



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

**A importância da perceção das práticas de RSO e de GRH para o
envolvimento no trabalho: O papel da identificação organizacional**

André Filipe David Pina

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

Orientadora:

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

Coorientador:

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

Outubro, 2018

Agradecimentos

Ao longo de todo o desenvolvimento e construção desta dissertação tive privilégio de contar com o apoio de algumas pessoas, sendo que é a estas que agora me dirijo:

Gostaria então de fazer um genuíno agradecimento à Professora Patrícia Duarte pelo apoio constante aquando da orientação, pelas palavras motivadoras, pela incansável ajuda, constante compreensão e preocupação, bem como por toda disponibilidade demonstrada.

Ao Professor Doutor José Neves, por me despertar o interesse pela área e por colaborar na formulação do meu tema e trocas de ideias.

À Rita por todas as mensagens motivadoras que incansavelmente me foi transmitindo, pela constante ajuda, apoio e carinho, por me auxiliar a manter o foco nos meus objetivos, por nunca me deixar fraquejar nos momentos mais difíceis e por me acompanhar sempre e incansavelmente.

Aos meus pais que sempre me ajudaram e suportaram sendo as pedras basilares da minha existência e consequentemente de todo o meu sucesso, a eles, aos seus sacrifícios diários e ao seu amor incondicional eu devo tudo.

Gostaria também de aqui deixar a minha humilde homenagem ao meu tio José Manuel Estrela Ambrósio que recentemente nos deixou, dele advém a incansável busca pelo saber mais, a valorização do conhecimento, as noções de saber ser e estar sendo uma das minhas principais referências pessoais. Com a sua partida, pela primeira vez na minha existência compreendi o verdadeiro sentido da tão lusitana e levianamente expressão utilizada “ter saudade”.

Resumo

Na atualidade as organizações têm presente a noção de que os seus colaboradores representam uma importante mais-valia no contexto organizacional, sendo que o envolvimento laboral (work engagement) dos colaboradores pode ser assim considerado um aspeto diferenciador neste âmbito. Este facto levou muitas investigações a debruçarem-se acerca dos preditores de tal envolvimento com o sentido de potenciarem esse mesmo processo. Neste sentido o envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social das organizações (RSO) e a perceção das práticas de gestão de recursos humanos (PGRH) têm sido apontados como importantes preditores.

Assim, o presente estudo tem como objetivo explorar a existência de uma relação entre diferentes dimensões de RSO e PGRH e o engagement na perceção dos colaboradores, averiguando se a identificação organizacional ajuda a explicar as relações supracitadas.

Neste sentido foi recolhida uma amostra de 235 participantes pertencentes a organizações de diversos sectores, através de um questionário *online* composto por quatro instrumentos que visavam compreender o envolvimento da organização em práticas de RSO (colaboradores, comunidade e ambiente, económica), as práticas de GRH, a identificação organizacional e o engagement.

Os principais resultados demonstraram que a relação entre as PGRH e o engagement no trabalho é parcialmente mediada pela identificação organizacional. No que diz respeito à relação entre as três dimensões de RSO e o engagement não se observou efeito de mediação através da identificação organizacional.

O presente estudo apresenta-se como um importante contributo para o desenvolvimento da literatura acerca das perceções das práticas de RSO adotadas e das PGRH, ampliando a investigação sobre estes constructos e a sua relação com outros, como a identificação organizacional e o engagement no trabalho.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Organizações; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Identificação Organizacional; Envolvimento no trabalho.

Abstract

Currently, organizations have in mind that their employees represent important and valuable assets in an organizational context, meaning that the employers involvement can be considered as a differentiating aspect on this scope. This fact led to several researches over the predictors of such involvement in order to potentiate this same process.

Thus, the organizations' involvement in corporate social responsibility (CSR) practices and the employee's perception of human resource management practices (HRMP) have been identified as potentially important predictors.

Therefore, this study has as main goal, to explore the existence of a relation between the different dimensions of the CSR and HRMP and the employee's engagement, analyzing if the organizational identification helps to explain the stated relations.

For that aim, a sample of 235 participants was collected, from organizations from different sectors, through an online survey consisting of four instruments aiming to understand the involvement of the organization in CSR practices (employees, community and environment, economics), HRM practices, organizational identification and engagement.

The main results show that the relation between HRMP and the work engagement is partially mediated by organizational identification. Regarding the relation between the three CSR dimensions and the engagement, there was no meaningful mediation effect through the organizational identification.

This study is an important contribution for the development of the literature regarding the perception of the adopted CSR and HRMP, expanding the research over these subjects and their relation with others, such as organizational identification and work engagement.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Human Resources Management practices; Organizational Identification; Work Engagement.

Índice

Introdução.....	2
Capítulo I – Enquadramento Teórico	5
1.1. Envolvimento no Trabalho	5
1.2. Responsabilidade Social das Organizações	8
1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	13
1.4. Identificação Organizacional	19
Capítulo II - Método.....	25
2.1. Procedimento.....	25
2.2. Participantes:	25
2.3. Instrumentos:	26
2.3.1. Envolvimento no trabalho (variável critério)	26
2.3.2. Responsabilidade Social das Organizações (variável preditora).....	26
2.3.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos (variável preditora).....	26
2.3.4. Identificação Organizacional (variável mediadora)	26
Capítulo III- Resultados	28
3.1 Análise Descritiva das Variáveis.....	28
3.2 Teste ao Modelo de Investigação	32
Capítulo IV- Discussão e Conclusão.....	35
Referências	39
ANEXOS.....	46
Anexo A	46
Anexo B.....	47
Anexo C.....	49
Anexo D	51

Índice de Quadros

Quadro 1.1. Problemáticas inerentes ao desempenho nos diferentes níveis da RSO.....	12
Quadro 3.1. Mínimo, máximo, médias, desvio padrão, correlações e consistência interna.....	31
Quadro 3.2. Efeito da Percepção Responsabilidade Social Organizacional e da Percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Identificação Organizacional.....	33
Quadro 3.3. Efeito de mediação da Identificação Organizacional na relação entre a Percepção de Responsabilidade Social Organizacional e Percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Engagement	34

Introdução

No contexto organizacional, atualmente, apresenta-se como objetivo final maximizar níveis de desenvolvimento sustentável (Santos, Santos, Pereira & Silva, 2006), sendo que este desenvolvimento sustentável assenta em dar resposta às necessidades do presente sem descorar as capacidades das futuras gerações em atender às suas próprias necessidades (World Commission on Environment and Development, 1987). Assim, estão reunidas as condições para se instalar um desassossego global crescente relativo à necessidade das organizações, simultaneamente, promoverem o seu crescimento económico enquanto estabelecem ativamente um equilíbrio entre o nível ambiental e social, através da implementação de atitudes socialmente responsáveis. Deste modo é passível de se compreender que o conceito de responsabilidade social organizacional (RSO) se apresenta como indissociável relativamente ao conceito de desenvolvimento sustentável uma vez que a contribuição das organizações no sentido de atingir esse mesmo desenvolvimento se traduz na aplicação de práticas socialmente responsáveis (Comissão Europeia, 2002) de cariz ambiental, económico e social de acordo com a *triple bottom line* (Elkington, 1998). As investigações que abordam o constructo da RSO têm-se focado essencialmente numa perspetiva que aborda os níveis mais organizacionais, descurando abordagens mais individuais, sendo que os colaboradores constituem a unidade de análise menos estudada no que respeita à literatura sobre RSO (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012). Apesar deste facto existem alguns estudos em que o enfoque reside no impacto das práticas de RSO nas atitudes dos colaboradores, como é exemplo Brammer, Millington & Rayton (2007), Glavas & Piderit (2009) e Duarte (2011), sendo que estas investigações sugerem uma maior satisfação, implicação e identificação organizacional, bem como um maior envolvimento laboral por parte de colaboradores.

Dentro deste contexto, está cada vez mais generalizada a perspetiva que encara os colaboradores como o recurso mais valioso no seio das organizações, estando estas empenhadas em potenciar o seu desempenho laboral, fomentando simultaneamente a sua saúde e o seu bem-estar. Assim, com o objetivo preservar as suas vantagens competitivas, as organizações requerem recursos humanos saudáveis e motivados, sendo que é neste aspeto que a psicologia organizacional e a implementação de práticas de recursos humanos devem confluir (Schaufelli & Salanova, 2007). Estas mesmas práticas, podem desencadear um bem-estar percecionado pelos trabalhadores que possibilita, por sua vez, uma certa satisfação no laboral que consecutivamente assume um papel preponderante na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional (Peccei, 2004). Quando estas práticas são

implementadas, é necessário considerar o modo como estas se relacionam com o trabalho e o ambiente, para que assim, o colaborador as possa integrar, conseguindo ter percepção do que é expectável nível laboral, permitindo envolver-se com o mesmo (Kanungo, 1982; Hirschfield & Field, 2000). A percepção das práticas de gestão de recursos humanos apresenta assim um impacto positivo no que respeita ao engagement dos seus colaboradores (Alfes, Shantz, Truss, & Soane, 2012).

Um outro constructo que também apresenta um papel de destaque no estudo do comportamento organizacional é a identificação organizacional. Esta assume uma importância no que diz respeito ao bem-estar nas organizações, mais especificamente no que respeita aos seus membros integrantes o que explica o gradual interesse em investigar este conceito na última década (Knippenberg & Schie, 2000). Quando são registados maiores níveis de identificação grupal são desencadeados comportamentos mais alinhados com os valores e normas desse mesmo grupo, o que vem intensificar ainda mais a relevância da identificação organizacional no âmbito do bem-estar do colaborador e consequentemente da organização (Ashforth & Mael, 1989; Riketta, 2005).

No sentido de transpor algumas das limitações posteriormente identificadas em estudos semelhantes e desse modo conferir valor acrescentado, esta presente investigação incidiu essencialmente no escrutínio de variáveis como a responsabilidade social organizacional percebida, a percepção de práticas de gestão de recursos humanos, o engagement e a identificação organizacional, sendo testado um possível efeito mediador da última variável mencionada considerando somente uma perspetiva na ótica dos *stakeholders*, mais especificamente os colaboradores.

O presente estudo assume assim um cariz correcional e tem como mote dar resposta a seguinte questão de investigação: de que modo a identificação organizacional medeia a relação entre a percepção das práticas de responsabilidade social organizacional e de gestão dos recursos humanos dos colaboradores e o seu envolvimento no trabalho. Deste modo, foi proposto um modelo de investigação com duas mediações, sendo analisada a relação entre a percepção dos colaboradores face às diferentes dimensões de responsabilidade social das organizações (i. e., a nível económico, do ambiente e a comunidade, e colaboradores) e o engagement dos colaboradores, sendo conjuntamente testado o efeito mediador que a identificação organizacional exerce nessa mesma relação. Simultaneamente foi também considerada a relação entre a percepção dos trabalhadores em relação às práticas de gestão de recursos humanos adotadas, e o engagement sentido pelos colaboradores, sendo concomitantemente testado o efeito mediador que a identificação organizacional em colaboradores exerce nessa relação.

Assim, a presente dissertação encontra-se organizada de acordo com o seguinte formato: primeiramente é apresentada uma revisão de literatura referente às quatro variáveis em estudo, onde estão clarificadas as hipóteses em análise nesta investigação. Posteriormente apresenta-se o método utilizado, onde está descrito o procedimento referente à recolha de dados, os instrumentos a que se fez recurso no estudo e a amostra utilizada. Em seguida são apresentados os resultados obtidos, bem com as principais conclusões obtidas da investigação. Por último, são descritas algumas das limitações identificadas no decorrer da investigação, sendo também sugeridas possíveis linhas de investigação a adotar futuramente.

Capítulo I – Enquadramento Teórico

1.1. Envolvimento no Trabalho

Na atualidade existe uma crescente competitividade a nível organizacional que é responsável pela busca incessante por parte das organizações de áreas e especificidades capazes de ser diferenciadoras das restantes de modo a atingir o sucesso e potenciar toda a sua eficácia organizacional. É nesta perspetiva que o *work engagement* na ótica do colaborador se apresenta como um conceito central, capaz de despertar o interesse das organizações em investigar a ligação psicológica dos colaboradores para com o trabalho que desempenham e, consequente, com as implicações que este acarreta no sucesso organizacional. Neste sentido, o *work engagement* é uma das temáticas mais em voga no que diz respeito à contemporaneidade da investigação científica nas áreas de Psicologia Social e Organizacional. Assim, importa conceptualizar o supracitado envolvimento embora não seja uma tarefa fácil dada a multiplicidade de conceitos semelhantes que usualmente são considerados como sinónimos e até confundidos, um exemplo disto é demonstrado por Hallberg e Schaufeli (2006) em que *work engagement*, *organizational commitment* e *job involvement* são tidos como três constructos empiricamente diferenciados, correlacionados, apresentando vários antecedentes, sendo que os resultados por estes descobertos conferem suporte à singularidade conceptual de *engagement*, havendo uma distinção entre o envolvimento, o compromisso e o comprometimento. Deste modo importa realçar que o foco deste estudo se cinge especificamente ao conceito de *work engagement* dada a intenção de melhor compreender que variáveis permitem prever o envolvimento de determinado colaborador para com o seu trabalho.

A primeira tentativa de conceptualizar o *engagement* advém de Kahn (1990), que definiu este constructo como um aproveitamento dos membros, devido ao facto destes expressarem mentalmente, fisicamente e emocionalmente uma sinergia em que o indivíduo direciona as suas próprias energias para a função que desempenha. Este autor refere ainda que os indivíduos que apresentam maior *engagement* demonstram uma maior conceção do seu papel, investem mais no trabalho que desenvolvem e são capazes de interpor com mais frequências as fronteiras formais em que se ancora o seu papel no interior da organização, sempre com o intuito de melhorar e otimizar o bom funcionamento organizativo.

Na tentativa de aprofundar a conceptualização deste construto, importa mencionar a existência de duas grandes escolas de pensamento no que diz respeito à explicação do conceito de *engagement*. Este constructo pode ser considerado como uma antítese do *burnout*, em que a

exaustão se transforma em energia, o cinismo em envolvimento e a ineficácia em eficácia (Maslach & Leiter, 1997). De acordo com Maslach e Leiter (2008), é possível conceptualizar o *engagement* como uma energia, traduzindo-se numa ligação afetiva com o trabalho, na procura de desafios, isto é, o oposto do que os indivíduos sujeitos a *burnout* experienciam. Nesta linha de pensamento o *engagement* pode ser visto como um termo chapéu-de-chuva, abarcando múltiplos significados, e diversos tipos de *engagement* associados a diferentes conceptualizações (Macey & Schneider, 2008). A outra escola de pensamento defende uma conceptualização diferente da supracitada afirmando que o *engagement* é um conceito motivacional, com base num compromisso pessoal em que os colaboradores acedem com o mote de alcançar os objetivos pré-estabelecidos de forma bem-sucedida e com vigor enérgico. No presente estudo adotou-se a conceptualização desta corrente de pensamento que é encabeçada por Bakker e Leiter (2010), sendo que estes autores postularam que o *engagement* pode traduzir-se numa plena capacidade de resolução de problemas, de contactar com os indivíduos e de desenvolver serviços inovadores.

Um dos modelos que permite aprofundar a compreensão do que ao *engagement* diz respeito é o modelo Job-Demands Resources (JD-R) proposto por Bakker & Demerouti (2007, 2008) sendo que este apresenta um papel vital na compreensão e identificação dos determinantes de *work engagement* conferindo às exigências do trabalho (job demands) e aos recursos do trabalho (job resources) um lugar de destaque. No que diz respeito às exigências laborais importa mencionar que estas são aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais de trabalho, fazendo recurso a um esforço físico ou psicológico (podendo assumir-se como cognitivo ou emocional) estando também associados a custos fisiológicos ou psicológicos, como é o exemplo da elevada pressão que se pode fazer sentir em contexto laboral. Em relação aos recursos é preciso entender que estes se distribuem em recursos do trabalho e pessoais, havendo assim uma independência entre eles. Ambos representam condições físicas, psicológicas, sociais ou organizacionais capazes de reduzir as exigências do trabalho e os custos que lhes estão associados, estimulam o crescimento pessoal, a aprendizagem e o desenvolvimento, sendo também considerados funcionais no almejo dos objetivos de trabalho (Demerouti *et al.*, 2001). De modo geral, as exigências e recursos estão negativamente associados, sendo que as exigências tendem a impedir a mobilização de recursos no trabalho (Bakker, *et al.*, 2003; Demerouti *et al.*, 2001) e os elevados índices de recursos laborais reduzem as exigências afetas ao mesmo (Bakker *et al.*, 2007).

Uma outra perspetiva reativa ao *work engagement* assinala que este pode ser ainda conceptualizado como um estado de espírito positivo relacionado com o trabalho sendo

caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Este mesmo estado de espírito, apresenta um cariz afetivo-cognitivo, generalizado e persistente, não incidindo o seu foco em nenhum evento, indivíduo, objeto, ou comportamento específico (Schaufeli & Bakker, 2004). Em relação às três componentes supracitadas importa clarificar que o vigor se caracteriza por elevados índices de energia e de resiliência mental aquando da atividade laboral, à vontade para investir esforços no seu próprio trabalho persistindo face às adversidades; a dedicação, por sua vez, traduz-se num forte envolvimento entre o colaborador e o seu trabalho, capaz de conferir significado, desafio, orgulho e entusiasmo; e em relação à absorção importa destacar que esta se operacionaliza quando o colaborador está plenamente concentrado no desempenho do seu trabalho, estando de tal modo absorvido pelo mesmo que este não dá pelo passar do tempo tendo dificuldade em abandonar a tarefa (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). Uma versão alternativa a esta supracitada perspetiva estas três componentes de forma física, relativa à energia despendida no desempenho laboral, de um modo emocional, remetendo para o envolvimento, e para a vinculação existente entre o colaborador e o seu trabalho e, por conseguinte, de uma forma cognitiva fazendo alusão à capacidade de absorção que o indivíduo demonstra face a sua demanda (May, Gilson, & Hater, 2004).

Deste modo, os trabalhadores que se posicionam num estado de elevado de *engagement* evidenciam todas estas particularidades anteriormente explicitadas pelo que é possível assinalar uma série de preditores que permitem antecipar e prever este mesmo estado. Estes preditores podem assumir um cariz mais individual (neste estão incluídos os preditores mais afetos ao estilo de vida do colaborador e ao seu comportamento laboral) e um organizacional, sendo que este último está mais relacionado com as condições e exigências laborais que possibilitam aos colaboradores um maior bem-estar no dentro da organização (Zwetsloot & Pot, 2004). No que respeita aos preditores de nível individual, é possível constatar que níveis elevados de resiliência e otimismo em muito contribuem para redução da importância conferida às exigências laborais, fazendo com que os colaboradores experienciem menos problemas de saúde (Boudrias *et al*, 2011), que elevados índices de autoestima, autoeficácia e autonomia conferem elevados níveis de *engagement* (Xanthopolou *et al*, 2009; Chaudhary *et al*, 2012). Em relação ao nível organizacional importa destacar que a informação organizacional, a inovação, o clima organizacional, oportunidades de formação, o clima de recursos humanos e o suporte do supervisor permitem predizer elevados níveis de *engagement* nos colaboradores (Bakker *et al*, 2007; Schaufeli *et al*, 2009; Chaudhary *et al*, 2012).

A identificação destes preditores no que diz respeito *engagement* confere uma extrema importância à investigação do impacto destas variáveis organizacionais, assumindo-se como referência as interpretações e percepções que os colaboradores elaboram face ao clima laboral (Alfes *et al.*, 2013). Esta mesma investigação possibilitará identificar as variáveis que permitem maximizar os níveis de *work engagement*, podendo as organizações posteriormente estimulá-las e desenvolver-las junto dos seus colaboradores com a ótica de assim acrescentar valor as mesmas. Assumindo-se como um constructo intra-individual, o *work engagement* apresenta inicialmente um impacto a nível individual no que respeita aos comportamentos, atitudes e intenções dos colaboradores, só posteriormente se sucede um impacto ao nível organizacional (Saks, 2006). Assim, é possível constatar uma série de consequências em resultado de determinada organização possuir trabalhadores *engaged*, no sentido em que estes tendem a personalizar o seu trabalho através da criação de novos recursos laborais e aumentando as exigências de modo a construir um ambiente laboral mais desafiante, adaptado aos seus objetivos e interesses pessoais (Tims *et al.*, 2012), sendo que esta motivação para a customização do seu trabalho se deve à vontade do indivíduo em manter o seu próprio *work engagement* (Bakker *et al.*, 2011). Estes mesmos colaboradores apresentam-se intimamente conectados à organização apresentando uma menor tendência para deixar a mesma (Schaufeli & Bakker, 2004). O facto destes colaboradores experienciarem altos níveis de *engagement* apresenta uma influência evidente na melhoria dos resultados organizacionais, destacando-se quatro principais argumentos neste sentido: o facto dos colaboradores com elevados níveis de *work engagement* construírem e reformularem os seus próprios recursos pessoais e laborais, experienciarem maior saúde física e psicológica, terem a capacidade de delegar os seus níveis de *work engagement* para outros colaboradores e experienciarem frequentemente emoções positivas, como o entusiasmo e a alegria (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

1.2. Responsabilidade Social das Organizações

Não sendo considerado um tema recente no que diz respeito à investigação, a responsabilidade social das organizações apresenta-se como um conceito relevante no contexto organizacional, sustentado por sucessivas investigações bem como pelas entidades corporativas. Embora a discussão acerca da RSO tenha antecedentes que datam as décadas de 30 e 40, é passível de se observar que de acordo com a revisão de literatura desenvolvida por Carroll (1999), este constructo na década de 50 era muito pouco estudado sendo poucos os autores que se dedicavam efetivamente à investigação do mesmo, sendo frequentemente a

responsabilidade social das organizações abordada como responsabilidade social. Nesta época o trabalho que merece maior destaque advém de Bowen (1953, cit. por Carroll, 1999), sendo que este autor escreveu um livro onde apresentou uma definição inicial de RSO fazendo referência às obrigações que os empresários detinham em seguir determinadas diretrizes e às obrigações em busca de políticas (relacionadas com a RSO) com objetivo de ir ao encontro dos objetivos e valores desejados pela sociedade. Dado o seu notável trabalho, Bowen é por muitos considerado o pai da responsabilidade social das empresas.

No que diz respeito à década de 60, surgiu um progressivo interesse no sentido de formalizar e definir o constructo de RSO. Neste sentido, Davis (1960, como citado em Carroll, 1999) foi um dos autores que mais se destacou definindo RSO como as ações e decisões tomadas pelos homens tendo razões parcialmente de cariz económico e técnico, podendo este constructo ser encarado como uma ideia nublosa que deve estar assente num contexto mais de gerência. Referiu também que algumas das decisões organizacionais socialmente responsáveis podem ser justificadas através de um processo intrincado de raciocínio podendo o ganho económico apenas ocorrer apenas a longo prazo. Um outro autor que merece ser mencionado nesta década é McGuire (1963, como citado em Carroll, 1999) dada a exploração da ideia de que a responsabilidade social pressupõe que a organização tenha obrigações para com a sociedade para além das suas responsabilidades económicas e legais.

Na década de 70, o autor Harold Johnson (1971, como citado em Carroll, 1999) propôs diversas definições e abordou o constructo em causa de acordo com diferentes perspetivas e pontos de vista, aprimorando e modificando ao longo desta década a sua visão sobre o mesmo (constructo), assim sendo este autor é um dos principais responsáveis pelo surgimento de uma multiplicidade de definições nesta época. Uma outra publicação digna de menção intitula-se “*Social Responsibilities of Business Corporations*” e foi desenvolvida pelo Comité de Desenvolvimento Económico (CED) em 1971 (como citado em Carroll, 1999). Este Comité sendo composto por empresários e educadores reflete assim uma visão a nível teórico-prático essencial no complexo relacional estabelecido entre as emergentes responsabilidades sociais, a sociedade e as organizações e na sua definição de responsabilidade social aponta 3 círculos concêntricos: o círculo interno, onde se incluem as responsabilidades claras referentes a uma eficiente execução económica (por exemplo venda de produtos e o crescimento económico), o círculo intermediário, em que as responsabilidades já aportam uma consciência sensível à mudança dos valores sociais e prioridades (por exemplo no que diz respeito à contração e relacionamento como os funcionários e à conservação ambiental) e por último, o círculo

externo, onde estão as responsabilidades que as organizações devem assumir de modo a melhorarem consideravelmente o ambiente social (como por exemplo o combate à pobreza).

Mesmo no final da década surgiu o modelo dos quatro componentes, aquele que viria anos mais tarde a ser um dos modelos mais mencionado e referidos, desenvolvido por Carroll (1979). Este autor defende que o constructo de RSO está assente num modelo piramidal em que as diversas obrigações que determinada organização apresenta face à sociedade, onde esta está inserida, derivam da conjugação de responsabilidades de cariz económico, legal, ético e filantrópico. Nesta perspetiva multidimensional, as responsabilidades económicas dizem respeito à prestação de serviços bem como à produção de bens, com mote de assim alcançar lucros financeiros promovendo deste modo o crescimento organizacional, as responsabilidades legais estão alicerçadas no enquadramento e cumprimento legal pré-estabelecido, as responsabilidades éticas dizem respeito à boa aplicabilidade de uma conduta ética e justa e de um enquadramento moral na sociedade e as responsabilidades filantrópicas albergam todas as atividades de índole voluntária que fomentem o desenvolvimento da sociedade. Neste modelo, embora as responsabilidades económicas e legais sejam exigidas pela sociedade, as responsabilidades éticas sejam esperadas e as responsabilidades filantrópicas são ambicionadas pela mesma (Carroll, 1999), importa ainda salientar que todas estas devem ser satisfeitas de forma simultânea, não havendo espaço para considerar estas de forma sequencial.

No decorrer da década de 80, surge então uma das abordagens mais mencionadas através da literatura, a qual se denomina teoria dos *stakeholders*. Desta advém a noção de que os *stakeholders* são indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados por práticas e estratégias corporativas, uma vez que todas as organizações apresentam obrigações para com os seus investidores, colaboradores, fornecedores, consumidores e outras partes interessadas, havendo desse modo uma interdependência entre os agentes do sistema, sendo que a organização também é responsável pelo ambiente onde está inserida (Freeman, 1984, cit. por Donaldson & Preston, 1995).

Assim, ao longo de todas estas décadas a discussão em torno da RSO ocorria essencialmente na América do Norte, sendo que só mais tarde esta proliferou na Europa pelo que em consequência deste facto houve uma diferença no desenvolvimento teórico e prático evidente, uma vez que só mais recentemente esta tenha sido contrabalançada. Deste modo são notórias algumas diferenças entre a perspetiva americana e europeia, principalmente no que diz respeito a carácter voluntário do comportamento organizacional e ao contexto legal e cultural (Duarte, Gomes & Neves, 2014). De acordo com a abordagem americana, aqui representada pelo modelo inicialmente desenvolvido por Carroll (1999) é possível enfatizar que o

comportamento socialmente responsável é passível de ser observado no cumprimento das obrigações jurídicas e económicas, sendo que as dimensões ligadas à filantropia e à ética eram encaradas como voluntárias. De acordo com a perspetiva Europeia, importa assinalar que uma determinada organização evidencia um comportamento socialmente responsável ao estar envolvida de forma voluntária na vida social, económica e ambiental.

Neste seguimento e acompanhando de perto a evolução da investigação em RSO numa vertente centrada na ótica dos *stakeholders*, a Comissão Europeia propôs duas definições para este constructo. A primeira data de 2001 dando destaque ao carácter voluntário da RSO, remetendo para que organizações socialmente responsáveis integrem de modo voluntário questões ambientais e sociais nas suas áreas de atuação e de interação com os seus *stakeholders* (Comissão Europeia, 2001). Em relação à segunda definição é possível assinalar que esta indicava que as organizações devem assumir um impacto nos mais diferenciados níveis propondo-se a uma organização socialmente responsável que esta deva potenciar ao máximo a criação de valor partilhado para os seus *stakeholders* e para a sociedade de um modo geral, reconhecendo, amenizando e prevenindo os seus possíveis efeitos negativos (Comissão Europeia, 2011).

Com o propósito de organizar uma multiplicidade de práticas socialmente responsáveis que podem vir a ser adotadas num contexto organizacional, a Comissão Europeia (2001) teve a preocupação de agrupar estas recorrendo a um referencial que apresenta uma dimensão interna e uma dimensão externa. A dimensão interna é relativa às atividades organizativas dirigidas aos *stakeholders* internos, muito ligadas com a gestão de recursos humanos e com o impacto ambiental. Já no que se refere à dimensão externa é possível sinalizar que estas práticas são destinadas a *stakeholders* externos, tendo estas práticas na sua origem preocupações de cariz humanitário e ambiental (Duarte, 2014). Tomando como base estas duas dimensões supracitadas Neves e Bento (2005) desenvolveram um modelo que apresenta como premissa a ideia de que as práticas podem ser organizadas segundo as seguintes áreas de atuação: social, económica e ambiental. Esta categorização conflui com os três pilares do desenvolvimento sustentável ou *triple bottom line*, debatidos por Elkington (1998): pessoas, lucro e planeta. Em resultado desta da articulação entre as dimensões e as áreas específicas resultaram seis campos de responsabilidade social das organizações (Quadro 1.1) a responsabilidade social interna referindo-se à responsabilidade para com indivíduos pertencentes à organização, enquanto a responsabilidade social externa diz respeito a sujeitos externos à organização. A responsabilidade económica interna que diz respeito à responsabilidade em almejar a prosperidade económica da organização, enquanto a responsabilidade económica externa se

refere à responsabilidade em colaborar com a prosperidade económica da sociedade. Por último, a responsabilidade ambiental interna refere-se à responsabilidade de minorar o impacto ambiental ao nível das operações de negócio, enquanto a responsabilidade ambiental externa se refere à responsabilidade em cooperar na preservação e proteção ambiental.

Quadro 1.1. *Problemáticas inerentes ao desempenho nos diferentes níveis da RSO (adaptado de Neves & Bento, 2005).*

	Área de atuação		
	Social	Económica	Ambiental
<i>Dimensão Interna</i>	Clima social Empregabilidade Gestão e desenvolvimento dos RH	Adequação Perenidade Sustentabilidade Eficácia	Segurança no trabalho Condições de trabalho Saúde ocupacional Gestão do impacto ambiental
<i>Dimensão Externa</i>	Voluntariado empresarial Apoio sociocultural Relação com a comunidade	Apoio socioeconómico Patrocínios Relação com fornecedores, clientes e parceiros	Proteção e conservação ambiental

Neste sentido e considerando que a perspetiva europeia se apresenta como uma abordagem mais contemporânea no que diz respeito à RSO, o presente estudo adotou a conceptualização de responsabilidade social das organizações que encara esta como um conjunto de ações e políticas definidas num contexto organizacional específico tendo em consideração as expectativas dos *stakeholders*, bem como o *triple bottom line* alusivo ao desempenho social económico e ambiental (Aguinis, 2011). Importa ainda acrescentar que a RSO pode ser igualmente definida como as práticas que permitem alcançar um qualquer benefício social, ido além dos interesses da organização e do que é decretado e requerido por lei (McWilliams & Siegel, 2001).

Um outro aspeto que importa ainda ser mencionado relativamente este constructo, prende-se com potenciais benefícios que a RSO apresenta para com o contexto organizacional. O relacionamento das organizações com os seus múltiplos *stakeholders* é uma das vantagens mais associadas ao desempenho social (Carroll & Shabana, 2010; Comissão Europeia, 2001; Kotler & Lee, 2005). Outros dos benefícios que podem ser apontados dizem respeito a

potenciais colaboradores, uma vez que estes são atraídos preferencialmente por organizações mais socialmente responsáveis (Greening & Turban, 2000), os investidores frequentemente preferem fundos de investimento que possam ser rastreados socialmente (Stone, 2001) e organizações que fazem mais doações filantrópicas apresentam uma melhor reputação (Brammer, Millington & Rayton (2007).

Relativamente à investigação em RSO realizada em Portugal importa mencionar que o estudo desta temática ainda é escasso, comparativamente com outras realidades. No sentido de caracterizar o envolvimento das organizações nacionais em práticas socialmente responsáveis despontaram uma série de estudos empíricos que permitiram conferir uma maior visibilidade da RSO na sociedade portuguesa atual (Abreu *et al.*, 2005; Pinto, 2004; Rego *et al.*, 2003; Santos, 2005 como citado em Duarte, Mouro & Neves, 2010).

Evidenciando então o desejo de contribuir para a compreensão deste constructo a nível nacional, e especificamente no que diz respeito à sua relação com o engagement no trabalho, foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1a: Existe uma relação positiva entre a perceção das práticas de RSO para com os colaboradores e o seu envolvimento no trabalho;

Hipótese 1b: Existe uma relação positiva entre a perceção das práticas de RSO para com a comunidade e o ambiente e o envolvimento dos colaboradores no trabalho;

Hipótese 1c: Existe uma relação positiva entre a perceção das práticas de RSO económica e o envolvimento dos colaboradores no trabalho.

1.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Na atualidade é possível observar-se um crescente interesse e estudo, a nível do contexto organizacional, no que diz respeito ao departamento de Recursos Humanos. Este mesmo departamento tem como função aprovisionar toda a organização em termos de competências, conhecimentos e aptidões essenciais para almejar o sucesso organizacional através do cumprimento de determinadas metas e objetivos, sendo que é neste aspeto que se apresenta o principal fator diferenciador quando comparados com outras áreas departamentais, residindo

aqui o ativo mais valioso de qualquer organização (Cappeli & Crocker-Hefter, 1996). Assim, os RH apresentam uma importância vital no processo de criação de valor, sendo praticamente impossível reproduzir a sua valia numa outra organização dado o facto de cada uma destas apresentar determinadas especificidades resultantes de uma complexa rede social estabelecida (Bowen & Ostroff, 2004; Becker & Gerhart, 1996).

Neste seguimento importa então denotar o relevo da Gestão de Recursos Humanos dentro dos RH, sendo que este tema teve a sua inicial evolução no decorrer do século XX, nos Estados Unidos da América, através da influência de movimentos sindicais e das relações laborais que muito contribuíram para a designação da área, para a investigação relativa à mesma e para o desenvolvimento das práticas de gestão (Neves & Gonçalves, 2009). A nível nacional este movimento surgiu nos anos 50, embora o desfasamento temporal relativo à evolução deste tema tenha consecutivamente vindo a diminuir em resultado das tecnologias e dos sistemas de informação associados, permitindo uma evolução na temática a nível global, embora seja relevante mencionar que este ainda se encontra um pouco aquém do existente noutras realidades dada a presença de fatores contextuais como a competitividade e a produtividade (Neves & Gonçalves, 2009). De acordo com Neves (2000), a Gestão dos Recursos Humanos tem vindo a despertar um gradual interesse, seja por parte de investigadores que se debatem no sentido de teorizar, conceptualizar e compreender determinadas práticas de GRH, seja por parte de profissionais orientados para a potencialização de resultados organizacionais. A GRH pode ser conceptualizada como a gestão dos trabalhadores e do seu trabalho considerando objetivos pré-definidos e apresentando um papel nuclear na dinâmica de qualquer organização (Boxall, Purcell, & Wright, 2007). Neste âmbito, importa distinguir duas abordagens, a “gestão de pessoal” que se centra na força de trabalho e “gestão de recursos humanos” que se encontra ancorada nos recursos (sendo consideradas as idiossincrasias destes agentes que as distinguem de outros recursos como por exemplo a tecnologia e o interesse em compreender e lidar da melhor forma possível com as expetativas e aspirações dos colaboradores de determinada organização) (Ferreira *et al.*, 2015). Esta última abordagem teve a sua génese nos anos 70, em resultado do crescente aumento da competitividade dos mercados, e possibilitou que as organizações comesçassem a perspetivar os seus colaboradores como um bem essencial para o crescimento sustentado da organização e um recurso estratégico passível de se investir, desenvolver e potenciar (Neves, 2002, cit. por Veloso, 2007).

De acordo com Boxall e colegas (2007), os objetivos estratégicos da GRH incorporam um enorme conjunto de atividades e variações na sua execução dadas as diversas profissões, níveis organizacionais, unidades de negócio, organizações, indústrias e sociedades em que

operam. Assim, cada contexto organizacional aplica diferentes estratégias, modelos e práticas na organização tendo em consideração a sua atividade de negócio e a competitividade do mercado, tornando-se assim evidente as múltiplas perspectivas existentes face à Gestão de Recursos Humanos. Partindo deste pressuposto, torna-se evidente que não existe um só modelo de práticas de GRH standardizado, capaz de dar respostas a todas as exigências de todas as áreas existentes, sendo assim essencial ter em consideração o facto de diferentes modelos terem uma melhor aplicabilidade em determinadas áreas, em determinado conjunto de colaboradores e em configurações organizacionais específicas (Guest, 1999; Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005).

Ao estar implicado neste mesmo processo é função e preocupação do departamento de RH e de uma boa Gestão de Recursos Humanos, pré-estabelecer um conjunto de diretrizes capazes de promover um pensamento partilhado e coletivo acerca da organização, relativamente aos comportamentos expectáveis, diminuindo deste modo os possíveis efeitos provenientes das idiosincrasias dos colaboradores. Estes mesmos “procedimentos” são intitulados de Práticas de Gestão de Recursos Humanos e apresentam uma importância ímpar na cultura organizacional, nas relações interpessoais que se desenvolvem no seu contexto social ao longo do tempo, devendo assumir um caminho integrado na organização (Becker & Gerhart, 1996). A implementação efetiva destas, permite ajudar as empresas a potenciar o desempenho do negócio, níveis de satisfação dos seus colaboradores (Becker & Gerhart, 1996). Estas práticas quando bem empregues, satisfazem as necessidades dos colaboradores, dando origem uma série de atitudes e comportamentos favoráveis que por sua vez confluem num desempenho superior por parte dos trabalhadores (Guest, 1997).

Neves (2002), considerando evidências empíricas no campo de ação da Gestão de Recursos Humanos, destaca como práticas mais utilizadas nas organizações as que se incorporam nas áreas da comunicação, integração, gestão de carreiras, higiene e segurança no trabalho, recrutamento e seleção, remuneração, análise e descrição de funções, formação e avaliação de desempenho. De acordo com a visão de Kasinath e Pradesh (2011) a Gestão de Recursos Humanos deve fundamentar-se em práticas de planeamento de recursos humanos, de formação e desenvolvimento (potencializando conhecimentos, capacidades e competências dos colaboradores que posteriormente se irão traduzir numa maior eficácia individual e organizacional no alcance dos objetivos pré-estabelecidos), de sistemas de recompensas (encorajando e reforçando os comportamentos desejáveis por parte dos colaboradores) e de recrutamento e seleção (de forma a assegurar que o “colaborador certo está a laborar no local certo”).

A implementação de práticas de gestão de recursos humanos pode ser considerado um bom veículo de comunicação nas organizações, contudo para que isto aconteça é essencial que estas sejam consistentes, consensuais, validas, justas e claras, possibilitando uma comunicação transparente e singular entre a organização e os seus colaboradores, orientando estes para a adoção de comportamentos mais ajustados em relação à mesma (Bowen & Ostroff, 2004). Neste sentido, a GRH apresenta um papel preponderante num fenómeno que se denomina força da GRH. A força da GRH engloba as práticas de comunicação, a forma como os colaboradores são influenciadas e o modo como é atribuído um significado às mensagens recebidas pelo indivíduo (Pereira & Gomes, 2012). O colaborador apresenta um papel ativo no decorrer deste processo, tanto na receção, como a aceitação da mensagem transmitida, contudo o significado que este lhe atribuiu pode de algum modo ser diferente dependendo das atribuições que lhe são concedidas. Com o propósito de explicar especificamente estas atribuições causa-efeito percebidas pelos colaboradores a partir das comunicações estabelecidas e com objetivo de identificar os comportamentos desejados. Fiske e Taylor (1991, cit., por Bowen & Ostroff, 2004) postulam que a inferência causal é resultado de um processo em que os colaboradores conseguem agrupar explicações causais de outros colaboradores, comunicando igualmente as suas explicações e o seu entendimento. Neste sentido, o modelo de “covariação” de Kelley (1973), indica que neste caso o colaborador é capaz de estabelecer relações de causa-efeito, dependendo do grau de distintividade, consistência e consenso.

No que diz respeito à distintividade importa denotar, que esta se refere à receção da mensagem e às características e mecanismos responsáveis por captar a atenção e o interesse dos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders *et al.*, 2008). Esta abarca uma série de conceitos, sendo eles a visibilidade, a compreensibilidade, a legitimidade da autoridade e a relevância. No que respeita à visibilidade importa reter que esta consiste na atenção concedida à informação, bem como ao modo como esta é armazenada e organizada cognitivamente, tendo neste sentido uma influência preponderante a facilidade com que as práticas são reconhecidas pelos colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004). Em relação à compreensibilidade importa salientar que este processo tem o seu enfoque principal na interpretação, sendo que em determinadas situações um estímulo pode não ser apreendido de forma clara, pelo que desse facto podem derivar as mais diversas e distintas categorizações por parte dos colaboradores afetos (Bowen & Ostroff, 2004). A legitimidade da autoridade diz respeito à percepção que os colaboradores possuem face às expectativas que detém relativamente aos comportamentos e papéis desejáveis em contexto de trabalho (Bowen & Ostroff, 2004). No que respeita à relevância importa denotar que esta apresenta uma relação proximal com a legitimidade da

autoridade, uma vez que os colaboradores são influídos pela percepção de autoridade da sua chefia, bem como pela sua significância motivacional intrínseca (Kelman & Hamilton, 1989, cit. por Bowen & Ostroff, 2004).

Em relação à consistência das práticas de GRH, Lambooij *et al.* (2006), afirma que a esta permite aos colaboradores terem conhecimento e compreenderem o que é esperado do seu desempenho, de modo a que os mesmos consigam estabelecer atribuições em relação aos comportamentos que são expectáveis. Assim os princípios da atribuição causal devem estar subjacentes, sendo possível deste modo descobrir a prioridade (quais as causas precedem os efeitos) e a contiguidade deste efeito (a causa tem uma proximidade temporal do efeito) (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders *et al.* 2008). Este conceito de consistência é também responsável por agregar outros sub-conceitos com a instrumentalidade, a validade e a consistência das mensagens de GRH. No que diz respeito instrumentalidade importa clarificar que esta, através da sua percepção, confere um enfoque ao modo como os colaboradores preveem e antecipam as consequências que provêm do seu comportamento, sendo mais evidente este fenómeno quando os resultados precedem os comportamentos num curto intervalo de tempo (princípio da contiguidade da atribuição causal) bem com, quando as práticas de GRH são implementadas consistentemente no decorrer do tempo pré-estabelecido (Bowen & Ostroff, 2004). Em relação à validade é necessário perceber que esta ostenta a sua relevância quando determinada prática de GRH é implementada e divulgada de uma forma indevida, dando origem a certos efeitos que por sua vez dão origem a resultados que não eram previamente desejados, permitindo assim aos colaboradores desenvolver interpretações relativas à mesma de forma idiossincrática. É neste tipo de exemplo que validade se sobressai conferindo um certo grau de consistência entre o que se pretende fazer e o que realmente se faz (Bowen & Ostroff, 2004). Relativamente à consistência das mensagens de GRH, esta concede estabilidade e compatibilidade ao que é transmitido através das práticas de GRH, embora haja espaço para que a falta de consistência nas comunicações possa dar origem a situações em que o colaborador se tenha de posicionar perante uma dissonância cognitiva (Bowen & Ostroff, 2004).

Por último no que diz respeito ao consenso importa mencionar que este destaca o seu valor quando existe uma concordância e aceitação entre os colaboradores sobre que efeito desencadeou determinada resposta (Bowen & Ostroff, 2004; Sanders *et al.*, 2008). Neste constructo estão ainda presentes a concordância entre os decisores (emissores da mensagem) e justiça. A concordância entre decisores diz respeito ao grau de consenso existente entre emissores face à mensagem transmitida (Bowen & Ostroff, 2004) e justiça pode ser conceptualizada de acordo com três princípios, a justiça distributiva que se relaciona com a

percepção de justiça inerente à repartição de resultados, a justiça procedimental, que remete para o sentimento de justiça nos procedimentos utilizados aquando da atribuição de resultados e a justiça a interacional que é concedida por exemplo pelos gestores quando sustentam e esclarecem as razões para a implementação de determinadas decisões e pela distribuição de determinados resultados (Pillai *et al.* 1999; Bowen & Ostroff, 2004).

De modo geral está latente o papel determinante que as todas chefias e a GRH detêm no modo como as práticas de GRH são comunicadas atendendo a presença da distintividade, consenso e consistência da mensagem a ser transmitida. Este aspeto é importantíssimo na boa aplicabilidade das práticas GRH, embora não seja o único a ser considerado neste complexo processo.

Wright e Nishii (2004) analisaram a relação entre as práticas de GRH e o desempenho, sendo que este escrutínio ocorreu sob múltiplos níveis de análise, particularmente, práticas de GRH planeadas, práticas de GRH que foram efetivamente implementadas, o modo como as práticas de GRH foram percecionadas, as reações dos colaboradores face a estas e o seu efetivo desempenho. Estes autores postulam que as práticas de GRH existem objetivamente, embora sejam percecionadas e interpretadas subjetiva por cada colaborador, dando origem a uma certa variância nas percepções das práticas de GRH. Esta mesma variabilidade percetiva deve-se ao facto da aplicabilidade das práticas implementadas puder variar consoante o responsável que as está a executar, podendo este aplica-las de modo diferente em diferentes ocasiões e ao facto de cada colaborador possuir as suas especificidades individuais que farão com este apresente uma forma de rececionar e processar a informação de modo diferenciado e único dos restantes (Wright & Nishii, 2004), podendo resultar nos mais variados resultados atitudinais, emocionais e comportamentais (Edgar & Geare, 2005; Purcell & Hutchinson, 2007). As reações por parte dos colaboradores, podem assim ser positivas ou negativas, dependendo da satisfação que cada um possa apresentar perante a GRH, sendo que os colaboradores que se consideram valorizados pelos empregadores, tendem a revelar um maior comprometimento organizacional, satisfação, identificação e bem-estar no trabalho (Allen, Shore & Griffeth, 2003; Gonçalves & Neves, 2012; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Neste sentido, importa agora refletir acerca da importância que o bem-estar apresenta nas práticas de GRH, assim Peccei e colaboradores (2013) realizaram uma compilação da investigação que foi efetuada nas últimas décadas, defendendo que as práticas de GRH, ao influenciarem de forma direta o bem-estar dos trabalhadores e, posteriormente, a sua motivação laboral, possuem um impacto preponderante nos resultados organizacionais. Este impacto que as práticas de GRH apresentam sobre o bem-estar deve-se ao facto destas em muito

influenciarem as experiências no local de trabalho através da sua percepção (i.e., percepção das condições de trabalho). Um outro aspeto que importa realçar é que diferentes colaboradores assumem diferentes necessidades sendo que a utilidade de determinadas práticas de GRH varia consoante essas mesmas necessidades (Kinnie, Hutchinson, Purcell, Rayton, & Swart, 2005). Assim, quando as práticas de GRH são colocadas em ação, é imprescindível ter em consideração a forma como estas se relacionam com o trabalho e com o ambiente, de modo a que o colaborador as possa incorporar no seu quotidiano (Kanungo, 1982; Hirschfield & Field, 2000). Bowen e Ostroff (2004), indicam que para se conseguir dar sentido ao ambiente, às normas e às práticas implementadas é indispensável incentivar ciclos de atenção à informação, de interpretação da mesma, incentivando o recurso ao *feedback* de modo a que se consiga clarificar o significado de determinadas situações.

De acordo com anteriormente referido e considerando o possível impacto que as PGRH possam apresentar no que diz respeito ao envolvimento dos colaboradores no seu trabalho, foi estabelecida a seguinte hipótese:

Hipótese 2: Existe uma relação positiva entre a percepção das práticas de GRH e o envolvimento dos colaboradores no trabalho.

1.4. Identificação Organizacional

A investigação sobre a identificação organizacional é encarada como um fonte primária no que respeita à compreensão da identidade dos colaboradores e consequentemente dos seus comportamentos em contexto organizacional (Tavares, 2009). Este constructo tem progressivamente vindo a ganhar dimensão e impacto no mundo das organizações (Brown, 2006), pelo que são diversas as propostas com vista a definir a identificação organizacional.

No ano de 1969 é publicado aquele que se supõe ser o primeiro artigo empírico acerca da identificação organizacional por Brown (1969, citado por Tavares, 2009). Este mesmo autor faz referência à identificação organizacional como um fator intra-pessoal estando dependente de variáveis situacionais, tanto no processo de criação de uma representação individual face à organização onde o indivíduo labora, como no processo de envolvimento com a mesma. Nesta sua investigação, o autor conceptualiza esta variável como um processo dinâmico, ancorado numa base motivacional capaz de satisfazer as necessidades do indivíduo, através da representação que o indivíduo concebe em relação ao seu contexto relacional organizativo, ao

qual recorre no sentido de se auto-definir e de procurar validação social enquanto membro da organização. Em 1992, a identidade organizacional voltou a tomar destaque em resultado do trabalho de Ashforth e Mael (1992), sendo que estes autores conceptualizavam a identificação organizacional como a percepção de unidade e pertença a determinada organização, permitindo ao colaborador definir-se em função da organização a que está alocado, considerando os sucessos e insucessos da mesma como se fossem seus. A identificação organizacional sofreu posteriormente uma reformulação multidimensional por parte de Ashforth e outros investigadores (2008), sendo que Tavares (2009) indica, conseqüentemente, que a identificação de um indivíduo para com a organização em que este labora diz respeito à sua percepção pessoal de que é parte integrante da mesma (dimensão cognitiva da identificação organizacional), experiencia emoções positivas associadas à pertença organizacional (dimensão emocional de identificação organizacional) e atribui valor e significado a essa mesma pertença (dimensão comportamental da identificação organizacional).

No que diz respeito à dimensão cognitiva, importa salientar que a identificação organizacional é encarada como uma autodefinição do sujeito em função da sua pertença à organização, bem como à percepção de destino paralelo para com a organização (Ashforth & Mael, 1989). Ainda nesta dimensão, Rousseau (1998) faz referência a uma expansão cognitiva do *self* uma vez que o indivíduo se percebe como parte integrante da organização, o que resulta numa congruência entre o “indivíduo” e o “indivíduo em contexto laboral”, bem como na percepção de que a relação entre este e a organização forma “um só”. Desta perspectiva advém ainda uma percepção de mútuos interesses em resultado de uma congruência de objetivos organizacionais e pessoais.

Relativamente à dimensão emocional, importa destacar que esta se refere à identificação organizacional como uma percepção de fusão entre o indivíduo e a organização traduzindo-se num sentimento de pertença (Ashforth & Mael, 1989; Rousseau, 1998). Embora os autores em questão não se tenham referido explicitamente a esta dimensão emocional, é passível de se considerar que estes remeteram indiretamente para a mesma. Schneider e outros investigadores (1971), abordam então de forma explícita essa tal dimensão emocional, indicando mesmo a existência de uma vinculação afetiva do sujeito para com a organização, sendo que este autor também conceptualiza a identificação organizacional como uma congruência de objetivos pessoais e organizacionais em que o indivíduo se encontra emocionalmente vinculado para com a organização.

No que diz respeito à dimensão comportamental, convém destacar que esta é a que apresenta uma maior importância atendendo ao contexto organizacional, uma vez que remete

para as atitudes e comportamentos do indivíduo face à organização. De acordo com Brown (1969, citado por Tavares, 2009), esta dimensão diz respeito à lealdade demonstrada por colaboradores que se sentem mais identificados com a organização, sendo que Patchen (1970, citado por Tavares, 2009) defende ainda que os colaboradores mais identificados tendem a expressar comportamentos e atitudes de apoio para com a organização e Van Dick (2001) refere que estes mesmo colaboradores tendem assim a participar em ações relevantes para a organização.

Uma outra perspetiva que permite aprofundar a compreensão deste complexo constructo, é a teoria da identidade social. Esta postula que uma parte do autoconceito de um sujeito deriva do facto deste se sentir parte integrante e se reconhecer como membro de um determinado grupo (Ashforth & Mael, 1989). Assim, esta teoria pode ser aplicável ao contexto organizacional, uma vez que o indivíduo pode integrar no seu autoconceito o facto de pertencer a determinada organização. Esta mesma teoria define a identificação organizacional em termos da perceção de unidade ou pertença à organização, podendo ser considerada uma identidade partilhada entre o sujeito e a organização. A perceção de pertença à organização é resultado de um processo de categorização social, capaz de classificar e sistematizar o ambiente social do indivíduo, funcionando como um guia de ação e orientação permitindo ao indivíduo posicionar-se na sociedade onde este está inserido (Tajfel & Turner, 1979). Esta teoria da identidade social dá enfoque ainda aos processos de comparação social, sendo que estes remetem para uma avaliação feita pelo indivíduo relativamente à sua identidade ou estatuto social, conferindo-lhe a pertença à organização. Esta mesma avaliação tem duas vertentes, uma que se relaciona com o valor que o indivíduo atribui à identidade organizacional (podendo esta ser positiva ou negativa) bem como ao estatuto que a organização detém enquanto categoria social e a outra enquanto dimensão que destaca a importância que o sujeito concede à sua pertença organizacional (Tavares, 2009). Importa ainda destacar que a opinião que os outros (considerados significativos pelo indivíduo) possuem acerca da organização, vai também influenciar a avaliação que o indivíduo faz acerca da identidade organizacional (podendo esta novamente assumir-se como positiva ou negativa) (Dutton *et al.*, 1994). Outro aspeto que importa reter diz respeito ao facto que o indivíduo tem ainda a capacidade de comparar organizações, tendo este em consideração as características e os atributos por ele privilegiados e valorizados (Tajfel & Turner, 1979). O indivíduo ao realizar esta comparação tenta posicionar a importância da sua identificação com a organização face a outros domínios da sua vida (Tavares, 2009).

Uma outra teoria que conjuntamente com a teoria da identidade social permite aprofundar o conhecimento e compreensão acerca da identificação organizacional, bem como de todos os fatores e fenómenos que a envolvem é a teoria da auto-categorização. Esta, tal como a teoria da identidade social faz recurso a processos de categorização e compreensão social de modo a explicar a génese da identidade social enquanto membro integrante da organização (Tavares, 2009). Esta teoria postula que a identificação com a organização é resultado da motivação do indivíduo para reduzir a incerteza e tensão, isto acontece dado ao facto do sujeito se auto-categorizar como membro de organização o que lhe permite ter e consideração um determinado padrão de normas e ações, que guiam o seu comportamento e lhe permitem prever a atuação comportamental dos outros, resultando assim numa diminuição da incerteza e da tensão. Este aspeto transpõe-nos para o constructo de despersonalização, que tem origem quando os indivíduos pensam e se comportam de forma específica, tendo em conta a organização a que integram. Estes mesmos indivíduos tendem a atribuir particularidades do grupo a si próprios e aos outros, pensando e agindo em concordância com as normas, valores e características da organização (Hogg, 2005). Importa ainda salientar que os indivíduos se podem auto-categorizar e autodefinir fazendo recurso a diferentes níveis da sua identidade, havendo assim uma dependência específica da situação que estes possam estar a experienciar. Assim, esta teoria concede-nos a possibilidade de compreender o que leva o indivíduo, numa determinada situação, a atuar em conformidade com uma determinada faceta da sua identidade em detrimento de outra.

Como é passível de se perceber as organizações possuem uma mais-valia enorme quando os seus colaboradores se apresentam identificados com a organização, uma vez que estes ao se sentirem identificados com a sua entidade empregadora entregam-se e dedicam-se mais à sua função (Tavares *et al.*, 2007), tomando a iniciativa de propor melhorias no seu contexto laboral (Lipponen *et al.*, 2008), fortificando o seu sentido de pertença organizacional (Van Knippenberg & Schippers, 2006), preocupando-se mais com “nós” ao invés do “eu”, tomando assim decisões considerando o grupo laboral (Simon, 1997) e desenvolvendo um sentido de responsabilidade sobre o trabalho realizado, que permite demonstrar vontade em executar as suas funções de modo adequado e expectável (Harrison & Ashforth, 2011).

Diversas investigações, indicam também que os colaboradores alocados a organizações socialmente responsáveis revelam um aumento da identificação organizacional (Carmeli, Gilat & Waldman, 2007) bem como maiores comportamentos de cidadania organizacional (Jones, 2010; Liu, *et al.*, 2010; Sully de Luque, *et al.*, 2008). Tal participação em comportamento de cidadania organizacional permite que estes participantes se sintam mais identificados com a

organização, envolvendo-se com maior frequência em práticas de RSO (Glavas & Godwin, 2013), sendo que identificação para com a organização vai possibilitar o sucesso ou insucesso das práticas de RSO (Ashforth & Mael, 1989). Por sua vez as práticas de RSO podem também estar relacionadas com a identificação organizacional, uma vez que a percepção positiva destas por parte dos colaboradores pode desencadear elevados níveis de bem-estar, que por seu turno fomentam a identificação organizacional (Jacinto & Carvalho, 2009). Deste modo, importa ainda indicar que esta relação é recíproca, uma vez que a identificação organizacional apresenta também um impacto no bem-estar dos colaboradores e na organização onde estes laboram (Mael & Ashforth, 1992).

Neste sentido, importa também ter em consideração a influência que as práticas de GRH apresentam face à identificação organizacional, uma vez que é desejo de todas as organizações, independentemente das PGRH que possam ser adotadas, que as mesmas atuem no sentido de potenciar o envolvimento e a identificação dos colaboradores com os objetivos previamente estabelecidos pela organização (Gellatly *et al.*, 2009). Neste sentido, Leana e Van Buren (1999), postulam que os colaboradores tendem a disponibilizar a maioria do seu tempo laboral em prol da organização, podendo-se assim compreender que conjugando a existência de práticas de GRH num contexto organizacional, com elevados índices de identificação organizacional, reúnem-se então as condições necessárias para que os colaboradores se sintam como parte integrante da organização resultando na melhoria das respetivas performances individuais. O enquadramento e sentimento de pertença poder-se-á traduzir, numa partilha, por parte dos colaboradores, de conhecimentos e trocas de opiniões e ideias que permitiram aperfeiçoar a performance organizacional (Sun *et al.*, 2007). As práticas de GRH podem assim ser consideradas como um investimento no capital humano ou na tentativa de estabelecer um “sentimento” de compromisso para com a organização, tendo por exemplo um impacto determinante na redução das taxas de abandono organizacional (Shaw *et al.*, 1998).

O facto de determinados colaboradores se sentirem motivados a identificar-se com organização onde prestam funções deve-se essencialmente a possibilidades destes se puderem autoenaltecer (podendo perceberem de um modo positivo), autoconhecer (obtendo informação relativa a sua identidade, satisfazendo necessidades idiossincráticas de consistência temporal e situacional), reduzirem a incerteza relativa (podendo estes prever e planear os comportamentos numa ótica individual e grupal) e assumir uma distintividade ótima (que apenas é alcançada através de um balanço as necessidades de diferenciação e as necessidades de afiliação e inclusão) (Tavares, 2009).

Assim, de acordo com toda a compreensão anteriormente referida e considerando o possível efeito que identificação possa acrescentar na relação entre a adoção de práticas de RSO e de GRH e o envolvimento dos colaboradores no trabalho, foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

Hipótese3a: A identificação organizacional medeia a relação entre a percepção das práticas de RSO para com os colaboradores e o envolvimento no trabalho;

Hipótese 3b: A identificação organizacional medeia a relação entre a percepção das práticas de RSO para com a comunidade e o ambiente e o envolvimento no trabalho;

Hipótese 3c: A identificação organizacional medeia a relação entre a percepção das práticas de RSO económica e o envolvimento no trabalho;

Hipótese 4: A identificação organizacional medeia a relação entre a percepção de práticas de GRH e o envolvimento no trabalho;

Capítulo II - Método

2.1. Procedimento

O questionário foi desenvolvido com recursos ao *software* Qualtrics, estando posteriormente disponível para preenchimento entre os meses de março e abril do corrente ano. No que diz respeito à metodologia utilizada, é possível afirmar que esta apresenta um cariz quantitativo correlacional, baseado na aplicação de um inquérito individual de auto-reporte sendo este aplicado via web através de um link.

O questionário foi divulgado através da rede social Facebook e da rede profissional LinkedIn, sendo que este possuía na folha de rosto instruções relativas ao preenchimento do questionário, à garantia de confidencialidade e anonimato, ao propósito da investigação, bem como um agradecimento pela colaboração.

2.2. Participantes:

A amostra é composta por 235 participantes, sendo esta uma amostra por conveniência e por bola de neve, uma vez que não foram definidos critérios de amostragem específicos para além do facto do participante se encontrar vinculado com a sua organização num prazo mínimo de 6 meses.

A maioria dos participantes é do sexo feminino (61.7%), com idades compreendidas entre os 19 e os 62 anos ($M=38.2$; $DP=10.7$), e com habilitações literárias relativas ao nível do 2º e 3º Ciclo (4.3%), ensino secundário (28.1%) e ensino superior (67.7%). A antiguidade na organização varia entre 6 meses e 44 anos ($M=10.4$; $DP=9.9$), sendo que o regime de trabalho a tempo inteiro é de 91.9% e a tempo parcial é de 8.1%. Relativamente ao horário, 80.9% dos participantes apresenta horário fixo e 19.1% labora em horário rotativo, sendo que 31.9% possui cargo de chefia. No que diz respeito à situação contratual importa mencionar que 71.5% apresenta contrato sem termo (efetivo), 16.6% contrato a termo incerto (a prazo), 4.3% em estágio, 3% a trabalho temporário (*outsourcing*) e 4.7% indicaram estar noutra situação. Ainda, 63.6% revelou exercer funções numa propriedade privada, 24.2% numa propriedade pública e 12.1% numa propriedade público-privada, sendo que dessas organizações 65.4% apresentam fins lucrativos. Em relação à dimensão das organizações, 55.4% é de grande dimensão (mais de 250 trabalhadores), 16% de média (51-250 trabalhadores), 14.3% de pequena (10-50 trabalhadores) e 14.3% de micro dimensão (1-9 trabalhadores).

2.3. Instrumentos:

Relativamente ao questionário, importa mencionar que este é composto pelos seguintes instrumentos:

2.3.1. Envolvimento no trabalho (variável critério)

Escala UWES – Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003; Anexo A), numa versão reduzida, sendo traduzida e adaptada à população portuguesa por Simões e Gomes (2012), com 9 itens possui uma escala de resposta tipo *Likert*, que varia de (0- Nunca/Nenhuma Vez a 6-Sempre/Todos os dias) (e. g., “O meu trabalho inspira-me”; $\alpha=.93$);

2.3.2. Responsabilidade Social das Organizações (variável preditora)

Escala de Responsabilidade Social Percebida (Duarte, 2011; Anexo B) – composta por 16 itens, sendo que a escala de resposta é de tipo *Likert*, possuindo cinco pontos (1- Discordo Totalmente a 5- Concordo Totalmente) (e. g., “A organização onde trabalho promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar”; $\alpha=.93$). Esta mesma escala encontra-se subdividida em três dimensões, a Responsabilidade social face aos Colaboradores (representada em 7 itens) (e. g., “Incentiva a formação profissional dos seus colaboradores”), a Responsabilidade social face à Comunidade e ao Ambiente (6 itens) (e. g., “Apoia causas sociais”) e a Responsabilidade social económica (3 itens) (e. g., “Esforça-se por ser lucrativa”);

2.3.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos (variável preditora)

Escala Employee-Level Measure (Jensen et al, 2013; Anexo C) - composta por 15 itens, sendo que escala de resposta é de tipo de *Likert* e possui sete pontos (1- Discordo Totalmente a 7- Concordo Totalmente) (e. g., “Eu recebo a formação que preciso para realizar o meu trabalho”; $\alpha=.92$).

2.3.4. Identificação Organizacional (variável mediadora)

Escala de Identificação Organizacional (Mael & Ashforth, 1992; Anexo D) – constituída por 6 itens, a escala de resposta é de tipo *Likert* e possui cinco pontos (1- Concordo Plenamente a 5-Discordo Plenamente) (e. g., “Os sucessos desta organização são os meus sucessos”; $\alpha=.82$);

O questionário possui ainda questões relativas a informações sociodemográficas, como o sexo, a idade, as habilitações literárias, a antiguidade, o regime de trabalho, o horário, o exercício ou não de um cargo de chefia e a situação contratual. Relativamente à organização onde o participante exerce funções, é solicitado o sector de atividade da mesma, distrito onde está sediada, dimensão, se esta se trata de uma entidade pública, privada ou público-privada e se tem fins lucrativos. Todas estas questões visam satisfazer os objetivos de investigação assegurando uma completa caracterização da amostra e o potencial controlo do seu impacto no modelo em análise. Importa ainda denotar que a confidencialidade dos dados foi assegurada ao longo de todo o processo de recolha.

Capítulo III- Resultados

3.1 Análise Descritiva das Variáveis

Todos os dados recolhidos foram agregados numa base de dados, sendo que foram posteriormente analisados recorrendo ao *IBM SPSS Statistics 23*. Considerando uma primeira análise, no quadro 3.1 é possível observar as médias, os desvios-padrão, as correlações e a consistência interna das variáveis em estudo.

Os valores aferidos através das correlações se *Spearman* demonstram, de um modo geral, a existência de inter correlações moderadas e estatisticamente significativas entre as variáveis em estudo.

As perceções dos participantes em relação à responsabilidade social da organização dirigida aos colaboradores estão positiva e significativamente relacionadas com as perceções das práticas de gestão de recursos humanos, de identificação organizacional e de engagement ($r=.82$, $r=.36$ e $r=.51$, respetivamente; $p<.01$).

No que diz respeito às perceções dos participantes em relação à responsabilidade social da organização direcionada à comunidade e ambiente é possível perceber que estas estão também positiva e significativamente relacionadas com as perceções das práticas de gestão de recursos humanos, de identificação organizacional e de engagement ($r=.56$, $r=.18$ e $r=.42$, respetivamente; $p<.01$).

Também em relação às perceções dos participantes em relação à responsabilidade social económica é passível de se observar que estas estão positiva e significativamente relacionadas com as perceções das práticas de gestão de recursos humanos, de identificação organizacional e engagement ($r=.55$, $r=.23$ e $r=.31$, respetivamente; $p<.01$).

As perceções dos participantes em relação às práticas de gestão de recursos humanos estão positiva e significativamente relacionadas com as perceções de identificação organizacional e o engagement ($r=.46$ e $r=.54$ respetivamente; $p<.01$).

No que respeita à perceção dos participantes face à identificação organizacional é possível afirmar que esta está positiva e significativamente relacionada com os níveis de envolvimento no trabalho que reportaram ($r=.50$, $p<.01$).

Por último, esta análise das correlações revela que as três dimensões da responsabilidade social organizacional estão positivamente relacionadas entre si, sendo que a responsabilidade social organizacional relativa aos colaboradores apresenta valores de correlação de $r=.68$ com a responsabilidade social organizacional direcionada à comunidade e ambiente, de $r=.53$ com

a responsabilidade social organizacional económica e a responsabilidade social organizacional dirigida à comunidade e ambiente revela valores de correlação de $r=.39$ com a responsabilidade social organizacional económica (todos os valores são significativos $p<.01$).

No decorrer da análise dos dados foi possível observar que a correlação entre responsabilidade social da organização para com os colaboradores e as práticas de gestão de recursos humanos apresenta um valor bastante elevado, de $r=.82$, pelo que houve a necessidade de confirmar se os participantes conseguiram diferenciar as duas variáveis em questão. Neste sentido, fizemos recurso ao *software SPSS Amos 22.0* com o objetivo de testar vários modelos de análise fatorial, sendo que no total foram realizados quatro modelos. Os modelos obtiveram os seguintes valores de ajustamento aos dados:

- a) Modelo dos quatro fatores correlacionados, que propõe que as três dimensões de RSO e as PGRH são fatores distintos mas correlacionados: qui-quadrado (χ^2) (399) = 1062.682, $p < 0.000$, $\chi^2/df = 2.663$, CFICFI = 0.857, TLI = 0.844, RMSEA = 0.084 e GFI = 0.756.
- b) Modelo dos três fatores correlacionados, que propões que a RSO face aos trabalhadores e as PGHR compõem um só fator, distinto mas correlacionados com as restantes dimensões de RSO: χ^2 (402) = 1142.774, $p < 0.000$, $\chi^2/df = 2.843$, CFI = 0.841, TLI = 0.828, RMSEA = 0.089 e GFI = 0.737.
- c) Modelo dos dois fatores correlacionados, que se centra apenas nos itens da RSO face aos colaboradores e PGRH propondo que são dois fatores correlacionados mas distintos: χ^2 (188) = 643.630, $p < 0.000$, $\chi^2/df = 3.424$, CFI = 0.860, TLI = 0.843, RMSEA = 0.102 e GFI = 0.781.
- d) Modelo de fator único, que propõe que os itens que integram a dimensão RSO face aos colaboradores e GRH constituem uma só dimensão: χ^2 (184) = 690.394, $p < 0.000$, $\chi^2/df = 3.652$, CFI = 0.845, TLI = 0.828, RMSEA = 0.106 e GFI = 0.764.

Assim, importa realçar que no modelo dos dois e dos quatro fatores correlacionados as práticas de gestão de recursos humanos e a responsabilidade social organizacional colaboradores surgem em fatores distintos enquanto no modelo de fator único e de três fatores correlacionados, estas variáveis já integram o mesmo fator. A comparação dos vários modelos não nos permite obter conclusões firmes, uma vez que todos os modelos apresentam níveis de *fit* abaixo do recomendado ($>.90$ no caso do CFI, TLI e GFI, e acima de $.08$ no caso do RMSEA), contudo os modelos em que as práticas de gestão de recursos humanos e a responsabilidade social organizacional colaboradores são considerados em fatores distintos

(modelo dos dois e dos quatro fatores correlacionados) apresentam *fits* ligeiramente melhores, o que nos permite considerar que se tratam de variáveis distintas.

Quadro 3.1 *Mínimo, máximo, médias, desvio padrão, correlações e consistência interna*

	Min	Máx	Média	DP	1	2	3	4	5	6
1. RSO Colaboradores	1	5	3,58	0,79	(0.87)					
2. RSO Comunidade e Ambiente	1	5	3,32	0,92	0,68**	(0.89)				
3. RSO Económica	1	5	4,11	0,78	0,53**	0,39**	(0.78)			
4. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	1	7	4,61	1,3	0,82**	0,56**	0,55**	(0.92)		
5. Engagement	0	6	4,42	1,34	0,51**	0,42**	0,31**	0,54**	(0.93)	
6. Identificação Organizacional	1	5	3,63	0,74	0,36**	0,18**	0,23**	0,43**	0,50**	(0.81)

Notas: ** p< 0.01; * p<.05 unicaudal; Alpha de Cronbach em parêntesis

3.2 Teste ao Modelo de Investigação

De modo a testar as hipóteses de mediação supracitas, realizaram-se regressões lineares tendo como base o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986), com o propósito de compreender se a identificação organizacional apresenta um efeito mediador na relação entre as três dimensões de responsabilidade social organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos com o engagement.

Os valores de tolerância ($>.251$) e VIF (< 3.988) encontram-se dentro do recomendado, o que sugere a não existência de problemas de colinariade entre as variáveis.

De acordo com os autores supracitados, as relações causais entre as variáveis descritas devem ser testadas considerando três passos. No primeiro passo, é realizada a regressão da variável mediadora nas variáveis preditoras, esperando-se que os coeficientes de regressão das variáveis preditoras sejam estatisticamente significativos. O mesmo resultado deve ser observado no segundo procedimento, depois de se regredir a variável critério nas variáveis preditoras. Por conseguinte, no terceiro passo, a variável critério é regredida nas variáveis preditoras na presença da mediadora.

Assim no que diz respeito ao primeiro passo, regrediram-se as variáveis preditoras PGRH e a três dimensões de RSO (colaboradores, comunidade e ambiente e económica) na variável mediadora identificação organizacional. De acordo com os resultados verificados no Quadro 3.2, quando avaliados os efeitos das PGRH e das três dimensões de RSO simultaneamente, apenas as PGRH apresentam um efeito significativo na identificação organizacional ($\beta=.399$, $p=.000$), explicando 18,2% da variância da mediadora. Assim sendo, a identificação organizacional apenas poderá mediar eventuais efeitos das PGRH, pelo que as hipóteses 3a, 3b e 3c são então rejeitadas.

Quadro3.2 *Efeito da Percepção Responsabilidade Social Organizacional e da Percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos na Identificação Organizacional*

Modelo 1	R²Adj	B	t	β
(Constant)	,182	2,506	9,635	
Práticas de Gestão de Recursos Humanos		,228	3,743	,399**
RSO Colaboradores		,131	1,180	,139
RSO Comunidade e Ambiente		-,107	1,622	-,132
RSO Económica		-,010	-,147	-,011

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

No que diz respeito ao segundo passo, no Quadro 3.3, é possível serem observados os resultados da análise da regressão do engagement nas percepções das três dimensões de RSO e PGRH. Esta análise revelou que quando avaliados os efeitos das quatro variáveis em simultâneo, apenas a percepção de envolvimento em práticas de RSO direcionadas à comunidade e ambiente tem um efeito significativo no envolvimento das pessoas com o trabalho ($\beta = .125$, $p < .05$ unicaudal). As dimensões relativas às práticas de RSO direcionadas aos trabalhadores ($\beta = .120$, $p = .267$) e económica ($\beta = -.015$, $p = .819$) não apresentam efeitos significativos. Assim, as hipóteses 1a e 1c não são apoiadas enquanto a hipótese 1b relativa ao efeito da RSO direcionada à comunidade e ambiente no engagement é apoiada. As práticas de GRH apresentam efeito significativo ($\beta = .388$, $p < .000$). A hipótese 2 relativa ao efeito das PGRH no engagement é apoiada. Estes resultados sugerem que quanto maior a percepção de RSO direcionada à comunidade e ambiente e quanto maior a percepção das PGRH, maior é o engagement percecionado nos colaboradores. Verificamos ainda que 31.1% da variância da variável critério é explicada pela percepção das três dimensões de RSO e PGRH.

Quadro 3.3 *Efeito de mediação da Identificação Organizacional na relação entre a Percepção de Responsabilidade Social Organizacional e Percepção das Práticas de Gestão de Recursos Humanos no Engagement*

Modelo 2	R²Adj	B	t	β
(Constant)	,311	1,357	3,160	
Práticas de Gestão de Recursos Humanos		,399	3,961	,338**
RSO Colaboradores		,204	1,112	,120
RSO Comunidade e Ambiente		,182	1,664	,125*
RSO Económica		-,026	-,229	-,015
Modelo 3				
(Constant)	,403	-,182	-,384	
Práticas de Gestão de Recursos Humanos		,259	2,681	,251**
RSO Colaboradores		,124	,721	,073
RSO Comunidade e Ambiente		,248	2,424	,170
RSO Económica		-,020	-,188	-,012
Identificação Organizacional		,614	6,063	,342

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

O Quadro 3.3 apresenta ainda os resultados relativos ao terceiro passo, em que se regrediu a variável engagement nas variáveis preditoras e na variável mediadora. Assim, quando colocamos a identificação organizacional na regressão, verifica-se que o efeito da dimensão RSO direcionada à comunidade e ambiente aumenta ligeiramente ($\beta = .17$, $p < .05$), o que indica que a identificação não ajuda a explicar o efeito desta dimensão de RSO no envolvimento no trabalho. A hipótese 3b não é assim suportada. Já o efeito da percepção das práticas de GRH no envolvimento dos colaboradores diminui substancialmente, embora ainda se mantenha significativo ($\beta = .342$, $p < .000$) com a entrada da variável mediadora na regressão. Tal sugere a existência de uma mediação parcial da identificação organizacional na relação entre PGRH e o engagement. Este modelo explica 40,3% da variância do engagement no trabalho. Estes resultados apoiam a hipótese 4 que prevê que a identificação organizacional medeia parcialmente a relação entre as PGRH e o engagement. Deste modo, é possível assinalar que quanto maior for a percepção de PGRH, maior será a identificação organizacional e, por consequência, maior será o engagement dos colaboradores.

Capítulo IV- Discussão e Conclusão

O presente trabalho foi desenvolvido com o principal objetivo de contribuir para uma melhor compreensão da temática da responsabilidade social das organizações e das práticas de gestão de recursos humanos, com o sentido de perceber como estas estabelecem um relacionamento com outras variáveis, concretamente a identificação organizacional e o envolvimento dos colaboradores no trabalho, e de como essas mesmas relações afetam o contexto organizacional.

Neste sentido, foram investigadas duas mediações, sendo estudada a relação entre a percepção dos colaboradores face às diferentes dimensões de responsabilidade social das organizações (i. e., nível direcionado aos colaboradores, ao ambiente e a comunidade e económico) e o engagement sentido colaboradores, sendo concomitantemente testado o potencial efeito mediador que a identificação organizacional exerce na relação supracitada. Simultaneamente foi igualmente considerada a relação entre a percepção dos colaboradores em relação às práticas de gestão de recursos humanos adotadas, e o engagement sentido pelos colaboradores, sendo igualmente testado o potencial efeito mediador que a identificação organizacional exerce nessa relação. Estas duas mediações consequentemente deram origem à formulação de quatro hipóteses de estudo.

De acordo com da análise dos resultados é possível observar que as hipóteses 1a e 1c relativas ao efeito da RSO colaboradores e económica, respetivamente, no envolvimento dos colaboradores com o trabalho não assumiram efeito significativo, não sendo consequentemente apoiadas, enquanto a hipótese 1b relativa ao efeito da RSO direcionada à comunidade e ambiente no engagement foi significativa e apoiada. Estes resultados podem essencialmente dever-se ao facto do “colaborador comum” conceptualizar a RSO numa vertente mais relacionada com a consciência ambiental, social e cívica (Duarte, Mouro & Neves, 2010), não tanto ligada a uma vertente mais económica ou relacionada com os trabalhadores, ou mesmo ao facto das organizações usualmente apostarem na participação dos seus colaboradores em atividades centradas na comunidade e ambiente, tendo estes um contacto prático e efetivo com a RSO somente através desta participação em eventos, levando os mesmo a considerar que o conceito de RSO tende a centra-se muito no âmbito ambiental e relativo à comunidade. Um outro aspeto que pode ter influência na compreensão destes resultados face a relação entre as três dimensões de RSO e o envolvimento do colaborador com o seu trabalho é o papel da comunicação interna das práticas de RSO no seio das organizações, uma vez que o modo como estas são regularmente transmitidas aos colaboradores dá um destaque essencialmente a uma

vertente mais de participação e suporte a causas sociais e comunitárias, não enfatizando tanto as dimensões referentes aos trabalhadores e à prosperidade económica a nível organizacional. Esta mesma perspetiva, que atribui principal enfoque à RSO ambiente e comunidade, descurando as outras dimensões relativas ao constructo, pode permitir ao colaborador envolver-se mais com o seu trabalho (*work engagement*), uma vez que esta relação permite ao indivíduo atribuir significado ao trabalho que desempenha, quase como se o trabalho que realiza tivesse uma consequência positiva, quase que visível, na sociedade onde este se insere, motivando o mesmo a envolver-se cada vez mais nas suas tarefas laborais. Um outro aspeto que também importa assinalar diz respeito à RSO dirigida aos colaboradores sendo que estudos realizados anteriormente (e.g. Maignan *et al.*, 1999; Brammer *et al.*, 2007) sugerem um efeito positivo entre esta e o envolvimento no trabalho, sendo que no presente estudo este efeito não foi apoiado, devendo-se possivelmente às explicações anteriormente referidas.

No que diz respeito às hipóteses 3a, 3b e 3c, foi perceptível através da análise dos resultados que a identificação organizacional não medeia a relação entre a perceção das práticas das três dimensões de RSO e o engagement dos colaboradores, sendo que todas estas hipóteses não foram apoiadas. A não existência de mediação por parte da identificação organizacional deveu-se ao facto dos efeitos das três dimensões de RSO na variável mediadora (IO) não serem apresentarem significativos. De acordo com o supracitado, importa ainda mencionar que aquando da análise do efeito das três dimensões de RSO no engagement na presença da identificação organizacional foi verificado que a dimensão de RSO relativa à comunidade e ambiente aumentou ligeiramente embora este fenómeno não pudesse ser considerado para efeitos de mediação. Apesar de várias investigações sugerirem um efeito positivo entre a RSO e IO (e.g. Carmeli, Gilat & Waldman, 2007; Sully de Luque, *et al.*, 2008), este não foi observado na análise dos resultados, o que não deixa de ser surpreendente, neste sentido estudos futuros deveram explorar melhor esta relação.

Relativamente à hipótese 2 importa salientar a observação de um efeito significativo na relação entre as PGRH e o engagement, sendo esta hipótese apoiada. Assim de acordo com este resultado é possível afirmar que quanto maior a perceção das PGRH, maior é o engagement sentido pelos colaboradores. Este efeito registado entre estas duas variáveis pode assim dever-se ao facto das PGRH se conceptualizarem como conjunto de diretrizes com a capacidade de promover um pensamento partilhado e coletivo acerca da organização, a nível dos comportamentos expectáveis, diminuindo possíveis efeitos procedentes das idiosincrasias dos colaboradores, o que permite aos colaboradores saberem exatamente o que é esperado do seu trabalho, podendo estes antecipar o que é expectável por parte da organização, o que representa

um impacto significativo no envolvimento que estes têm face ao seu trabalho. Quando a comunicação destas práticas é transparente, válida, consistente, consensual, clara, justa e singular entre a organização e os seus colaboradores (Bowen & Ostroff, 2004), satisfazem-se as necessidades dos colaboradores dando origem a comportamentos e atitudes favoráveis que vão por seu turno despoletar um desempenho superior por parte dos colaboradores (Guest, 1997), em resultado do seu maior envolvimento laboral.

Em relação à hipótese 4, importa referir que os resultados observados apoiam a mesma sendo que a identificação organizacional medeia parcialmente a relação entre as PGRH e o engagement. Quando a identificação organizacional é introduzida como mediadora é observável que o efeito da perceção das PGRH face ao engagement diminui substancialmente, embora continue a ser significativa, o que indica que a identificação explica parte desse efeito. De outra forma, a perceção que os colaboradores têm das práticas de GRH existentes na organização promovem a identificação com a organização, como já verificado por vários autores (e.g. Leana & Van Buren, 1999; Gellatly *et al.*, 2009). Quanto mais avaliam positivamente as práticas de GRH mais identificados se sentem com a organização. Por sua vez, tal leva a que se sintam também mais envolvidos no seu trabalho, reportando níveis mais elevados de absorção, energia e dedicação ao mesmo.

De acordo com os resultados observados, e de uma forma geral, este estudo pode ser compreendido como um contributo para o desenvolvimento e aprofundamento de temáticas como é o caso da RSO, das PGRH, da identificação organizacional e do engagement no trabalho, a nível de posicionamento académico e científico, bem como das organizações relativamente a estas áreas de intervenção e atuação. Este estudo ao ser realizado através de uma perspetiva mais individual, dirigido aos colaboradores, apresenta assim como valor acrescentado o facto de dar resposta a uma das principais lacunas na literatura, a escassez de estudos ao nível do colaborador, apontadas por diversos autores (e. g., Aguilera *et al.*, 2007; Aguinis & Glavas, 2012). Um outro aspeto diferenciador a ser considerado neste estudo diz respeito à perceção de práticas de RSO no sentido em que foi realizada uma abordagem multidimensional relativamente a esta variável preditora, alargando a análise às três dimensões de RSO, dando resposta ao apelo que alguns autores indicaram com propósito de reduzir a falha que subsiste na realização de estudos com esta mesma variável (e. g., Aguinis & Glavas, 2012; Rego, Leal & Cunha, 2011). Esta abordagem multidimensional permite então realizar-se uma análise mais fina e detalhada da RSO essencial para compreender os efeitos que esta variável apresenta em relação outras e, conseqüentemente, avaliar a importância que esta detém em contexto organizacional. Neste seguimento, importa ainda nomear algumas implicações

práticas deste estudo para com as organizações, como é o exemplo da aposta nas áreas de RSO e das PGRH, representando estas uma enorme mais-valia para as mesmas, uma vez que ambas áreas apresentam um papel diferenciador capaz potenciar o envolvimento dos colaboradores em contexto organizacional.

No decorrer da realização do estudo foi possível determinar alguns dos pontos diferenciadores alcançados com esta investigação, contudo foi também possível constatar a existência de algumas limitações que devem ser tidas em consideração aquando da interpretação dos resultados. Estas limitações dizem respeito primeiramente à utilização de uma amostra por conveniência não sendo possível a generalização dos seus resultados para a população em geral. Também o de os dados serem recolhidos através de um único instrumento (inquérito) num único momento (trabalhador), sendo que dever-se-ia ter recorrido a outros métodos de recolha de dados (e.g. entrevista) considerando igualmente outras fontes (e.g. chefia, colegas). Outras limitações apontam a natureza correlacional do estudo, sendo difícil concluir firmemente acerca da direção das relações estudadas, uma vez que numa investigação correlacional não se podem assumir conclusões inequívocas sobre a causalidade das variáveis. Ainda a possibilidade de existirem alguns enviesamentos, uma vez que perante determinada questão referente a uma variável, era sempre solicitada a mesma escala de resposta.

Tendo em consideração estes pontos de melhoria supracitados importa agora mencionar algumas propostas passíveis de ser consideradas relativamente a estudos futuros. Neste sentido, sugere-se que se dê continuidade ao estudo da relação entre as variáveis presentes nesta investigação, recorrendo-se a desenhos de estudo mais complexos, podendo por exemplo assumir-se uma multidimensionalidade na análise da identificação organizacional, PGRH e *work engagement*, o que permitiria analisar mais detalhadamente as relações existente entre estas. Seria também interessante tentar compreender que outras possíveis variáveis poderiam ajudar a explicar a relação entre a perceção de PGRH e o envolvimento dos colaboradores no trabalho, uma vez que apenas se observou uma mediação parcial entre PGRH e o *work engagement* quando introduzida a identificação organizacional no modelo, pelo que, seguramente existirão outras variáveis capazes de explicar este fenómeno. Outros aspetos a serem futuramente tidos em conta, dizem respeito à possibilidade de replicar este mesmo estudo considerando uma amostra recolhida numa só organização e a aplicabilidade deste mesmo estudo considerando por exemplo a perceção de colaboradores pertencentes à chefia, comparativamente com colaboradores que não assumissem essa mesma posição, de modo a observar se as suas perceções, relativamente às variáveis consideradas, são semelhantes.

Referências

- Abreu, R., David, F., & Crowther, D. (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behaviour. Em *Corporate Governance* (pp. 3-18).
- Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 836-863.
- Aguinis, & Glavas. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 932-968.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. Em S. Zedeck, *APA Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 855-879). Washington: American Psychological Association.
- Alfes, K., Shantz, A., Truss, C., & Soane, E. (2012). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 330-351.
- Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The Relationship Between Line Manager Behavior, Perceived HRM Practices and Individual Performance - Examining the Mediating Role of Engagement. *Human Resource Management*.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 99-118.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity and the organization. *Academy of Management Review*, 20-39.
- Ashforth, B., Harrison, S., & Corley, K. (2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 325-374.
- Bakker, A. B., & Demerouti, A. (2007). The job demands- resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, A. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 20-223.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4-28.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 341-356.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 274-284.

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work Engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 187-200.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resources Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 779-801.
- Boudrias, J., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, P., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the Experience of Psychological Health at Work: The Role of Personal Resources, Social Organizational Resources, and Job Demands. *International Journal of Stress Management*, 372-395.
- Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM – Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 203-221.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource*, 1701-1719.
- Brown, A. D. (2006). A narrative approach to collective identities. *Journal of Management Studies*, 731-753.
- Cappeli, P., & Crocker-Hefter, A. (1996). Distinctive human resources are firm’s core competencies. Em *Organizational Dynamic* (pp. 7-22).
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 979-992.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 268-295.
- Carroll, A., & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management Reviews*, 85-105.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2012). HRD Climate, Occupational Self - Efficacy and Work Engagement: A Study from India. *The Psychologist - Manager Journal*, 86-105.
- Comissão Europeia. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2002). *Regional clusters in Europe*. Observatory of European SMEs.
- Comissão Europeia. (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions: A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 499-512.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 65-91.
- Duarte, A. P. (2011). Corporate social responsibility from an employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Duarte, A. P. (2014). Responsabilidade Social das Organizações. Em *Psicossociologia do Trabalho e das Organizações - Princípios e Práticas* (pp. 537-566). Lisboa: Pactor.
- Duarte, A. P., Gomes, D. R., & Neves, J. (2014). Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. *Tékhnē - Review of Applied Management Studies*, 22-29.
- Duarte, Mouro, & Neves. (2010). Corporate social responsibility: mapping its social meaning. *The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 101-122.
- Dutton, J., Dukerich, J., & Harquail, C. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative of management Journal*, 517-554.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures – different results. *Personnel Review*, 534-549.
- Elkington, J. (1998). Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Conscientious Commerce*.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 37-51.
- Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F., & Duarte, H. (2015). *GRH para Gestores*. Lisboa: RH editora.
- Gellatly, I. R., Hunter, K. H., Currie, L. G., & Irving, P. G. (2009). HRM Practices and Organizational Commitment Profiles. . *The International Journal of Human Resource Management*, 869-884.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 15-27.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 51-70.
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). The Link between Perceptions of Human Resource Management Practices and Employee Well-Being at Work. *Advances in Psychology Study*, 31-39.
- Greening, D., & Turban, D. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. Em *Business and Society* (pp. 80-254).
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 263-276.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management - the worker's verdict. *Human Resource Management Journal*, 5-25.

- Hallberg, U., & Schaufeli, W. (2006). Same Same but Different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, 119-127.
- Harrison, S. H., Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2011). Curiosity adapted the cat: The role of trait curiosity in newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 211-220.
- Hirschfield, R. R., & Field, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 798-800.
- Hogg, M. A. (2005). Uncertainty, social identity and ideology. Em R. Thye, & E. J. Lawler, *Advances in group processes* (pp. 203-230). San Diego: Elsevier.
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). Corporate Social Responsibility: The influence of organizational practices perceptions for employee's performance and organizational identification. Em E. Morin, N. Ramalho, J. Neves, & A. Savoie, *New research trends in organizational effectiveness, health and work*. Quebec: Criteos.
- Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2011). High-Performance Work Systems and Job Control. *Journal of Management*, 1699-1724.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 857-878.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 341-349.
- Kasinath, S., & Pradesh, A. (2011). Human resource management: A study of indian railways. *Review of Business Research*, 121-132.
- Kelley, H. H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychology*, 107-128.
- Kinnie, N., Hutchinson, S., Purcell, J., Rayton, B., & Swart, J. (2005). Satisfaction with hr practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all. *Human Resource Management Journal*, 9-29.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause. New Jersey: John Wilson & Sons, Inc.
- Labooij, M., Sanders, K., Koster, F., & Zwiers, M. (2006). Human Resources Practices and Organizational Performance: Can the HRM – Performance Linkage be Explained by the Cooperative Behaviours of Employees? *Management Revue*, 224-240.
- Leana, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 538-555.
- Lipponen, J., Bardi, A., & Haapamaki, J. (2008). The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion making at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 241-248.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 189-202.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 3-30.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 103-123.
- Maignan, I., Ferrell, O., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 455-469.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 498-512.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational Psychology*, 11-37.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*.
- Neves, J. (2002). Gestão de recursos humanos: Evolução do problema em termos de conceitos e práticas. Em A. Caetano, & J. Vala, *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas* (pp. 4-30). Lisboa: RH Editora.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. Hiedelberg: Springer Berlin.
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 66-83.
- Peccei, R. (2004). Human resource management and the search for the happy workplace. *Erasmus Research Institute of Management*.
- Peccei, R., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2013). Hrm, well-being, and performance: A theoretical and empirical review. Em J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright, *Human resource management and performance: Achievements and challenges* (pp. 15-46). Wiley-Blackwell.
- Pereira, C., & Gomes, J. (2012). The Strength of Human Resource Practices and Transformational Leadership: Impacto on Organizational Performance. *The International Journal of Human Resources Management*, 4301-4318.
- Pillai, R., Schriesheim, C., & Williams, E. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: a Two-sample Study. *Journal of Management*, 897-933.
- Pinto, G. (2004). Responsabilidade social das empresas – Estado da arte em Portugal. Em *Corporate social responsibility – State of the art in Portugal*. Lisboa: CECO.A.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-Line Managers as Agents in the HRM – Performance Causal Chain: Theory, Analysis, and Evidence. *Human Resource Management Journal*, 3-20.
- Rego, A., Leal, S., & Cunha, M. P. (2011). Rethinking the employees' perceptions of corporate citizenship dimensionalization. *Journal of Business Ethics*, 207-218.

- Rego, A., Moreira, J., & Sarrico, C. (2003). Gestão ética e responsabilidade social das empresas. Em *Ethical Management and Corporate Social Responsibility*. Estoril: Principia.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 698-714.
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 353-384.
- Rousseau, T. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 217-233.
- Sacks, A. M. (2006). Antecedents and consequents of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-619.
- Sanders, K., Dorenbosch, L., & Reuver, L. D. (2008). The Impact of Individual and Shared Employee Perception of HRM on Affective Commitment – Considering Climate Strength. *Personnel Review*.
- Santos, M., Santos, A., Pereira, E., & Silva, J. (2006). Responsabilidade social nas PME: Casos em Portugal. Lisboa: RH Editora.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 893-917.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). UWES-Utrecht Engagement Scale. *Preliminary Manual*.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement - an emerging concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*.
- Schneider, B., Hall, D., & Nygren, H. (1971). Self image and job characteristics as correlations of changing organizational identification. *Human Relations*, 397-419.
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organizational-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 511-525.
- Simon, H. A. (1997). Integrated design and process technology. *Journal of Integrated Design and Process Science*, 9-16.
- Stone, B. (2001). Corporate social responsibility and institutional investment: a content analysis-based portfolio screening model for socially responsible mutual funds. Em *Business and Society* (pp. 7-112).
- Sully de Luque, M. F., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stake-holder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 626-654.

- Sun, Y. L., & Law, S. K. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior and organizational performance: a relational perspective. *Academy of Management Journal*, 558-577.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Em W. Austin, & S. Worchel, *The Social Psychology of Intergroup Relations*, 33-47. CA: Brooks-cole, Monterey. (pp. 33-47). Monterey: Brooks-cole.
- Tavares, S. M., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão. A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho família. *Revista Psicologia*, 133-149.
- Tavares, S. M. (2009). Fenómeno da identificação organizacional: contributos para a sua explicação. Tese de doutoramento em psicologia social e organizacional especialidade em Comportamento Organizacional. Lisboa: ISCTE-IUL.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 173-186.
- Van Dick, R. (2001). Identification in Organizational contexts: Linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 265-283.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2006). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 515-541.
- Veloso, A. D. (2007). O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional. Braga: Universidade do Minho
- World Commission on Environment and Development. (1987). Our common future. Oxford: Oxford University Press.
- Wright, P., & Nishii, L. H. (2004). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *HRM: What's Next?* Rotterdam.
- Xanthopolou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 183-200.
- Zwetsloot, G., & Pot, F. (2004). The business value of health management. *Journal of Business Ethics*, 115-124.

ANEXOS

Anexo A

Escala de Envolvimento no Trabalho (Schaufeli & Bakker, 2003)

Nesta secção as seguintes perguntas referem-se aos sentimentos, crenças e comportamentos relacionados com a sua experiência profissional. Por favor responda a cada um dos itens de acordo com a escala de respostas que se segue, cujos valores variam entre 0 (se nunca teve esse sentimento, crença ou comportamento) e 6 (se tem esse sentimento, crença ou comportamento todos os dias). Para responder pense nas suas tarefas profissionais e avalie com que frequência tem cada um dos seguintes sentimentos, crenças ou comportamentos.

0	1	2	3	4	5	6	
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias	
No meu trabalho sinto-me cheio(a) de energia.	0	1	2	3	4	5	6
Estou entusiasmado com o meu trabalho	0	1	2	3	4	5	6
No meu trabalho sinto-me com força e energia.	0	1	2	3	4	5	6
O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5	6
Quando me levanto de manhã apetece-me ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5	6
Estou orgulhoso(a) do que faço neste trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
Sinto-me imerso(a) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5	6
"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5	6

Anexo B

Escala de Responsabilidade Social das Organizações (Duarte, 2011)

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. Estas podem indicar ou não comportamentos desempenhados pela organização onde trabalha. Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique o grau de concordância, relativamente ao seu local de trabalho.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem Concordo Nem Discordo	Um Concordo a vez por semana	Concordo Totalmente

A organização onde trabalho...

... Incentiva a formação profissional dos seus colaboradores	1	2	3	4	5
... Desenvolve projetos de conservação da natureza	1	2	3	4	5
... Cumpre o código de trabalho	1	2	3	4	5
... Apoia eventos culturais e educativos	1	2	3	4	5
... Promove a igualdade entre homens e mulheres	1	2	3	4	5
... Promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar	1	2	3	4	5
... Apoia a integração profissional de pessoas com deficiência	1	2	3	4	5
... Desenvolve regras internas que orientam o comportamento dos colaboradores	1	2	3	4	5
... Apoia causas sociais	1	2	3	4	5
... Garante a segurança do emprego	1	2	3	4	5
... Dá donativos para associações de proteção da natureza	1	2	3	4	5
... Garante o pagamento atempado de salários e regalias	1	2	3	4	5
... Esforça-se por ser lucrativa	1	2	3	4	5

... Esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu sector/área de atividade	1	2	3	4	5
... Apoia a criação e o desenvolvimento de empresas mais pequenas	1	2	3	4	5
... Apoia eventos desportivos	1	2	3	4	5

Anexo C

Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos (Jensen et al, 2013)

De seguida, são apresentadas 15 questões que remetem para a relação que determinado colaborador apresenta relativamente à perceção de satisfação das práticas de GRH na organização onde labora. Por favor, leia atentamente cada afirmação.

1	2	3	4	5	6	7
Discordo Totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo, nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo Totalmente

Esta organização disponibiliza as oportunidades suficientes de formação e desenvolvimento.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Eu recebo a formação que preciso para realizar o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Esta organização mantém-me informado sobre os assuntos do negócio e a sua performance.	1	2	3	4	5	6	7
--	---	---	---	---	---	---	---

Existe uma diferença clara de “status” entre os gestores e os outros colaboradores desta organização.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

O trabalho em equipa é fortemente encorajado nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

. É utilizado um rigoroso processo de seleção para seleccionar novos colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

Os gestores envolvem os restantes colaboradores quando tomam decisões que os afetam.	1	2	3	4	5	6	7
A comunicação dentro deste departamento é boa.	1	2	3	4	5	6	7
A comunicação entre departamentos é boa.	1	2	3	4	5	6	7
Eu sinto que o meu trabalho é seguro.	1	2	3	4	5	6	7
As recompensas que recebo estão diretamente relacionadas com o meu desempenho no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
A gestão de carreira é uma prioridade nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
Tenho as oportunidades que eu quero de modo a ser promovido.	1	2	3	4	5	6	7
O sistema de avaliação fornece-me uma avaliação precisa dos meus pontos fortes e fracos.	1	2	3	4	5	6	7
Recebo feedback significativo relativamente ao meu desempenho pelo menos uma vez por ano.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo D

Escala de Identificação Organizacional (Mael & Ashforth, 1992)

De seguida, são apresentadas 6 questões que remetem para a relação de identificação que determinado colaborador apresenta relativamente à organização onde labora. Por favor, leia atentamente cada afirmação e indique com que frequência se sente assim relativamente à sua organização.

1	2	3	4	5
Concordo Plenamente	Concordo	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo Plenamente

Quando alguém critica a organização, sinto como se fosse um insulto pessoal.	1	2	3	4	5
Estou muito interessado (a) no que os outros pensam acerca desta organização.	1	2	3	4	5
Quando falo sobre esta organização, costumo dizer "nós" em vez de "eles".	1	2	3	4	5
Os sucessos desta organização são os meus sucessos.	1	2	3	4	5
Quando alguém elogia esta organização, sinto como se fosse um elogio pessoal.	1	2	3	4	5
Se uma história nos média criticasse a organização, eu me sentiria envergonhado/a	1	2	3	4	5