



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A Responsabilidade Social das Organizações e as Estratégias de Atuação Organizacional:
Efeito mediador da Justiça Organizacional Percebida

Ana Catarina Moura de Oliveira

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

Orientador:

Doutor José Gonçalves das Neves, Professor Associado com Agregação

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Coorientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora do BRU-IUL

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2014

Agradecimentos

Agradeço a todos os que contribuíram para a realização desta dissertação:

Aos meus orientadores, o Professor José Neves e a Professora Patrícia Duarte pela disponibilidade, ajuda e pela transmissão dos seus conhecimentos, essenciais para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos meus pais, pelo esforço e investimento colocado na minha educação e na minha formação, pelo suporte constante na minha vida e pela confiança que sempre colocaram em mim.

À Ana, à Cláudia e à Sofia, pela presença e amizade ao longo dos cinco anos de percurso académico e pela companhia constante na realização deste trabalho, agradeço todo o apoio, optimismo e crítica.

A todos os meus amigos, por estarem presentes na minha vida, pela preocupação, disponibilidade e compreensão, não só ao longo deste trabalho, mas em todas as etapas da minha vida.

Agradeço por fim a todos os que despenderam do seu tempo para responder a este estudo e que o divulgaram nas suas redes de contactos, sem a vossa resposta teria sido impossível realizar esta dissertação.

Resumo

A Responsabilidade Social das Organizações (RSO) traduz-se na adoção de práticas voluntárias por uma organização, que demonstram uma preocupação não só com benefícios económicos, mas também com o impacto social e ambiental na comunidade (Comissão Europeia, 2001). A RSO e os seus efeitos nos diversos *stakeholders* da organização é uma temática que se tem vindo a expandir na literatura nos últimos anos (Carroll & Shabana, 2010). No entanto ainda existem várias lacunas na investigação, nomeadamente no que refere aos efeitos do desempenho socialmente responsável no comportamento e atitudes dos trabalhadores (Aguinis & Glavas, 2012). Esta dissertação procurou contribuir para a redução dessas lacunas, analisando a relação entre as práticas de responsabilidade social adotadas pelas organizações e a escolha das estratégias de atuação por parte dos colaboradores, quando confrontados com um problema ou situação de insatisfação (Comportamentos de Voz, Negligência, Lealdade ou Saída), e explorando o potencial papel mediador da justiça organizacional percebida nessa relação.

Aplicou-se um questionário electrónico, composto por três escalas de resposta múltipla, a 121 trabalhadores portugueses de diversas organizações públicas e privadas. Os resultados demonstraram um efeito significativo da RSO sobre a Saída e a RSO e a Lealdade, ambas com um efeito mediador da Justiça Organizacional Percebida. No entanto, não se verificaram efeitos significativos da percepção de RSO nas restantes variáveis.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Organizações; Estratégias de Atuação Organizacional; Justiça Organizacional Percebida; Comportamento Organizacional

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) is the adoption by an organization of voluntary practices that show concern, not only with economic benefits, but also with the social and environmental impact on the community (European Commission, 2001). CSR and its effects on various organizational stakeholders, is a theme that has been expanding in literature in recent years (Carroll & Shabana, 2010). However, there are still several gaps in research, particularly in regards of the effects of socially responsible performance on workers' behavior and attitudes (Aguinis & Glavas, 2012). This dissertation aimed to contribute to reducing these gaps, by examining the relationship between CSR practices and employees' behavioral choices when faced with problems or dissatisfaction situations (behaviors of Voice, Neglect, Loyalty or Exit), and exploring the potential mediating role of perceived organizational justice.

We applied an on line survey, consisted of three scales of multiple answers, to 121 Portuguese workers from various public and private organizations. The results showed a significant effect of CSR and Exit, and CSR and Loyalty, both with a mediating effect of Perceived Organizational Justice. However, there were no significant relationship between CSR and Negligence or CSR and Voice.

Key-Words: Corporate Social Responsibility; Organizational Justice; Behavioral Strategies; Organizational behavior

Índice

Introdução	1
I – Enquadramento Teórico	6
1.1 Responsabilidade Social das Organizações	6
1.2 - Estratégias de Actuação Organizacional	9
1.3 -Justiça Organizacional Percebida	13
II- Método	18
2.1 – Procedimento	18
2.2 – Participantes	18
2.3 – Instrumentos	19
III- Resultados	21
3.1 – Teste de Hipóteses	25
3.1.1 – Efeito das variáveis preditoras na variável mediadora	25
3.1.2 – Efeito Direto e de Mediação	26
3.1.2.1 – RSO, Lealdade e Justiça Organizacional	26
3.1.2.2 – RSO, Negligência e Justiça Organizacional	28
3.1.2.3 – RSO, Saída e Justiça Organizacional	29
IV- Discussão e Conclusões	31
4.1 – A Voz	31
4.2 – A Negligência	33
4.3 – A Lealdade	33

4.4 – A Saída	34
4.5 – Limitações e sugestões para estudos futuros	35
Referências	38
Anexos	46
Anexo A	46
Anexo B	47
Anexo C	48

Índice de Figuras

Figura 1- Matriz de caracterização das estratégias de atuação	11
Figura 2 – Modelos de Análise	17
	24

Índice de Tabelas

Tabela 1- Estatísticas descritivas e correlações	
Tabela 2– Regressão da RSO sobre a Justiça Organizacional	26
Tabela 3- Regressão da Lealdade nas Variáveis Predictoras e na Mediadora	27
Tabela 4- Regressão da Negligência nas Variáveis Predictoras e na Mediadora	28
Tabela 5- Regressão da Intenção de Saída nas Variáveis Predictoras e na Mediadora	30

Introdução

A responsabilidade social das organizações (RSO) é cada vez mais uma preocupação das empresas e um foco de interesse da investigação na área organizacional. Existe um crescente interesse e pressão para que as organizações introduzam na sua estratégia medidas de RSO, isto é, que adotem voluntariamente práticas que visem não só o seu crescimento económico, mas também o desenvolvimento e sustentabilidade das comunidades e do ambiente em que se inserem (Comissão Europeia, 2001; 2011).

Esta tendência de crescente envolvimento das organizações em medidas de RSO é também observável em Portugal. As 10 maiores empresas portuguesas de 2013 (de acordo com o ranking estabelecido pelo Diário Económico, 3 Dezembro de 2013) descrevem no seu *website* vários projetos de apoio social e ambiental que são apoiados ou implementados pela organização, assim como as suas práticas internas que respeitam e promovem a RSO. Tem também aumentado o número de organizações portuguesas a fornecerem relatórios sobre a sua sustentabilidade, em 2008 52% das empresas portuguesas inquiridas reportavam as suas práticas de sustentabilidade e a média europeia situava-se nos 51%. Em 2013 este número subiu para 71%, ligeiramente abaixo da média europeia (73%) (KMPG, 2013), estes números refletem claramente o crescente envolvimento e preocupação com a RSO, tanto em Portugal como na Europa.

A forte aposta na implementação de medidas de RSO justifica-se com os vários retornos que trazem à organização. Os consumidores e investidores, por exemplo, estão cada vez mais sensibilizados para os comportamentos éticos da empresa (Duarte, 2014) fazendo várias escolhas de consumo com base na perceção de RSO, assim como os futuros colaboradores, que consideram organizações com maior envolvimento em RSO mais atrativas enquanto futuros locais de trabalho (Duarte, Gomes & Neves, no prelo).

Ao longo da evolução do conceito, a RSO foi descrita de múltiplas formas, sendo que ainda hoje não existe na literatura uma definição completamente unânime. Na Europa, a RSO é definida como o conjunto de práticas voluntárias adotadas por uma organização, demonstrando não só uma preocupação com os benefícios económicos, mas também com o impacto social e ambiental da sua atividade na comunidade, colaboradores e outros *stakeholders* (Comissão Europeia, 2001). Um documento mais recente, publicado em 2011

pela Comissão Europeia, define mais aprofundadamente a RSO como “a responsabilidade das empresas pelo seu impacto na sociedade”, e afirma que a RSO só pode ser alcançada se a organização definir e implementar objetivos sociais, ambientais, éticos, referentes aos direitos humanos e às preocupações dos consumidores, para além do cumprimento das obrigações legais (Comissão Europeia, 2011).

A Comissão Europeia (2001) descreve vários exemplos de práticas de RSO que podem ser adotadas pelas organizações. Estas práticas podem ser caracterizadas em duas dimensões, Internas ou Externas (Neves & Bento, 2005). As medidas internas referem-se aos colaboradores e ao funcionamento interno da organização e englobam tópicos como a segurança, a saúde e a gestão de mudança. As medidas externas, vão para além da própria empresa, como os direitos básicos, as questões ambientais, e tudo o que envolva a comunidade em que a empresa está inserida ou que é afectada pela sua actividade. As medidas de RSO podem atuar também em três áreas, a social, a ambiental e económica (Neves & Bento, 2005).

A maioria da investigação na temática da RSO tem-se focado nos efeitos sobre os *stakeholders* externos (e.g. consumidores, investidores). Recentemente tem aumentado o interesse dos investigadores em perceber também as consequências da RSO nos colaboradores.

Foi já demonstrada a relação positiva da RSO com a satisfação com o trabalho (Duarte, 2011) e com a implicação organizacional (José, 2013), no entanto a investigação com foco nas atitudes e comportamentos dos colaboradores é ainda reduzida (Aguinis & Glavas, 2012) e necessita de um maior aprofundamento por parte da investigação organizacional.

Por isso mesmo, tentamos contribuir com este trabalho para uma maior compreensão da relação entre RSO e as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, focando-nos na análise dos efeitos das práticas de RSO nas estratégias de atuação organizacional.

As estratégias de atuação organizacional foram abordadas pela primeira vez por Hirschman (1970), e posteriormente definidas empiricamente por Rusbult, Zembradt e Gunn (1982). Distinguem-se em quatro comportamentos-padrão assumidos pelos indivíduos quando confrontados com dificuldades, aplicando-se não só a problemas organizacionais, mas também, a relações amorosas e vários outros contextos de interação social (Rosebult, 1982; Rusbult et al., 1982). Os comportamentos definidos são a Voz, a Negligência, a Lealdade e a

Saída, que podem ser expressos de diversas formas (Hirschman, 1970; Farrel & Rusbult, 1992).

A Voz compreende comportamentos de intervenção com crítica construtiva, é um comportamento positivo e que visa melhorar a situação. Aqui estão incluídos comportamentos como falar com a chefia sobre um problema ou insatisfação de forma assertiva e com o objectivo de resolver o problema, por oposição a comportamentos de crítica entre colegas em que há discussão do problema mas não existe esforço de mudança.

A Negligência engloba vários comportamentos de redução de produtividade. O indivíduo realiza o seu trabalho de forma incorrecta ou não cumprindo todas as funções, sem fazer qualquer esforço para resolver o problema. Trata-se de um comportamento destrutivo pois é prejudicial à organização.

Nos comportamentos de Lealdade, o indivíduo mantém a sua produtividade mas não intervém para resolver o problema, ou seja o indivíduo escolhe não falar com a chefia ou responsáveis que possam resolver o problema, ou fazer qualquer esforço por si próprio para o solucionar. No entanto, e devido a um sentimento de ligação com a empresa, continua a fazer o seu trabalho de forma correta e responsável, escolhendo “sofrer em silêncio”.

No comportamento de Saída, o indivíduo procura abandonar a organização ou, numa primeira fase, mudar de equipa ou departamento dentro da organização. É frequente que a intenção de saída surja depois da adoção de outros comportamentos ter falhado. Antes da escolha de Saída o indivíduo avalia os custos do abandono da organização, assim como a qualidade das alternativas no mercado.

Ao escolher analisar os quatro comportamentos definidos nas estratégias de atuação organizacional, pretende-se verificar não só se a RSO influencia negativamente a escolha dos comportamentos destrutivos (Negligência e Saída), mas também, se influencia positivamente a escolha de estratégias de atuação construtivas (Voz e Lealdade) que não reduzem a produtividade, e podem trazer mudanças positivas e continuidade na organização. Espera-se assim poder demonstrar que um investimento por parte das organizações em práticas de RSO tem um retorno real e positivo, ao ter impacto na forma como os colaboradores lidam com os problemas e tomam decisões sobre a sua performance na organização.

Para além do efeito direto da RSO sobre as estratégias de atuação organizacional, iremos também analisar o efeito mediador da Justiça Organizacional Percebida na relação entre as variáveis. A literatura em RSO não tem, na sua maioria, estudado os efeitos mediadores (Aguinis & Glavas, 2012). Estes são, no entanto, indispensáveis para compreender toda a relação entre a RSO e as diferentes variáveis comportamentais, pelo que neste trabalho se analisa o efeito mediador da justiça organizacional. A justiça organizacional já foi utilizada, com sucesso, como mediadora na relação da RSO com a satisfação no trabalho (Tziner, Oren, Bar & Kadosh, 2011) e com a implicação organizacional (José, 2013), e poderá ajudar a explicar a relação da RSO com outros construtos referentes à relação indivíduo-organização.

Moorman (1991) descreve a justiça organizacional percebida como a percepção da forma como a organização trata os indivíduos, em termos de justiça e equidade.

Esta variável divide-se em três dimensões: a Justiça Distributiva, relativa à justiça dos resultados recebidos pelos colaboradores (Adams, 1965); a Justiça Procedimental, relativa à justiça dos procedimentos que decidem os resultados recebidos (Folger & Greenberg, 1985); e a Justiça Interacional, relativa à justiça da forma como os indivíduos são tratados durante o processo de decisão (Colquit, Conlon, Wesson, Porter & Ng 2001).

Em resumo, esta investigação tem por objetivo avançar o conhecimento científico sobre o tópico da Responsabilidade Social nas Organizações, ao estudar os efeitos da mesma sobre os comportamentos dos colaboradores em parâmetros que ainda não foram totalmente analisados, mais concretamente, a escolha de estratégias de atuação organizacional: voz, lealdade, negligência e saída. Ao mesmo tempo, pretende-se retirar conclusões sobre o retorno de investimento para as organizações, verificando se a adoção de RSO tem efeitos positivos na qualidade da relação indivíduo-organização. Por fim, pretende-se verificar se a relação entre a RSO e as Estratégias de atuação organizacional é explicada pelo efeito mediador da Justiça Organizacional Percebida.

Ao longo deste trabalho será apresentada uma revisão de literatura que acompanha o desenvolvimento das variáveis em estudo, desde do início dos conceitos até à sua consolidação, assim como investigações pertinentes à temática. Exploraremos também a forma como as diferentes variáveis se relacionam nesta investigação. Será descrito o método e os resultados obtidos, explicando todas as análises realizadas para a verificação das hipóteses.

A partir desses resultados tiraremos conclusões e procuraremos discuti-las e compreendê-las. Apresentamos também as limitações identificadas nesta investigação, assim como pistas para investigações futuras.

I. Enquadramento Teórico

1.1 A Responsabilidade Social das Organizações

A RSO é uma das temáticas em voga na investigação em Psicologia Organizacional. Cada vez mais, existe pressão sobre as organizações para serem éticas e transparentes e para inserirem na sua estratégia objetivos não só económicos, mas também sociais e ambientais.

Apesar da sua popularidade atual, a RSO não é um conceito recente. Abordado pela primeira vez nos anos 30 e 40 do século passado, tratava ainda apenas das responsabilidades e deveres dos homens de negócios, os empresários responsáveis pelas empresas, não se focando de todo em práticas organizacionais, nem na estratégia empresarial (Carroll, 1999).

Na década de 50, o conceito começa a evoluir, tornando-se mais complexo. Inicia-se assim a “era moderna” da investigação em RSO (Carroll, 1999). Dá-se uma mudança de foco, a investigação deixa de se concentrar nos homens de negócio e passa o foco para as organizações em si, e as ações deixam de ser apenas filantrópicas e começa-se a incluir atividades mais estratégicas e abrangentes.

O conceito de RSO continuou a evoluir até que, em 1979, Carroll propõe um modelo de RSO, composto por quatro dimensões. Estas dimensões representam diversos tipos de práticas de RSO, agrupadas de acordo com a sua natureza: a dimensão económica; a dimensão legal; dimensão ética; e dimensão filantrópica.

Esta perspetiva ainda é relevante e predominou durante muito tempo, principalmente na América do Norte onde se centrou, até recentemente, a maior parte da investigação em RSO (Duarte, 2014). A dimensão económica inclui a obtenção de lucros financeiros para retorno do investimento; a dimensão das obrigações legais refere-se ao cumprimento dos estatutos legais em vigor no país; as obrigações éticas referem-se ao cumprimento dos valores morais da sociedade em que se insere; e as obrigações filantrópicas incluem medidas de cariz voluntário através do qual a organização influencia positivamente a comunidade. Todas estas práticas trazem não só benefícios para a organização, mas também para a sociedade em geral.

Depois da introdução desta perspetiva, a investigação continuou a progredir com o surgimento de novas propostas conceptuais. Wood (1991), por exemplo, sugere um modelo com três níveis distintos de princípios que devem ser seguidos para obter RSO: nível

institucional, nível organizacional e nível individual. O nível institucional segue o princípio da legitimidade, este diz-nos que a organização deve agir de uma forma que a sociedade, que lhe dá poder, considere responsável ou perderá a sua legitimidade. O nível organizacional está ligado ao princípio de responsabilidade pública, que responsabiliza a organização pelo impacto da sua atividade na sociedade. Por fim, o nível individual, que segue o princípio da discrição da gestão, que vê os gestores como atores morais que devem aplicar os seus princípios em todas as escolhas, com o objetivo de obter resultados socialmente responsáveis.

A primeira década do século XXI foi apontada como a década da cidadania organizacional, com um aumento do interesse pelos construtos de sustentabilidade e desenvolvimento social (Carroll & Shabana 2010).

Em 2001, a Comissão Europeia publicou um documento em que define a RSO e dá exemplos de práticas que podem ser adotadas pelas organizações. Segundo este documento a RSO baseia-se em práticas de cariz voluntário, que vão para além das obrigações legais e económicas inerentes à atividade da empresa, e que demonstram uma preocupação com as várias áreas em que a organização intervém. De acordo com a Comissão Europeia, estas práticas contribuíram para uma sociedade mais justa e um desenvolvimento sustentável.

Esta posição, contrastante com o modelo de Carroll, permitiu distinguir a RSO em duas perspetivas chave. Por um lado, a Perspetiva Europeia, que segue as linhas da posição apresentada pela Comissão Europeia vs a Perspetiva Americana, que segue as linhas do modelo de Carroll (Duarte, 2011). Enquanto na Perspetiva Americana, o fator de voluntariedade apenas está presente nas duas últimas dimensões (ética e filantropia), a Perspetiva Europeia destaca a necessidade do carácter voluntário das práticas adotadas para que haja de facto RSO. O cumprimento das obrigações económicas e legais, na perspetiva europeia, é visto como uma obrigação inerente à atividade da empresa e não como uma manifestação de RSO.

Uma organização pode adotar várias medidas de RSO, que podem ser organizadas segundo dois fatores: a dimensão, podendo ser externas ou internas (Comissão Europeia, 2001); e a área de intervenção, social, ambiental e económica (Neves & Bento, 2005).

Como anteriormente mencionado, a dimensão interna, refere-se a práticas dentro da empresa, como a gestão de recursos humanos, a gestão do impacto ambiental da atividade da empresa ou a saúde e segurança no trabalho.

A dimensão externa refere-se a práticas fora da empresa, relacionadas com os consumidores, com a comunidade local e sociedade em geral.

As três áreas de intervenção organizam as práticas de RSO em categorias, de acordo com o contexto em que são aplicadas. A área social refere-se tanto a práticas dirigidas aos trabalhadores como à comunidade, materializando-se, por exemplo, no apoio a eventos culturais. A área económica refere-se ao desenvolvimento financeiro da organização e à relação com clientes, parceiros e fornecedores. Um exemplo destas práticas é a concessão de patrocínios.

Por fim a ambiental, que está ligada a todas as práticas que visam a preservação de ambiente e a redução do impacto da atividade da organização como, por exemplo, a reflorestação de serras.

A RSO, segundo esta abordagem, vai ao encontro ao que Elkington (1998) aponta como os focos que uma organização deve manter na definição da sua estratégia se quiser garantir a sua perenidade, esta abordagem (*triple bottom line approach*) afirma também que a chave para o desenvolvimento sustentável deve ser o foco da estratégia organizacional em objetivos económicos, ambientais e sociais. As organizações que implementam estratégias de RSO, esperam também um retorno financeiro (Orlitzky, 2008) e incremento da atratividade da marca (Brammer & Pavelin, 2006).

A maior parte da investigação em RSO tem-se focado nos consumidores e noutros *stakeholders* externos. Os estudos nesta temática demonstram que os consumidores valorizam as práticas de RSO da organização (Ellen, Webb & Mohr, 2006) e que estas aumentam a fidelidade à marca (Pivato, Misani & Tencati, 2008) e a intenção de compra de produtos (Sen & Bhattacharya, 2001).

A literatura diz-nos que a divulgação de práticas de RSO traz benefícios como atratividade (Murillo & Loranço, 2006), reputação (Brammer & Pavelin, 2006) e a possibilidade de resultados financeiros (Orlitzky, 2008; Peloza, 2009). No entanto, há também um custo monetário associado à aplicação de práticas de RSO quer seja directo, através de contribuições para o exterior, ou indirecto, ao redistribuir lucros que poderiam ser investidos para aumentar o capital da empresa (Sprinkle & Maines, 2010).

Apesar da vasta investigação em RSO, os estudos sobre os efeitos da RSO nos colaboradores continuam a ser reduzidos (Aguinis & Glavas, 2012). Este grupo é, no entanto, essencial para

a implementação das estratégias de RSO e para a produtividade e sustentabilidade da organização (Rupp, Ganapathi, Aguilera & Skarlicki, 2013). As investigações centradas nas atitudes e comportamentos mostraram já um efeito positivo da RSO na satisfação dos colaboradores (Duarte, 2011), nos comportamentos de cidadania organizacional (Brammer, Millington & Rayon, 2007), na identificação organizacional (Carmeli, Gilat & Waldman, 2007) e na implicação organizacional (José, 2013).

Nesta investigação adotamos a Perspetiva Europeia. Escolhemos esta abordagem não só por se aplicar ao contexto europeu, e consequentemente português, mas também por ter por base as três dimensões, económica, social e ambiental, apontadas como essenciais a um desenvolvimento sustentável, que deve ser cada vez mais o objetivo da nossa sociedade. Esta perspetiva já foi também seguida por vários estudos aplicados em Portugal.

Assim neste estudo, iremos avaliar os efeitos de cada uma das áreas de RSO (RSO Económica, RSO Social, ou face aos trabalhadores, e RSO Ambiental, ou C&A) sobre as estratégias de atuação (Voz, Saída, Lealdade e Negligência). Para tal iremos ter por base o modelo de Duarte (2011), desenvolvido através de uma análise das perceções de RSO (Duarte, Mouro & Neves, 2010), que permitiu a construção de uma escala que avalia a perceção dos colaboradores. Este modelo segue a linha da Perspetiva Europeia, avalia a perceção das três dimensões da RSO, e já foi aplicado múltiplas vezes na população portuguesa.

1.2 Estratégias de Atuação Organizacional

Existem várias abordagens na investigação em comportamento organizacional que procuram perceber e resolver diferentes situações e problemas inerentes ao contexto organizacional. Uma destas abordagens procura perceber a forma como os indivíduos lidam com os problemas no trabalho, sendo neste âmbito que surge o modelo das estratégias de atuação organizacional. Estas definem os diferentes comportamentos que um trabalhador pode assumir. O modelo aqui aceite descreve quatro comportamentos-padrão de resposta à insatisfação, a Saída, a Lealdade, a Voz e a Negligência.

Durante muito tempo as investigações nesta temática apenas identificavam o *Turnover*, conceptualmente similar à Saída, como a principal, se não a mais frequente, resposta a situações de insatisfação organizacional (Farrel & Rusbult, 1992). No entanto, a ideia de que

os comportamentos de resposta a um problema se limitavam à saída foi criticada por autores como Porter e Steers (1973) por utilizar variáveis preditoras pouco inclusivas e redutoras do comportamento humano. Desde então a literatura evoluiu, procurando aprofundar os conhecimentos na temática e definindo mais opções comportamentais.

Até 1970, com a publicação dos trabalhos de Hirschman, poucos autores estudavam as reações dos colaboradores as situações de insatisfação organizacional (Farrel & Rusbult, 1992). Hirschman defendia que era inevitável surgirem problemas numa organização e que, numa situação de insatisfação, era possível definir os três comportamentos-padrão adotados pelos colaboradores para lidarem com o problema: a Voz, a Lealdade e a Saída.

Mais tarde, Rusbult e colegas (1982), estudam pela primeira vez de forma empírica, as opções comportamentais apresentadas por Hirschman. Além de terem verificado a sua validade, identificaram também um outro comportamento-padrão de resposta à insatisfação: a Negligência.

A Voz é um comportamento pró-ativo (Rusbult, Farrel, Rogers & Mainous, 1988), definido pela presença de comportamentos de crítica e discussão construtiva dos problemas num esforço de melhorar ou solucionar a situação. Alguns exemplos deste comportamento são apresentar sugestões de soluções e a discussão dos problemas com chefias ou colegas ou até a tentativa de resolver os problemas por si próprio.

A Lealdade refere-se a comportamentos em que o indivíduo mantém a sua produtividade, mas não faz qualquer esforço para a mudança. Hirschman afirma que este comportamento está relacionado com a uma forte ligação à empresa, o que dificulta ao colaborador optar pelo comportamento de saída, principalmente quando não vê condições para expressar o comportamento de Voz. No entanto, o colaborador expressa apoio à organização e à sua capacidade para solucionar o problema.

A Saída, semelhante à definição de *turnover*, é um comportamento de abandono da organização, podendo ser externo, em que o indivíduo procura ativamente sair da organização, procurando outras oportunidades de emprego, ou interno, ou quando há uma tentativa de mudar de departamento ou equipa dentro da mesma organização.

A Negligência ocorre quando o colaborador deixa que a situação se mantenha negativa e que continue o seu declínio sem no entanto fazer qualquer esforço de intervenção, reduzindo significativamente a sua produtividade. Pode incluir vários comportamentos contra

produtivos, como o absentismo, o desperdício de tempo de trabalho em intervalos alargados ou até intencionalmente realizar tarefas de maneira incorreta.

Farrel (1983) e Rusbult e colegas (1982) defendem que as estratégias podem ser organizadas de acordo com as suas características em duas dimensões: Ativa vs Passiva e Construtivo vs Destrutivo. A primeira dimensão está relacionada com a abordagem do indivíduo ao problema, o indivíduo age com o objectivo de solucionar ou eliminar o problema, comportamento activo, ou escolhe deixar o problema progredir sem a sua interferência, comportamento passivo. A segunda dimensão relaciona-se com o efeito da ação na relação entre colaborador e organização e nas fontes de insatisfação, se os seus comportamentos promovem a relação ou contribuem para o seu declínio (Figura 1).

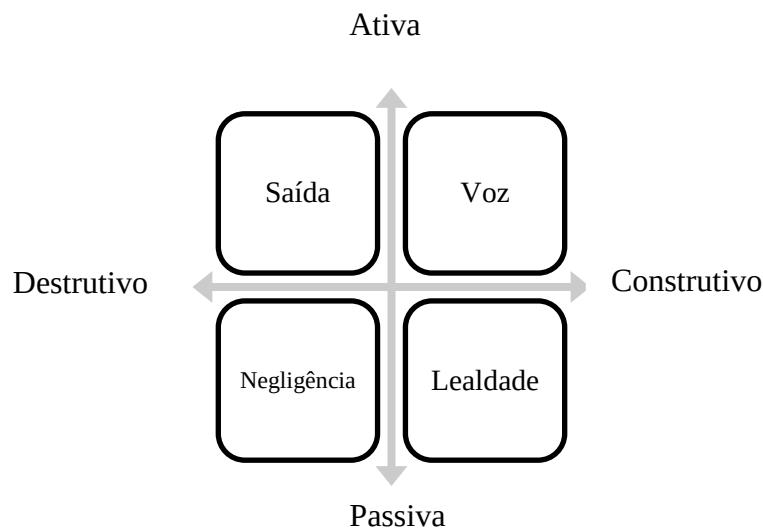


Figura 1 – Matriz de caracterização das estratégias de atuação organizacional (Farrel & Rusbult, 1992)

Tal como podemos observar na Figura 1, a Voz é caracterizada como ativa e construtiva, por um lado esta ação é realizada com o intuito de sair da situação negativa, e por outro não há uma quebra com a organização. A Lealdade por outro lado é passiva, pois o colaborador opta por não tentar solucionar o problema, mas mantém o seu compromisso com a empresa. Também na Negligência não há uma tentativa de solucionar o problema, para além de que leva ao declínio da relação do colaborador com a organização. Por fim a Saída é ativa visto

que se procura solucionar o problema, ao retirar-se da organização, e por esta mesma razão é também destrutiva.

Existem na literatura vários estudos sobre os antecedentes das estratégias organizacionais. Rusbult e colegas (1982), embora tenham realizado os seus estudos no contexto das relações amorosas, demonstraram que quando existe uma elevada satisfação antes do problema surgir o indivíduo escolhe mais comportamentos construtivos, voz ou lealdade, em oposição a comportamentos de saída e negligência. Demonstram também, que uma maior percepção de alternativas atrativas aumenta a probabilidade de comportamentos de Saída.

Também Caetano e Vala (1999) demonstraram que uma maior implicação diminui a probabilidade de o indivíduo optar pelo comportamento de Saída, enquanto um maior compromisso com a organização aumenta a probabilidade de escolha do comportamento de Voz.

A literatura em RSO demonstra a sua relação positiva com fatores como a satisfação e a implicação organizacional (Tziner, Oren, Bar, & Kadosh, 2011; Duarte, 2011) e a confiança organizacional (Lopes, Duarte e Neves, 2011), em geral a RSO é apontada como potencializadora de comportamentos e atitudes positivas dos colaboradores.

Apesar de a literatura indicar que uma estratégia focada na RSO levará a uma organização com perenidade e de estudos indicarem a sua relação com retornos financeiros (Orlitzky, 2008), nenhuma organização está imune à ocorrência de problemas (Hirschman, 1970). Desta forma é pertinente tentar perceber se a RSO tem também efeito na forma como os colaboradores lidam com os problemas que surgem. Tendo em conta a literatura, espera-se que a influência da RSO nos comportamentos positivos, e em vários fatores antecedentes das estratégias organizacionais, leve a mais comportamentos construtivos, Voz e Lealdade, e a menos comportamentos destrutivos. Assim podemos definir as nossas hipóteses para a relação entre a RSO e as estratégias de atuação:

H1 – A percepção de RSO encontra-se associada positivamente a comportamentos de Voz

H2 - A percepção de RSO encontra-se associada positivamente a comportamentos de Lealdade

H3 - A percepção de RSO encontra-se associada negativamente a comportamentos de Saída

H4 - A percepção de RSO encontra-se associada negativamente a comportamentos de Negligência

1.3 Justiça Organizacional

A literatura em RSO, mesmo no que refere à sua relação com comportamentos e atitudes dos colaboradores, não tem, na sua maioria, estudado os efeitos mediadores (Aguinis & Glavas, 2012). Consideramos, no entanto, que estes são indispensáveis para compreender toda a relação entre as variáveis, pelo que neste trabalho se analisa o efeito mediador da justiça organizacional percebida na relação entre a RSO e as estratégias de atuação.

A justiça organizacional é definida por Moorman (1991) como a percepção que os indivíduos têm de serem ou não tratados pela organização de forma justa e com equidade, no contexto organizacional. Apesar de esta ser uma definição aceite por muitos autores e das medidas de Moorman serem as mais utilizadas na avaliação da justiça organizacional, o debate à volta do conceito continua a evoluir.

O conceito de justiça tem sido explorado no pensamento e filosofia desde a antiguidade, ligada quase sempre a questões de ética e moral, e mais tarde de natureza judicial. Na psicologia, o conceito surge concretamente a partir dos anos 60, com a teoria da equidade de Adams (1965), que deu origem à primeira abordagem da justiça, a Justiça Distributiva. Com o desenvolvimento da literatura, surgiram mais duas grandes perspetivas que procuram aprofundar o conceito de justiça organizacional eliminando as limitações da abordagem anterior. Assim, admite-se que o conceito de Justiça Organizacional percebida integra três dimensões diferentes: a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interacional.

A Justiça Distributiva refere-se à justiça dos resultados recebidos pelos colaboradores, e foi a primeira a surgir na literatura. Tem como fundamentos, não só os trabalhos de Adams (1965), mas também os de Hormann (1961) que introduziu pela primeira vez o termo, com a Teoria da Troca no Comportamento Social. Esta assenta na noção de proporcionalidade, isto é, defende que há a expectativa universal de que nas relações de troca, as recompensas sejam proporcionais aos custos e que os lucros sejam proporcionais aos investimentos. Estas expectativas não são constantes e variam com vários fatores culturais e individuais. Esta teoria afirma também, que a percepção de injustiça na relação interpessoal levará a sentimentos

e comportamentos negativos, enquanto a percepção de justiça levará a sentimentos e comportamentos positivos.

A Teoria da equidade de Adams, tem a mesma base de pensamento referindo-se aos investimentos como *inputs* e a lucros como *outcomes*. Aqui o sujeito compara os seus próprios *inputs* e os seus *outcomes* com os dos seus pares. Quando os rácios da comparação não são iguais, há iniquidade ou injustiça. Caso perceçione que está a ser prejudicado, o sujeito ficará insatisfeito e revoltado, se considerar que está ser beneficiado, o sujeito sentirá culpa. Em consequência desta dissonância, Adams defende que o indivíduo efetua alterações comportamentais, que podem passar pela redução de produtividade ou pela mudança do grupo de comparação. Estas teorias descrevem a Justiça Distributiva com a justiça dos resultados recebidos pelos sujeitos.

Mais tarde, surgiu na investigação a necessidade de perceber a justiça dos procedimentos implementados pelas organizações, surgindo na literatura o conceito de justiça procedimental. Esta refere-se à justiça dos procedimentos e processos que decidem os resultados recebidos pelos indivíduos (Folger & Greenberg, 1985). Thibaut e Walker (1975) desenvolveram os seus estudos na área judicial e salientaram a importância dos processos que antecedem a tomada de decisão sobre as recompensas, na percepção de justiça pelos indivíduos, nomeadamente através do controlo sobre o processo. O processo de tomada de decisão era considerado mais justo se houvesse a percepção de controlo sobre o mesmo.

Posteriormente, Leventhal, Karuza e Fry (1980) transportaram a justiça procedimental para a área organizacional, focando-se na distribuição dos recursos organizacionais. Segundo eles, para que a distribuição de recursos seja considerada justa é necessário que se cumpram seis regras procedimentais: consistência; precisão; correção; representatividade; supressão de enviesamentos; e ética.

Por último, surgiu na literatura o conceito de Justiça Interacional, que se refere à percepção de justiça na forma como os indivíduos são tratados durante o processo de tomada de decisão sobre as recompensas (Bies & Moag, 1986). Esta abordagem foca-se nas percepções de qualidade do tratamento interpessoal recebido durante os processos organizacionais. Um dos fatores cruciais desta abordagem é a comunicação para a avaliação da justiça dos resultados e da justiça dos procedimentos e não nos processos formais, razão pela qual os autores defendem a sua independência em relação à justiça procedimental. Para Colquitt (2001), a

Justiça Interacional é melhor percebida quando os indivíduos são tratados com respeito e atenção pelos decisores e quando as decisões tomadas são explicadas pelos decisores.

Esta última dimensão da justiça levanta ainda algum debate. Alguns autores sugerem que a justiça internacional se trata apenas de uma componente da Justiça Procedimental (Moorman, 1991), outros defendem a sua subdivisão em duas outras dimensões: a justiça informacional e a justiça interpessoal. A justiça informacional referente à informação adequada e a justiça interpessoal foca-se na qualidade da relação (Greenberg, 1993), no entanto não existe consenso na literatura sobre a divisão deste conceito.

Vários autores sugerem a Justiça Organizacional como uma variável pertinente na relação entre a RSO e as atitudes dos colaboradores (Aguilera, William, & Ganapathi, 2007; Rupp, 2011). Considerando que a RSO se baseia em princípios de ética (Carroll, 1991; Aguinis, 2011) e que conduz à equidade, espera-se que a implementação de medidas de RSO afete a percepção dos colaboradores sobre a justiça organizacional assim como os seus comportamentos e atitudes. (Lindt, Kulik, Ambrose & Park, 1993). Esta variável já se mostrou também uma mediadora revelante na relação entre a RSO e satisfação no trabalho (Tziner, Bar & Kadosh, 2011) e a implicação organizacional (José, 2013).

Apesar de não se encontrar literatura que relacione diretamente a justiça organizacional com as estratégias de atuação organizacional, encontramos investigação que indica a Justiça percebida como preditora de vários antecedentes das escolhas do comportamento. Observa-se por exemplo que a justiça está correlacionada com a satisfação (Caetano & Vala, 1999; Colquitt, Conlon, Wesson & Porter, 2011), um forte preditor dos diferentes comportamentos das estratégias de atuação como já vimos anteriormente. Uma maior percepção de justiça está correlacionado com um maior sentimento de lealdade para com a organização, maior confiança na organização e maior implicação (Lowel & Vandovich, 1995), o que poderá ser indicativo de uma maior predisposição para comportamentos de lealdade, uma vez que este se baseia fortemente na confiança de que a organização resolverá o problema, e também para comportamentos de Voz, uma vez que poderá significar mais confiança para expressar opiniões pessoais, sem recear represálias.

Iremos, por isso, também analisar o efeito mediador da Justiça Organizacional, seguindo a definição dada por Moorman (1985): a percepção que os indivíduos têm de serem ou não tratados pela organização de forma justa e com equidade. Esta definição envolve todas as três dimensões de justiça organizacional, já foi validada em vários estudos (e.g. José, 2013).

Assim pretende-se verificar se a RSO influencia a Justiça organizacional, e se esta tem também um papel mediador na relação entre a RSO e as estratégias de atuação organizacional. Podemos assim definir o nosso segundo grupo de hipóteses, e apresentar os quatro modelos de análise.

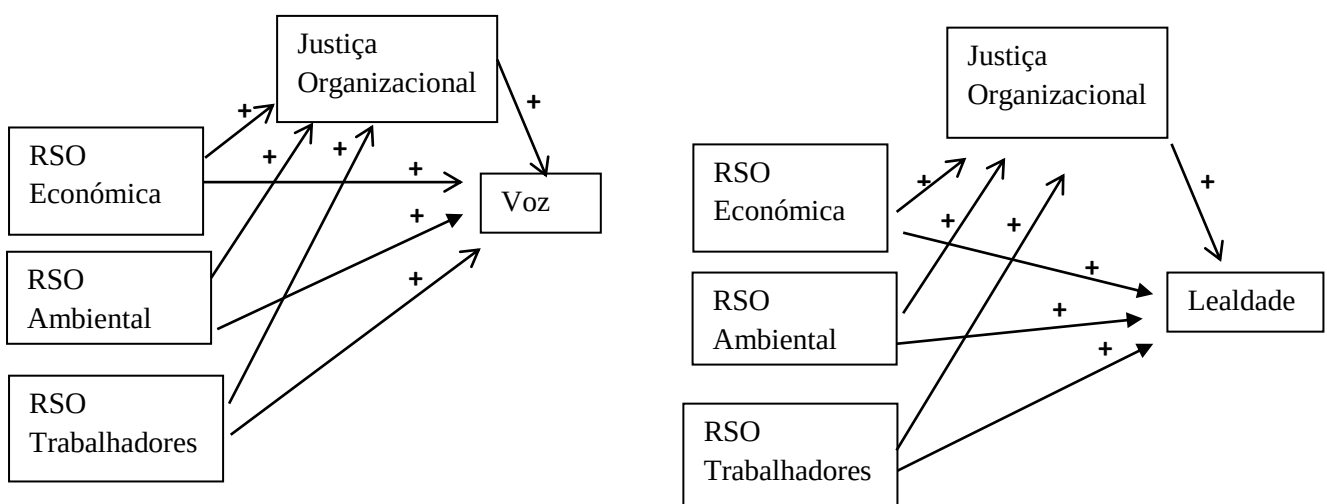
H5 - A Justiça Organizacional tem um efeito mediador na relação entre a RSO e o comportamento de Saída.

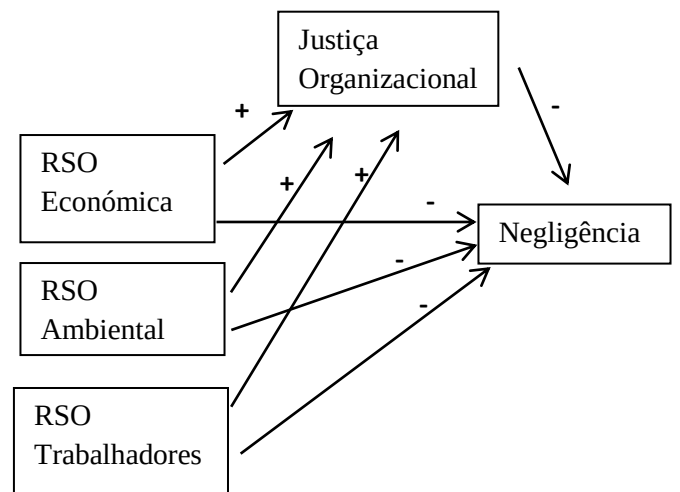
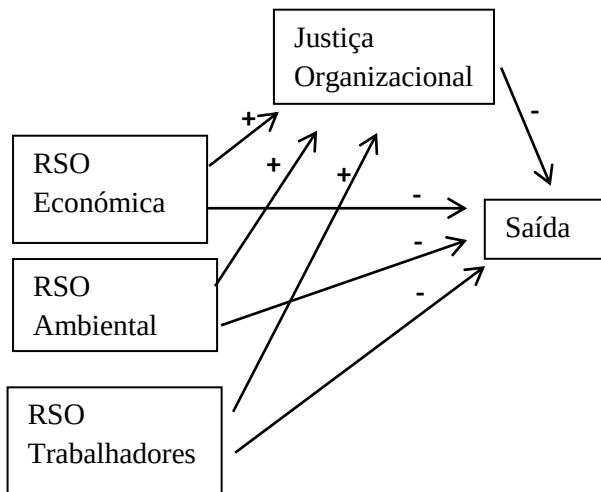
H6 - A Justiça Organizacional tem um efeito mediador na relação entre a RSO e o comportamento de Negligência.

H7 - A Justiça Organizacional tem um efeito mediador na relação entre a RSO e o comportamento de Lealdade.

H8 - A Justiça Organizacional tem um efeito mediador na relação entre a RSO e o comportamento de Voz.

Figura 2- Modelos de análise para cada Variável Critério





II. Método

2.1 Procedimento

Para obter os dados necessários à verificação das hipóteses em estudo, um questionário em formato digital, composto por três escalas, foi distribuído e aplicado a uma amostra de conveniência, composta por 121 indivíduos.

O questionário foi divulgado em redes sociais e distribuído por correio electrónico. O *e-mail* enviado era composto por um *link* para o questionário e uma pequena apresentação do estudo, onde se descreviam os objetivos da investigação e as condições de resposta (estar presentemente empregado em Portugal). No *e-mail*, especificava-se também o carácter voluntário e anónimo do questionário e agradecia-se a colaboração na investigação.

Numa tentativa de aumentar o número de respostas, estava presente em todas as formas de divulgação, um apelo à distribuição do questionário pelos contactos pessoais de cada um.

2.2 Participantes

O estudo contou com uma amostra de 121 participantes, todos eles trabalhadores ativos, a trabalhar em diferentes organizações portuguesas. Estas organizações são na sua maioria de carácter privado (81,8%) e uma pequena percentagem de natureza pública (16,5%). A maioria tem fins lucrativos (72,7%), enquanto 25,6% não tem fins de lucrativos. Em termos de dimensão, 11% são microempresas possuindo até 9 trabalhadores, 24% são pequenas empresas com entre 10 a 50 trabalhadores, 18,2% são médias empresas possuindo entre 50 e 250 trabalhadores, por fim, e representando o maior grupo, com 44,6%, estão as grandes empresas com mais de 250 trabalhadores.

A amostra obtida é formada por 79 homens (65,3%) e 42 mulheres (34,7%), com idades compreendidas entre os 22 e os 66 anos ($M = 31.42$; $DP = 10.12$). A maioria dos participantes possui habilitações a nível do ensino superior (88,4%), enquanto os restantes possuem o 4º ano de escolaridade (0,8%), 9º ano (1,7%) ou concluíram o ensino secundário (9,1%). Destes trabalhadores 19% (23 indivíduos) ocupam cargos de chefia, e a grande parte está empregado na sua organização há um ano ou menos (43,7%). Dos restantes, 39,9% está na organização há mais de 1 ano e menos de 5, e 9,4% entre 5 a 10 anos, e os restantes 12% encontram-se empregados na mesma organização há mais de 10 anos ($Média = 4,49$ anos; $DP = 7,03$).

A maioria dos colaboradores trabalha a tempo inteiro (90,1%). Em termos do tipo de contrato, a amostra está mais distribuída, 47,9% dos trabalhadores tem contrato sem termo, e 19% tem contrato a termo certo. Há ainda 5% de trabalhadores independentes (ou a recibos verdes) e 14% que se encontram a realizar um estágio profissional.

2.3 Instrumentos

O questionário apresentado aos participantes é composto por três escalas que avaliam as variáveis do modelo de análise, RSO, estratégias de atuação organizacional e justiça organizacional:

Escala de Responsabilidade Social Percebida (Duarte, 2011) – esta escala é composta por 16 itens, que operacionalizam as três dimensões do modelo: “Responsabilidade Social Económica” (e.g.: “Esta organização... esforça-se por ser uma das melhores organizações do seu sector/área de atividade) ($\alpha = .640$); Responsabilidade Social para com os Trabalhadores, tratada como RSO trabalhadores) (e.g.: “Esta organização... promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar”) ($\alpha = .843$); Responsabilidade Social para com a Comunidade e Ambiente, tratada ao longo do trabalho como a RSO Ambiental (e.g.: Esta organização... apoia eventos culturais e educativos) ($\alpha = .861$). A escala de resposta dos itens varia entre 1-discordo totalmente e 5-concordo totalmente.

Escala de Justiça Organizacional (Niehoff & Moorman, 1993) - composta por 12 itens ($\alpha = .920$) que operacionalizam as três dimensões da justiça: Distributiva (e.g.: “De forma global, as recompensas que recebo no trabalho são justas”); Procedimental (e.g.: “Os responsáveis pela organização tomam decisões de trabalho de forma imparcial”); Interacional (e.g.: “Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização lidam comigo de forma honesta”). Por falta de fundamento teórico para sustentar o papel mediador de cada dimensão da justiça organizacional, decidiu-se agregar os itens das três dimensões num só fator, criando-se um índice de justiça organizacional global. A escala de resposta varia entre 1- discordo totalmente e 5-concordo totalmente.

Escala de estratégias de atuação organizacional: composta pelos indicadores apontados por Caetano e Vala (1994), composta por 6 itens. Nesta escala, avaliam-se três das opções comportamentais, assumidas na variável Estratégias de Atuação: Voz (e.g.: “Procura falar com os seus superiores de imediato para discutir problemas que o afetam”) ($r(119) = .483$); Lealdade (e.g.: “Espera pacientemente que as condições venham a evoluir de forma favorável para si”) ($r(119) = .446$); e Negligência (e.g.: “Esses problemas acabam por diminuir o seu interesse pelo trabalho que realiza”) ($r(119) = .442$). Cada uma das dimensões é avaliada por 2 itens. A escala de resposta varia entre 1- Não exprime e 5-Exprime muito.

Para a avaliação da intenção de saída externa (e.g.:” Dentro de um ano espero estar noutro emprego, noutra organização” ($r(119) = .718$), recorreu-se a dois itens adaptados de Peters, Jackofsky e Salter (1981), com a escala de resposta variando entre 1- discordo totalmente e 5- concordo totalmente.

No questionário, recolheu-se também informação sobre variáveis sociodemográficas, como o sexo e a idade dos participantes, a antiguidade no cargo e se exerce ou não cargos de chefia assim como informações sobre o tipo de contrato e a profissão exercida. Também foram pedidas informações sobre a organização em que o participante se encontra a trabalhar, nomeadamente se tem carácter público ou privado e se tem ou não fins lucrativos. Estas informações foram necessárias para a caracterização da amostra em estudo e também para o controlar o efeito das mesmas nas análises de resultados.

III. Resultados

Para testar as hipóteses em estudo, recorreu-se à análise estatística dos dados recolhidos, utilizando um método sequencial de análise, partindo de uma análise de correlação de todas as variáveis, as dimensões de RSO (variáveis preditoras), as estratégias de atuação organizacional (variáveis critério), a justiça organizacional (variável mediadora) e as sociodemográficas (ex: sexo, idade, habilitações etc.) até à análise dos efeitos directos e mediados.

Antes de passarmos à análise das hipóteses de estudo, podemos verificar a média de resposta nas variáveis preditoras está relativamente equilibrada, a RSO económica apresenta uma média de resposta de 3,95 (DP=,83), a RSO Ambiental apresenta a média de resposta mais baixa com 3,04 (DP=,87) e a RSO Social apresenta uma média de 3,57 (DP=,78). A resposta é ligeiramente mais reduzida na RSO ambiental o que nos indica que em média os colaboradores a percebem menos em comparação com as restantes, no entanto todas elas apresentam valores centrais na escala de resposta.

Nas variáveis critério, encontramos uma diferença maior, a Voz apresenta uma média de 3,59 (DP=,85) e a Lealdade uma média de 3,12 (DP=,91) enquanto as variáveis Saída e Negligência apresentam média de 2,85 (DP=1,22) e 2,88 (DP=, 98) respectivamente. Estes resultados indicam que os inquiridos têm uma maior tendência para optar por comportamentos construtivos, pode também significar que haja uma maior inibição em assumir comportamentos destrutivos.

Por fim verificamos que em média os colaboradores percebem a justiça organizacional em 3,31 (DP=,76), ou seja em média a percepção de justiça não é baixa, mas também não assume valores muito elevados.

A análise de correlações, apresentada na tabela 1, indica-nos se a associação entre as variáveis é forte o suficiente para permitir avançar com a análise das hipóteses. Os coeficientes de correlação de Pearson entre as três principais variáveis de cada modelo são significativos, podemos também observar que variáveis sociodemográficas estão associadas significativamente a cada variável.

Ao contrário dos outros comportamentos, a Voz não apresenta valores significativos de correlação com as restantes variáveis, assim rejeitamos desde já todas as hipóteses da variável Voz, e esta fica excluída das análises de efeitos directos e mediados. Este resultado indica-nos

que há outras variáveis, que não a RSO, que explicam o comportamento de Voz, como a existência ou não de um ambiente propício à expressão da Voz e a percepção de que, caso a sua expressão sofra represálias, existem poucas alternativas no mercado de trabalho.

Apesar de não existir relação entre a RSO e a Voz, é possível observar que ela esta tem uma correlação significativa e positiva com a Lealdade ($r=,221$) e a posição de chefia ($r=,298$), ou seja indivíduos que expressem Lealdade também terão tendência para expressar Voz. Da mesma forma, indivíduos em posição de chefia terão mais tendência para expressar este comportamento, provavelmente por não terem motivo para recear represálias.

Nas restantes variáveis, observamos que as correlações mais fortes são entre as RSO Trabalhadores e a Saída ($r=-,480$) e a Lealdade ($r=,414$). A correlação entre a RSO Económica e a Lealdade é também uma das mais elevadas ($r=,414$).

É de notar que a Saída apresenta correlação negativa com a RSO Económica ($r=-,329$), a RSO Ambiental ($r=-,355$), RSO Trabalhadores ($r=-,480$) e com a Justiça Organizacional ($r=-,454$). A Negligência, tal como a Saída um comportamento destrutivo, tem correlação negativa com todas as variáveis principais do modelo.

Da mesma forma, a Lealdade, comportamento construtivo, tem correlação positiva todas as variáveis principais do modelo. Estes dados preliminares dizem nos desde já que a RSO, em especial a RSO face aos trabalhadores, tem uma relação positiva com um dos comportamentos construtivos, ou seja a percepção de medidas de RSO está ligada à escolha do comportamento de Lealdade, da mesma forma a sua presença traduz-se uma diminuição da escolha de comportamentos negativos, a Saída e a Negligência. Podemos observar que a RSO face aos trabalhadores, possui mais influência sobre a escolha dos comportamentos, é possível que a percepção de medidas direcionadas aos próprios, tenha mais influência na escolha dos comportamentos dos colaboradores.

É importante considerar as variáveis sociodemográficas que estão significativamente correlacionadas com as variáveis principais, a Idade, a Antiguidade, Chefia e Regime de trabalho.

A variável de chefia foi codificada de forma que “1” signifique “possui cargo de chefia”, e “2” “não possui cargo de chefia”. Assim o facto de se ocupar uma posição de chefia está correlacionada com a Lealdade ($r= -,180$), com a Negligência ($r=,245$) e com a Voz ($r=-,298$), o que indica que quem exerce cargos de chefia tem mais probabilidade de optar pelo

comportamento de Voz e Lealdade, que de Negligência, em comparação com colaboradores sem cargos de chefia.

Os resultados mostram também a tendência para que colaboradores mais velhos adotem menos vezes comportamentos de Lealdade em relação aos mais novos ($r=-,185$).

O regime de trabalho foi codificado de forma que “1” refere-se a “trabalha a tempo inteiro” e “2” refere-se a “trabalha a tempo parcial”. Verificamos que o regime de trabalho está positivamente correlacionado com a Saída e a Negligência isto é, trabalhadores a tempo parcial têm maior tendência para optar por comportamentos de Saída e Negligência. Considerando que em muitos casos os part-times são empregos temporários ou soluções a curto prazo (por exemplo no caso dos estudantes), é compreensível que não haja intenção de permanência na organização quando surge um problema.

Quanto à antiguidade, apenas está significativamente associada à saída ($r=-,215$) o que indica que colaboradores que se encontrem há mais tempo na organização têm menos probabilidade de adotar comportamentos de saída. É possível que os colaboradores mais antigos estejam mais ligados à organização, ou considerem que abandonar a organização acarreta perdas superiores ao problema.

Estas variáveis sociodemográficas serão consideradas na análise de mediação, tendo em conta o seu potencial efeito na variância dos comportamentos.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas, correlações e coeficientes de consistência interna

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
	2.85	1.22	(r.718)							
1 Saída										
2 Negligência	2.88	.98	.422**	(r.442)						
3 Voz	3.59	.85	-.059	-.105	(r.483)					
4 Lealdade	3.12	.91	-.174	-.127	.221*	(r.446)				
5 RSO Económica	3.95	.83	-.329**	-.228*	.015	.327**	(α .640)			
6 RSO C&A	3.04	.87	-.355**	-.252**	.013	.242**	.496**	(α .861)		
7 RSO Trabalhadores	3.57	.78	-.480**	-.290**	.117	.414**	.642**	.625**	(α .843)	
8 Justiça Organizacional	3.31	.76	-.454**	-.317**	.154	.491**	.489**	.373**	.721**	(α .920)
9 Exercício de cargo de Chefia	-	-	,173	,245**	-,298**	-,180*	-,027	-,207*	-,168	-,187*
10 Idade	31,42	,758	,144	-,161	-,095	-,185*	-,162	,052	-,113	-,122
11 Antiguidade	4,49	10,12	-,215*	-,173	.004	-,132	-,068	,044	-,017	-,121
12 Regime	-	-	,258**	,195*	-,052	-,075	-,104	-,117	-,026	-,153

* p<0.05 **p<0.01; Exercício de cargo de chefia: 1- Possui cargo de chefia; 2 – Não possui cargo de chefia; Regime: 1 – Trabalha a tempo inteiro; 2 – Trabalha a tempo parcial.

3.1 Teste das hipóteses

Para avaliarmos as hipóteses em estudo é necessário fazer a análise da mediação. Para avaliar os modelos propostos utilizou-se o procedimento estatístico de Baron & Kenny (1986), complementando com o teste de Sobel.

Este procedimento aponta três passos para a realização da análise da mediação, primeiro a regressão da variável mediadora, a Justiça organizacional, nas variáveis preditoras (as três dimensões da RSO) para avaliar a relação entre as mesmas. Aqui, pretende-se avaliar se a percepção de RSO tem efeito na percepção de justiça, caso isto não aconteça, não será possível avançar com a análise de mediação.

Em segundo lugar deveremos regredir cada uma das variáveis critério, Lealdade, Negligência e Saída (uma vez que a Voz já foi excluída) nas variáveis preditoras. Estas análises dir-nos-ão se a percepção de RSO tem efeito nas estratégias de atuação organizacional e se a relação é positiva, ou seja se uma maior percepção leva a uma maior expressão do comportamento, ou negativa, se uma maior percepção leva a uma menor expressão do comportamento.

Por último, deverá ser feita a regressão de cada uma das variáveis critério nas variáveis preditoras e na variável mediadora. Existe uma mediação parcial quando o efeito da variável preditora sobre a variável critério diminui com a entrada da variável mediadora. Se o valor da variável preditora sobre a variável critério deixar de ser significativo com a entrada da mediadora, temos uma mediação total. Uma mediação total indica que a relação entre a variável preditora e a variável dependente é explicada pela percepção de justiça organizacional.

3.1.1 Efeito das variáveis preditoras na variável mediadora

Na tabela 2, que apresenta os resultados da regressão das variáveis preditoras sobre a variável mediadora, verificamos que apenas a RSO Trabalhadores tem um efeito significativo e positivo na percepção da Justiça organizacional ($\beta = ,764$; $p < ,000$), ou seja quanto maior a percepção de práticas de RSO Trabalhadores maior é a percepção de Justiça Organizacional. A RSO Económica e RSO Ambiental não têm efeito significativo na percepção de justiça.

Tabela 2 - Regressão da RSO sobre a Justiça Organizacional

	R² Adj.	R² ch	B	T	β
	,520*	,532*			
RSO Económica			,061	,803	,067
RSO C&A			-,120	-1,676	-.138
RSO Trabalhadores			,746	8,208	,764*

*p<,001

3.1.2 Efeito Direto e de Mediação

Verificado o efeito da Variáveis Predictoras sobre a Variável Mediadora, seguimos para o passo seguinte analisando separadamente os efeitos diretos e mediados sobre cada uma das variáveis critério.

3.1.2.1 RSO, Lealdade e Justiça Organizacional.

Na tabela 3, podemos observar que apenas a RSO Trabalhadores está significativamente associada ao comportamento de Lealdade ($\beta = ,323$; $p = ,009$), o que significa que a escolha deste comportamento é explicada pela perceção de práticas de RSO direcionada aos trabalhadores, mas não pela perceção de RSO direcionada à comunidade e ambiente ou de RSO económica.

As variáveis exercício de cargo de chefia ($\beta = -,247$; $p < 0,05$) e a idade ($\beta = -,243$; $p < 0,05$), mostram também possuir influência sobre a escolha do comportamento de Lealdade. Estas duas variáveis demográficas em conjunto com a RSO trabalhadores explicam aproximadamente 21% da escolha do comportamento de Lealdade.

Com a adição da variável mediadora ao modelo, ocorre uma mediação total. Ao introduzirmos a Justiça Organizacional no modelo, a perceção de RSO trabalhadores que anteriormente era significativa, deixa de o ser ($\beta = ,067$; n.s.; $Z = 2.77$; $p = .01$). A idade ($\beta = -,211$; $p < 0,05$) e o exercício de cargos de chefia ($\beta = -,200$; $p < 0,05$) sofrem um

efeito de mediação parcial, uma vez que com a introdução da variável mediadora, estas não deixam de ser significativas, mas o seu efeito diminui. Podemos desde já dizer que a perceção de RSO face aos trabalhadores tem um efeito positivo na escolha do colaborador quando este opta pelo comportamento de Lealdade, e que esta escolha é explicada pela perceção de justiça. Em conjunto estas variáveis explicam 26% da variância da Lealdade.

Tabela 3 - Regressão da Lealdade nas Variáveis Predictoras e na Mediadora

	R² Adj.	R² ch	B	T	β
Lealdade	,208*	,121*			
Exercício de cargo de chefia			-,569	-2,611	-,247**
Idade			-,022	-2,617	-,243**
RSO Económica			,123	1,034	,112
RSO C&A			-,083	-,742	-,079
RSO Trabalhadores			,378	2,672	,323*
	,258*	,054*			
Exercício de cargo de chefia			-,462	-2,155	-,200*
Idade			-,019	-2,326	-,211*
RSO Económica			,095	,820	,086
RSO C&A			-,025	-,232	-,024
RSO Trabalhadores			,078	,461	,067
Justiça Organizacional			,415	2,963	,346**

3.1.2.2 RSO, Negligência e Justiça Organizacional

Na análise do efeito de associação entre a Negligência e a RSO (tabela 4) não foram encontradas relações significativas, isto quer dizer que nenhuma das dimensões de RSO aqui estudadas ajuda a explicar a variância da Negligência, não sendo necessário continuar com a análise da mediação nas variáveis preditoras. No entanto, é de referir que as variáveis preditoras apresentam betas negativos, ou seja demonstram uma tendência para a RSO influencie negativamente a Negligência tal como previsto nas nossas hipóteses.

Apenas a posse de cargo de chefia apresenta, como podemos observar, uma relação significativa ($\beta=,178$; $p = 0,05$), explicado 12% da variância da Negligência. A introdução da variável mediadora, revela que também uma mediação total na variável exercício de cargo de chefia, explicando a relação de mediação, 12% da variância da Negligência.

Tabela 4 - Regressão da Negligência nas Variáveis Preditoras e na Mediadora

	R² Adj.	R² ch	B	T	β
Negligência	,117*	,068*			
Exercício de cargo de chefia			,442	1,985	,178*
Regime			,488	1,698	,150
RSO Económica			-,075	-,555	-,064
RSO C&A			-,057	-,447	-,051
RSO Trabalhadores			-,232	-1,439	-,153
	,123	,014			
Exercício de cargo de chefia			,412	1,848	,166
Regime			,410	1,405	,126
RSO Económica			-,063	-,462	-,053
RSO C&A			-,091	-,702	-,129
RSO Trabalhadores			-,061	-,298	-,048
Justiça Organizacional			-,227	-1,368	-,176

* $p \leq ,005$

3.1.2.3 RSO, Saída e Justiça Organizacional

Como podemos observar na tabela 5, a RSO Trabalhador é a única variável que tem um efeito significativo no Comportamento de Saída ($\beta = -.443$; $p < 0,001$), ou seja, a escolha de um colaborador de sair da organização é influenciada pela percepção de práticas de RSO Trabalhadores mas não pela RSO Comunitária e Ambiental ou RSO Social. Quanto às sociodemográficas apenas a Antiguidade tem efeito significativo sobre a Saída ($\beta = -.220$; $p = 0,05$). Em conjunto, estas duas variáveis explicam 31% da variância da Saída.

Com a introdução da variável Mediadora, observamos uma mediação total da Justiça Organizacional sobre a RSO Trabalhadores ($z = -3.31$; $p < .001$), pois com a sua introdução a relação que anteriormente era significativa deixa de o ser. Este modelo de mediação explica 36% da variância da Saída.

Estes resultados em conjunto com a Lealdade reforçam as evidências de que a RSO tem um efeito positivo nos colaboradores, ao influenciar positivamente a sua escolha de comportamentos construtivos e desincentivar comportamentos destrutivos.

Tabela 5 - Regressão da Intenção de Saída nas Variáveis Predictoras e na Mediadora

	R² Adj.	R² ch	B	T	β
Saída	,309*	,287*			
Antiguidade			-,038	-2,832	-,220*
RSO Económica			-,047	-,315	-,032
RSO C&A			-,148	1,056	-,105
RSO Trabalhadores			-,698	-3,939	-,443*
	,361*	,056*			
Antiguidade			-,044	-3,367	-,254*
RSO Económica			-,020	-,140	-,014
RSO C&A			-,224	-1,636	-,159
RSO Trabalhadores			-,268	-1,230	-,170
Justiça Organizacional			-,567	-3,185	-,350*

*p<,005

IV. Conclusão

Este estudo teve como objetivo inicial avançar com o conhecimento na temática da Responsabilidade Social nas Organizações, uma área em desenvolvimento mas ainda com lacunas, nomeadamente no que refere a efeitos nos comportamentos e atitudes dos trabalhadores. Por isso mesmo avançamos com o segundo objetivo de verificar o efeito da RSO nas estratégias de atuação organizacional adotadas pelos colaboradores quando confrontados com problemas na organização. Pretendíamos também verificar a existência do efeito mediador da justiça organizacional nessa relação, devido à necessidade de perceber os processos psicológicos subjacentes à relação.

Pretendia-se demonstrar que um maior investimento por parte das organizações na RSO levaria a que os colaboradores optassem por mais comportamentos positivos para a empresa, a Voz e a Lealdade, e menos comportamentos negativos, Saída e Negligência.

Não se verificou, ao contrário do esperado, os efeitos de todas as dimensões de RSO sobre as variáveis em estudo. De facto, observámos neste trabalho que as dimensões da RSO têm um efeito diferente sobre cada uma das variáveis. O nosso estudo encontrou um efeito significativo da RSO na percepção de Justiça mas apenas encontrámos correlações significativas entre a Saída e a RSO sobre os trabalhadores, com um efeito mediador da justiça organizacional, e entre a Lealdade e a RSO sobre os trabalhadores, também com efeito mediador da Justiça organizacional.

Tentaremos agora perceber e aprofundar os resultados significativos que tivemos e explorar as razões porque não conseguimos comprovar algumas das hipóteses esperadas.

4.1 A Voz

A Voz é definida como o conjunto de comportamentos que envolvem a crítica construtiva ao problema e à situação, assim como a discussão do problema tanto com colegas como com superiores como o objectivo de melhorar a situação. Na nossa análise todas as hipóteses relacionadas com a Voz foram rejeitadas, quando a variável não apresentou correlações significativas com as restantes variáveis do modelo. Apenas verificámos a existência de uma correlação significativa com o exercício de cargos de

chefia, de acordo com a qual os indivíduos que desenvolvem funções de chefia tendem a adotar mais comportamentos de voz.

A literatura sugere que o comportamento de Voz é influenciado por variáveis individuais (Morrison, 2011), que não foram controladas neste estudo. A capacidade de comunicação, por exemplo, pode influenciar a segurança e confiança do indivíduo para expressar a Voz (Detert & Edmondson, 2006). Também a personalidade pode influenciar este comportamento (ex: Modelo Big Five), a extroversão e conscienciosidade estão positivamente associadas à Voz (LePine & Van Dyne, 2001; Crant, Kim & Wang, 2011), enquanto o neuroticismo e a agradabilidade inibem a sua expressão (LePine & Van Dyne, 2001),

Devemos também ter em conta a influência das características contextuais que influenciam a expressão da Voz, também elas não controladas neste estudo, como por exemplo a perceção de alternativas. Farrel e Rusbult (1992) afirmaram que a perceção de melhores alternativas de trabalho está associada a mais comportamentos de voz. Numa altura de fortes dificuldades no mercado de trabalho é possível que os indivíduos avaliem a Voz como um risco demasiado alto, não estando dispostos a arriscar colocar críticas, ainda que construtivas, à organização. É também de notar que a maioria dos inquiridos não está efetivo na empresas, pelo que é possível que não se tenha ainda desenvolvido a confiança para expressar as suas opiniões e críticas. Da mesma forma muitos deles estão há pouco tempo na organização o que pode também causar constrangimento ao comportamento de Voz.

O contexto organizacional é também apontado na literatura como um forte condicionante na escolha da Voz, Morrison (2011) afirma que ambientes mais hierárquicos e muito burocráticos contribuirão para uma menor expressão da Voz, enquanto ambientes pouco hierárquicos e pouco burocráticos facilitaram a Voz. No nosso estudo não houve controlo de variáveis de cultura, no entanto é possível que estas ajudem a explicar se existe relação entre a Voz e a RSO, uma vez que o facto de a organização escolher implementar, ou não, medidas de RSO não nos indica que haja um ambiente propício ao diálogo e à crítica por parte dos colaboradores.

4.2 A Negligência

A negligência refere-se a comportamentos em que o indivíduo ao ser confrontado com um problema, reduz o seu esforço e a sua produtividade, e não faz qualquer esforço para o resolver. Ao contrário do que acontece na lealdade, os indivíduos que utilizam este comportamento não têm confiança que a organização solucione a situação, e não acreditam que ela mudará.

A análise não confirmou as nossas hipóteses. Apesar de a Negligência ter apresentado correlações significativas numa fase preliminar, não surgiram resultados significativos na análise da mediação. Observou-se uma tendência da RSO face aos trabalhadores para reduzir dos comportamentos de negligência. Por outro lado, verificámos que o facto de se ocupar um cargo de chefia diminui a tendência para optar pelos comportamentos de negligência. É possível que isto se deva ao facto de se ser chefia capacitar mais o indivíduo para a intervenção na situação ou problema ou levar o indivíduo a sentir uma maior responsabilidade para a realização da tarefa.

O facto das hipóteses não se confirmarem pode dever-se a uma série de fatores, um deles tal como sugerimos na Voz, baseia-se no modelo de Farrel e Rusbult (1992), que nos diz que a perceção de menos alternativas de trabalho está também associada a menos comportamento de negligência. Estes dados sugerem que a RSO não se mostrou significativa, porque a perceção de dificuldades no mercado de trabalho leva a que os indivíduos não arrisquem comportamentos de negligência ou que prefiram não os reportar nos questionários. É também possível que os indivíduos possuam uma forte implicação instrumental à empresa, isto é que para além da perceção da existência de poucas alternativas, os indivíduos identifiquem as perdas de benefícios consequentes do abandono da organização superiores aos benefícios de saírem da organização (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1997).

4.3 A Lealdade

No comportamento de Lealdade, os colaboradores mantêm-se na organização realizando produtivamente o seu trabalho, não procuram, no entanto, solucionar os problemas, pois têm confiança na organização e na capacidade desta resolver os problemas.

A RSO face aos colaboradores tem um efeito significativo sobre a Lealdade, o que se significa que quando há implementação de medidas desta natureza, os colaboradores têm uma maior tendência a manter a sua produtividade, mesmo que não tentem resolver o problema. Verifica-se também que colaboradores mais novos têm uma maior tendência a adotar comportamentos de Lealdade, assim como colaboradores em posição de não chefia.

Os resultados sugerem que o foco da organização em medidas de RSO voltadas para os trabalhadores, cria sentimentos positivos em relação à organização. A implementação de medidas de RSO leva a que os colaboradores tenham confiança na organização, apesar dos problemas que surgem, e que continuem a realizar o seu trabalho de forma correta. É possível que este resultado esteja relacionado com a implicação afetiva e normativa. Estas demonstram também ter já uma relação significativa com a RSO (Duarte, 2011) tendo sido demonstrado o efeito mediador da justiça organizacional nessa relação (José, 2013). A implicação afetiva é uma ligação emocional à organização, em que o indivíduo permanece na organização porque é sua vontade, enquanto na implicação normativa o indivíduo permanece porque sente que é seu dever, que é correto fazer (Allen & Meyer, 1990; Allen & Meyer, 1997). Ambas as percepções podem ter peso na escolha de comportamentos de lealdade, pois também estão correlacionadas com uma maior produtividade e esforço. É possível que a percepção de RSO face aos trabalhadores afecte a Lealdade ao contribuir para o aumento da implicação, ou seja, o dever que o indivíduo sente que tem para com a organização. Neste comportamento observamos, como esperado, o efeito positivo da RSO nos comportamentos desejáveis à organização.

4.4 A Saída

A Saída é descrita como a intenção ou ato de abandonar a organização. Trata-se de uma perda significativa para a empresa, e exige que o colaborador pondere os custos e benefícios da sua saída.

Os resultados deste estudo mostram que a RSO com foco nos trabalhadores contribui significativamente para a diminuição do comportamento de saída nos colaboradores, e que esta relação é mediada pela justiça organizacional percebida. Observamos também que uma relação significativa entre a antiguidade dos colaboradores e a saída, isto é, os

colaboradores que se encontram na organização há mais anos, apresentam uma menor tendência para optar pelo comportamento de Saída. Estes dados são congruentes com outros estudos que correlacionam a RSO e o Turnover (Vicente, Rebelo, Agostinho, 2011; Duarte & Neves, 2013), conceptualmente similar à Saída, também eles demonstram que a maior perceção de práticas de RSO leva a uma menor intenção de Saída da organização.

Quanto ao efeito significativo da antiguidade, é possível que os anos de ligação à organização levem ao desenvolvimento de implicação organizacional e identificação organizacional, que possuem peso na escolha do colaborador de ficar na empresa, apesar dos problemas. É também possível que este resultado se deva a razões mais instrumentais, como a perceção de menores oportunidades de trabalho ou avaliação de que a entrada numa nova organização signifique menos benefícios monetários.

A Saída traz vários custos para a empresa como a perda dos investimentos feito no colaborador que sai e custos financeiros de recrutamento e formação de novos colaboradores. A saída de um colaborador afeta também os que ficam, nomeadamente causando a diminuição da coesão do compromisso (Mobley, 1982). Os resultados demonstram que o investimento em RSO traz benefícios para a empresa, ao diminuir a probabilidade de Saída e consequentemente das perdas a ela associadas.

4.5 Limitações e sugestões para estudos futuros

Como qualquer investigação, este estudo possui limitações que condicionam a generalização dos resultados. O estudo possui uma amostra de conveniência, que é relativamente reduzida. É possível que com um maior número de participantes se conseguisse obter mais resultados significativos, visto que alguns resultados, não sendo significativos, apresentam indicadores no sentido pretendido (e.g.: efeito directo da RSO face aos trabalhadores na Negligência). Também a antiguidade da amostra, ou seja, o facto de quase metade dos participantes estar na empresa há menos de um ano, é uma limitação, pois pode significar menor confiança com a organização e menos conhecimento das medidas de RSO implementadas. Assim, é possível que os indivíduos evitem adotar alguns comportamentos ou não que percecionem todas as medidas de RSO, o que afeta os resultados do estudo.

Estamos também sujeitos as limitações inerentes a todos os estudos correlacionais, que pela sua natureza não permitem tirar conclusões de casualidade entre as variáveis.

Este estudo é mais um contributo para perceber e explorar os benefícios que a RSO aporta às organizações, para além dos benefícios que envolvem *stakeholders* externos. É essencial que a literatura continue a expandir esta temática, não só nas variáveis específicas deste modelo mas também analisando outros tipos de comportamento organizacional.

Em investigações futuras, para além de procurar colmatar as limitações anteriores, seria pertinente realizar um estudo longitudinal, tal como sugerido por Caetano e Vala (1999), de forma a perceber se existe uma sequência na expressão de comportamentos, isto é verificar se os indivíduos quando confrontados com um problema optam primeiro por um tipo de comportamento, Voz ou Lealdade, e mais tarde, à medida que a situação evolui sem resolução, diminuído a confiança com a organização e a segurança na expressão de Voz, os indivíduos acabam por optar por outros comportamentos, Negligência ou Saída.

A investigação deve tentar explorar o porquê de não existirem relações significativas dos comportamentos com a RSO ambiental e com a RSO económica, visto que todas as dimensões da RSO são indispensáveis para um desenvolvimento sustentável. É também necessário perceber se as organizações transmitem de forma eficaz as práticas de RSO aos seus colaboradores, ou se é necessário criar formas de divulgação interna mais eficientes.

Este estudo dá às organizações e aos seus responsáveis pistas sobre como agir para garantir mais benefícios à empresa. Fica mais uma vez demonstrada a ligação entre a implementação de práticas de RSO e a saída. Os resultados demonstram também que a adoção de práticas de RSO voltadas para os colaboradores conduzem a um maior comportamento de lealdade, para a organização isto significa a estabilidade dos níveis de produtividade e compromisso, ou seja a redução de custos para a organização.

As estratégias de RH e de Gestão devem procurar adotar e divulgar medidas de RSO, pelas suas mais-valias financeiras e pelo seu papel num desenvolvimento sustentável tanto da organização como da comunidade. É também importante que considerem os benefícios da RSO traz aos seus colaboradores, especialmente tendo em conta a

influência destas medidas na maneira como os colaboradores respondem aos problemas que surgem na organização.

Quanto às implicações teóricas, este estudo contribui para o aumento dos conhecimentos na temática da RSO ao demonstrar a sua relação os comportamentos de Saída e Lealdade, e também com a justiça organizacional.

Na literatura encontramos a necessidade de explorar os da RSO nos comportamentos individuais. Aqui demonstramos o seu efeito na forma como os indivíduos lidam com os problemas, ou seja tentamos contribuir para o aprofundamento desta temática ao demonstrar o efeito na Saída e na Lealdade.

Foi apontado na literatura a importância, assim como a falta, de estudos que explorem variáveis mediadoras. Este estudo contribui para a diminuição desta lacuna, ao explorar e demonstrar o efeito mediador da justiça na relação entre RSO e comportamento.

Este estudo iniciou-se com o objectivo de alargar o conhecimento na temática de RSO, e apesar de não se terem verificado todas as hipóteses, foi possível identificar a relação entre a RSO face aos trabalhadores e os comportamentos de Saída e Lealdade. Esta relação confirma o efeito positivo da RSO nos comportamentos desejáveis nos colaboradores, tanto por contribuir para a sua retenção na organização como por conduzir a respostas construtivas aos problemas. Estes dados vêm reforçar a importância da RSO no entendimento dos comportamentos e atitudes dos colaboradores, para além de demonstrar mais uma vez o seu papel na percepção de Justiça organizacional.

Referências

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social Exchange, L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology* (pp.267-299), vol.2, New York, Academic Press.
- Aguilera, R., Rupp, D., Williams, C., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.
- Aguinis H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, (Vol.3, pp.855-879). Washington, DC: American Psychological Association.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A Review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 38, No. 4, 932-968.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behaviour*, 49, 252 - 276.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brammer, S. J., & Pavelin, S. (2006). Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43, 435-455.

- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1701-1719.
- Caetano, A., & Vala, J. (1994). Determinantes das estratégias de actuação organizacional. *Psicologia* Vol. 9, 3, 315-326.
- Caetano, A. & Vala, J. (1999). Efeitos da justiça organizacional percebida sobre a satisfação no trabalho e as opções comportamentais. *Psicologia* 13, 1/2: 75 - 84.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44, 972-992.
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4, 497-505.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38, 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*, 12 (1), 85-105.
- Carvalho, R. (2013, 3 de Dezembro). Especial 1000 maiores empresas. Diário Económico. 5814. Disponível em: http://economico.sapo.pt/public/uploads/especiais_sp/1000maiores.pdf
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Comissão Europeia (2001): *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão Europeia, 2001.

- Comissão Europeia (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Crant, J., Kim, T., & Wang, J. (2011) Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26 (3), 285-297
- Detert, J., & Edmonson, A. (2006) Everyday failures in organizational learning: Explaining the high threshold for speaking up at work. *Harvard Business School*. Division of Research Working paper 06–024. Harvard: Harvard Business School.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2009). Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: O papel mediador da imagem organizacional. In J. Santos (Ed.), *Turismo e Gestão: Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial* (pp. 275-281). Faro: Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). Fostering employees' organizational citizenship behaviour: The role of corporate investment in social responsibility. In S. Menon (ed.), *Competing Values in an Uncertain Environment: Managing the Paradox* (pp. 725-732).
- Duarte, A.P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees Perspective: Contributes for Understanding job attitudes*. Tese de Doutoramento Não Publicada. Lisboa, ISCTE-IUL.
- Duarte, A.P. (2014). Responsabilidade Social das Organizações. In S. Gonçalves (Eds), *Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas* (pp.537-566). Pactor: Lisboa.
- Duarte, A.P., & Neves, J. (2013). Relação entre responsabilidade social percebida e comportamentos e intenções de retirada organizacional. In A. Pereira, M. Calheiros, P. Vagos, I. Direito, S. Monteiro, C. Silva, & A. Gomes (Orgs), *Livro de Atas - VIII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia* (pp. 922-930). Lisboa: Associação Portuguesa de Psicologia. In (Eds)Livro de Atas: VIII Simpósio nacional de investigação em psicologia.
- Duarte, A.P., Gomes, G., Neves, J. (no prelo). Finding the jigsaw piece for our jigsaw puzzle with corporate social responsibility: The impact of CSR on prospective

- applicants' responses. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management*.
- Duarte, A.P., Mouro, C., & Neves, J. (2010). Corporate social responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The Journal of Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2), 101-122.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*. DOI: 10.1002/tqem.3310080106
- Ellen, P., Webb, D., & Mohr, L. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 147-157.
- Farrell, D., & Rusbult, C. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influences of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5, 201-218
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Folger, R. e Greenberg, J. (1985) "Procedural Justice: na interpretative analysis of personnel systems", *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol.3,pp. 141-183.
- Folger, R. E. (1985). Procedural Justice: an interpretative analysis of personnel systems, *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol.3,pp. 141-183.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, Mass: Havard University Press.
- Hormann, K. (1961). *An Introduction to Moral Theology*, London: Burns and Oates.

- José, N. (2013) *A Relação entre Responsabilidade Social e a Implementação dos colaboradores: papel mediador da Justiça Organizacional*. Dissertação de Mestrado Não Publicada, Lisboa, ISCTE-IUL.
- KMPG. (2013) Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013. KMPG International.
- LePine, J.A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86, 326-336.
- Leventhal, G. S., Karuza, J., & Fry, W. R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). New York: Springer-Verlag.
- Lind, E., Kulik, C., Ambrose, M., & Park, M. (1993). Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic. *Administrative Science Quarterly*, 38, 224-248.
- Lopes, C., Neves, J., & Duarte, A.P. (2011). Responsabilidade social e implicação dos colaboradores com a empresa: O papel mediador da confiança organizacional. In M.A Costa, M.J. Santos, F.M. Seabra & F. Jorge (orgs.) *Responsabilidade Social: Uma visão Ibero-Americana* (pp.171-188). Lisboa: Editora Almedina.
- Lowe, R.H & Vadanovich, S. J.,(1995). A field study of distributive and procedural justice as predictors of satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 10 (1), 99,114.
- Mobley, WH. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7, 111-116
- Moorman, R. H. (1991), Relationship between Organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5:1, 373-412.

- Murillo D., & Lozano JM. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227–240.
- Neves, J., & Bento, L. (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In A. Habish, J. Jonker, M. Wegner, & R. Schimpeter (Eds.), *Corporate social responsibility across Europe* (pp.303-314). Hiedelberg: Springer Berlin.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Orlitzky M. (2008). Corporate social performance and financial performance: A research synthesis. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Crane A, McWilliams A, Matten D, Moon J, Siegel D (Eds). Oxford University Press: New York; 113–134.
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35, 1518-1541.
- Peters, L., Jackofsky, E., & Salter, J. (1981). Predicting turnover: A comparison of part-time and full-time employees. *Journal of Organizational Behavior* Vol.2, 2, 89-98.
- Pivato, S., Misani, N. and Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17, pp. 3–12.
- Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Rupp, D. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1, 72-94.
- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982), Exit, voice, loyalty, and neglect: Responses to dissatisfaction in romantic involvements, *Journal of Persona Personal Psychology*, 43:1 230-1242.
- Rusbult, C., Farrell, S., Rogers, G., & Mainous III, A. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Interactive Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *The Academy of Management Journal*, , 31, 599-627

- Sen, S., & Bhattacharya, C. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 37, 225–243.
- Sprinkle, G., & Maines, L. (2010) The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53, 445-453
- Thibaut J., Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological Analysis*, Hillsdale, Erlbaum.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología y de las Organizaciones*, 27 (1), 67-72
- Vicente, A., Rebelo, T., & Agostinho, C. (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *Psychologica*, 55, 369-384
- Wood, D. (1991) Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.

Anexos

Anexo A – Escala de responsabilidade social (Duarte, 2011)

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

Utilize a seguinte escala de resposta:

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

A Organização...

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

Anexo B – Escala de Justiça Organizacional (Niehoff & Moorman, 1993)

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

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

1. Sinto que as minhas responsabilidades no trabalho são justas	1	2	3	4	5
2. Considero que a minha carga de trabalho é justa	1	2	3	4	5
3. Penso que a minha retribuição é justa	1	2	3	4	5
4. De forma global, as recompensas que recebo no trabalho são justas	1	2	3	4	5
5. Os responsáveis pela organização tomam decisões de trabalho de forma imparcial	1	2	3	4	5
6. Os responsáveis pela organização asseguram-se de que todas as preocupações dos colaboradores são escutadas antes de as decisões de trabalho serem tomadas	1	2	3	4	5
7. Quando solicitado pelos colaboradores, os responsáveis pela organização esclarecem decisões tomadas e disponibilizam informações adicionais	1	2	3	4	5
8. Os colaboradores têm liberdade para contestar ou recorrer das decisões de trabalho tomadas pelos responsáveis pela organização	1	2	3	4	5
9. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização lidam comigo de forma honesta	1	2	3	4	5
10. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização revelam preocupação com os meus direitos enquanto colaborador	1	2	3	4	5
11. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização tratam-me com amabilidade e consideração	1	2	3	4	5
12. Quando são tomadas decisões sobre o meu trabalho, os responsáveis pela organização tratam-me com respeito e dignidade	1	2	3	4	5

Anexo C – Estratégias de atuação organizacional (Caetano & Vala, 1994; Peters, Jackofsky e Salter, 1981)

Relativamente a problemas que surgem, ou que podem surgir, numa organização, cada indivíduo escolhe uma forma de reação que lhe parece adequada. Em que medida as frases seguintes, que refletem diferentes tipos de reação, exprimem a sua maneira de sentir e as atitudes que costuma assumir relativamente a eventuais problemas que o afetam na [nome da empresa]. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Razoavelmente	Bastante	Muito

1. Procura falar com o seu superior imediato para discutir problemas que o afetam	1	2	3	4	5
2. Faz propostas no sentido de mudar as condições de trabalho	1	2	3	4	5
3. Espera pacientemente que as condições venham a evoluir de forma favorável para si	1	2	3	4	5
4. Tem confiança no seu futuro na organização e espera que os problemas venham a resolver-se	1	2	3	4	5
5. Esses problemas acabam por diminuir o seu interesse pelo trabalho que realiza	1	2	3	4	5
6. Esses problemas levam-no, muitas vezes, a que faça estritamente aquilo que é pedido	1	2	3	4	5
7. Estou ativamente à procura de uma oportunidade para sair da organização	1	2	3	4	5
8. Dentro de um ano espero estar noutra emprego, noutra organização	1	2	3	4	5