos na presente investigação, acarretam tanto implicações teóricas como práticas. Relativamente às repercussões teóricas, este estudo contribuiu tanto para colmatar a lacuna existente sobre as pesquisas referentes à dimensão interna da responsabilidade social (Low, 2012; Mory et al., 2016), como para aprofundar o aspeto micro deste construto, auxiliando o apelo realizado por Aguinis e Glavas (2012), reforçado por Leal e colegas (2014) e mais recentemente por Gond et al. (2017), da necessidade de efetuar um investimento nas investigações desta temática a um nível individual. Para além do mencionado, o mesmo permitiu identificar alguns consequentes comportamentais e atitudinais deste construto junto dos trabalhadores, tendo este estudo investido tanto em consequências mais estudadas (ex. percepção de justiça organizacional) como em domínios menos evidenciados na literatura (ex. motivação) (Leal et al., 2014). Os resultados obtidos também apresentaram um importante contributo teórico para a relação entre a responsabilidade social interna e o desempenho individual na medida em que comprovaram a existência de uma relação direta e positiva entre os construtos, demonstrando que a relação entre a responsabilidade social e o desempenho não se verifica somente através de um efeito indireto (ex. Leal, 2013; Vlachos et al., 2014; Shin et al., 2016).

No que concerne às implicações práticas desta investigação, o seu propósito centra-se em demonstrar e salientar a relevância da adoção, por parte das organizações, de práticas socialmente responsáveis dirigidas aos *stakeholders* internos, que se constituem como um grupo de extrema relevância, uma vez que potencia resultados positivos tanto para os trabalhadores como para as próprias organizações, ao nível da percepção de justiça,

da motivação e do desempenho individual (Wang et al., 2020). Com este estudo foi possível comprovar que, atendendo à Teoria da Justiça, os trabalhadores ao perceberem que a organização para a qual trabalham desenvolve este tipo de práticas, promove uma maior percepção justiça para com os próprios, moldando os seus comportamentos (Chen & Khuangga, 2020). Para além do aumento da percepção de justiça, estas iniciativas socialmente responsáveis, ao deterem preocupação para com o bem-estar dos seus trabalhadores, também promovem um aumento na sua motivação (Low, 2016). Por sua vez, estas atitudes e comportamentos positivos podem prever e aumentar o desempenho no trabalho (Ahmad et al., 2014; Low, 2016). Assim, a adoção de tais práticas contribui para a estratégia da organização, uma vez que além de potenciar e evitar determinados comportamentos e atitudes, permite aprimorar a relação com os seus trabalhadores (Ahmad et al., 2014).

Em suma, destaca-se a importância de as organizações adotarem práticas internas de responsabilidade social, direcionadas aos trabalhadores, uma vez que a aplicação de tais práticas, além de evitar comportamentos negativos, permite alcançar consequências e resultados positivos no local de trabalho, ao nível da motivação, percepção de justiça e desempenho individual dos *stakeholders* internos, que em última instância contribui para o sucesso e prosperidade da entidade.

4.2. Limitações e sugestões para estudos futuros

À semelhança do que ocorre em diversas investigações, foi possível identificar algumas limitações no presente estudo. A primeira limitação reside ao nível da amostra, mais especificamente no reduzido número de participantes. Agregado a isto, também a natureza da mesma se constitui como uma limitação, uma vez que a amostragem por conveniência condiciona a generalização dos resultados obtidos à população. O facto de os dados terem sido recolhidos numa única fonte e momento temporal não permite estabelecer relações de causalidade entre os construtos, o que não garante a direção das relações apresentadas no modelo de investigação, as quais são teoricamente definidas.

Outro aspeto que necessita de ser considerado como limitativo é a ocorrência de desejabilidade social nas respostas obtidas para avaliar o desempenho individual auto-reportado dos participantes. Apesar da inclusão no instrumento de uma medida para controlar possíveis vieses de desejabilidade social, não foi possível utilizar esta medida em análises subsequentes devido à consistência interna ter sido insatisfatória. Tal implica que não seja possível excluir a possibilidade deste viés nos resultados obtidos.

Por fim, a última limitação identificada centra-se ao nível do ambiente em que o questionário foi desenvolvido, uma vez que pelo facto de ter sido realizado *online*, e num período de confinamento, poderá ter existido vieses de resposta e de autoseleção dos participantes.

Como forma de solucionar as limitações apresentadas anteriormente, em estudos futuros sugere-se a aplicação do questionário a uma maior amostra, com vista a perceber se os resultados obtidos para a hipóteses 2a, 2b, 2c e hipóteses 3a e 3b se deve ao baixo número de participantes da investigação. Apesar dos efeitos obtidos estarem na direção esperada, não se revelaram estatisticamente significativos. De forma a ser possível generalizar os resultados e estabelecer relações de causalidade entre as variáveis, é sugerida a replicação do presente estudo tendo por base uma metodologia experimental ou longitudinal, assim como a sua testagem junto de uma amostra mais representativa da população. Ainda nesta linha de pensamento, e atendendo ao facto de as mediações não terem obtido resultados significativos, agregada às sugestões apresentadas anteriormente, considera-se pertinente a testagem do modelo de investigação com a multidimensionalidade de todos os construtos, de forma a ser possível obter uma visão mais abrangente das possíveis relações entre as variáveis.

Com a finalidade de obter uma melhor compreensão sobre o impacto das práticas internas de responsabilidade social no desempenho individual, sugere-se em estudos futuros a inclusão de outras variáveis moderadoras e mediadoras. Ao nível de variáveis moderadoras, e de forma semelhante à sugestão apresentada por Ali e colegas (2020), sugere-se o estudo do estilo de liderança como uma possível moderadora da relação anterior, uma vez que quanto mais justo é percebido o estilo de liderança e as práticas de RSO, maior o desempenho (Manzoor et al., 2019). Outra variável que poderia ser estudada enquanto moderadora, reside ao nível da idade, dado que a mesma pode possuir diferentes impactos na relação entre a RSO e o desempenho no trabalho, como demonstrado no estudo de Wang e colegas (2020). Atendendo ao facto de as práticas de RSO incrementarem uma visão positiva nos trabalhadores sobre a sua conduta ética e moral, demonstrando por meio de comportamentos e decisões que os seus interesses são levados em consideração, faz com que os trabalhadores além de deterem uma maior confiança na organização, desempenhem voluntariamente outras atividades (Wang et al., 2020). Assim sendo, e de forma semelhante a Ali e colegas (2020), sugere-se em estudos futuros a utilização da confiança organizacional como uma possível variável mediadora.

4.3. Considerações finais

Através da presente investigação, e tendo por base a perspetiva dos trabalhadores, pretendeu-se aprofundar a literatura existente sobre a dimensão interna da responsabilidade social, bem como perceber de que forma a mesma se relaciona com resultados favoráveis, ao nível individual, no local de trabalho. As conclusões obtidas, demonstraram a relevância em assumir responsabilidades para com os trabalhadores que constituem uma organização, de forma a potenciarem as suas atitudes e comportamentos positivos e, subsequentemente, alcançar a prosperidade da organização e uma vantagem competitiva junto do mercado de trabalho. Assim sendo, é possível verificar que a existência de práticas de responsabilidade social dirigida aos trabalhadores, além de deter benefícios na perceção de justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional) e motivação (intrínseca e extrínseca) dos mesmos, incrementam maiores níveis de desempenho individual (do próprio papel). Desta forma, torna-se essencial percecionar esta visão estratégica investindo neste tipo de ações, com a finalidade de alcançar benefícios tanto para os trabalhadores como para a organização.

Referências bibliográficas

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2005). Putting the back in corporate social responsibility: a multi-level theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. Doi: 10.1177/0149206311436079
- Ahmad, I., Shehzad, K., & Zafar, M. A. (2014). Impact of CSR Perception on Dimensions of Job Performance with Mediating Effect of Overall Justice Perception. *European Journal of Business and Management*, 6(20), 94-108.
- Ali, H. Y., Asrar-ul-Haq, M., Amin, S., Noor, S., Haris-ul-Mahasbi, M., & Aslam, M. K. (2020). Corporate social responsibility and employee performance: the mediating role of employee engagement in the manufacturing sector of Pakistan, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6) 1-12. Doi: 10.1002/csr.2011
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 7(7), 19-29.
- Arcioni, W. A., & Mesquita, J. M. C. (2007). A Responsabilidade Social nas Organizações: Percepções e Realidade. *Revista Gestão & Tecnologia*, 7(2), 1-17. <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2007.v7i2.196>
- Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. (2005). Justiça Organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(3), 443-453. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722005000300019>

- Azim, M. T. (2016). Corporate Social Responsibility and employee behavior: mediating role of organizational commitment. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(60), 207-225. Doi: 10.7819/rbgn.v18i60.2319
- Baron, R. A. (1991). Motivation in Work Settings: Reflections on the Core of Organizational Research. *Motivation and Emotion*, 15(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/BF00991472>
- Bernd, D. C., & Beuren, I. M. (2020). Percepção de justiça organizacional e seus reflexos na satisfação e intenção de turnover de auditores internos. *Revista Universo Contábil*, 16(1), 7-26. Doi: 10.4270/RUC.2020101
- Bertoncello, S. L. T., & Júnior, J. C. (2007). A importância da Responsabilidade Social Corporativa como fator de diferenciação. *FACOM* (17), 70-76.
- Beuren, I. M., Santos, V., Marques, L., & Resendes, M. (2017). Relação entre percepção de justiça organizacional e satisfação no trabalho. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11(4), 69-86. <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v11i0.1721>
- Bhardwaj, P., Chatterjee, P., Demir, K. D., & Turut, O. (2018). When And how is corporate social responsibility profitable?. *Journal of Business Research*, 84, 206-219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.026>
- Bies, R. J. (2001). *Interactional (in)justice: the sacred and the profane*. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.). *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). California: Stanford University Press.
- Boadi, E. A., He, Z., Bosompem, J., Opata, C.N., & Boadi, E. K. (2019). Employees' perception of corporate social responsibility (CSR) and its effects on internal outcomes. *The Service Industries Journal*, 40, 1-22. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1606906>
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: a meta-analysis. *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, 48(3), 587-605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x>

- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 268-295. Doi: 10.1177/000765039903800303
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. Doi:10.2307/257850
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. Doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carroll, A. B. (2016), Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1-8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carroll, A. B. (2021) Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 1-21. <https://doi.org/10.1177/00076503211001765>
- Carroll, A. B., & Brown, J. A. (2021). *A Chronicle and Review of Concept Development and Refinements*. In T. Maak, N. Pless, M. Orlitzky, and S. Sandhu (Eds), *The Routledge Companion to Corporate Social Responsibility* (pp.17-31). New York, NY: Routledge.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for Corporate Social Responsibility: A review of concepts, research and practice. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT REVIEWS*, 12(1), 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chen, L. F., & Khuangga, D. L. (2020). Configurational paths of employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 389-403. Doi: 10.1002/csr.2056

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321. Doi: 10.1006/obhd.2001.2958
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 526–547). Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: a Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 424-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Comissão Europeia (2001). *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das organizações*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Cruz, F. J. A., Cabral, A. C. A., Pessoa, M. N. M., & Santos, S. M. (2012): Relações entre Responsabilidade Social Interna e Comprometimento Organizacional: um Estudo em empresas prestadoras de serviços. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 3(3), 163-182. Doi: 10.6008/ESS2179-684X.2012.003.0011
- Darvish, H., & Rezaei, F. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Management & Marketing*, 6(3), 421-436.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2(3), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Intrinsic Motivation. *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, 1-2. <https://doi.org/10.1002/9780470479216.corpsy0467>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych032516-113108>

- Duarte, A. P., & Neves, J. (2011). *A relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional*. In M. Roberto, M. Batista, R. Morais, R. Costa, & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional* (vol.4; pp.105-118). Lisboa: Colibri. ISBN: 978-989-689-079-7.
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, 2-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Duarte, P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes* (Tese de Doutoramento, ISCTE-IUL-Instituto Universitario). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/3649>
- Dyne, L. V., & Lepine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviours: Evidence of construct and predictive validity. *ACADEMY OF Management*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- El Akremi, A., Gond, J-P., Swaen, V., De Roeck, K. & Igalens, J. (20185). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206315569311>
- European Commission (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Brussels: European EU Comission.
- Fernandes, H. M., & Vasconcelos-Raposo, J. (2005). Continuum de Auto-Determinação: validade para a sua aplicação no contexto desportivo. *Estudos de Psicologia*, 10(3), 385-395. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2005000300007>
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Freire, M., & Ribeiro, N. (2011, Fevereiro 2- Fevereiro 4). Os efeitos da perceção de justiça organizacional no stress, nas intenções de turnover e nos comportamentos contra-produtivos: um estudo empírico [Paper presentation]. XXI Jornadas Hispano - Lusas de Gestión Científica, Cordoba, Espanha.

- Furtado, R., & Pena, R. P. M. (2007). Responsabilidade Social Empresarial com o público interno: a percepção dos empregados da Promon. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 1(3), 39-57. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v1i3.35>
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ganster, D. C., Hennessey, H. W., & Luthans, F. (1983). Social Desirability Response Effects: Three Alternative Models. *Academy of Management Journal*, 26(2), 321-331. <https://doi.org/10.5465/255979>
- Gomes, D. R., Duarte, A. P., & Neves, J. G. (2009). As orientações internas de responsabilidade social reduzem as intenções de turnover? In J. Santos (coord.), *Turismo e Gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial* (pp. 282-288). Faro: FDUALG. IBSN; 978-972-9341-89-2.
- Gomes, T. C., Estivalet, V. F. B., & Ramadam, A. O. (2020). Justiça organizacional e o estresse no trabalho de bancários. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(2), 994-1000. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.2.17739>
- Gond, J., Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The Psychological Micro-Foundations of Corporate Social Responsibility: A PersonCentric Systematic Review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2170>
- Gond, J., El Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). *Corporate Social Responsibility Influence on Employees*. ICCSR Research Paper Series, International Center for Corporate Social Responsibility, Nottingham University Business School, No. 54-2010. <http://hdl.handle.net/2078.1/180416>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.
- Grimm, P. (2010). Social Desirability Bias. In J. Shelteh & N. Malhotra (Eds.), *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem02057>

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). New York: The Guilford Press.
- Hendijani, R., Bischak, D. P., Arvai, J., & Dugar, S. (2016). Intrinsic motivation, external reward, and their effect on overall motivation and performance. *HUMAN PERFORMANCE*, 29(4), 1-24. <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2016.1157595>
- Ho, A. T. S. (2012). *The Impact of Perceived CSR on Employee Performance and Turnover Intention: An Examination of the Mediating Effect of Organizational Justice and Organization-Based Self-Esteem* (Dissertação de Mestrado. Singapore Management University). Disponível em: https://ink.library.smu.edu.sg/etd_coll/88
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Ko, S. H. (2018). How employees' perceptions of CSR increase employee creativity: Mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 629-644. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3321-5>
- Ismail, S., Iqbal, Z., & Adeel, M. (2018). Impact of Organizational Justice and Organizational Citizen Behavior on Employees Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 187-220. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.13070>
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). Corporate social responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification. 175-204. In *New Research Trends in Organizational Effectiveness, Health and Work: a Criteos Scientific Professional Account*.
- Jesus, R. G. D., & Rowe, D. E. O. (2014). Justiça organizacional percebida por professores dos ensinos básico, técnico e tecnológico. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(6), 172-200. <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n6p172-200>
- Joo, B. K. B., Jeung, C. W., & Yoon, H. J. (2010). Investigating the Influences of Core Self-Evaluations, Job Autonomy, and Intrinsic Motivation on In-Role Job Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 21(4), 353-371. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20053>

- José, N. F. C. (2013). *A relação entre Responsabilidade Social e a Implicação dos Colaboradores: O papel mediador da Justiça Organizacional* (Dissertação de mestrado, ISCTE-IUL). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/7121>
- Jung, H. J., & Ali, M. (2017). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Positive Employee Attitudes: In the Context of Korean Employment Relations. *Sustainability*, 9, 2-24. <https://doi.org/10.3390/su9111992>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 338-355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Knippenberg, D. V. (2000). Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 29(3), 357-371. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00020>
- Kolk, A., Van der Veen, M., Pinkse, J., & Fortanie, F. (2005). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005*. University of Amsterdam and KPMG Global Sustainability Service.
- Koopmand, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., Vet, H. C. W., & Beek, V. D. (2016). Cross-cultural adaptation of individual work performance questionnaire. *Work*, 53(3), 609-619. Doi: 10.3233/WOR-152237.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., Vet, H. C. W., & Beek, A. J. V. D. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance- A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. Doi: 10.1097/JOM.0b013e318226a763
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wilson & Sons, Inc.

- Kunz, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees Motivation- Broadening the Perspective. *Schmalenbach Business Review*, 72(2), 159-191. <https://doi.org/10.1007/s41464-020-00089-9>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weilbel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258. <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Leal, S. C. H. (2012). *As percepções de responsabilidade social das empresas e o capital psicológico como antecedentes do empenhamento e do desempenho* (Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/23332>
- Leal, S., Rego, A., & Coelho, A. (2014). *Consequências individuais das percepções de responsabilidade social das empresas: Uma revisão da literatura*. Paper apresentado na conferência CRIARS 2014 - 3º Congresso Ibero-Americano de Responsabilidade Social, ISEG, Lisboa.
- Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Doi: 10.1007/978-3-319-28099-8_1139-1
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory?* In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis. *Social exchange: advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum.
- Lobos, J. (1975). Teorias Sobre a Motivação no Trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 15(2), 17-25. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901975000200002>
- Lopes, M. M. C., & António, N. J. S. (2016). Responsabilidade Social Empresarial em Portugal: do mito à realidade. *International Business and Economics Review*, 7, 110-138
- López-Fernández, M., Romero-Fernández, P. M., & Aust, I. (2018). Socially Responsible Human Resource Management and Employee Perception: The influence of manager and line managers. *Sustainability*, 10 (12), 1-19. Doi:10.3390/su10124614
- Low, M. P. (2016). Corporate Social Responsibility and the Evolution on Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 56-74.

- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), 38-43. <http://dx.doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(2), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90. <https://doi.org/10.14417/lp.763><https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Matthiensen, A. (2011). Uso do Coeficiente Alfa de Cronbach em Avaliações por Questionários. *EMBRAPA*, (48), 7-28.
- Melynyte, O., & Ruzevicius, J. (2008). Framework of links between corporate social responsibility and human resource management. *FORUM WARE INTERNATIONAL*, 1, 23-34.
- Miguel, S. (2009). Desempenho profissional numa organização de saúde- um modelo de análise. *REVISTA PORTUGUESA E BRASILEIRA DE GESTÃO*, 8(4), 37-53.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285467>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Mory, L., Wirtz, B. W., & Gottel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393–1425. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103>
- Nações Unidas (2015). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. <https://unric.org/pt/Objetivos-de-Desenvolvimento-Sustentavel>

- Nederhof, A. J. (1985). Methods of coping with social desirability bias: a review. *European Journal of Social Psychology*, 15, 263-280. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420150303>
- Nguyen, T. T. H., Pham, T. T. H., Le, Q. B., Pham, T. T. H., Bui, T. V. A., & Nguyen, T. Q. A. N. (2020). Impact of corporate social responsibility on organizational commitment through organizational trust and organizational identification. *Management Science Letters*, 10(14), 3453-3462. Doi: 10.5267/j.msl.2020.5.032
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36, 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Oliveira, V. I. M. (2015). *Motivação no trabalho e o Desempenho Individual: um estudo aplicado a IPSS do Conselho de Salvaterra de Mangos* (Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Santarém). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.15/1382>
- Oliveira, V., & Leal, S. (2016). O efeito mediador da motivação intrínseca na relação entre as características da função e o desempenho individual. *Conferência - Investigação E Intervenção Em Recursos Humanos*, (6). <https://doi.org/10.26537/iirh.v0i6.2370>
- Organização das Nações Unidas. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- Paz, M. G. T., Gosendo, E. E. M., Dessen, M. C., & Mourão, R. G. (2009). Justiça Organizacional e Bem-estar pessoal nas organizações. *Revista de estudos vida e saúde (EVS)*, 36(1), 95-115. <http://dx.doi.org/10.18224/est.v36i1.1020>
- Peng, L. M. (2014). Internal Corporate Social Responsibility: An Overview. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 8(16), 18-29.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Rahbi, D., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The Effects Of Leadership Styles On Team Motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1-14.
- Rego, A. (2000). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Psicologia: Revista da Associação Portuguesa Psicologia*, 14(2), 285–307. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004>
- Rego, A. (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *PSICOLOGIA: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722001000200004>
- Rego, A. (2002). Comprometimento Afetivo dos membros organizacionais: o papel das percepções de justiça. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(2), 209-241. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000200012>
- Rego, A., Cunha, M. P., & Pinho, C. (2009). Exploring a five-factor model of organizational justice. *Management Research*, 7(2), 103-125. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433070202>
- Ribeiro, N., Gomes, D. R., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213-225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Rivera, J. J., Bigne, E., & Curras- Perez, R. (2019). Efeitos da Responsabilidade Social Corporativa na lealdade do consumidor com a marca. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21(3), 395-415. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i3.4003>
- Rodríguez-Ardura, I., & Meseguer-Artola, A. (2020). Editorial: How to Prevent, Detect and Control Common Method Variance in Electronic Commerce Research. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 15(2), 1-5. Doi: 10.4067/S0718-18762020000200101
- Steven, G. R., Allan, H. C., Janine, W., & Jeffrey, M. S. (2002). Organizational survey research. In S. G. Rogelberg (Eds.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational psychology*, pp. 141-160). Blackwell Publishing Ltd.
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate Social Responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and*

- Organizational Behavior*, 2(1), 211–236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-1>
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543. <https://doi.org/10.1002/job.380>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self- Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285467>
- Saifi, I. A., & Shahzad, K. (2017). The mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 126-146.
- Sancho, M. P. L., Martínez-Martínez, D., Jorge, M. L., & Madueño, J. H. (2018). Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Personnel Review*, 47(6), 1211-1243. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0165>
- Santana, M., Morales-Sánchez, R., Pasamar, S. (2020). Mapping the link between corporate social responsibility (CSR) and human resource management (HRM): How is this relationship measured? *Sustainability*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/su12041678>
- Scotter, J. R. V., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Semedo, A. S. D. (2015). *Liderança autêntica e seus efeitos nas atitudes dos colaboradores, na criatividade e na performance individual: a realidade das organizações em Cabo Verde* (Tese de Douramento, Universidade de Coimbra). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10316/29653>
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.

- Silva, A. C. M. (2019). *A relação entre responsabilidade social das organizações e identificação organizacional: mediação pelo ajustamento pessoa-organização e o papel dos valores sociais* (Dissertação de mestrado, ISCTE-IUL- Instituto Universitário). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/19218>
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67. <https://doi.org/10.1108/17465261211197421>
- Sobral, M. F. G. A. (2016). *A percepção de responsabilidade social das organizações, o bem-estar no trabalho e os comportamentos no trabalho* (Dissertação de mestrado, ISCTE-IUL). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/12598>
- Souza, M. C. S. A., & Armada, C. A. S. (2017). Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade: evolução epistemológica na necessária diferenciação entre os conceitos. *Revista de Direito e Sustentabilidade*, 3(2), 17-35. Doi: <http://dx.doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9687/2017.v3i2.2437>
- Story, J., & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24(2), 111-124. <https://doi.org/10.1111/beer.12084> Doi: 10.1111/beer.12084
- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, Fl. (2018). Organizational Justice, Work Environment and Motivation. *International Journal of Business and Society*, 19(2), 313-322.
- Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the malaysian retail sector: the mediating effect of love of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Thoits, P. A. (1991). On Merging Identity Theory and Stress Research. *Social Psychology Quarterly*, 54(2), 101-112. <https://doi.org/10.2307/2786929>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>

- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Turner, A. (2017). How does intrinsic and extrinsic motivation drive performance culture in organizations?. *Cogent Education*, (4)1, 1-5. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2017.1337543>
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do they interrelate, If at all? *Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(1), 67-71. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2017.1337543>
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Koestner, R. (2008). Reflections on Self-Determination Theory. *Canadian Psychology*, 49(3), 257-262. <https://doi.org/10.1037/a0012804>
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM Performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34. <https://doi.org/10.1177/0020852308099504>
- Veríssimo, A. A. P. C. (2018). O impacto da responsabilidade social corporativa externa: influência na motivação dos colaboradores (Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.14/28129>
- Vicente, A. L. F. M. S., Rebelo, T. M. M. S. D., & Agostinho, C. F. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *PSYCHOLOGICA*, (55), p. 369-384. https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_19
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of

direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017. <https://doi.org/10.1002/job.1946>

Votaw, D. (1972). Genius became rare: A comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15(2), 25–31. <https://doi.org/10.2307/41164435>

Wang, Y., Xu, S., & Wang Y. (2020). The consequences of employees' perceived corporate social responsibility: A meta-analysis. *Business Ethics: A European Review*, 1(26), 1-26. <https://doi.org/10.1111/beer.12273>

Welbourne, T. M., Johnson, D. E., Erez, A. (1998). The role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 1-30. <https://doi.org/10.5465/256941>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/014920639101700305>

Anexos

Anexo A- Consentimento informado

Caro/a participante,

No âmbito da minha dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, no ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, venho solicitar a sua participação nesta investigação.

Sendo os trabalhadores parte essencial de uma organização, a presente investigação pretende perceber quais os mecanismos que podem influenciar a sua motivação e desempenho individual no trabalho.

Para participar neste estudo basta estar a **trabalhar por conta de outrem há pelo menos 3 meses na mesma organização.**

O preenchimento do presente questionário dura aproximadamente 8/10 minutos, estando organizado em seis partes. É importante ressaltar que não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua opinião sincera interessa.

A sua participação é totalmente voluntária e confidencial, podendo interromper a mesma a qualquer momento. Em nenhum momento é necessária a sua identificação.

Caso surja alguma questão e/ou dúvida poderá enviar a mesma para xxx.

Grata pela sua participação,

Inês Esteves Cipriano

Ao clicar no botão, está a aceitar participar neste estudo, concordando com as informações apresentadas anteriormente.

Anexo B- Escala de Responsabilidade Social das Organizações

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

Discorda Totalmente (1)	Discorda (2)	Não concorda nem Discorda (3)	Concorda (4)	Concorda Totalmente (5)
-------------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	-------------------------------

Esta organização:

Incentiva a formação dos seus trabalhadores.	1	2	3	4	5
Cumpre com o código do trabalho	1	2	3	4	5
Promove a igualdade entre Homens e Mulheres.	1	2	3	4	5
Promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional.	1	2	3	4	5
Apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.	1	2	3	4	5
Desenvolve regras internas que orientem o comportamento dos trabalhadores.	1	2	3	4	5
Garante a segurança no emprego.	1	2	3	4	5
Dá donativos para associações de proteção da natureza.	1	2	3	4	5
Desenvolve projetos de conservação da natureza.	1	2	3	4	5
Apoia eventos culturais e educativos.	1	2	3	4	5
Apoia causas sociais.	1	2	3	4	5
Apoia eventos desportivos.	1	2	3	4	5
Apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas.	1	2	3	4	5
Garante o pagamento atempado de salários e regalias.	1	2	3	4	5
Esforça-se por ser lucrativa/cumprir a sua finalidade.	1	2	3	4	5
Esforça-se por ser uma das melhores organizações no seu sector de atividade.	1	2	3	4	5

Anexo C- Escala de Justiça Organizacional

Pense na organização em que trabalha. Assinale o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Não concordo nem Discordo (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
-------------------------------	-----------------	-------------------------------------	-----------------	-------------------------------

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

Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela 1 2 3 4 5
organização apresentam justificações que me fazem sentido.

Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela 1 2 3 4 5
organização lidam comigo de forma honesta.

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

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

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

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

Anexo D- Escala de Motivação no Trabalho

Utilizando a escala abaixo, indique até que ponto cada um dos seguintes itens corresponde às razões pelas quais está atualmente envolvido/a no seu trabalho.

Não corresponde de todo (1)	(2)	(3)	Corresponde moderadamente (4)	(5)	(6)	Corresponde exatamente (7)	
Porque este é o trabalho que escolhi para alcançar um determinado estilo de vida.	1	2	3	4	5	6	7
Pelo rendimento que me proporciona.	1	2	3	4	5	6	7
Faço a mim mesmo essa pergunta, não pareço capaz de gerir as tarefas importantes relacionadas com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
Porque sinto muito prazer em aprender coisas novas.	1	2	3	4	5	6	7
Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou.	1	2	3	4	5	6	7
Porque eu quero ter sucesso no meu trabalho, caso contrário ficaria muito envergonhado/a de mim mesmo.	1	2	3	4	5	6	7
Porque eu escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira.	1	2	3	4	5	6	7
Pela satisfação que sinto ao aceitar desafios interessantes.	1	2	3	4	5	6	7
Porque me permite ganhar dinheiro.	1	2	3	4	5	6	7
Porque é parte da maneira que escolhi para viver a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
Porque eu quero ser muito bom/a neste trabalho, caso contrário ficarei muito desapontado/a.	1	2	3	4	5	6	7
Eu não sei porquê, as condições de trabalho não são aceitáveis.	1	2	3	4	5	6	7
Porque eu quero ser um “vencedor/a” na vida.	1	2	3	4	5	6	7

Porque é o tipo de trabalho que escolhi para atingir certos objetivos importantes.	1	2	3	4	5	6	7
Pela satisfação que sinto quando tenho sucesso em tarefas difíceis.	1	2	3	4	5	6	7
Porque este tipo de trabalho me proporciona segurança.	1	2	3	4	5	6	7
Não sei porque trabalho, é exigido muito dos trabalhadores.	1	2	3	4	5	6	7
Porque este trabalho é parte da minha vida.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo E- Escala de Desempenho Individual

No que respeita à forma como desempenha o seu trabalho, como se autoavalia?

Necessita de muitas melhorias (1)	Necessita de alguma melhoria (2)	Satisfatório (3)	Bom (4)	Excelente (5)
--	---	---------------------	------------	------------------

Quantidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5
Qualidade do meu trabalho.	1	2	3	4	5
Exatidão/ Rigor do meu trabalho.	1	2	3	4	5
Serviço prestado ao cliente quer seja interno (dentro da organização) ou externo (fora da organização).	1	2	3	4	5

Nota: A utilização desta escala requer a autorização prévia dos seus autores (ver Anexo F)

Anexo F- Autorização de utilização da *Role-Based Performance Scale* (RBPS) de Welbourne e colegas (1998)

Permission to use Role-Based Performance Scale (RBPS)

Theresa Welbourne <twelbourne@deloitte.com>
To: Inês Cipriano <inês.cipriano@iscte-iul.pt>

Wed, Mar 3, 2021 at 2:16 PM

You have my permission and best of luck in your work.
Thanks, Theresa

On Wed, Mar 3, 2021 at 6:06 AM Inês Cipriano <inês.cipriano@iscte-iul.pt> wrote:

Good morning professor Theresa Welbourne,

I hope this e-mail finds you well.

My name is Inês Cipriano and I am a master's student in Social and Organizational Psychology at ISCTE-IUL, Lisbon, Portugal. Currently, I am developing my master's dissertation on the relationship between internal corporate social responsibility and individual performance, through perception of organizational justice and intrinsic motivation. During literature review, I came across your article "*The role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure*" (1998), and I'm very interested in using the Role-Based Performance Scale (RBPS) to collect data from the portuguese population. So, I would like to obtain your permission to use this measure in my research.

I am available for any questions you may have.

Best regards,

Inês Cipriano

Anexo G- Escala de Desejabilidade Social

Nesta secção, encontra um conjunto de afirmações. Indique se as mesmas se aplicam a si.

Sim | Não

Por vezes, quando não consigo o que quero fico chateado/a.

Já senti vontade de me revoltar contra as pessoas com mais autoridade do que eu, apesar de saber que elas tinham razão.

Ouçó sempre com muita atenção todas as pessoas com quem falo, sejam elas quem forem.

Já fingi estar doente para me safar de uma situação.

Já me aproveitei de outras pessoas para meu benefício pessoal.

Quando cometo um erro estou sempre disposto/a a admitir que o cometi.

Por vezes, tento vingar-me em vez de perdoar e esquecer.

Sou sempre simpático/a, mesmo se as pessoas são mal-educadas para mim.

Nunca me aborreci quando as pessoas tinham ideias contrárias às minhas.

Houve alturas em que tive bastante inveja da boa sorte dos outros.

Por vezes, fico irritado/a com as pessoas que insistem em me pedir favores.

Nunca disse coisas para magoar os sentimentos de outra pessoa.

Anexo H- Variável Marcadora Flexibilidade no trabalho

Indique em que medida a sua chefia permite que seja você próprio a determinar o seu horário de trabalho.

De Forma							Totalmente
Alguma							
1	2	3	4	5	6	7	

Anexo I- Resultados do Teste de Harman

Escala- Indicadores	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
RSI- Incentiva a formação dos seus trabalhadores.	.576	.082	.246	.437	-.111	.146	-.062
RSI- Cumpre com o código do trabalho.	.603	.154	-.139	.307	-.015	.123	-.105
RSI- Promove a igualdade entre Homens e Mulheres.	.483	.088	-.095	.426	-.253	.238	.165
RSI- Promove o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional.	.661	.183	-.157	.241	.012	.065	.255
RSI- Apoia a integração profissional de pessoas com deficiência	.460	.177	.119	.352	-.346	.272	.245
RSI- Desenvolve regras internas que orientem o comportamento dos trabalhadores.	.404	.178	.099	.504	.063	-.164	-.240
RSI- Garante a segurança no emprego	.524	.179	-.012	.500	.146	.060	-.115

PJD- Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho são justas.	.686	-.041	-.051	.076	.052	-.351	.002
PJD- O meu horário de trabalho é justo.	.554	.108	-.271	-.075	.159	-.255	.467
PJD- Considero que a minha carga de trabalho é justa.	.591	.037	-.162	.044	.267	-.392	.356
PJD- Penso que a minha retribuição é justa.	.544	.128	.205	.197	.414	-.303	-.196
PJD- De forma global, as recompensas que recebo no trabalho são justas.	.668	.013	.217	.113	.335	-.326	-.041
PJP- Os responsáveis pela organização tomam decisões de trabalho de forma imparcial.	.731	-.170	-.119	.042	.926	.003	-.229
PJP- Os responsáveis pela organização asseguram-se de que todas as preocupações dos trabalhadores são escutadas antes de as decisões de trabalho serem tomadas.	.815	-.067	.009	-.123	-.032	.066	.023
PJP- Os responsáveis pela organização recolhem informações precisas e completas para tomarem decisões de trabalho.	.820	-.127	-.094	.022	-.076	.077	-.229

PJP- Quando solicitado pelos trabalhadores, os responsáveis pela organização esclarecem decisões tomadas e disponibilizam informações adicionais.	.789	-.128	-.108	-.191	.055	.040	-.199
PJP- Todas as decisões de trabalho são aplicadas de forma consistente aos trabalhadores afetados pelas mesmas.	.793	-.092	-.050	.095	.081	-.026	-.076
PJP- Os trabalhadores têm liberdade para contestar ou recorrer das decisões de trabalho tomadas pelos responsáveis pela organização.	.727	-.068	-.105	.078	.036	.105	.196
PJI- Os responsáveis pela organização explicam de forma clara qualquer decisão relacionada com o meu trabalho.	.802	-.032	.025	-.192	-.033	.044	-.210
PJI- Os responsáveis pela organização discutem comigo as implicações das decisões tomadas sobre o meu trabalho.	.783	-.178	-.088	-.126	-.120	.120	.001
PJI- Os responsáveis pela organização apresentam justificações adequadas para as decisões tomadas sobre o meu trabalho.	.837	-.195	.092	-.123	-.024	.131	-.051

PJI- Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização apresentam justificações que me fazem sentido.	.848	-.088	-.074	-.066	-.087	-.001	-.087
PJI- Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização lidam comigo de forma honesta.	.810	-.174	-.180	-.110	-.043	.119	-.092
PJI- Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização revelam preocupação com os meus direitos enquanto trabalhador/a.	.772	-.165	-.197	-.038	-.054	-.024	.062
PJI- Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização tratam-me com amabilidade e consideração.	.816	-.208	-.103	-.230	-.051	.077	.018
PJI- Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização tratam-me com respeito e dignidade.	.817	-.223	-.181	-.166	-.033	-.001	-.043

PJI- Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização tratam-me com respeito e dignidade.	.802	-.230	.058	-.144	-.027	-.005	.152
MI- Porque sinto muito prazer em aprender coisas novas.	.442	.008	.636	-.156	-.221	-.051	-.015
MI- Pela satisfação que sinto ao aceitar desafios interessantes.	.490	.159	.616	-.018	-.320	-.257	.011
MI- Pela satisfação que sinto quando tenho sucesso em tarefas difíceis.	.493	.085	.616	-.226	-.323	-.073	.003
ME- Pelo rendimento que me proporciona.	.316	.263	.407	-.087	.579	.251	-.072
ME- Porque me permite ganhar dinheiro.	.106	.184	.217	-.181	.605	.538	.139
ME- Porque este tipo de trabalho me proporciona segurança.	.509	.141	.407	-.147	.138	.114	.239
DI- Quantidade do meu trabalho.	.321	.558	-.250	.068	-.144	-.069	.083
DI- Qualidade do meu trabalho.	.218	.750	-.274	.,227	-.141	.059	-.094

DI- Exatidão/ Rigor do meu trabalho.	.212	.756	-.233	-.300	-.124	-.026	-.033
DI- Serviço prestado ao cliente quer seja interno (dentro da organização) ou externo (fora da organização)	.245	.698	-.100	-.250	-.001	-.015	-.200
Flexibilidade no trabalho- Indique em que medida a sua chefia permite que seja você próprio a determinar o seu horário de trabalho.	.468	.010	.339	-.089	-.113	.037	.242
Variância explicada pelo fator (% de variância)	39.38	6.97	6.25	4.81	4.47	3.34	2.90
Variância total cumulativa (% da variância)	68.11%						
KMO	.923						
Teste de Esfericidade de Bartlett	4157.19, $p < .001$						

Anexo J- Questões sociodemográficas e de caracterização da organização

Idade (em anos): _____

Sexo:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefere não responder

Habilitações Literárias:

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

Há quanto tempo trabalha na sua organização atual (se há menos de 1 ano, utilize casas decimais- ex: 6 meses= 0,5)? _____

Qual a sua situação contratual perante a sua organização atual:

- ☐ Efetivo
- ☐ Contrato de trabalho a termo
- ☐ Trabalho temporário
- ☐ Trabalha por conta própria
- ☐ Estagiário/a, a realizar estágio profissional
- ☐ Estagiário/a, a realizar outro tipo de estágio
- ☐ Outra situação. Qual? _____

Exerce um cargo de chefia:

- ☐ Sim
- ☐ Não

Em que condições de trabalho labora atualmente?

- ☐ Local de trabalho habitual
- ☐ Teletrabalho
- ☐ Layoff/ suspensão de contrato

- ☐ Licença sem vencimento
- ☐ Outra situação. Qual? _____

Em que setor de atividade se insere a sua organização?

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

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

- ☐ Privada
- ☐ Pública
- ☐ Público-privada
- ☐ Cooperativa

A sua organização:

- ☐ Tem fins lucrativos
- ☐ Não tem fins lucrativos

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

- ☐ mais de 250 trabalhadores
- ☐ 50 a 250 trabalhadores
- ☐ 10 a 49 trabalhadores
- ☐ até 9 trabalhadores

Muito obrigada pelo tempo que dedicou ao preenchimento deste questionário.