



**CÁTIA SOFIA COSTA
CERQUEIRA**

**IMPACTE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA
PERFORMANCE DOS COLABORADORES**



**CÁTIA SOFIA
COSTA
CERQUEIRA**

**IMPACTE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL NA
PERFORMANCE DOS COLABORADORES**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação científica do Mestre Jorge Humberto Mota, Assistente do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e do Doutor António Carrizo Moreira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

o júri

presidente

Doutora Maria Madalena Gomes Vilas Boas
Professora Auxiliar Convidada da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Maria José Rodrigues Felício de Moura e Castro
Professora Adjunta da Universidade de Aveiro

Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota
Assistente da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor António Carrizo Moreira
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao orientador desta dissertação, Mestre Jorge Humberto Fernandes Mota, pela sua dedicação, por todo o apoio, acompanhamento, disponibilidade e incentivo permanente.

Ao Professor Doutor António Carrizo Morreira, docente no Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, pela sua orientação e disponibilidade.

Aos meus pais pelos ensinamentos, apoio e incentivo constante ao longo de todo o percurso académico, às minhas irmãs pela paciência e compreensão e aos meus avós, pela sua presença e apoio.

Ao meu marido pelo apoio, companheirismo, estímulo e confiança transmitida, e pelo tempo que abdicou da minha companhia para eu me poder dedicar a este estudo.

Aos meus amigos, especialmente à Patrícia, Vânia e Vítor pelo apoio, incentivo, amizade e presença constante.

A todas as empresas que participaram neste estudo e em especial a todos os trabalhadores que, dispensando o seu tempo, colaboraram no preenchimento do questionário.

A todos aqueles que de forma direta ou indireta contribuíram para alcançar mais esta etapa da minha vida.

palavras-chave

Responsabilidade Social das Empresas (RSE), construção civil, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, confiança, performance dos colaboradores.

resumo

O presente trabalho pretende compreender os efeitos internos da RSE, no sector da construção civil, examinando o impacte das práticas de RSE na perspetiva de um colaborador interno e a influência na performance do mesmo. Contribuindo, assim, para a criação de conhecimento numa vertente ainda pouco investigada.

O objetivo central é demonstrar quais os intervenientes e o impacte destes na mediação da relação entre a RSE e a performance do colaborador. No modelo conceptual proposto, a RSE influencia a performance através de três variáveis intervenientes: satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e confiança.

Na concretização do estudo, realizou-se a revisão da literatura e a obtenção dos dados foi efetuada através de um questionário *online*, enviado aos colaboradores de 8 empresas de construção civil.

Os resultados da análise suportam as hipóteses propostas. Concluindo-se que a RSE leva a satisfação e a confiança a aumentarem a performance dos colaboradores, direta e indiretamente, através do comprometimento organizacional. E, que a implementação de práticas de Responsabilidade Social (RS) pelas empresas é uma forma de promoverem o aumento da performance dos seus colaboradores.

keywords

Corporate Social Responsibility (CSR), construction, job satisfaction, organizational commitment, trust, employee performance.

abstract

This study aims to understand the internal effects of CSR in the construction industry, examining CSR from the perspective of an internal employee and its influence on the employee performance. Thus contributing to the creation of knowledge in an area poorly investigated.

The main purpose is to prove which actors and their impact on the relationship between CSR and employee performance. In the conceptual model proposed, the CSR affects performance through three intervening variables: job satisfaction, organizational commitment and trust.

To accomplish the study, a literature review was conducted and the data collection was performed via an online question form, sent to employees of 8 construction companies.

The analysis results support the hypotheses. Concluding that CSR leads to an increase in satisfaction and trust and therefore to an increase in the employees' performance, directly and indirectly, through organizational commitment. The implementation of Social Responsibility (SR) practices by companies is a way to promote the improvement of their employees' performance.

ÍNDICE

Índice de Figuras	x
Índice de Quadros	xii
Capítulo 1 – Apresentação da Investigação.....	1
1.1 Introdução.....	1
1.2 Enquadramento.....	1
1.3 Objetivos de Estudo	3
1.4 Estrutura da Dissertação	4
Capítulo 2 – Revisão da Literatura	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 Responsabilidade social das empresas	5
2.2.1 Vantagens e Obstáculos à RSE.....	7
2.2.2 Modelos de RSE propostos na Literatura	8
2.2.3 RSE na União Europeia.....	11
2.2.4 A RSE em Portugal.....	12
2.2.5 A RSE e a indústria da construção	14
2.3 Satisfação no trabalho.....	16
2.4 Comprometimento Organizacional	17
2.5 Confiança organizacional	20
2.6 Performance dos colaboradores.....	22
2.7 Conclusão	23
Capítulo 3 – Quadro Conceptual e Metodologia de Investigação	25
3.1 Introdução	25
3.2 Quadro Conceptual	25
3.2.1 Hipóteses de Investigação.....	26

3.2.2	Hipóteses Básicas	26
3.3	Conclusão	36
3.4	Introdução à Metodologia de Investigação	36
3.5	Modelo de Medidas	37
3.5.1	Os itens e as escalas utilizadas para medir as variáveis latentes	38
Capítulo 4 – Consistência e Validade do Modelo de Medidas		43
4.1	Introdução	43
4.2	Recolha de Dados	43
4.3	Processo de Purificação de Escalas	44
4.3.1	Análise Fatorial	45
4.3.2	Análise da Fiabilidade dos Fatores	46
4.4	Conclusões	55
Capítulo 5 – Resultados e discussão dos resultados		57
5.1.	Introdução	57
5.2	Análise Correlacional	57
5.3	Teste das hipóteses	61
5.3.1	Impacte da RSE na satisfação	61
5.3.2	Impacte da RSE no comprometimento organizacional	63
5.3.3	Impacte da RSE na confiança	65
5.3.4	Impacte da satisfação no comprometimento organizacional	66
5.3.5	Impacte da confiança no comprometimento organizacional	68
5.3.6	Impacte da satisfação na performance do colaborador	69
5.3.7	Impacte do comprometimento organizacional na performance do colaborador	71
5.3.8	Impacte da confiança na performance do colaborador	72
5.3.9	Impacte da RSE na performance do colaborador	73
5.4	Conclusão	75

Capítulo 6 – Conclusões, Limitações e Sugestões para futuras investigações	79
6.1 Introdução	79
6.2 Conclusão	80
Bibliografia	83
ANEXOS	89
Anexo I – Questionário.....	90

Índice de Figuras

Figura 1: Pirâmide de RSE	8
Figura 2: Modelo de 3 Domínios de RSE	10
Figura 3: RSE: dimensão interna e externa	12
Figura 4: Modelo Conceptual	26
Figura 5: Hipóteses de Investigação associadas ao modelo conceptual	36

Índice de Quadros

Quadro 1: Hipóteses de investigação	36
Quadro 2: Itens relativos à responsabilidade social das empresas	39
Quadro 3: Itens relativos à Satisfação	40
Quadro 4: Itens relativos ao comprometimento organizacional	40
Quadro 5: Itens relativos à confiança.....	41
Quadro 6: Itens relativos à performance	42
Quadro 7: Avaliação do teste KMO.....	46
Quadro 8: Avaliação do teste KMO para os grupos de variáveis identificados.....	46
Quadro 9: Avaliação do coeficiente Alpha de Cronbach	47
Quadro 10: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na responsabilidade social das empresas.	48
Quadro 11: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na satisfação.	50
Quadro 12: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados no comprometimento organizacional.	51
Quadro 13: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na confiança.....	53
Quadro 14: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na performance.	54
Quadro 15: Análise da fiabilidade interna dos fatores (<i>Alpha (a) de Cronbach</i>)	56
Quadro 16: Resultados da análise correlacional	59
Quadro 17: Análise de regressão linear – impacte da RSE na Satisfação	62
Quadro 18: Análise de regressão linear – impacte da RSE no Comprometimento organizacional.....	64
Quadro 19: Análise de regressão linear – impacte da RSE na confiança.....	66
Quadro 20: Análise de regressão linear – impacte da satisfação no comprometimento organizacional.....	67
Quadro 21: Análise de regressão linear – impacte da confiança no comprometimento organizacional.....	68
Quadro 22: Análise de regressão linear – impacte da satisfação na performance do colaborador.....	70
Quadro 23: Análise de regressão linear – impacte do comprometimento organizacional na performance do colaborador	71

Quadro 24: Análise de regressão linear – impacte da confiança na performance do colaborador.....	73
Quadro 25: Análise de regressão linear – impacte da RSE na performance do colaborador.....	74
Quadro 26: Significância das hipóteses de investigação.....	75
Quadro 27: Análise da regressão linear do impacte de todos os fatores na performance do colaborador.....	77

CAPÍTULO 1

APRESENTAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem como intuito apresentar, numa perspectiva introdutória, o conteúdo da investigação - o estudo de determinantes da performance dos colaboradores, baseados na responsabilidade social das empresas. Neste capítulo, também, se pretende definir o problema a investigar, os objetivos do estudo e a estrutura da dissertação.

1.2 ENQUADRAMENTO

O conceito de responsabilidade social é um conceito em evolução, definido como atividades voluntárias tomadas pelas organizações, voluntariamente, para melhorarem o seu desempenho económico, social e ambiental (Lai, Chiu, Yang, & Pai, 2010). É um tema que tem sido alvo de muitos estudos¹, devido à perceção da sua importância por parte das

¹ Alguns autores que se têm dedicado ao tema: Rego, *et al.* (2007), Asongu (2007), Jucan (2011), Lee, *et al.* (2011), Santos, *et al.* (2006), entre outros.

empresas, que cada vez mais são pressionadas a associarem práticas de responsabilidade social à sua estratégia de negócio.

As empresas estão a adotar as abordagens de RSE com o propósito de garantir eficiência, estimular a inovação e criar um crescimento organizacional continuado. Uma gestão adequada da RSE pode originar um retorno positivo do investimento realizado pelas empresas (Asongu, 2007; Jucan, 2011).

As investigações sobre a responsabilidade social das empresas centram-se, principalmente, nas partes interessadas externas à organização (e.g. comunidade, clientes, fornecedores, entres outros) e nos resultados. No entanto, existe pouca investigação sobre os efeitos internos que examine diretamente a RSE na perspetiva de um colaborador interno, em termos de como o colaborador percebe o desempenho social da organização e como as perceções que têm da RSE afetam as suas atitudes e comportamentos do dia-a-dia. Assim, surgiu o interesse em estudar o impacte das práticas de responsabilidade social das empresas na performance dos colaboradores.

A importância dos colaboradores para o desempenho global e o sucesso financeiro das organizações evidencia a relevância do estudo da relação entre a RSE e as perceções dos colaboradores sobre as práticas RSE (Lee, Kim, Lee, & Li, 2011). É necessário compreender o que vincula um indivíduo ao seu mundo de trabalho e as implicações de tal vínculo para o indivíduo, para o trabalho e para as organizações (Bastos, 1996).

Lee *et al.* (2011) estudaram o papel da RSE na criação e manutenção de um relacionamento positivo com os colaboradores. Constatando que, a incorporação de atividades de RSE na estratégia de negócio origina um impacte positivo nas perceções dos colaboradores sobre o propósito da organização.

Quando uma empresa é socialmente responsável, cria-se um contexto positivo em que os colaboradores avaliam a organização positivamente, o que contribui para melhorar a satisfação, o comprometimento organizacional e a confiança dos colaboradores (Lee, et al., 2011). Por sua vez, colaboradores satisfeitos, comprometidos e que tenham confiança na organização vão apresentar uma maior motivação, criatividade, vontade e esforço no desempenho das suas funções, uma maior dedicação para atingir os objetivos organizacionais e para promover respostas eficazes à crise e uma maior cooperação e

identificação com a organização (Lee, et al., 2011; Li, Yan, & Jin, 2007; Qureshi, Hayat, Ali, & Sarwat, 2011; Somers & Birnbaum, 1998).

Tamm *et al.* (2010) evidenciam que as avaliações dos colaboradores sobre o seu trabalho são significativamente superiores em empresas envolvidas em atividades de RSE. Neste sentido, este estudo pretende analisar a influência direta da RSE no desempenho dos colaboradores. Acrescenta, ainda, uma análise sobre o impacto da RSE na satisfação, na confiança e no comprometimento organizacional. Igualmente, analisa a influência da confiança, satisfação e comprometimento sobre a performance dos colaboradores.

Esta investigação baseou-se no modelo conceptual do estudo de Lee *et al.* (2011), acrescentando a análise do impacto das diferentes variáveis (RSE, satisfação, comprometimento organizacional e confiança) na performance dos colaboradores. O setor da construção civil não tem sido alvo de muitos estudos nesta área e nos últimos anos tem sido bastante pressionado por parte dos grupos ambientais, dos *media*, do público, colaboradores e potenciais clientes e investidores para inserirem práticas de responsabilidade social na sua estratégia de negócio. Por estes motivos, este foi o setor escolhido para aplicar este estudo.

1.3 OBJETIVOS DE ESTUDO

Na literatura alguns autores (Lee, et al., 2011; Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006) evidenciam a influência das práticas de RSE na performance dos colaboradores. No entanto, existem fatores que interferem nesta relação. Neste sentido, este estudo tem como principal objetivo analisar o impacto das práticas de responsabilidade social das empresas na performance dos colaboradores. E, avaliar o efeito mediador da satisfação, comprometimento organizacional e confiança, consoante as perceções dos colaboradores das práticas de responsabilidade social da empresa onde estão inseridos.

Neste estudo pretende-se responder às seguintes questões:

- *O comprometimento organizacional, a confiança e a satisfação no trabalho são fatores que vão influenciar a ligação direta entre as práticas de RSE e a performance dos colaboradores?*
- *A RSE influencia a satisfação dos colaboradores?*
- *A RSE influencia o comprometimento organizacional dos colaboradores?*

- *A RSE influencia a confiança dos colaboradores?*
- *A satisfação e a confiança influenciam o comprometimento organizacional?*
- *A satisfação influencia a performance dos colaboradores?*
- *O comprometimento organizacional influencia a performance dos colaboradores?*
- *A confiança influencia a performance dos colaboradores?*
- *A RSE influencia a performance dos colaboradores?*

Com o intuito de responder às questões apresentadas, surgiu a escolha do seguinte tema de investigação: “Impacte da responsabilidade social na performance dos colaboradores”.

Para atingir estes objetivos recorreu-se a informações recolhidas num grupo de empresas do sector da construção civil.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho desenvolvido está estruturado em seis capítulos. No Capítulo 1, está presente o enquadramento da investigação, seguido da revisão da literatura, onde são discutidas as principais temáticas relacionadas, como suporte teórico ao estudo empírico (Capítulo 2). O Capítulo 3 apresenta o modelo conceptual e a metodologia de investigação, onde se insere o modelo de medidas. O Capítulo 4 apresenta a consistência e validade do modelo de medidas, seguido da apresentação e discussão dos resultados obtidos (Capítulo 5). O estudo termina com a apresentação das conclusões, limitações e sugestões para futuras investigações (Capítulo 6).

CAPÍTULO 2

REVISÃO DA LITERATURA

2.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre as principais temáticas relacionadas com o contexto da investigação. Este capítulo é composto por seis secções: (1) Introdução; (2) Responsabilidade social das empresas, obstáculos e vantagens da sua implementação, modelos de RSE propostos na literatura, a RSE na União Europeia, RSE em Portugal, e a RSE e a Indústria da Construção; (3) satisfação no trabalho; (4) comprometimento organizacional e as suas três dimensões: afetiva, normativa e instrumental; (5) confiança organizacional; (6) performance dos colaboradores.

2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

A RSE é uma ferramenta estratégica, que reúne os negócios, o sistema político e a sociedade. Tem como propósito identificar soluções para superar a crise e alcançar um desenvolvimento sustentável (Jucan, 2011). O Livro Verde da Comissão das Comunidades

Europeias (2001) descreve a RSE como as preocupações sociais e ambientais, que são introduzidas voluntariamente por parte das empresas, nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas. É o compromisso contínuo das empresas em se comportarem de forma ética e contribuírem para o desenvolvimento económico, promovendo a melhoria da qualidade de vida dos funcionários e da sua família, da comunidade local e da sociedade em geral (Asongu, 2007; Fenwick, 2011).

As empresas integram os valores de desenvolvimento sustentável na sua gestão, envolvendo-se em projetos de responsabilidade social. Estas, não trabalham apenas para gerar retornos para os acionistas e para serem rentáveis a nível económico. Pretendem, também, proteger e respeitar os interesses dos seus clientes, funcionários, comunidade e o ambiente em todos os aspetos das suas operações, promovendo o bem-estar e a boa vontade nos níveis éticos e filantrópicos (Albinger & Freeman, 2000; Asongu, 2007; Rego, et al., 2007).

As empresas que demonstram preocupações com questões sociais e ambientais (e.g. pobreza, aquecimento global, proteção ambiental e relacionamento com os funcionários, os fornecedores e a sociedade) têm maior probabilidade de alcançarem a sustentabilidade a longo prazo (Costantino, Marchello, & Mezzano, 2010; Jucan, 2011).

Segundo o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001), o impacto económico da RSE resulta em efeitos diretos e indiretos. Os resultados diretos resultam de um melhor ambiente de trabalho, traduzindo-se num maior empenho e produtividade dos funcionários. Os efeitos indiretos surgem devido à crescente atenção dos consumidores e dos investidores.

Rego, *et al.* (2007) evidenciam a existência de um modelo adotado pelas organizações, no âmbito da RSE, conhecido pelos 3Ps – *profit* (impacte económico); *people* (impacte social); *planet* (impacte ambiental). O impacto económico tem repercussões nos recursos humanos, fornecedores, sociedade, entre outros. O impacto social advém das ações das organizações que influenciam a dimensão social da vida de todas as partes que com ela interagem (e.g. funcionários, consumidores, fornecedores, colaboradores, etc.). Esta preocupação reflete-se, por exemplo, no respeito pelos direitos dos trabalhadores ou em outras iniciativas dirigidas aos recursos humanos, como o apoio à formação, a aceitação dos compromissos da vida privada dos colaboradores, o incentivo à participação dos

trabalhadores nos sindicatos, entre outros. As empresas também revelam a sua responsabilidade social ao estarem atentas às implicações que as suas atividades têm no ambiente (sistemas naturais, ecossistemas, solos, ar, água), ou seja ao seu impacto ambiental (Rego, et al., 2007).

2.2.1 VANTAGENS E OBSTÁCULOS À RSE

A implementação de práticas de RS (responsabilidade social) depende das vantagens que propicia, segundo a ótica dos gestores. São vários os benefícios associados a comportamentos socialmente responsáveis, quer para o negócio, quer para os trabalhadores e para a comunidade onde a empresa se insere. As organizações criam valor com o aumento do envolvimento dos colaboradores, o que resulta num aumento da produtividade, na satisfação dos clientes e fornecedores, na diferenciação positiva face à competitividade, em melhores relações com a comunidade em geral, entre outros (Santos, et al., 2006).

A implementação da RSE reúne um conjunto amplo de benefícios organizacionais, económico-financeiros, comerciais e de comunicação, a saber (Jones, Comfort, & Hillier, 2006; Santos, et al., 2006): (1) o alcance de uma atitude mais positiva com os seus parceiros de negócio, podendo incentivar a realização de mais negócios entre si; (2) os funcionários sentem-se mais motivados, comprometidos e envolvidos, existindo relações de cooperação entre os colaboradores e a sua organização.

A RSE promove um maior desempenho financeiro e uma maior rentabilidade. Tal é possibilitado através de menores custos operacionais, aumento da produtividade, sustentabilidade a longo prazo para as empresas e para os funcionários, boas relações com os governos e comunidades e melhor gestão do risco de crise. A empresa alcança, também, um aumento das vendas, do seu volume de faturação, e da sua qualidade e maior capacidade para inovar (Jones, et al., 2006; Santos, et al., 2006).

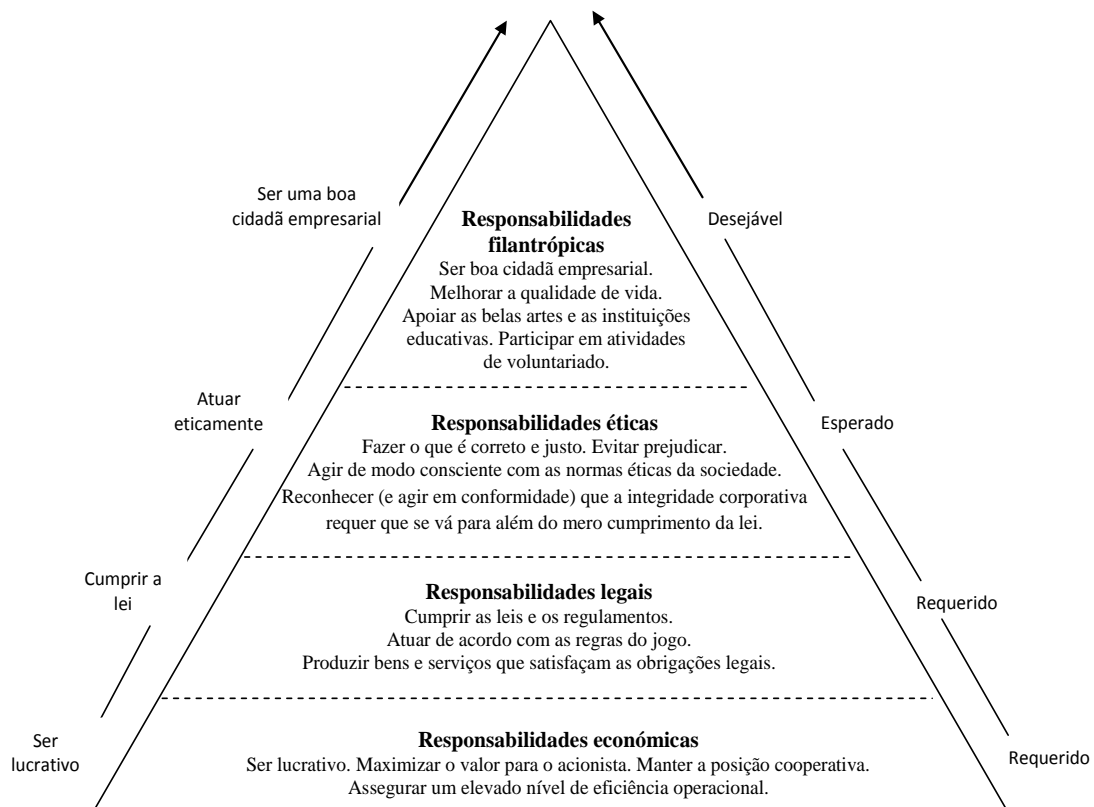
As empresas envolvidas em iniciativas de RS têm uma grande oportunidade de comunicarem a sua reputação, enquanto sustentam uma imagem positiva. Conseguem obter perceções favoráveis dos parceiros de negócio, da comunidade e dos clientes/consumidores. Influenciando positivamente a consciência da marca, a preferência e a lealdade à marca, a criação de relações de confiança, permitindo o conhecimento das necessidades dos consumidores (Lee, et al., 2011; Santos, et al., 2006).

As práticas de RS, no entanto, oferecem alguns obstáculos, relativos à dificuldade de dinamização das mesmas, nomeadamente (Santos, et al., 2006): (1) inexistência de correspondência entre as atividades de RS e a estratégia organizacional; (2) falta de conhecimento sobre a definição e implementação das práticas de RS; (3) falta de tempo, recursos financeiros e de apoio público.

2.2.2 MODELOS DE RSE PROPOSTOS NA LITERATURA

Carroll (1991) desenvolveu uma medida sobre o desempenho organizacional na área da RS. Definiu a RS através de um modelo (em pirâmide) com quatro categorias: económicas, legais, éticas e discricionárias (filantrópicas) (Figura 1).

Figura 1: Pirâmide de RSE



Fonte: Carroll (1991, p. 42) e Rego, *et al.* (2007, p. 158)

As responsabilidades económicas das empresas resultam da responsabilidade de produzir bens e serviços que os consumidores necessitem, pois só assim conseguem obter o lucro desejável. A criação de responsabilidades económicas é a base da pirâmide de RSE, na

medida em que fortalecem as restantes. O alcance de bons resultados económicos permite o financiamento dos restantes patamares e o cumprimento das restantes responsabilidades (Carroll, 1991).

A responsabilidade legal é o dever fundamental das empresas cumprirem a lei. É esperado (1) que as empresas cumpram a regulamentação; (2) que os produtos e serviços oferecidos tenham padrões de segurança contribuindo para um ambiente saudável; (3) que existam práticas laborais justas e respeitadoras da dignidade dos colaboradores (Carroll, 1991; Rego, et al., 2007)

Uma empresa com forte cidadania empresarial, não cumpre apenas as leis, vai para além desse patamar, atua com responsabilidade ética (Rego, et al., 2007). Segundo Carroll (1991), a responsabilidade ética incorpora o comportamento ético que é esperado que as empresas tenham. O comportamento ético engloba (Carroll, 1991): (1) respeito e proteção dos direitos das partes interessadas; (2) consideração pelas possíveis consequências das suas ações provenientes das tomadas de decisão; (3) o cumprimento dos deveres éticos para com a comunidade circundante, uma vez que a tolerância da sociedade aos comportamentos não éticos das empresas é cada vez menor. É necessário que as empresas tenham em consideração as normas éticas ao tomarem decisões sobre matérias que a lei não contempla (Rego, et al., 2007).

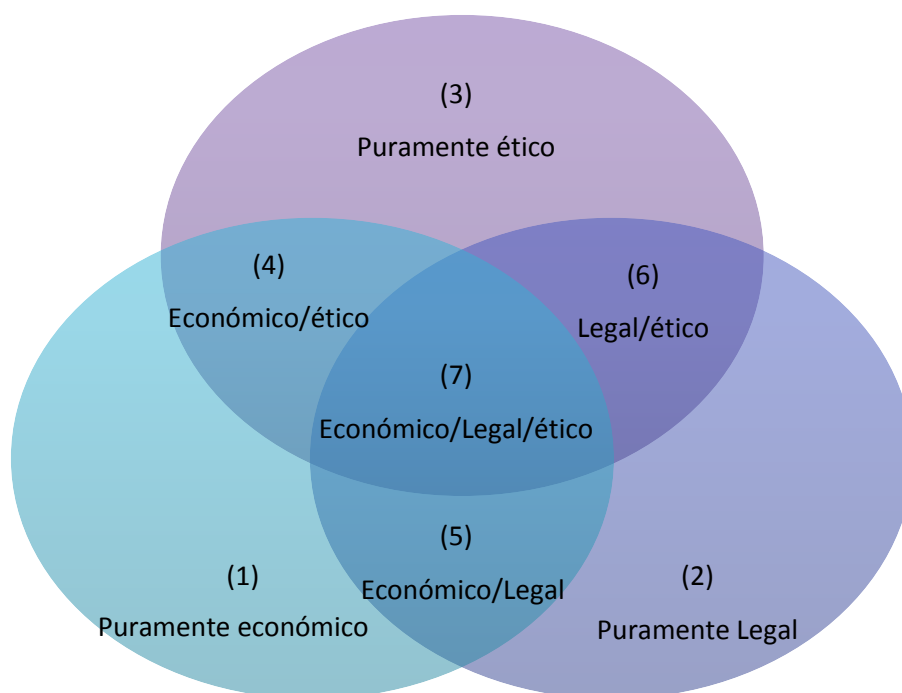
A responsabilidade filantrópica abrange as ações corporativas que respondem às expectativas da sociedade. São atividades desenvolvidas pelas empresas, que assumem um papel social, que vão para além do que é obrigatório a nível legal e ético. Destas ações, normalmente, decorrem feitos positivos para a sociedade e para os *stakeholders* da empresa. Como exemplo, pode-se referir as contribuições financeiras ou de recursos humanos para prestar serviços à comunidade e para melhorar a qualidade de vida de algumas populações, contribuindo para um futuro melhor (Carroll, 1991; Rego, et al., 2007).

O modelo de Carroll (1991) apresenta algumas limitações. A forma piramidal sugere uma visão hierárquica, induzindo que as responsabilidades do topo são mais importantes do que as da base. No entanto, o modelo considera as responsabilidades económicas e legais como fundamentais, as éticas como esperadas e as filantrópicas como desejáveis. É criticado o facto de se considerar “responsabilidades” as ações filantrópicas que são pela

sua natureza de carácter voluntário. Existe, também, a dificuldade em distinguir as ações de carácter filantrópico e ético, bem como a existência de atividades filantrópicas com objetivos unicamente económicos (Rego, et al., 2007).

As limitações do modelo de Carroll (1991) serviram de base para a proposta de um novo modelo (Schwartz & Carroll, 2003), que tem como principal diferença o facto das responsabilidades filantrópicas se inserirem nas responsabilidades éticas e económicas e o facto de se presumir a ausência de um domínio predominante.

Figura 2: Modelo de 3 Domínios de RSE



Fonte: Rego, et al. (2007, p. 160) e Schwartz e Carroll (2003, p. 509)

No domínio económico estão presentes as atividades que têm um impacte económico positivo na empresa, direto ou indireto. O impacte direto é sentido a partir de ações que tenham o intuito de aumentar as vendas ou diminuïrem os processos litigiosos. O impacte indireto surge através de medidas que se destinem a aumentar o moral dos colaboradores ou melhorar a reputação da empresa (Rego, et al., 2007; Schwartz & Carroll, 2003).

O domínio legal refere-se à forma como a empresa recebe as expectativas legais da sociedade determinadas pela jurisdição a que está obrigada. Este domínio está dividido em três categorias (Rego et al., 2007; Schwartz & Carroll, 2003: (1) a legalidade pode ser vista

consoante o cumprimento da lei, (2) o evitamento do litígio civil, (3) a antecipação das mudanças da lei.

O domínio ético refere-se às responsabilidades éticas das organizações, tal como esperado pela sociedade em geral e pelos *stakeholders* relevantes, em ambiente doméstico e global. São incluídos neste domínio três padrões éticos: convencional, consequencialista (ou teleológico), e deontológico (Rego, et al., 2007; Schwartz & Carroll, 2003).

A maior realização deste modelo de três domínios é que, apesar de estarem referidos três tipos de classificação das atividades empresariais, a identificação da sobreposição de domínios permite a criação de sete categorias em que as práticas de RSE podem ser conceptualizadas e analisadas (Rego, et al., 2007; Schwartz & Carroll, 2003).

2.2.3 RSE NA UNIÃO EUROPEIA

Com o intuito de promover a responsabilidade social nas empresas, a Comissão das Comunidades Europeias, em 2011, publica o Livro Verde. Este realça a importância da RSE, como um contributo estratégico essencial na promoção de um crescimento económico sustentável. Reforça a ideia de que as empresas devem considerar a responsabilidade social como um investimento e não como um custo. A gestão das relações das empresas com as partes interessadas diminui o risco e responde mais facilmente às expectativas da sociedade, colaboradores e autoridades públicas.

Segundo o Livro Verde da Comunidade Europeia (2001), a implementação da RSE envolve duas grandes dimensões: interna e a externa. Na dimensão interna, a nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam os colaboradores e prendem-se com questões sobre o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança. As práticas ambientalmente responsáveis relacionam-se com a gestão de recursos naturais explorados no processo de produção (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Na dimensão externa, a responsabilidade social de uma empresa ultrapassa as suas fronteiras e estende-se à comunidade local. Para além dos trabalhadores e acionistas, vai envolver outras partes interessadas, tais como os parceiros comerciais, fornecedores, clientes, autoridades públicas, organizações não-governamentais representativas das comunidades locais e o ambiente. É relevante existir uma estreita colaboração da empresa

com as comunidades locais para promover o crescimento da sociedade (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Figura 3: RSE: dimensão interna e externa

Dimensão interna	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de recursos humanos; - Saúde e Segurança; - Adaptação à mudança; - Gestão de recursos naturais; - Impacte ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participação dos colaboradores nos processos decisórios; - Dignificação dos colaboradores; - Aprendizagem contínua; - Empregabilidade; - Equilíbrio trabalho-família; - Recrutamento não discriminatório; - Saúde e segurança no trabalho; - Equilibrar os interesses de todos os <i>stakeholders</i>; - Desenvolvimento local; - Redução na exploração de recursos; - Redução na produção de resíduos.
Dimensão externa	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidades locais; - Parceiros comerciais; - Fornecedores e consumidores; - Direitos humanos; - Preocupações ambientais globais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupações com o ruído; - Poluição das águas; - Emissões aéreas; - Contaminação do solo; - Donativos para ações de caridade; - Parcerias com termos contratuais equitativos; - Entrega de bens com fiabilidade e qualidade; - Adoção de códigos de conduta; - Bom desempenho ambiental.

Fonte: Adaptado de Rego, *et al.* (2007) e Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias (2001)

2.2.4 A RSE EM PORTUGAL

O tema de RSE, em Portugal, surge no contexto de acordos estabelecidos a nível mundial e perante as estratégias definidas para a União Europeia. Encontra-se, também, delineada nas políticas nacionais, onde a adoção de práticas de responsabilidade social pode “ser o meio” para enfrentar desafios (e.g. globalização, competitividade, sociedade do conhecimento e atraso estrutural do país) (Santos, *et al.*, 2006).

Atualmente, existe uma crescente consciencialização, quanto à necessidade das empresas participarem na procura de equilíbrios sociais e na preservação do ambiente. Para além, de promoverem o crescimento económico, com o intuito de obterem melhores níveis de desenvolvimento sustentado em termos globais (Santos, *et al.*, 2006).

Cada vez mais, as empresas encaram as políticas de RS para além da procura de reputação empresarial, promovendo estratégias adequadas de desenvolvimento sustentável e responsável (Rego, *et al.*, 2007). Atualmente, existem bons exemplos de empresas

portuguesas que tem vindo a marcar o seu posicionamento na área do desenvolvimento sustentável e da Responsabilidade Social.

A empresa Delta Cafés, por exemplo, desenvolveu uma estratégia de RS que incorpora necessidades de todas as partes interessadas. Esta estratégia deu origem a um sistema de “Rosto Humano”, que se caracteriza pelo diálogo, empreendedorismo responsável e inovação disruptiva. Preocupa-se em construir um modelo de negócio sustentado na justiça social, ambiental e económica da cadeia de valor, contribuindo para o desenvolvimento sustentável (DeltaCafés; Leal, Caetano, Brandão, Duarte, & Gouveia, 2011).

A Delta aposta fortemente nas origens e qualidade do seu café. Opera com responsabilidade filantrópica ao promover o desenvolvimento integrado das comunidades, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. E, atua com responsabilidade ambiental promovendo a eco-eficiência e a gestão ambiental, apresentando um forte compromisso com as alterações climáticas e a perda de Biodiversidade consequente.

A Delta detém um modelo de gestão dos recursos humanos que estabelece o desenvolvimento pessoal, a igualdade de oportunidades, a garantia de saúde e segurança no trabalho, e a defesa dos Direitos Humanos. Procura sensibilizar o consumidor para a reciclagem de cápsulas e máquinas. E, preocupa-se em comunicar com todas as partes interessadas, criando assim canais de comunicação adequados (DeltaCafés; Leal, et al., 2011).

A fundação EDP é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, criada pela EDP em 2004. A sua constituição reforçou o compromisso do Grupo EDP com o imperativo da cidadania, centrando a atividade no desenvolvimento sustentável. Tem como objetivos a promoção, o desenvolvimento e o apoio a iniciativas de natureza social, cultural, científica, tecnológica, educativa, ambiental e de defesa do património, com especial intervenção no sector energético. É a primeira empresa portuguesa a ser líder mundial dos índices de Sustentabilidade *Dow Jones (World e STOXX)*. Estes índices são os mais exigentes do mundo, que distinguem as companhias com melhor desempenho nas questões ligadas à transparência, sustentabilidade e excelência na gestão económica, ambiental e social. É também considerada *Best-in-Class* na dimensão social (EDP; Leal, et al., 2011).

O Grupo EDP tem um Gabinete de Sustentabilidade e Ambiente responsável pelo compromisso com a comunidade, no âmbito do impacto ambiental, social e económico das suas atividades. A fundação EDP apoia projetos que promovam a qualidade de vida das pessoas em situações socialmente desfavorecidas e a integração de comunidades em risco de exclusão social. Contribui, também, para a saúde dos cidadãos (e.g. projeto Dentistas do Bem e Operação Nariz Vermelho), apoia as pessoas com deficiência e promove a cultura, a comunicação e variadas atividades nas áreas da Energia, Ciência e Educação (EDP; Leal, et al., 2011).

A fundação PT, instituída sem qualquer fim lucrativo, representa o Grupo PT na concretização do compromisso de intervenção social e apoio ao desenvolvimento. Promove a utilização de tecnologias de Informação e Comunicação, de forma sustentável, nas geografias onde a empresa está presente, ao serviço das dimensões sociais, principalmente Educação, Inclusão Digital e Saúde. Na área de educação a PT fundação, por exemplo, atribui bolsas de estudos para projetos de investigação de licenciados portugueses nos Estados Unidos. Na área de inclusão digital promove, por exemplo, a criação de núcleos de recursos para a inclusão digital de pessoas com deficiências e incapacidades. Relativamente à saúde pode-se referir, por exemplo, o apoio ao projeto de remodelação e ampliação do Serviço de Onco-Hematologia do Instituto Português de Oncologia do Porto (Leal, et al., 2011; PT).

A PT, em 2011, passou a integrar o índice mundial de sustentabilidade *Dow Jones*, no sector das Telecomunicações. A PT está comprometida com princípios a nível da gestão, a nível ético e ambiental, a nível do relacionamento com a cadeia de valor, do contributo para o desenvolvimento social e a do diálogo com os públicos interessados, tentando assim assumir a responsabilidade social a todos os níveis como Carroll (1991) sugere no seu modelo (Leal, et al., 2011; PT).

2.2.5 A RSE E A INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO

A RSE está em rápida expansão e é um fenómeno que influencia as organizações a examinarem o impacto das suas práticas de trabalho sobre o meio ambiente e sobre a sociedade em geral. Na indústria da construção, as maiores empresas reconhecem cada vez mais o impacto que têm sobre o ambiente, a sociedade e a economia (Jones, et al., 2006). O apoio às comunidades locais, o desempenho ambiental, os direitos humanos e a conduta

ética com os concorrentes, fornecedores e clientes são temas importantes para a indústria de construção, que pretende acrescentar credibilidade às suas ações. No entanto, é essencial que exista cooperação, colaboração e comunicação entre as empresas e as comunidades, para em conjunto desenvolverem iniciativas de responsabilidade social (Barthorpe, 2010).

Cada vez mais têm-se verificado elevados padrões de comportamentos sociais e ambientais alcançados por muitos contratantes e colaboradores, que em certa parte demonstram as virtudes da indústria de construção, que tem sido muito criticada. O setor da construção civil tem-se esforçado para incutir a RS nas suas empresas, querendo que estas sejam percecionadas como “empresas cidadãs” (Barthorpe, 2010).

Barthorpe (2010) argumenta que as principais preocupações de RSE no sector de construção são as mudanças climáticas, as técnicas de desenvolvimento sustentável e o impacte comunitário. No entanto, o impacte negativo da indústria da construção pode ser reduzido, pela incorporação de energias renováveis e medidas de economia de energia, por usar materiais de construção produzidos usando técnicas de poupança de energia, por cumprir com os principais direitos humanos, não discriminação e anticorrupção, por contribuir positivamente para a comunidade, fornecendo emprego, formação aos funcionários, envolver as partes interessadas, realizar consultas públicas sobre os seus projetos e melhorar as normas de saúde e segurança (Barthorpe, 2010).

Durante as construções, os diferentes projetos de construção podem causar um impacte considerável para as comunidades locais. É frequente, nas comunidades surgirem preocupações relativas à limpeza do local, ao ruído, à gestão do tráfego e às normas de vestuário e comportamentos dos trabalhadores no local. A indústria de construção tem um grande impacte no ambiente natural e construído, devido essencialmente ao uso de energia e recursos, à produção de resíduos, poluição, pedreiras, extração de areia e cascalho, à criação de novos edifícios e estradas e ao impacte associado às paisagens (Jones, et al., 2006).

A indústria da construção está sob crescente pressão, para garantir que a sua cadeia de abastecimento esteja a cumprir o desenvolvimento de responsabilidades sociais e ambientais. Na indústria da construção a reputação e a qualidade do trabalho das empresas

está constantemente a ser alvo de pressão por parte dos grupos ambientais, dos *media*, do público e dos potenciais clientes e investidores (Jones, et al., 2006).

Segundo Jones, *et al.* (2006), as empresas de construção têm vindo a reconhecer a importância do apoio dos seus recursos humanos, para manterem a vantagem competitiva. As empresas consideram os seus funcionários como o ativo mais valioso, uma vez que o conhecimento e as competências destes determinam o sucesso das empresas.

As empresas esforçam-se para tratar todos os seus colaboradores de forma ética, socialmente responsável e de forma equitativa. Ser um empregador de eleição permite atrair e reter o melhor pessoal disponível. É essencial que esteja patente a igualdade de oportunidades, os funcionários devem ser selecionados de acordo com o mérito e devem refletir sempre a diversidade da população ativa, e todas as condições de emprego e exigências de trabalho devem refletir o compromisso da empresa, em oportunidades iguais (Jones, et al., 2006).

2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é definida como um estado emocional positivo ou agradável, que resulta da avaliação geral do próprio emprego ou experiências de trabalho (Locke, 1976 cit em Elci & Alpan, 2008; Hochwarter, 1999; Connolly & Viswesvaran, 2000). São sentimentos ou respostas afetivas a uma diversidade de situações (Hochwarter, 1999). Shragay e Tziner (2011) mencionam que a melhor forma de prever a satisfação no trabalho é conjugar e ajustar os valores do colaborador e as recompensas fornecidas pela organização.

Para fomentar a satisfação no trabalho, os líderes podem (Elci & Alpan, 2008): (1) promover metas organizacionais e regras que cumpram a legislação e os códigos de trabalho, (2) criar a consciência do interesse da equipa (o cuidar na organização), (3) promover a responsabilidade social (cuidar para além da organização) entre os funcionários e (4) tentar reduzir o interesse instrumental. Portanto, a liderança organizacional pode fomentar a sensibilidade para os ideais do profissionalismo, responsabilidade, espírito social e de equipa e evitar e condenar o instrumentalismo.

Os funcionários sentem-se satisfeitos, quando recebem resultados nos quais são valorizados e quando sentem que são bem tratados (James, 2000). A satisfação é maior em equipas ágeis, devido à capacidade de influenciar decisões, à oportunidade para trabalhar em projetos interessantes e à colaboração com os clientes. A coesão do grupo e a interação dos funcionários são causas positivas da satisfação no trabalho. A sustentabilidade e as condições de trabalho, a cultura organizacional, os benefícios, as promoções, a comunicação e a segurança também influenciam a satisfação dos colaboradores (Pedrycz, Russo, & Succi, 2011; Qureshi, et al., 2011).

A satisfação pode ser intrínseca ou extrínseca. A intrínseca deriva de recompensas internas, tais como o próprio trabalho e oportunidades de crescimento pessoal e de realização. A extrínseca resulta de recompensas externas, como a satisfação com as políticas de pagamento e apoio da empresa, a supervisão², o bom relacionamento entre os colegas de trabalho e a gestão, a carga de trabalho e as oportunidades de progressão na carreira (Falkenburg & Schyns, 2007; Shragay & Tziner, 2011; Tziner, Oren, Bar, & Kadosh, 2011).

A satisfação no trabalho pode, também, ser influenciada pela personalidade de cada indivíduo, pela forma como uma pessoa consistentemente sente, pensa e se comporta e pela influência social, ou seja, a influência de outros indivíduos ou grupos (colegas, o ambiente familiar, etc.) sobre as atitudes e comportamentos de trabalho. Assim, a satisfação no trabalho é um fator psicológico que é afetado, não apenas pelos fatores organizacionais, mas também pela personalidade, valores e crenças de cada colaborador (Shragay & Tziner, 2011).

2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Com a intensa competição global, as elevadas expectativas dos clientes e uma maior preocupação com a qualidade, o resultado é uma maior exigência aos funcionários de hoje. Cada vez mais se tenta encontrar respostas para como motivar as pessoas a se esforçarem mais no seu trabalho profissional (Alas, Papalexandris, Niglas, & Galanaki, 2011).

² Resulta do facto de os funcionários esperarem envolvimento e reconhecimento por parte da empresa.

O comprometimento organizacional surgiu como um conceito central no estudo das atitudes de trabalho e do comportamento (Cohen, 2007). Allen e Meyer (1996) descrevem o comprometimento organizacional como um laço psicológico entre o funcionário e a organização. O comprometimento organizacional está relacionado com uma atitude ou orientação que liga a identidade de uma pessoa com a organização, tornando os objetivos da organização e os individuais congruentes (Cohen, 2007). Desta forma, é menos provável que os funcionários deixem voluntariamente a organização, pois surge um sentimento de obrigação de manterem a relação/ligação (Rettab, Brik, & Mellahi, 2009).

O comprometimento organizacional é um sentimento de responsabilidade de um funcionário para com a missão da sua organização, é uma ligação emocional para com a organização. Os funcionários comprometidos vão alcançar eficientemente as metas da organização, o que terá um impacto positivo para esta (Qureshi, et al., 2011). Estes veem o seu futuro ligado à organização, e estão dispostos a fazer sacrifícios pessoais por ela (Rettab, et al., 2009).

O comprometimento dos colaboradores irá estar condicionado à sua perceção do valor e benefício que recebem da sociedade organizacional, tal como oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, boas condições de trabalho, justiça organizacional ou políticas favoráveis à família (Bastos, 1996; Collier & Esteban, 2007; Turker, 2009a).

Os colaboradores que experimentam o sentido psicológico da comunidade de trabalho reconhecem que a organização vai ao encontro das suas necessidades e das necessidades das suas famílias, o que lhes garante um nível de vida superior. Assim, os colaboradores vão demonstrar comprometimento, lealdade e praticam atos de cidadania organizacional mais frequentemente (Rego & Souto, 2004).

Cohen (2007) menciona que o comprometimento organizacional é caracterizado, pelo menos, por três componentes básicos, sendo eles uma forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização (identificação), uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização (envolvimento), e uma forte intenção ou desejo de permanecer na organização (lealdade).

Segundo Allen e Meyer (1996), no contexto organizacional, três formas de comprometimento são distinguidas, o comprometimento afetivo, o normativo e o instrumental. O comprometimento afetivo baseia-se no envolvimento, identificação pessoal

e na relação emocional com a organização. É caracterizado por sentimentos positivos de identificação e envolvimento com a organização de trabalho (Cohen, 2007; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Um funcionário com um comprometimento afetivo forte permanece na organização, porque é o que deseja (Allen & Meyer, 1996).

O comprometimento afetivo desenvolve-se quando o indivíduo se sente envolvido com a organização, reconhece o valor na relação ou se sente identificado com ela. Os indivíduos tendem a reagir com um comprometimento afetivo superior, quando sentem que a organização e os líderes os apoiam, tratam de forma justa e respeitadora (Meyer, et al., 2002; Rego & Souto, 2004). Os colaboradores com um elevado comprometimento afetivo sentem-se entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001).

O comprometimento normativo é baseado na crença de que existe uma obrigação de permanecer na organização, pelos benefícios recebidos. Os funcionários com um forte comprometimento deste tipo permanecem na organização, porque sentem que devem fazê-lo (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer, et al., 2002).

Segundo Rego e Souto (2004), o comprometimento normativo surge quando o indivíduo interioriza as normas organizacionais por meio da socialização, ou quando recebe benefícios e experiências que o façam sentir vontade de agir de forma recíproca. Este sentimento leva os indivíduos a trabalharem de forma competente, mas sem entusiasmo e empenho, permanecendo na organização, enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte.

O comprometimento instrumental refere-se ao comprometimento com base no reconhecimento, por parte do funcionário, dos custos associados a deixar a organização (Allen & Meyer, 1996; Meyer, et al., 2002). Os indivíduos com um elevado comprometimento deste tipo vão se dedicar ao trabalho, tendo em vista unicamente a realização dos seus objetivos pessoais, tais como a manutenção de emprego, remuneração, promoção e outros benefícios (Allen & Meyer, 1996; Cohen, 2007; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2004).

Os funcionários com um forte comprometimento instrumental permanecem na organização, porque é mais vantajoso permanecer do que sair (Allen & Meyer, 1996). Percebem que têm investimentos acumulados que perderiam se saíssem da organização e

que as suas alternativas são limitadas (Falkenburg & Schyns, 2007; Meyer & Herscovitch, 2001; Rego & Souto, 2004).

Os funcionários apresentam um maior comprometimento, quando percebem que a organização fomenta valores que eles próprios possuem, verificam que os seus líderes são de confiança e percebem que a organização se rege por políticas de recursos humanos que, os valorizam como pessoas e não, apenas, como um instrumento ou recurso (Rego, Cunha, & Souto, 2007).

2.5 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

A confiança é considerada o núcleo de todas as relações. Promove a interação das pessoas e dá-lhes uma sensação de segurança. É um sentimento frágil, que geralmente se desenvolve a um ritmo bastante lento, e pode ser destruído rapidamente (Gilbert & Tang, 1998). É, também, considerada um ingrediente essencial para a manutenção de um relacionamento bem sucedido de longo prazo (Lee, et al., 2011).

A confiança organizacional é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade, baseada em expectativas positivas, face a intenções ou comportamentos de outros (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Ou seja, os colaboradores decidem confiar nas suas organizações, tornando-se vulneráveis a elas, com base na sua avaliação da ética e valores da organização (Hansen, Dunford, Boss, Boss, & Angermeier, 2011). A confiança organizacional refere-se à crença dos funcionários no alcance dos objetivos organizacionais e nos líderes, e à esperança que a organização tome decisões e as execute tendo em conta os seus interesses e bem-estar (Gilbert & Tang, 1998; Lee, et al., 2011).

A confiança organizacional é a vontade de confiar nos outros, e não seria necessária se as ações pudessem ser realizadas com toda a certeza e sem risco (Rousseau, et al., 1998). A confiança implica investimento de risco e, portanto, expectativas de retorno oferecidas a uma pessoa para agir em favor de outra (Fischer & Novelli, 2008). A interdependência é essencial para a confiança, pois os interesses de uma parte não podem ser alcançados sem a dependência da outra (Rousseau, et al., 1998).

O clima de confiança é uma faceta importante do clima organizacional e está sujeito à percepção dos comportamentos de outras pessoas marcantes e às políticas da organização. É

caracterizado como uma percepção subjetiva e desempenha um papel fundamental na formação da percepção dos indivíduos e na interpretação dos eventos que ocorrem à sua volta (Li & Yan, 2009).

A confiança reduz a complexidade social e garante maior segurança nas escolhas necessárias, uma vez que contribui para o aumento de informações disponíveis sobre determinado tema e generaliza expectativas de comportamentos. A confiança insere-se numa relação social na qual alguém investe recursos, autoridade ou responsabilidade na ação de outro para agir em seu nome, com incertezas relativas ao resultado futuro (Fischer & Novelli, 2008).

A crescente preocupação das organizações na instalação de um ambiente de confiança tem como objetivo demonstrar alternativas para reagir à complexidade do contexto e diminuir o sentimento de vulnerabilidade das pessoas na vida social, essencialmente, nos relacionamentos interpessoais, impulsionando a sua capacidade de ação e a contribuição para um processo de trabalho cooperativo (Fischer & Novelli, 2008).

A confiança organizacional é benéfica para a organização, porque reduz os custos de supervisão, diminui os comportamentos oportunistas, apoia a inovação organizacional e proporciona uma competitividade inimitável para a organização (Li, et al., 2007). Para Cook e Wall (1980) a confiança tem duas dimensões: a fé nas intenções dos outros e a confiança nas capacidades dos outros. Quando existe elevada confiança entre os gestores e os funcionários, estes vão apresentar maior vontade de explorar, em cooperação, novas oportunidades de colaboração e explorar em conjunto novas estratégias (Rousseau, et al., 1998).

A confiança imergiu nas organizações, onde os valores e princípios não eram baseados em disposições contratuais e burocráticas, mas sim na boa vontade das pessoas. No entanto, quando as organizações não podem contar com a familiaridade interpessoal e comunhão de valores, a gestão deve estabelecer a forma impessoal de confiança (Chenhall & Langfield-Smith, 2003).

2.6 PERFORMANCE DOS COLABORADORES

Segundo Qureshi, *et al.* (2011), a performance dos colaboradores é a capacidade de executar com eficácia um determinado trabalho comparado com o que era esperado que ele fizesse. Exige que se entenda completamente as funções desse posto, os requisitos de desempenho e os padrões que se devem cumprir. É a realização de determinada tarefa, medida contra padrões predefinidos de plena perfeição, custo e rapidez.

A performance vai depender de como os colaboradores entendem a liderança e as práticas de recursos humanos. A performance e a motivação dos colaboradores são maiores, quando os líderes dão a oportunidade aos colaboradores de exporem as suas opiniões e comunicarem as suas sugestões (Qureshi, *et al.*, 2011).

A performance é representada como uma distribuição de resultados alcançados, sendo o desempenho medido a partir de uma variedade de parâmetros que descrevem o padrão de desempenho de um colaborador ao longo do tempo (Deadrick & Gardner, 1999). Deadrick e Gardner (1999, p. 227) definem a performance dos colaboradores como “*o registo dos resultados obtidos, para cada função de trabalho, durante um determinado período de tempo*”

Existem alguns indicadores de desempenho do colaborador, tais como (Qureshi, *et al.*, 2011): (1) colaboradores com maior nível económico; (2) colaboradores que usam tecnologia de comunicação para a comunicação interna no local de trabalho; (3) colaboradores mais jovens; (4) colaboradores em tempo integral e permanente; (5) colaboradores em grandes empresas e (6) colaboradores em empresas de propriedade estrangeira.

Os funcionários tendem a gostar mais do seu trabalho e a produzir os resultados desejados, quando sabem o que esperam deles e têm as ferramentas e o conhecimento necessário para executarem as tarefas. Para melhorar a performance do funcionário é necessário um sistema de avaliação e formação (Qureshi, *et al.*, 2011).

A elevada performance do funcionário significa uma busca constante por um nível superior de desempenho individual e organizacional envolvendo qualidade, produtividade, taxa de inovação e ciclo de tempo de desempenho. Se, os funcionários reconhecem que a organização se preocupa com eles, os trata com consideração e distribui as suas

recompensas em conformidade vão estar mais dispostos a desenvolver vínculos afetivos com o empregador e tendem a apresentar maior satisfação e desempenho (M. Ali, Hayat, Sarwat, & Qureshi, 2011).

2.7 CONCLUSÃO

Estando concluída a revisão da literatura dos principais conceitos para a compreensão deste estudo, será apresentada, de seguida, uma breve conclusão do que foi abordado anteriormente e quais os interesses deste trabalho.

As práticas de RSE permitem, não apenas, que as organizações apresentem níveis elevados de conduta moral ou ética, mas, também, proporciona benefícios instrumentais e vários tipos de vantagem competitiva. Tais como um desempenho financeiro superior, melhor reputação, uma força de trabalho mais motivada, entre outros (Albinger & Freeman, 2000).

As perceções favoráveis da organização criadas por iniciativas de responsabilidade social vão ser importantes no recrutamento de potenciais funcionários, no aumento da satisfação dos colaboradores e na sua retenção. Lee *et al.* (2011) refere que os funcionários são intervenientes essenciais da organização, pois determinam a qualidade dos produtos/serviços que os clientes recebem e o seu bem-estar está diretamente relacionado com o desempenho no trabalho.

A satisfação resulta do contentamento relativamente ao próprio emprego, e é influenciada pela RSE, pois como uma empresa demonstra sensibilidade social promovendo o bem-estar dos colaboradores, vai diretamente satisfazer os funcionários e as exigências sociais da empresa. Elçi e Alpkın (2009) afirmam que a satisfação está relacionada de forma positiva com a produtividade e o desempenho.

Relativamente à influência do comprometimento na performance dos colaboradores, segundo Rego e Souto (2004), um investimento organizacional nos colaboradores é associado a níveis mais elevados de comprometimento afetivo do colaborador, maiores níveis de comportamentos de cidadania, menos ausências injustificadas e uma maior intenção de permanecer na organização.

Os colaboradores comprometidos são considerados como um fator crítico de sucesso para qualquer organização (I. Ali, Rehman, Ali, Yousaf, & Zia, 2010). Estes apresentam um elevado nível de esforço no trabalho em nome da organização, o que vai influenciar positivamente o seu desempenho individual (Cook & Wall, 1980; Rego & Souto, 2004).

A confiança é importante nas trocas sociais, como colaborador-organização. Melhora a identidade organizacional que impulsiona os colaboradores a trabalharem mais e a gastarem mais tempo e energia no seu trabalho. Um maior nível de envolvimento com o trabalho permite que os colaboradores apresentem comportamentos cooperativos, reduz o conflito prejudicial, diminui os custos de transação e permite que os colaboradores apresentem um melhor desempenho (Li & Yan, 2009; Li, et al., 2007).

CAPÍTULO 3

QUADRO CONCEPTUAL E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo dá a conhecer o quadro conceptual proposto, tendo sido feito o seu enquadramento teórico na revisão da literatura. A presente investigação tem como objetivos determinar se a responsabilidade social das empresas tem influência na performance dos colaboradores, por meio do comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo, da confiança e satisfação no trabalho.

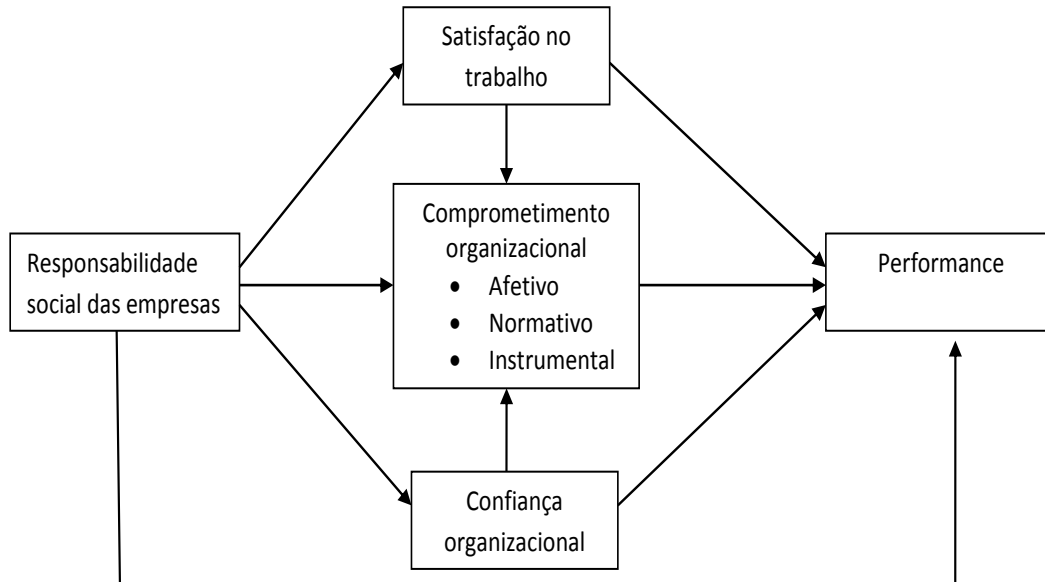
Desta forma, tendo como base o enquadramento teórico, que resultou da revisão da bibliografia publicada sobre o tema, procedeu-se à formulação de hipóteses. Seguidamente, vai ser exposto o quadro conceptual global, e a formulação e justificação de cada hipótese.

3.2 QUADRO CONCEPTUAL

O modelo conceptual servirá de base para a formulação das hipóteses de investigação. A partir do modelo conceptual representa-se a influência da responsabilidade social das

empresas sobre a performance do colaborador, por meio da satisfação no trabalho, da confiança e do comprometimento organizacional.

Figura 4: Modelo Conceptual



3.2.1 HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta a análise do modelo conceptual e os objetivos do estudo surge a hipótese geral:

“A responsabilidade social das empresas apresenta impacto sobre a performance dos colaboradores. A performance dos colaboradores é influenciada por fatores intermédios como a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e a confiança.”

Desdobrando a hipótese geral em hipóteses básicas, serão obtidas nove hipóteses que terão como intuito explicar e justificar o modelo conceptual apresentado.

3.2.2 HIPÓTESES BÁSICAS

Neste capítulo serão apresentadas as hipóteses de investigação que sustentam este estudo e que ajudaram a observar o que a hipótese genérica pretende estudar.

3.2.2.1 RSE E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Hoje em dia, os colaboradores estão cada vez mais conscientes da ampliação das responsabilidades das empresas perante a sociedade. Estes percebem a RSE como uma das questões importantes que os empregadores devem ter em conta. A influência das atitudes e comportamentos dos colaboradores pode ter aumentado a consciência das empresas para este assunto (Tamm, Eamets, & Mõtsmees, 2010).

A RSE é um meio das empresas melhorarem a sua imagem e a sua posição no mercado. Os colaboradores são considerados um grupo de partes interessadas importante, pois tem um elevado poder e legitimidade para influenciar a empresa. Estes, normalmente, apoiam o trabalho progressista de relações políticas, de segurança, segurança financeira, entre outros. A RSE interna esta diretamente relacionada com os funcionários e o seu bem-estar e isso pode ser medido através da satisfação no trabalho (Tamm, et al., 2010).

A satisfação no trabalho demonstra a vontade dos colaboradores de contribuírem para a organização. Os colaboradores esperam que as empresas socialmente responsáveis reflitam a sua integração social em relação a eles, garantindo recompensas consideráveis e reconhecimento, melhores oportunidades de formação pessoal e equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, saúde e segurança ocupacional, e benefícios de reforma (Tamm, et al., 2010).

As empresas devem esforçar-se para estabelecer metas desejáveis de responsabilidade social, que idealmente aumentem a congruência entre as necessidades da empresa, dos colaboradores e a procura da sociedade (Valentine & Fleischman, 2008). Os colaboradores avaliam as organizações de forma mais positiva, quando estas são socialmente responsáveis com a comunidade e cumprem com as suas obrigações sociais (Tamm, et al., 2010).

As ações de RSE, também, podem servir para reforçar o contrato informal entre os colaboradores e a empresa, pela satisfação de a organização oferecer uma situação de emprego favorável aos seus colaboradores (Valentine & Fleischman, 2008). As perceções de ética de uma empresa e dos valores e sensibilidade social desempenham um papel significativo na atratividade de uma organização percebida pelos potenciais colaboradores (Tziner, et al., 2011).

O envolvimento dos colaboradores na RSE permite que as organizações respondam mais facilmente às necessidades dos colaboradores e demonstrem um desempenho satisfatório de RSE (Tamm, et al., 2010). Quando os colaboradores percebem que a organização está ativamente envolvida em atividades de RSE, estes normalmente apresentam uma maior satisfação com o seu trabalho, pois testemunham um aumento da satisfação do cliente e uma maior rentabilidade, que têm um impacto direto sobre o ambiente e condições de trabalho dos colaboradores (Lee, et al., 2011). Os esforços de responsabilidade social das empresas afetam positivamente as perspectivas de futuro dos colaboradores, a satisfação com o seu trabalho e a confiança no futuro da empresa (Tziner, et al., 2011; Valentine & Fleischman, 2008).

Os colaboradores sentem-se melhor em empresas envolvidas em atividades socialmente responsáveis, o que indica que o desenvolvimento de tais atividades pode ser um meio para melhorar a satisfação no trabalho dos colaboradores (Lee, et al., 2011; Tamm, et al., 2010; Tziner, et al., 2011). Assim sendo, neste trabalho desenvolveu-se a hipótese H₁:

Hipótese H₁: “A responsabilidade social das empresas influencia positivamente a satisfação no trabalho”.

3.2.2.2 RSE E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

As empresas têm estado sob crescente pressão de uma variedade de grupos de interesse, tais como acionistas, funcionários, investidores, consumidores, gestores, para seguirem um comportamento socialmente responsável (Brammer, Millington, & Rayton, 2007).

Com o objetivo de estabelecer relações sólidas com os colaboradores, as empresas estão a usar a responsabilidade social empresarial como uma ferramenta estratégica (I. Ali, et al., 2010). Brammer, *et al.* (2007) descrevem que as empresas socialmente responsáveis são vistas como mais confiáveis e atraentes para os potenciais colaboradores. Estas podem tornar os novos colaboradores comprometidos e aumentar o nível de comprometimento dos colaboradores existentes. Os indivíduos escolhem atividades congruentes com os aspetos mais salientes da sua identidade e apoiam as organizações que incorporam essas identidades (Brammer, et al., 2007).

As organizações podem melhorar o comprometimento organizacional dos funcionários ao se envolverem em atividades sociais, tais como a identificação e satisfação das

necessidades da comunidade, a contribuição para a melhoria do ambiente, a promoção do bem-estar dos colaboradores, a garantia da qualidade de experiências no local de trabalho, a criação de produtos de qualidade, o trabalho em conformidade com as normas e regulamentações governamentais, entre outros. Todas estas atividades têm uma influência positiva e significativa no comprometimento organizacional, pois os funcionários identificam-se com organizações éticas (I. Ali, et al., 2010; Rettab, et al., 2009)

As empresas que se dedicam à RSE, normalmente, propagam os seus esforços de responsabilidade social internamente aos seus colaboradores, através de práticas justas e socialmente responsáveis. É de esperar que estas empresas desenvolvam uma relação positiva com os seus colaboradores, e como resultado sejam mais propensas a ganharem o comprometimento destes, do que as empresas que não se envolvam neste tipo de iniciativas (Rettab, et al., 2009).

As atividades de RSE são facilmente observáveis pelos colaboradores e moldam as perceções destes sobre a empresa (Rettab, et al., 2009). Quando os atributos de RSE são percebidos como atrativos pelos colaboradores, estes vão-se identificar fortemente com a organização e com os seus valores de responsabilidade e preocupação com os outros. Tal promove um maior comprometimento organizacional dos colaboradores (Brammer, et al., 2007; Collier & Esteban, 2007).

As ações de RSE motivam os colaboradores a discutirem estas ações com pessoal externo e desenvolve um forte sentimento de pertença e orgulho entre os colaboradores (I. Ali, et al., 2010). Assim, neste estudo pretende-se estudar o impacte da responsabilidade social das empresas no comprometimento organizacional, tendo em consideração as três dimensões do comprometimento, considerando-se então a hipótese H₂:

Hipótese H₂: “A responsabilidade social das empresas influencia positivamente o comprometimento organizacional.”

3.2.2.3 RSE E CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Os colaboradores fazem diferentes apreciações sobre os esforços de responsabilidade social da sua organização. Estas perceções fornecem evidências sobre a satisfação das necessidades psicológicas, sociais e atos de responsabilidade ou irresponsabilidade por parte da organização, que podem afetar as atitudes e comportamentos subsequentes dos

colaboradores (Rupp, et al., 2006). As atividades de responsabilidade social das empresas ajudam as organizações a desenvolverem identidades éticas positivas nas mentes dos colaboradores e fortes relações de troca com as partes interessadas (Hansen, et al., 2011).

Os colaboradores tendem a reagir não só à forma como são tratados pela sua organização, mas, também, à forma como as pessoas externas à organização são tratadas. Se, um funcionário percebe que a sua organização não age de forma socialmente responsável, este tende a apresentar atitudes e comportamentos negativos. No entanto, se um funcionário percebe que a sua organização se comporta de forma socialmente responsável, mesmo com as pessoas externas à organização, estes vão apresentar atitudes positivas sobre a empresa, vão trabalhar de forma mais produtiva e vão desejar menos ter relações de trabalho noutra lugar (Hansen, et al., 2011; Rupp, et al., 2006).

As empresas socialmente responsáveis, criam um contexto positivo em que os funcionários atuais e potenciais avaliam a organização de forma positiva. As políticas e iniciativas de RSE ajudam os funcionários a sentirem-se bem com eles próprios. Sentem que a sua identidade pessoal está alinhada com a da empresa, elevando a sua autoimagem e moral (Lee, et al., 2011).

Os colaboradores que percecionam a atuação da sua organização nas atividades de RSE sentem-se orgulhosos por fazerem parte dela e isso tem um efeito positivo sobre a confiança dos colaboradores na organização (Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Lee, et al., 2011). Logo, neste trabalho pretende-se estudar a hipótese H₃:

Hipótese H₃: “A responsabilidade social das empresas influencia positivamente a confiança organizacional”.

3.2.2.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A satisfação no trabalho refere-se a um estado emocional que reflete uma reação afetiva com o trabalho, que se vai desenvolvendo para o comprometimento organizacional que é uma reação mais global (emocional ou não-emocional) a toda a organização (Falkenburg & Schyns, 2007).

O compromisso organizacional é menos influenciado por eventos diários. Desenvolve-se em períodos mais longos e é mais estável do que a satisfação no trabalho (Falkenburg & Schyns, 2007). Recompensas, apreciação e oportunidade de *feedback* facilitam a

valorização e a satisfação por parte dos colaboradores, que são essenciais para o desenvolvimento do comprometimento organizacional (Qureshi, et al., 2011).

Quando as expectativas do trabalhador são alcançadas, surge a satisfação no trabalho (Lee, et al., 2011). Desenvolver o comprometimento organizacional e um sentimento de lealdade com a organização, é possível quando o indivíduo sente justiça, apoio e satisfação no trabalho (Rego, Cunha, & Souto, 2007).

Os funcionários que apresentam satisfação no trabalho e percebem o apoio organizacional vão apresentar um maior comprometimento organizacional (Qureshi, et al., 2011). Assim sendo, neste estudo pretende-se estudar a influência da satisfação no comprometimento afetivo, normativo e instrumental, surgindo desta forma a hipótese H₄:

Hipótese H₄: “A satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional”.

3.2.2.5 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O ambiente de trabalho das organizações pode atuar de forma a atingir uma maior produtividade ou pode debilitar a coesão e os laços de cooperação no trabalho. Logo, estabelecer um ambiente de confiança pode neutralizar esta situação (Fischer & Novelli, 2008).

A confiança é essencial nas trocas sociais, como empregado-empregador, e tem uma influência significativa nas emoções positivas ou negativas no local de trabalho (Lee, et al., 2011). Os funcionários que confiam nos seus superiores imediatos estão dispostos a aceitar a atribuição de trabalho desses supervisores. Apresentando um maior nível de comprometimento, identidade organizacional e qualidade no trabalho (Li, et al., 2007; Rego, Cunha, & Souto, 2007).

A confiança resulta de um acumulado de experiências positivas com a organização. Influencia não só a qualidade de interação, mas também o comprometimento organizacional (Lee, et al., 2011). Os funcionários que são tratados de forma justa e têm uma relação de qualidade com a organização terão um elevado grau de confiança e de comprometimento organizacional (Chiang, Han, & Chuang, 2011).

A confiança na organização origina uma maior disposição de permanecer na organização e uma maior dedicação ao trabalho, por parte dos colaboradores. Os colaboradores com um

nível elevado de confiança vão apresentar uma relação de reciprocidade, uma identidade relacional e um vínculo emocional com a organização, o que contribui para um aumento do comprometimento organizacional (Chiang, et al., 2011). Assim, surge o interesse em estudar a relação entre a confiança e o comprometimento organizacional, tendo em consideração a dimensão afetiva, a normativa e a instrumental, resultando desta forma a hipótese H5:

Hipótese H₅: “A confiança organizacional influencia positivamente o comprometimento organizacional”.

3.2.2.6 SATISFAÇÃO NO TRABALHO E A PERFORMANCE DO COLABORADOR

A responsabilidade social das empresas é essencial para aumentar a satisfação no trabalho e obter benefícios económicos e de gestão (Elçi & Alpkan, 2009). Como apresentado no modelo conceptual, a RSE pode influenciar a satisfação no trabalho. Por sua vez, a satisfação poderá originar um impacto na performance dos colaboradores.

A satisfação no trabalho surge quando as expectativas dos colaboradores em relação às empresas são cumpridas. Está positivamente relacionada com a produtividade e o desempenho dos colaboradores e negativamente relacionada com a intenção de deixar a organização, a rotatividade e o absentismo (Elçi & Alpkan, 2009; Lee, et al., 2011). Manter baixos níveis de rotatividade e de absentismo é uma das muitas estratégias e objetivos das empresas, não apenas pela economia de custos, mas também numa perspetiva de desempenho e controlo da qualidade (Lee, et al., 2011).

A satisfação no trabalho é reforçada pela realização pessoal, por um bom relacionamento com os colegas e superiores, por um bom ambiente no trabalho e pelo orgulho nos resultados que atendem e superam as expectativas. Os colaboradores que se sentem mais valorizados pela organização estão mais satisfeitos, mais aplicados e criativos (Qureshi, et al., 2011). Lee, *et al.* (2011) e Qureshi, *et al.* (2011) constataram que a satisfação dos colaboradores é importante, pois está associada ao desempenho dos funcionários e ao desempenho global da organização. Assim, tendo em conta alguns estudos, e com o intuito de também verificar esta relação, desenvolveu-se a hipótese de investigação H₆:

Hipótese H₆: “A satisfação no trabalho influencia positivamente a performance do colaborador”.

3.2.2.7 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A PERFORMANCE DO COLABORADOR

Os colaboradores que têm noção de que a sua empresa tem algumas responsabilidades sociais, além da maximização do lucro, vão mostrar um maior compromisso com a organização. Estando a maioria dos colaboradores comprometidos com a organização, vão trabalhar mais para o progresso da mesma (Turker, 2009a).

Como o comprometimento organizacional afetivo se baseia num vínculo emocional com a organização é provável que as pessoas mais efetivamente comprometidas tenham uma maior motivação em contribuir para o desempenho da organização. É provável que apresentem menor *turnover*, menor absentismo, desempenho elevado e tenham mais comportamentos de cidadania organizacional (Rego, Cunha, & Souto, 2007; Rego & Souto, 2004).

Os colaboradores com um comprometimento instrumental forte apresentam menor predisposição para darem à organização mais do que aquilo a que estão obrigados. E, os colaboradores com um laço normativo forte é provável que sintam a obrigação e o dever de lealdade para com a organização, o que vai impulsionar os comportamentos positivos. No entanto, os sentimentos de obrigação não promovem o mesmo entusiasmo e o envolvimento que resultam do laço afetivo (Rego, Cunha, & Souto, 2007; Rego & Souto, 2004).

Os funcionários comprometidos são caracterizados como leais membros produtivos das organizações, que se identificam com os objetivos e os valores organizacionais (Somers & Birnbaum, 1998). O comprometimento organizacional tem um efeito significativo no desempenho dos funcionários (Qureshi, et al., 2011; Somers & Birnbaum, 1998). Assim, acreditando que o comprometimento organizacional tem influência na performance dos colaboradores, desenvolveu-se a hipótese H₇:

Hipótese H₇: “O comprometimento organizacional influencia positivamente a performance do colaborador”.

3.2.2.8 CONFIANÇA ORGANIZACIONAL E A PERFORMANCE DO COLABORADOR

A confiança entre os indivíduos e grupos dentro da organização é um ingrediente bastante importante na estabilidade a longo prazo da organização e bem-estar dos seus membros.

Desenvolver situações de confiança, entre, e nos grupos é importante para a execução de determinadas tarefas e para o desempenho (Cook & Wall, 1980).

A confiança é essencial para o sucesso da relação, para incentivar as partes a investirem na relação e a preservá-la por meio da cooperação (Hansen, et al., 2011). A confiança aumenta a disposição dos funcionários a colaborarem no desenvolvimento e implementação de novas estratégias, reduz os conflitos internos numa organização, ajuda a organização a operar sem problemas e promove respostas eficazes à crise (Rousseau, et al., 1998).

Quando existe um elevado nível de confiança entre os membros da organização, os indivíduos vão comunicar ideias e partilhar experiências de forma mais eficiente, o que resulta em lucros para si mesmos e para a organização. A confiança organizacional é a condição de comunhão e comunicação entre as pessoas e afeta as percepções, atitudes e comportamentos dos colaboradores, contribuindo para a harmonização da relação de emprego (Li, et al., 2007).

Segundo Li & Yan (2009), a confiança mútua é uma condição primordial de qualquer relacionamento interpessoal de confiança. O facto de existir confiança nas relações interpessoais elimina traições, não centraliza interesses, propicia abertura, fornece uma maior liberdade para fazer sugestões e permite a troca de informações. Está, também, associado o conhecimento partilhado da estratégia da empresa, planeamento de passos, facilidade para a procura de objetivos e integridade com efeitos na produtividade (Fischer & Novelli, 2008).

Quando não existe confiança numa organização, um indivíduo terá de gastar mais tempo e energia a supervisionar o comportamento dos outros, de forma a proteger os seus próprios interesses. A falta de confiança interpessoal numa organização origina maiores custos de supervisão (Li, et al., 2007).

A confiança está relacionada com condições psicológicas positivas, que por sua vez motivam as pessoas a investir mais esforços e recursos pessoais no trabalho da organização, resultando em superiores desempenhos de tarefas (Li & Yan, 2009; Li, et al., 2007). Assim sendo, o presente estudo pretende analisar a influência da confiança organizacional na performance dos colaboradores e para tal, desenvolveu-se a hipótese H₈:

Hipótese H₈: “A confiança organizacional influencia positivamente a performance do colaborador”.

3.2.2.9 RSE E PERFORMANCE DO COLABORADOR

As empresas estão preocupadas com a elevada rotatividade dos colaboradores, o absentismo e a baixa motivação destes para o trabalho e para a organização. Lee, *et al.* (2011) sugerem o uso da RS, para as empresas construírem fortes vínculos com os seus funcionários, e para conseguirem deles um melhor desempenho.

Para produzirem a maior parte dos benefícios decorrentes da RSE, as empresas devem envolver os colaboradores na tomada de decisões sobre as ações relativas ao meio ambiente, sociedade e colaboradores. Desta forma, os colaboradores vão ser mais influenciados por estas ações, o que promove um aumento da sua produtividade (I. Ali, et al., 2010).

Os funcionários fazem julgamentos diferentes sobre os esforços de responsabilidade social da sua empresa. Estes percebem o comportamento de responsabilidade ou irresponsabilidade da organização, e os julgamentos que fazem destes comportamentos podem afetar as atitudes e comportamentos seguintes (Rupp, et al., 2006). Os funcionários que consideram a sua organização como socialmente responsável vão ter orgulho e respeito pela mesma, e isso pode ter um impacto positivo sobre as atitudes de trabalho (Turker, 2009a; Tziner, et al., 2011).

As ações de RSE podem indicar aos funcionários que as suas organizações também se preocupam com eles, podendo ter os seus interesses atendidos. As percepções de justiça melhoram a qualidade das relações de troca social entre os colaboradores e as organizações, tem um forte impacto sobre a autoestima dos colaboradores, ajuda-os a lidarem com a mudança, a ficarem comprometidos e a assumirem riscos. Este facto pode conduzir a níveis mais elevados de desempenho e de cidadania (Alas, et al., 2011; Rupp, et al., 2006).

Surge assim, neste estudo, a pertinência de analisar se a responsabilidade social das empresas pode influenciar diretamente a performance do colaborador. Para tal, considera-se a hipótese H₉:

Hipótese H₉: “A responsabilidade social das empresas influencia positivamente a performance do colaborador”.

3.3 CONCLUSÃO

Terminada a apresentação das hipóteses básicas deste estudo, no Quadro 1 são exibidas todas as hipóteses de investigação e na Figura 5 é apresentada a interligação das hipóteses ao modelo conceptual.

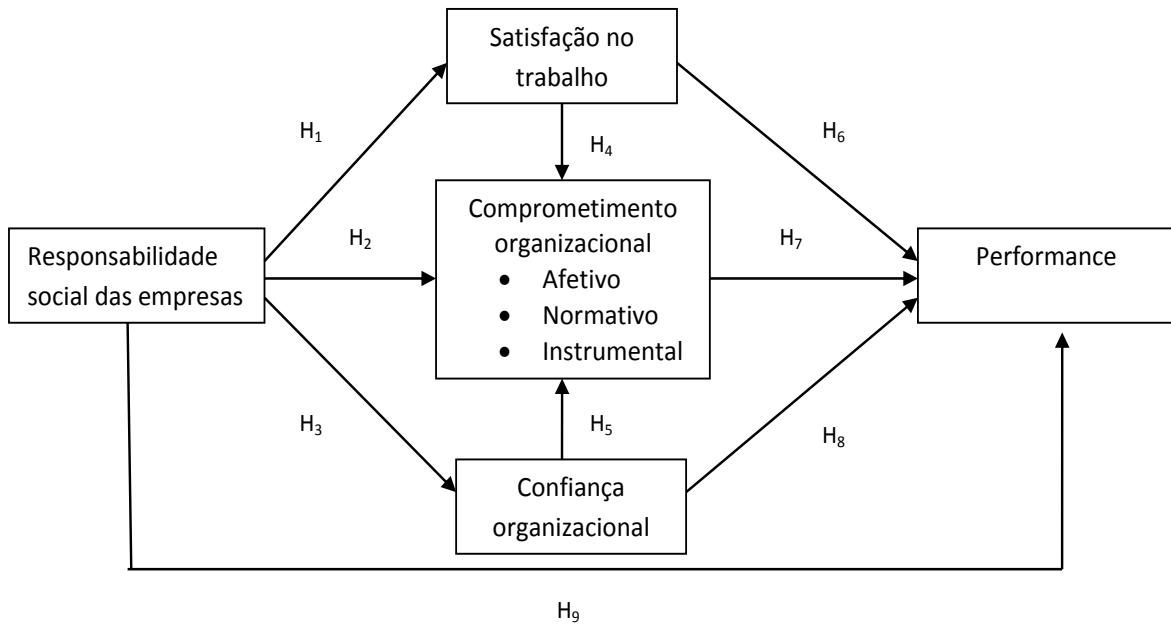
3.4 INTRODUÇÃO À METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste estudo foi utilizado o método de investigação indutivo e recorreu-se à investigação por questionário para a obtenção de dados. Este capítulo tem como intuito mostrar como o questionário foi desenvolvido. Tem como base os artigos dos autores presentes quer na revisão da literatura quer na formulação do modelo conceptual, sendo a informação recolhida durante a formulação adaptada às necessidades desta investigação. No ponto 3.5.1 apresentam-se as variáveis latentes consideradas no questionário.

Quadro 1: Hipóteses de investigação

H₁ – A responsabilidade social das empresas influencia positivamente a satisfação no trabalho.
H₂ – A responsabilidade social das empresas influencia positivamente o comprometimento organizacional.
H₃ – A responsabilidade social das empresas influencia positivamente a confiança organizacional.
H₄ – A satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional.
H₅ – A confiança organizacional influencia positivamente o comprometimento organizacional.
H₆ – A satisfação no trabalho influencia positivamente a performance do colaborador.
H₇ – O comprometimento organizacional influencia positivamente a performance do colaborador.
H₈ – A confiança organizacional influencia positivamente a performance do colaborador.
H₉ – A responsabilidade social das empresas influencia positivamente a performance do colaborador.

Figura 5: Hipóteses de Investigação associadas ao modelo conceptual



3.5 MODELO DE MEDIDAS

Concluída a elaboração do questionário, realizou-se a verificação final do mesmo. A verificação final do questionário realizou-se a partir da metodologia de verificação final dos questionários descrita por Hill & Hill (2005), que aconselha a realização de duas fases de pré-testes, que têm como intuito identificar e eliminar potenciais problemas.

O objetivo do primeiro pré-teste é o de encontrar erros de construção frásica que não foram percebidos pelo autor do estudo. O intuito do segundo pré-teste é o de analisar se o questionário é de fácil interpretação para os inquiridos, se transmite a informação que o autor pretende e se as perguntas do questionário têm relevância e são adequadas ao estudo.

Para iniciar a fase dos pré-testes, a autora deste estudo distribuiu o questionário a seis pessoas, tendo três delas experiência em investigação. Os resultados obtidos deste primeiro pré-teste foram propostas para alteração da construção frásica de alguns itens e na estrutura do questionário.

Na realização do segundo pré-teste foram distribuídos questionários a 17 colaboradores da empresa Domingos da Silva Teixeira, S.A.. Através deste procedimento os colaboradores comunicaram que o questionário transmitia o objetivo do estudo, sugeriram a eliminação

de alguns itens que não acharam pertinentes e a redução das escalas de sete níveis de Likert para a de cinco níveis. Assim, terminada a fase de pré-testes resultou o questionário presente no Anexo I – Questionário.

3.5.1 OS ITENS E AS ESCALAS UTILIZADAS PARA MEDIR AS VARIÁVEIS LATENTES

O termo de “variável latente” é utilizado para representar uma variável que não pode ser observada nem medida diretamente, mas que pode ser definida a partir de um conjunto de outras variáveis que podem ser medidas a partir de perguntas de um questionário. Estas perguntas, tecnicamente, designam-se por itens no questionário (Hill & Hill, 2005).

A seleção dos itens foi feita a partir da revisão da literatura, sendo a maioria na forma de afirmações medidas por escalas de Likert³, adotando questões de natureza predominantemente qualitativa. As variáveis que vão ser apresentadas possibilitam a medição da influência da responsabilidade social das empresas na performance dos colaboradores. Este impacto será medido indiretamente, a partir da satisfação, comprometimento organizacional e confiança que o colaborador sente pela sua organização.

Com o objetivo de avaliar as variáveis latentes (responsabilidade social das empresas, satisfação, comprometimento organizacional, confiança e performance), utilizou-se uma escala de mensuração do tipo Likert com cinco categorias de respostas, que variam entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Tendo em conta a escala apresentada e a realidade da empresa onde trabalhavam, os inquiridos classificaram o seu grau de concordância ou discordância em relação a cada afirmação.

3.5.1.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Os itens que se encontram no questionário foram criados tendo como base a informação recolhida na revisão da literatura e na justificação do modelo conceptual. Também foram adotados itens presentes nos trabalhos de Turker (2009b) e de Lee, *et al.* (2011). Procura-se identificar em que medida os colaboradores percecionam as preocupações económicas,

³ É uma escala bastante utilizada, que impõe aos entrevistados indicarem o grau de concordância ou discordância com cada uma das várias afirmações sobre objetos de estímulos. Esta escala é fácil de construir e aplicar e os inquiridos entendem facilmente como utiliza-la (Malhotra, 2006).

legais, ambientais, éticas e filantrópicas da sua organização. O Quadro 2 demonstra os itens referentes à variável responsabilidade social das empresas.

Quadro 2: Itens relativos à responsabilidade social das empresas

A minha organização tem como alvo um crescimento sustentável, que considera as gerações futuras.	Desenvolvimento sustentável
Considero que ser socialmente responsável é o mais importante para uma organização.	Desenvolvimento sustentável
A responsabilidade social de uma organização é essencial para a sua rentabilidade a longo prazo.	Preocupações económicas
A minha organização procura cumprir com todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos funcionários.	Preocupações legais
Na empresa onde trabalho políticas internas impedem a discriminação na remuneração e na promoção dos colaboradores.	Preocupações legais/éticas
A minha organização implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo sobre o Ambiente.	Preocupação ambiental
A minha organização incentiva os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	Preocupações éticas
A minha organização preocupa-se com as necessidades dos colaboradores.	Preocupações éticas
A minha organização implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom ambiente de trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores.	Preocupações éticas
Na minha organização, as decisões relacionadas com os colaboradores são geralmente justas.	Preocupações éticas
Na minha organização, os gestores controlam os possíveis impactos negativos das atividades da empresa na comunidade.	Preocupações éticas
A minha organização é reconhecida como uma empresa de confiança.	Preocupações éticas
A minha organização contribui para as campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.	Preocupações filantrópicas
A minha organização preocupa-se em manter uma boa imagem da sua conduta empresarial.	Preocupações éticas/filantrópicas
A minha organização cumpre com a sua responsabilidade social.	Preocupações filantrópicas
A minha organização incentiva os funcionários a participarem nas atividades sociais voluntariamente.	Preocupações filantrópicas

3.5.1.2 SATISFAÇÃO

Para avaliar a satisfação no trabalho procurou-se identificar em que medida os colaboradores estão satisfeitos com o seu trabalho, com a qualidade da gestão, com o apoio recebido e com a perceção de justiça organizacional.

À semelhança do que foi feito nos estudos de Falkenburg e Schyns (2007), Shragay e Tziner (2011) e Tziner, *et al.* (2011) foram considerados, como base, os itens referentes a diferentes aspetos do trabalho do *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (Weiss, Dawis, & England, 1967), que diferencia a satisfação intrínseca, que é relativa às oportunidades de crescimento pessoal, de realização e o próprio trabalho, da satisfação extrínseca, que é referente às políticas da empresa, ao bom relacionamento com colegas e superiores e à qualidade das condições de trabalho. O Quadro 3 representa os itens utilizados na construção da variável latente satisfação.

Quadro 3: Itens relativos à satisfação

Estou satisfeito com a capacidade de me manter ocupado o tempo inteiro.	Satisfação intrínseca
Sinto-me satisfeito com a oportunidade de trabalhar em equipa.	Satisfação intrínseca
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer tarefas diferentes, ocasionalmente.	Satisfação intrínseca
Sinto-me satisfeito por ser reconhecido e valorizado pelos meus superiores.	Satisfação extrínseca
Estou satisfeito com a forma como o meu superior lida com os seus colaboradores/subordinados.	Satisfação extrínseca
Estou satisfeito com a competência do meu superior na tomada de decisões.	Satisfação extrínseca
Sinto-me satisfeito com a oportunidade de colaborar com outras pessoas.	Satisfação intrínseca
Estou satisfeito com a oportunidade de exercer algumas funções de liderança.	Satisfação intrínseca
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer algo utilizando as minhas competências.	Satisfação intrínseca
Estou satisfeito com a forma como as políticas internas são postas em prática.	Satisfação extrínseca
Estou satisfeito com o salário que recebo de acordo com as funções que desempenho.	Satisfação extrínseca
Sinto-me satisfeito com a oportunidade de progredir no meu emprego.	Satisfação extrínseca
Estou satisfeito com a liberdade que tenho para fazer críticas.	Satisfação intrínseca
Estou satisfeito com a oportunidade de utilizar os meus métodos de trabalho.	Satisfação intrínseca
Sinto-me satisfeito com as condições gerais de trabalho na minha organização.	Satisfação extrínseca
Estou satisfeito com as relações que existem entre colegas de trabalho.	Satisfação extrínseca
Estou satisfeito com os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.	Satisfação extrínseca
Estou satisfeito com a minha realização pessoal no trabalho.	Satisfação intrínseca
Estou satisfeito com o facto da minha organização se preocupar em manter um ambiente de trabalho seguro e saudável.	Satisfação extrínseca

3.5.1.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para avaliar a variável comprometimento organizacional (afetivo, normativo e instrumental) foram considerados itens dos estudos de Turker (2009a), Rego e Souto (2004) e Cook e Wall (1980). No Quadro 4 são apresentados os itens respeitantes à variável comprometimento organizacional.

Quadro 4: Itens relativos ao comprometimento organizacional

Os meus valores e os valores da minha organização são muito semelhantes.	Comprometimento afetivo
Na minha organização sinto que faço parte de uma família.	Comprometimento afetivo
Eu preocupo-me realmente com o destino da minha organização.	Comprometimento afetivo
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	Comprometimento afetivo
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	Comprometimento afetivo
Para mim esta é a melhor de todas as organizações possíveis para trabalhar.	Comprometimento afetivo
Estou disposto a fazer um esforço para além do que é esperado para ajudar a minha organização a ser bem-sucedida.	Comprometimento afetivo
Aceitaria qualquer tipo de tarefas, de forma a continuar a trabalhar para esta organização.	Comprometimento afetivo
Mesmo se a minha empresa estivesse com problemas financeiros, eu estaria relutante em mudar para outra organização.	Comprometimento normativo
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.	Comprometimento normativo
Não deixaria a minha organização agora, porque sinto que tenho obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.	Comprometimento normativo
Sinto-me em dívida para com a minha organização.	Comprometimento normativo
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.	Comprometimento normativo
Ficaria com um sentimento de culpa se deixasse a minha organização agora.	Comprometimento normativo
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.	Comprometimento instrumental
Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.	Comprometimento instrumental
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.	Comprometimento instrumental
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.	Comprometimento instrumental
Não abandono esta organização devido a potenciais desvantagens que me podem prejudicar.	Comprometimento instrumental

3.5.1.4 CONFIANÇA

De seguida são apresentados os itens relativos à variável confiança, que se baseiam no que foi recolhido na revisão da literatura e na justificação do modelo conceptual, sendo, também, considerados os itens dos estudos de Cook & Wall (1980) e de Lee, *et al.* (2011). Estes itens representam, principalmente, as relações interpessoais, a confiança nos colegas e na gestão e a confiança na ética organizacional. O Quadro 5 apresenta os itens relativos à confiança.

Quadro 5: Itens relativos à confiança

Os meus superiores têm em atenção as minhas sugestões construtivas.	Confiança nos superiores
A minha organização está comprometida com práticas de gestão adequadas.	Confiança na gestão
A minha organização está empenhada em entender os colaboradores.	Confiança na ética organizacional
Pode-se confiar na gestão de topo para tomar decisões sensatas para o futuro da empresa.	Confiança na gestão
A minha organização trata-me de forma justa.	Confiança na ética organizacional
Eu confio na minha organização.	Confiança organizacional
Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudarem, se necessitar.	Relacionamentos interpessoais/ Trabalho cooperativo
Tenho plena confiança nos meus colegas.	Confiança nos colegas
Na minha organização existe espírito de equipa e entre ajuda.	Relacionamentos interpessoais/Trabalho cooperativo
Posso contar com os meus colegas para não prejudicarem o meu trabalho.	Confiança nos colegas
A maioria dos meus colegas faz o seu trabalho mesmo sem os supervisores por perto.	Confiança nos colegas
Os nossos gestores trabalham para o benefício dos colaboradores, mesmo quando não o transmitem.	Confiança na gestão
A empresa terá um futuro menos positivo caso não atraia melhores gestores.	Preocupação com a organização

3.5.1.5 PERFORMANCE

Para medir o desempenho dos colaboradores foram utilizados os itens do estudo de Paiva (2011) e alguns itens elaborados pela autora deste estudo. Nestes itens teve-se em atenção a associação do desempenho a cada uma das variáveis de influência presentes no modelo conceptual. Os itens são relativos, essencialmente, à performance no cumprimento de metas e objetivos, ao empenho na execução de tarefas e ao apoio dos colegas e da organização. No Quadro 6 são apresentados os itens referentes à performance.

Quadro 6: Itens relativos à performance

Tenho cumprido com os objetivos e metas estabelecidas pela minha organização.	Performance no cumprimento de metas e objetivos
Alcancei as metas e objetivos estabelecidos pela organização, porque estes eram possíveis de alcançar.	Performance no cumprimento de metas e objetivos
As metas e objetivos cumpridos foram o máximo que consegui alcançar, tendo em conta as minhas capacidades.	Empenho na execução de tarefas
Atingi grande parte dos objetivos estabelecidos, porque não queria perder o meu emprego.	Empenho na execução de tarefas
Completei todas as tarefas que me foram atribuídas, porque não seria correto não me esforçar para tal.	Performance no cumprimento de metas e objetivos
Atingi as metas e objetivos estabelecidos porque era importante para a organização e para mim.	Performance no cumprimento de metas e objetivos
Se me tivesse esforçado mais poderia ter alcançado mais objetivos.	Empenho na execução de tarefas
A minha organização ofereceu-me as condições e benefícios necessários para atingir os objetivos e metas estabelecidas.	Apoio da organização
Atingi as metas e objetivos estabelecidos pela minha organização, porque queria progredir no meu emprego.	Esforço para progredir no emprego
Os meus colegas esforçaram-se para alcançar as metas e os objetivos estabelecidos.	Apoio dos colegas
Os meus colegas ajudaram-me a atingir as metas e os objetivos estabelecidos.	Apoio dos colegas
Cumpri com os objetivos e metas estabelecidos porque me foi explicado, de forma clara, o que era esperado de mim.	Apoio da organização
Tenho contribuído nas práticas de responsabilidade social da minha organização.	Contribuição nas práticas de responsabilidade social
Atingi os objetivos estabelecidos, porque me foi permitido expor a minha opinião relativamente ao estabelecimento das minhas metas de desempenho.	Apoio da organização
Atingi os objetivos estabelecidos, porque a organização confiou em mim para tal.	Apoio da organização
Atingi os objetivos estabelecidos, porque a minha organização encoraja-me a participar na tomada de decisões que têm impacto no meu trabalho.	Apoio da organização
Atingi os objetivos e metas estabelecidas, porque recebo feedback regular do meu desempenho.	Apoio da organização

CAPÍTULO 4

CONSISTÊNCIA E VALIDADE DO MODELO DE MEDIDAS

4.1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo explica-se o processo de obtenção dos dados, para possibilitar o desenvolvimento desta investigação. Segue-se o estudo da validade e fiabilidade das escalas utilizadas para medir as variáveis latentes através do processo de purificação de escalas. O processo de purificação de escalas é constituído por duas fases, que são, a análise fatorial exploratória e, por fim, a análise da fiabilidade dos fatores obtidos na análise fatorial exploratória, para verificação da consistência de cada fator.

4.2 RECOLHA DE DADOS

Foram objeto de estudo, empresas que se encontram no anuário AICCOPN – Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas. Através da consulta dos respetivos *sites*, foi realizada a seriação das empresas com práticas de responsabilidade social. Desta seriação resultou uma base de dados de 40 empresas de todo o país.

Optou-se por colocar o questionário numa plataforma *online* para rapidamente chegar às empresas e posteriormente aos seus colaboradores. Desta forma, alcança-se facilmente uma amostra dispersa a um menor custo e com menos tempo necessário para a recolha de dados (Bourque & Fielder, 2003).

A primeira abordagem às 40 empresas que compõem a base de dados foi realizada por correio eletrónico, a solicitar a colaboração para o estudo em questão, a partir da divulgação do questionário pelos seus colaboradores. Posteriormente, dada a ausência de respostas pela maior parte das empresas foi feito o primeiro contacto telefónico a empresas seleccionadas aleatoriamente da base de dados. Para tentar que mais empresas colaborassem no estudo foi realizado um segundo contacto telefónico a empresas seleccionadas aleatoriamente da base de dados.

A recolha de informação através do questionário foi realizada durante os meses de Agosto e Setembro de 2012. Das 40 empresas que pertenciam à base de dados, por razões diversas, apenas 8 empresas aceitaram divulgar o questionário aos seus colaboradores. Por imposição dessas empresas, o questionário apenas foi divulgado aos colaboradores com correio eletrónico. Assim, foi divulgado a 423 colaboradores e foram obtidas 240 respostas (56,7%). No entanto, uma vez que alguns questionários estavam bastante incompletos foram validados unicamente os dados de 172 questionários.

A amostra compreende 172 membros de 8 empresas de construção civil. Desses, 50,9% eram do sexo feminino, 25,9% tinham idades compreendidas entre 26 a 30 anos, 67,3% possui formação superior, 37,9% tem cargos administrativos e 75,4% estavam na empresa há menos de 10 anos.

4.3 PROCESSO DE PURIFICAÇÃO DE ESCALAS

Para se proceder à purificação de escalas, recorreu-se à utilização de um *software* estatístico. Os dados foram introduzidos e tratados no *software* estatístico SPSS 21.0.

Para analisar a consistência e validade do modelo de medidas procedeu-se, inicialmente, ao apuramento prévio da estrutura fatorial. De seguida, realizou-se a análise fatorial exploratória aos itens de cada escala, através de uma análise fatorial de componentes

principais (AFCP), com opção pelo critério teórico de retenção dos fatores com valores próprios (*eigenvalue*) maiores que um.

Aplicou-se o método de rotação VARIMAX, com extração dos itens que não satisfaziam a condição de saturação dominante igual ou superior a 0,600 e inferior a 0,350 nos restantes fatores. Teve-se ainda em conta a medida global de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para o conjunto das variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett. Na análise dos valores das comunalidades foram considerados valores superiores a 0,500 (Hair, Tatham, Anderson, & Black, 2005) e considerou-se o mesmo para o valor de MSA (*Measure of Sampling adequacy*) (Maroco, 2007). Por fim, foi apurada a consistência das sub escalas obtidas, através do *alpha de Cronbach*.

A análise fatorial, normalmente, é utilizada para estudos que utilizem variáveis medidas quantitativamente. No entanto, o presente estudo também utiliza a análise fatorial exploratória, apesar de utilizar variáveis medidas qualitativamente. Maroco (2007) menciona que, se as variáveis ordinais apresentarem mais de cinco pontos de escala, dá-se maior importância à simetria que à métrica da função de distribuição das variáveis. São geralmente muito diminutas as diferenças dos coeficientes de correlação entre as variáveis ordinais com pelo menos cinco pontos e as variáveis contínuas (Bollen & Barb, 1981). Assim sendo, optou-se por utilizar o método de análise fatorial, pois todas as variáveis latentes utilizam uma escala de Likert de cinco pontos.

4.3.1 ANÁLISE FATORIAL

Na análise fatorial, a situação ideal corresponde à existência de poucos fatores comuns e de uma pequena contribuição dos fatores únicos, para que não existam problemas de interpretação do modelo (Pestana & Gageiro, 2008). A rotação utilizada na análise permite obter uma estrutura fatorial, da qual é possível verificar quais os pesos fatoriais de um conjunto reduzido de variáveis, de forma a estes serem o maior possível num fator e o menor possível nos fatores restantes.

Iniciou-se a análise fatorial exploratória testando a viabilidade da aplicação da análise fatorial através do teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), que estima a adequação da amostra ao conjunto das variáveis. Esta estatística assume valores entre zero e um, verificando as correlações entre as variáveis, o que permite refinar a qualidade das referidas correlações,

validando ou não a continuação do estudo com a análise fatorial. Os valores que permitem caracterizar a aplicação da AFPC estão apresentados no Quadro 7.

Quadro 7: Avaliação do teste KMO

Análise Fatorial	Valores de KMO
Muito Boa	0,9 – 1
Boa	0,8 – 0,9
Média	0,7 – 0,8
Razoável	0,6 – 0,7
Fraca	0,5 – 0,6
Inaceitável	< 0,5

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro (2008)

Para a realização da rotação ortogonal dos fatores, pelo método de Varimax, realizaram-se 5 análises fatoriais exploratórias, aceitando valores de KMO superiores a 0,600, pois estes indicam a adequação da dimensão da amostra de razoável a muito boa, para os itens em análise. Desta forma, não foram obtidos valores de KMO maus que indicam adequações más das amostras para utilizar a análise fatorial a qualquer variável. Analisando a Esfericidade de Bartlet, todos os grupos de variáveis apresentam *p-value* < 0,001, o que significa que os itens das variáveis latentes estão correlacionados significativamente. No Quadro 8 podem ser observados os resultados obtidos.

Quadro 8: Avaliação do teste KMO para os grupos de variáveis identificados

	Nº Fatores	KMO	Esfericidade de Bartlet	Total da variância explicada
RSE	3	0,914	0,000	71,181%
Satisfação	2	0,929	0,000	66,984%
Comprometimento organizacional	3	0,872	0,000	66,691%
Confiança	2	0,929	0,000	79,139%
<i>Performance</i>	3	0,814	0,000	77,865%

4.3.2 ANÁLISE DA FIABILIDADE DOS FATORES

Após a extração dos fatores é necessário efetuar a verificação da sua consistência interna, que pode ser avaliada utilizando o *alpha de Cronbach*. A consistência interna dos fatores

define-se como a proporção da variabilidade nas respostas, resultante de diferenças nos inquiridos (Pestana & Gageiro, 2008).

O *alpha de Cronbach* é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um determinado grupo de variáveis (itens). Pode ser entendido como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que avaliem a mesma característica, variando entre 0 e 1 (Quadro 9) (Pestana & Gageiro, 2008).

Quadro 9: Avaliação do coeficiente Alpha de Cronbach

Consistência da Escala	Valores de Alpha
Muito Boa	> 0,9
Boa	0,8 – 0,9
Razoável	0,7 – 0,8
Fraca	0,6 – 0,7
Inaceitável	< 0,6

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro (2008)

4.3.2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Inicialmente, consideraram-se na análise fatorial exploratória para a RSE os 16 itens, dos quais foram retirados 2, porque saturavam mais do que um fator. O Quadro 10 apresenta a matriz de saturação com rotação varimax, resultado da análise fatorial realizada à responsabilidade social das empresas, da qual foram extraídos três fatores que explicam 71,181 % da variância total do modelo de medida que inclui 14 itens.

O valor das comunalidades dos 14 itens variam entre 0,576 e 0,810 e os valores de MSA (*Measure of Sampling adequacy*) variam entre 0,686 e 0,951. O valor de KMO obtido foi de 0,914. Assim de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como muito boa a adequação da amostra para o grupo de variáveis da responsabilidade social das empresas.

Quadro 10: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na responsabilidade social das empresas.

Item	Fatores		
	1	2	3
A minha organização procura cumprir com todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos colaboradores.	0,661		
A minha organização tem políticas internas que impedem a discriminação na remuneração e na promoção entre os colaboradores.	0,792		
A minha organização incentiva os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	0,680		
A minha organização preocupa-se com as necessidades dos colaboradores.	0,741		
A minha organização implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom ambiente de trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores.	0,805		
Na minha organização, as decisões relacionadas com os colaboradores são geralmente justas.	0,772		
Na minha organização, os gestores controlam os possíveis impactes negativos das atividades da empresa na comunidade.	0,628		
A minha organização é reconhecida como uma empresa de confiança.		0,679	
A minha organização contribui para campanhas e projetos que promovam o bem-estar da sociedade.		0,822	
A minha organização preocupa-se em manter uma boa imagem da sua conduta empresarial.		0,854	
A minha organização cumpre com a sua responsabilidade social.		0,677	
A minha organização incentiva os funcionários a participarem nas atividades sociais voluntariamente.		0,824	
Considero que ser socialmente responsável é o mais importante para uma organização.			0,879
A responsabilidade social de uma organização é essencial para a sua rentabilidade a longo prazo.			0,817
Valor Próprio	7,428	1,358	1,179
Variância (%)	53,058	9,701	8,421
Variância Acumulada (%)	53,058	62,759	71,181
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	0,908	0,909	0,671

Fator 1 – Responsabilidade ética/legal

Considerou-se como fator 1 a responsabilidade ética/legal das empresas. Este fator apresenta saturação entre os 0,628 e os 0,805, integrando sete itens com maior correlação. O surgimento deste fator fortalece a ideia de Rego, *et al.* (2007) de que as empresas que tem incutidas práticas de responsabilidade social não cumprem apenas as leis, atuam com responsabilidade ética, procurando respeitar e proteger os direitos das partes interessadas e ter em consideração as consequências das suas ações.

Fator 2 – Responsabilidade filantrópica

O segundo fator está relacionado com a responsabilidade filantrópica das empresas. Este fator apresenta saturação entre os 0,677 e os 0,854 e integra cinco itens com maior correlação. Os itens que justificam este fator transmitem a importância das ações

corporativas que respondem às expectativas da sociedade e assumem um papel social, que vão para além do que é obrigatório a nível legal e ético, o que está de acordo com o que foi sustentado por Carroll (1991) e Rego, *et al.* (2007).

Fator 3 – Desenvolvimento sustentável

O fator 3 está relacionado com o desenvolvimento sustentável das empresas. Este fator apresenta saturação entre os 0,817 e os 0,879 integrando dois itens. Este fator mostra, à semelhança do que foi sustentado por Albinger e Freeman (2000), que as empresas integram os valores de desenvolvimento sustentável na sua gestão, ao se envolverem em projetos de responsabilidade social. Estas não pensam apenas em gerar retornos, mas também em protegerem e respeitarem os interesses dos seus colaboradores, comunidade, entre outros.

4.3.2.2 SATISFAÇÃO

Inicialmente, consideraram-se na análise fatorial exploratória para a satisfação os 19 itens, dos quais foram retirados 6, pelos valores das comunalidades (por serem inferiores a 0,5) e/ou porque saturavam mais do que um fator.

Relativamente à satisfação, o Quadro 11 apresenta a matriz de saturação com rotação varimax, resultante da análise fatorial à satisfação, da qual foram extraídos dois fatores que explicam 66,984% da variância total do modelo de medida que inclui 13 itens.

O valor das comunalidades para os 13 itens assumem valores entre 0,579 e 0,768 e os valores de MSA variam entre 0,902 e 0,959. O valor de KMO obtido foi de 0,929, que de acordo com os critérios considerados, pode considerar-se como muito boa a adequação da amostra para o grupo de variáveis da satisfação.

Fator 4 – Satisfação intrínseca

De acordo com o Quadro 11, considerou-se como fator 4, a satisfação intrínseca. Este fator apresenta saturação entre os 0,630 e os 0,813, integrando sete itens com maior correlação. Os itens que integram este fator estão associados à satisfação relativa a recompensas internas, tais como o próprio trabalho e às oportunidades de crescimento pessoal (Falkenburg & Schyns, 2007; Shragay & Tziner, 2011; Tziner, *et al.*, 2011; Weiss, *et al.*, 1967).

Quadro 11: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na satisfação.

Item	Fatores	
	4	5
Estou satisfeito com a capacidade de me manter ocupado o tempo inteiro.	0,725	
Sinto-me satisfeito com a oportunidade de trabalhar em equipa.	0,773	
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer tarefas diferentes, ocasionalmente.	0,805	
Sinto-me satisfeito com a oportunidade de colaborar com outras pessoas.	0,813	
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer algo utilizando as minhas competências.	0,674	
Sinto-me satisfeito com as condições gerais de trabalho na minha organização.	0,630	
Estou satisfeito com o facto da minha organização se preocupar em manter um ambiente de trabalho seguro e saudável.	0,681	
Sinto-me satisfeito por ser reconhecido e valorizado pelos meus superiores.		0,746
Estou satisfeito com a forma como o meu superior lida com os seus colaboradores/subordinados.		0,647
Estou satisfeito com o salário que recebo de acordo com as funções que desempenho.		0,814
Sinto-me satisfeito com a oportunidade de progredir no meu emprego.		0,765
Estou satisfeito com os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.		0,726
Estou satisfeito com a minha realização pessoal no trabalho.		0,672
Valor Próprio	7,634	1,074
Variância (%)	58,723	8,261
Variância Acumulada (%)	58,723	66,984
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	0,907	0,903

Fator 5 – Satisfação extrínseca

Os itens que integram este fator são itens relacionados com a satisfação associada a recompensas externas, tais como a satisfação com o salário, o envolvimento e reconhecimento por parte da empresa, as oportunidades de progressão na carreira e um bom relacionamento com colegas e superiores (Falkenburg & Schyns, 2007; Shragay & Tziner, 2011; Tziner, et al., 2011; Weiss, et al., 1967). O fator 5 apresenta uma saturação entre os 0,647 e os 0,814, integra seis itens com maior correlação e designa-se por satisfação extrínseca.

4.3.2.3 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Inicialmente, consideraram-se na análise fatorial exploratória para o comprometimento organizacional os 19 itens, dos quais foram retirados 3, pelos valores da comunalidades (por serem inferiores a 0,5) e/ou porque saturavam mais do que um fator.

O Quadro 12 apresenta a matriz de saturação com rotação varimax, resultante da análise fatorial ao comprometimento organizacional, do qual foram extraídos três fatores que explicam 66,691% da variância total do modelo de medida que inclui 16 itens.

O valor das comunalidades dos 16 itens variam entre 0,589 e 0,785 e os valores de MSA variam entre 0,700 e 0,940. O valor de KMO obtido foi de 0,872, sendo assim considerada como boa a adequação da amostra para o grupo de variáveis do comprometimento organizacional.

Quadro 12: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados no comprometimento organizacional.

Item	Fatores		
	6	7	8
Os meus valores e os valores da minha organização são muito semelhantes.	0,718		
Na minha organização sinto que faço parte de uma família.	0,784		
Estou disposto a fazer um esforço para além do que é esperado para ajudar a minha organização a ser bem-sucedida.	0,749		
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	0,843		
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.	0,767		
Eu preocupo-me realmente com o destino da minha organização.	0,780		
Mesmo se a minha organização estivesse com problemas financeiros, eu estaria relutante em mudar para outra organização.		0,628	
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.		0,754	
Ficaria com um sentimento de culpa se deixasse a minha organização agora.		0,710	
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.		0,852	
Não deixaria a minha organização agora, porque sinto que tenho obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.		0,670	
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.			0,789
Continuo nesta organização porque, se sásse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.			0,761
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.			0,852
Não abandono esta organização devido a potenciais desvantagens que me podem prejudicar.			0,781
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.			0,729
Valor Próprio	6,207	3,201	1,263
Variância (%)	38,795	20,005	7,891
Variância Acumulada (%)	38,795	58,800	66,691
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	0,905	0,878	0,842

Fator 6 – Comprometimento afetivo

Considerou-se como fator 6 o comprometimento organizacional afetivo, estando esta denominação de acordo com Rego e Souto (2004). Segundo Allen e Meyer (1996), este surge quando o colaborador permanece na organização porque deseja. O comprometimento organizacional afetivo baseia-se no envolvimento, identificação pessoal e na relação emocional do colaborador com a organização (Cohen, 2007; Meyer, et al., 2002). Como é

possível verificar no Quadro 12, os itens que justificam o fator 6 são congruentes com a literatura. Este fator apresenta uma saturação entre os 0,718 e os 0,843 e integra 6 fatores.

Fator 7 – Comprometimento normativo

Este fator integra itens que evidenciam a crença dos colaboradores de que existe um dever moral para com a organização, uma obrigação de permanecer na organização pelos benefícios auferidos. O que está de acordo com o que foi mencionado por Allen e Meyer (1996) e Meyer, *et al.* (2002) presentes na revisão da literatura desta investigação. O fator 7, denominado de acordo com Rego e Souto (2004), como comprometimento organizacional normativo apresenta saturação entre os 0,628 e os 0,852 e integra cinco itens.

Fator 8 – Comprometimento instrumental

Este fator integra, à semelhança do estudo de Rego e Souto (2004), a denominação de comprometimento organizacional instrumental. Os itens que justificam este fator evidenciam o comprometimento com base no reconhecimento, por parte dos colaboradores, dos custos associados a deixar a organização, como a perda de investimentos acumulados ou alternativas limitadas. O fator 8 apresenta uma saturação entre os 0,729 e os 0,852 e integra cinco itens.

4.3.2.4 CONFIANÇA

Inicialmente, consideraram-se na análise fatorial exploratória para a confiança os 13 itens, dos quais foram retirados 2, pelos valores da comunalidades (por serem inferiores a 0,5). O Quadro 13 apresenta a matriz de saturação com rotação varimax, resultante da análise fatorial à confiança, do qual foram extraídos dois fatores que explicam 79,139% da variância total do modelo de medida que inclui 11 itens.

O valor das comunalidades para os 11 itens assumem valores entre 0,659 e 0,893 e os valores de MSA variam entre 0,900 e 0,968. O valor de KMO obtido foi de 0,929, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como muito boa a adequação da amostra para o grupo de variáveis da confiança.

Quadro 13: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na confiança.

Item	Fatores	
	9	10
Os meus superiores têm em atenção as minhas sugestões construtivas.	0,656	
A minha organização está comprometida com práticas de gestão adequadas.	0,845	
A minha organização está empenhada em entender os colaboradores.	0,831	
Pode-se confiar na gestão de topo para tomar decisões sensatas para o futuro da empresa.	0,827	
A minha organização trata-me de forma justa.	0,704	
Eu confio na minha organização.	0,832	
Os nossos gestores trabalham para o benefício dos colaboradores, mesmo quando não o transmitem.	0,808	
Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudarem, se necessitar.		0,853
Tenho confiança nos meus colegas.		0,884
Na minha organização existe espírito de equipa e entre ajuda.		0,868
Posso contar com os meus colegas para não prejudicarem o meu trabalho.		0,905
Valor Próprio	7,328	1,337
Variância (%)	66,620	12,519
Variância Acumulada (%)	66,620	79,139
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	0,938	0,954

Fator 9 – Confiança na gestão

O fator 9 apresenta uma saturação entre 0,656 e 0,845 para os sete itens com maior correlação. Este fator, denominado por confiança na gestão, engloba itens relacionados com a avaliação dos colaboradores da ética e valores da organização. Refere-se à confiança que os colaboradores sentem em relação aos seus superiores, à gestão e à esperança que a organização tome decisões e as execute tendo em conta os seus interesses e bem-estar (Gilbert & Tang, 1998; Hansen, et al., 2011; Lee, et al., 2011).

Fator 10 – Confiança nos colegas

O fator 10, confiança nos colegas, pretende evidenciar os relacionamentos interpessoais, o espírito de cooperação entre colegas e a confiança do colaborador de que os seus colegas não vão prejudicar o seu trabalho, mas o vão ajudar, caso seja necessário. Este fator apresenta saturação de 0,853 e de 0,905 para os quatro itens que o compõem.

4.3.2.5 PERFORMANCE

Inicialmente consideraram-se na análise fatorial exploratória para a satisfação os 17 itens, dos quais foram retirados 7, pelos valores da comunalidades (por serem inferiores a 0,5) e/ou porque saturavam mais do que um fator. O Quadro 14 mostra o resultado da análise

fatorial realizada à variável performance, da qual foram extraídos quatro fatores que explicam 77,865 % da variância total do modelo de medida que inclui 10 itens.

O valor das comunalidades dos 10 itens variam entre 0,692 e 0,899 e os valores de MSA variam entre 0,536 e 0,889. O valor de KMO obtido foi de 0,814, que de acordo com os critérios definidos pode considerar-se como boa a adequação da amostra para o grupo de variáveis da performance.

Quadro 14: Matriz de Saturação com Rotação Varimax – Análise fatorial dos fatores encontrados na performance.

Item	Fatores			
	11	12	13	14
Cumpri com os objetivos e metas estabelecidos porque me foi explicado, de forma clara, o que era esperado da minha função.	0,794			
Atingi os objetivos estabelecidos, porque me foi permitido expor a minha opinião relativamente ao estabelecimento das minhas metas de desempenho.	0,850			
Atingi os objetivos estabelecidos, porque a organização confiou em mim.	0,854			
Atingi os objetivos estabelecidos, porque a minha organização encoraja-me a participar na tomada de decisões que têm impacto no meu trabalho.	0,877			
Atingi os objetivos e metas estabelecidas, porque recebo feedback regular do meu desempenho.	0,794			
As metas e objetivos cumpridos foram o máximo que consegui alcançar, tendo em conta as minhas capacidades.		0,773		
Atingi grande parte dos objetivos estabelecidos, porque não queria perder o meu emprego.		0,835		
Tenho cumprido com os objetivos e metas estabelecidas pela minha organização.			0,670	
Alcancei as metas e objetivos estabelecidos pela organização, porque estes eram possíveis de alcançar.			0,913	
Atingi as metas e objetivos estabelecidos pela organização, porque queria progredir no meu emprego.				0,928
Valor Próprio	4,020	1,513	1,242	1,011
Variância (%)	40,204	15,132	12,423	10,106
Variância Acumulada (%)	40,204	55,336	67,759	77,865
Coefficiente Alpha (a) de Cronbach	0,898	0,586	0,554	0,555

Fator 11 – Apoio da organização

Pelo Quadro 14, surgiu como fator explicativo da performance o fator 11 denominado por o apoio da organização. Este fator apresenta uma saturação entre os 0,794 e os 0,877, integrando cinco itens com maior correlação.

Os itens que justificam este fator estão relacionados com a informação dada pela organização aos colaboradores. Informação sobre o que é esperado que eles façam e a

oportunidade dada a estes de exporem as suas opiniões e comunicarem as suas sugestões, relativamente às suas funções e metas de desempenho.

Fator 12 – Empenho na execução de tarefas

O fator 12, empenho na execução de tarefas apresenta itens relacionados com a dedicação no alcance das metas e objetivos, tendo em conta as ferramentas e o conhecimento necessário para executar as tarefas e a possível instabilidade do emprego. Este fator apresenta uma saturação de 0,773 e de 0,835 para os dois itens que o compõem.

Fator 13 – Performance no cumprimento de metas e objetivos

O fator 13 está relacionado com a capacidade de executar com eficácia uma determinada tarefa e obter os resultados (metas e objetivos) desejados, assim sendo, denominou-se este fator por performance no cumprimento de metas e objetivos. O fator 13 apresenta uma saturação de 0,670 e de 0,913 e integra dois itens com maior correlação.

Fator 14 – Esforço para progredir no emprego

O fator 14, esforço para progredir no emprego está relacionado com o empenho para apresentar um nível superior de desempenho individual com o intuito de progredir na carreira. O esforço para progredir no emprego agrupa um item e apresenta saturação de 0,928 para o item que o compõe.

4.4 CONCLUSÕES

Neste capítulo apresentaram-se as análises fatoriais exploratórias que permitiram extrair 14 fatores através do método das componentes principais. Analisando o Quadro 15 verifica-se que a maior parte dos fatores possuem consistência e fiabilidade interna com *alphas de Cronbach* aceitáveis. A fiabilidade interna dos fatores foi classificada de inaceitável a muito boa. Assim, considerou-se a fiabilidade interna de sete fatores como muito boa, a fiabilidade interna de três fatores como boa, a fiabilidade interna de um fator como fraca e a fiabilidade interna de três fatores como inaceitável, nomeadamente, o empenho na execução de tarefas, performance no cumprimento de metas e objetivos e esforço para progredir na carreira.

Todos os itens do questionário foram reduzidos a 14 fatores que vão servir de base a análises multivariadas, nomeadamente a regressão linear que será o método utilizado na análise neste estudo.

Quadro 15: Análise da fiabilidade interna dos fatores (*Alpha (s) de Cronbach*)

Fatores	<i>Alpha (s) de Cronbach</i>	Avaliação da Fiabilidade interna
Responsabilidade social das empresas		
Responsabilidade ética/legal	0,908	Muito Boa
Responsabilidade filantrópica	0,909	Muito Boa
Desenvolvimento sustentável	0,671	Fraca
Satisfação		
Satisfação intrínseca	0,907	Muito Boa
Satisfação extrínseca	0,903	Muito Boa
Comprometimento organizacional		
Comprometimento afetivo	0,905	Muito Boa
Comprometimento normativo	0,878	Boa
Comprometimento instrumental	0,842	Boa
Confiança		
Confiança na gestão	0,938	Muito Boa
Confiança nos colegas	0,954	Muito Boa
Performance		
Apoio da organização	0,898	Boa
Empenho na execução de tarefas	0,586	Inaceitável
Performance no cumprimento de metas e objetivos	0,554	Inaceitável
Esforço para progredir no emprego	0,555	Inaceitável

CAPÍTULO 5

RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo pretende-se testar as hipóteses de investigação e interpretar e discutir os resultados obtidos. Inicialmente, serão apresentados os resultados da análise correlacional realizada, tendo em consideração os coeficientes de *Pearson*. Posteriormente, os resultados obtidos serão discutidos face à literatura apresentada neste estudo, seguindo a mesma sequência utilizada para apresentação das hipóteses no capítulo 3.

5.2 ANÁLISE CORRELACIONAL

Nesta parte apresenta-se os resultados da análise correlacional realizada. Esta análise pretende verificar a existência de multicolinearidade entre os fatores resultantes da análise fatorial. A forma mais simples de verificar a existência da mesma é utilizar a matriz de correlações bivariadas. Contudo, esta matriz não impõe um valor limite a partir do qual seja possível prever problemas na estimação do modelo, devido a colinearidade entre as variáveis independentes. Contudo, as correlações bivariadas superiores a 0,750 conduzem geralmente a problemas de multicolinearidade (Maroco, 2007).

Caso seja verificada uma correlação elevada, poderão existir consequências no ajustamento do modelo, devido aos elevados desvios-padrão, permitindo concluir que os coeficientes não serão estimados com grande precisão. Assim sendo, antes de testar as hipóteses, será realizado o diagnóstico de multicolinearidade, recorrendo à matriz de correlações apresentada no Quadro 16, que apresenta coeficientes de *Pearson* entre as variáveis, com valores a variar entre -1 (uma associação negativa perfeita) e 1 (uma associação positiva perfeita).

Os resultados das correlações entre as variáveis latentes são relativamente bons, verificando-se um número razoável de valores de correlações. Existem correlações significativas ao nível de significância de 0,05 e 0,01 (Quadro 16). No entanto, também existem alguns valores de correlações que excedem o valor de 0,750, o que significa que pode existir multicolinearidade. Assim, podem existir indícios de colinearidades entre alguns dos fatores/variáveis extraídos da análise fatorial. Ou seja, pode existir variáveis independentes (fatores) que possuem relações lineares exatas ou aproximadamente exatas, o que era de prever, uma vez que os valores de KMO são bastante elevados.

Analisando o Quadro 16 verifica-se que a responsabilidade social das empresas apresenta maiores coeficientes de correlação com fatores que justificam a satisfação, a confiança e o comprometimento. O envolvimento das empresas em atividades socialmente responsáveis pode influenciar a satisfação dos colaboradores, tanto a nível intrínseco como extrínseco. Para além disso, as empresas que se dedicam à responsabilidade social, normalmente propagam esses esforços internamente aos seus colaboradores, através de práticas justas e socialmente responsáveis, o que pode levar a um maior comprometimento normativo dos colaboradores e ao desenvolvimento de um forte sentimento de identidade e orgulho na organização (comprometimento afetivo). Quando os colaboradores percebem que a organização está a atuar de forma responsável e tem em consideração os seus interesses, necessidades e bem-estar é provável que a gestão ganhe a confiança dos colaboradores e que haja uma maior confiança nos colegas.

Relativamente à variável latente satisfação pode-se verificar que tanto a satisfação intrínseca como a satisfação extrínseca apresentam correlações significativas com o comprometimento afetivo e normativo. Tal facto pode significar que os colaboradores mais satisfeitos são aqueles que vão apresentar maior orgulho e ligação afetiva com a

Quadro 16: Resultados da análise correlacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1-Responsabilidade ética/legal	1													
2-Responsabilidade filantrópica	0,740**	1												
3- Desenvolvimento sustentável	0,331**	0,315**	1											
4-Satisfação intrínseca	0,814**	0,717**	0,280**	1										
5-Satisfação extrínseca	0,796**	0,565**	0,247**	0,784**	1									
6-Comprometimento afetivo	0,814**	0,760**	0,366**	0,778**	0,696**	1								
7-Comprometimento normativo	0,624**	0,543**	0,398**	0,565**	0,569**	0,674**	1							
8-Comprometimento instrumental	0,021	-0,031	0,115	-0,082	-0,027	-0,050	0,061	1						
9-Confiança na gestão	0,873**	0,771**	0,286**	0,820**	0,773**	0,872**	0,617**	-0,060	1					
10-Confiança nos colegas	0,614**	0,545**	0,115	0,631**	0,609**	0,584**	0,367**	-0,059	0,686**	1				
11-Apoio da organização	0,725**	0,614**	0,269**	0,747**	0,738**	0,719**	0,501**	-0,049	0,770**	0,626**	1			
12-Empenho na execução das tarefas	-0,030	0,021	0,144	-0,061	0,030	0,030	0,116	0,465**	0,016	0,068	0,085	1		
13-Performance no cumprimento de metas e objetivos	0,160*	0,215**	0,182*	0,207**	0,143	0,246**	0,148	-0,055	0,234**	0,216**	0,260**	0,069	1	
14- Esforço para progredir no emprego	0,122	0,278**	0,121	0,246**	0,068	0,138	0,007	0,017	0,200**	0,231**	0,234**	0,160*	0,184*	1

** Correlação significativa ao nível 0,01

* Correlação significativa ao nível 0,05

Legenda:

- 1- Responsabilidade ética/legal
- 2- Responsabilidade filantrópica
- 3- Desenvolvimento sustentável
- 4- Satisfação intrínseca
- 5- Satisfação extrínseca

- 6- Comprometimento afetivo
- 7- Comprometimento normativo
- 8- Comprometimento instrumental
- 9- Confiança na gestão
- 10- Confiança nos colegas

- 11- Apoio da organização
- 12- Empenho na execução de tarefas
- 13- Performance no cumprimento de metas e objetivos
- 14- Esforço para progredir no emprego

organização (comprometimento afetivo) e um sentimento de obrigação para com esta, pelos benefícios recebidos (comprometimento normativo).

A confiança nos colegas e, essencialmente, a confiança na gestão, também estão significativamente relacionadas com o comprometimento afetivo e normativo, apresentando o comprometimento afetivo uma maior correlação. Os colaboradores, quando confiam na gestão da organização, acreditam que estes vão ter em atenção as suas sugestões, vão tomar decisões sensatas e os compensar pelo esforço demonstrado. Desta forma, pode aumentar o comprometimento afetivo dos colaboradores com a organização e o dever moral de permanecer na mesma (comprometimento normativo).

O apoio da organização apresenta correlações significativas com todas as variáveis latentes, sendo maior nos fatores responsabilidade ética/legal, satisfação intrínseca, satisfação extrínseca, comprometimento afetivo e confiança na gestão. Prevê-se que, quando a organização explica ao colaborador o que é esperado dele, tem em conta a sua opinião, confia no seu trabalho e lhe dá *feedback* regular, o colaborador fica satisfeito e comprometido de tal forma, que se dedica e esforça para que a organização seja bem-sucedida. Sente-se como parte da organização, apresenta uma maior confiança na gestão e dá uma maior importância às práticas de responsabilidade ética/legal da organização.

De acordo com o quadro no qual se apresentam as correlações (Quadro 16), a performance no cumprimento das metas e objetivos tem relação com as variáveis latentes responsabilidade social das empresas e confiança e com os fatores satisfação intrínseca e comprometimento afetivo. Prevê-se que a performance dos colaboradores poderá ser influenciada pelas práticas de responsabilidade social da empresa, pela satisfação com o próprio trabalho, pelas oportunidades de crescimento pessoal, por sentimentos de identificação e envolvimento com a organização e pela confiança depositada nos colegas de trabalho e na gestão.

É de destacar, a inexistência de correlações significativas do comprometimento instrumental com praticamente nenhuma variável latente. Este facto poderá demonstrar que, os colaboradores permanecem na organização, não pela responsabilidade social da organização ou porque se sentem satisfeitos ou têm confiança na organização, mas sim porque as alternativas são limitadas e é mais vantajoso permanecer na organização do que sair. O comprometimento instrumental apresenta, apenas, uma correlação significativa com

o empenho na execução das tarefas Pode significar que os colaboradores com este tipo de comprometimento empenham-se para darem à organização unicamente aquilo a que são obrigados, para não perderem o emprego.

5.3 TESTE DAS HIPÓTESES

Com o intuito de validar as hipóteses formuladas no modelo conceptual e identificar e explicar as influências que cada uma das variáveis independentes exerce sobre a variável dependente, será realizada uma análise de regressão linear múltipla.

Pestana e Gageiro (2008) descrevem a análise de regressão linear múltipla como uma técnica estatística, descritiva e inferencial, que permite a análise da relação entre uma variável dependente e um conjunto de variáveis independentes, a partir dos coeficientes de regressões parciais, sendo possível analisar os parciais de beta. Os valores de β determinam a intensidade da relação, quanto mais próximos de 1, mais forte será a relação identificada e quanto mais próximo de 0, mais fraca será a relação.

Na análise de regressões lineares múltiplas a estatística F permite avaliar se conjuntamente os fatores incluídos na regressão (variáveis independentes) contribuem com x % para a variável dependente. O t estatístico (Est. t) permite averiguar se uma variável independente (individual) contribui para explicar a relação com a variável dependente e o *p-value* deverá assumir valores inferiores a 1%, 5% ou 10% (níveis críticos de significância para rejeitar a hipótese nula, nos testes de hipótese propostos) (Pestana & Gageiro, 2008).

Posteriormente será apresentada a análise e discussão dos principais resultados do estudo empírico, que terá em conta os resultados obtidos do estudo de cada hipótese individualmente.

5.3.1 IMPACTE DA RSE NA SATISFAÇÃO

No Quadro 17 apresentam-se os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a perceção do impacte da RSE na satisfação. Estimaram-se as relações para a variável dependente satisfação intrínseca e as independentes responsabilidade ética/legal, responsabilidade filantrópica e desenvolvimento sustentável, não sendo verificadas relações entre a satisfação intrínseca e o desenvolvimento sustentável.

Procedeu-se, de seguida, à estimação para a relação da variável dependente satisfação extrínseca e as variáveis independentes responsabilidade ética/legal, responsabilidade filantrópica e desenvolvimento sustentável. Os resultados obtidos revelam significância estatística para a variável responsabilidade ética/legal.

Os resultados mostram que a responsabilidade ética/legal está positiva e significativamente correlacionada com a satisfação intrínseca ($\beta=0,570$; $t=8,655$; $p<0,01$) e a satisfação extrínseca ($\beta=0,983$; $t=11,354$; $p<0,01$). A responsabilidade filantrópica está positivamente correlacionado com a satisfação intrínseca ($\beta=0,326$; $t=4,210$; $p<0,01$). O desenvolvimento sustentável não está associado à satisfação. A responsabilidade ética/legal e a responsabilidade filantrópica têm um impacto significativo na satisfação intrínseca, pois explicam 69,5% da variância da satisfação intrínseca. A responsabilidade ética/legal explica 65% da variância da satisfação extrínseca.

A estes valores está associado um nível de significância reduzido de 0,01, o que remete para a rejeição da hipótese nula de os coeficientes dos parâmetros das variáveis independentes serem nulos. E como os *p-value* são inferiores a α (Quadro 17), pode-se concluir que esta regressão linear múltipla é globalmente válida.

Quadro 17: Análise de regressão linear – impacto da RSE na Satisfação

Variáveis	Satisfação intrínseca		Satisfação extrínseca	
	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t
RSE				
Responsabilidade ética/legal	0,570**	8,655	0,983**	11,354
Responsabilidade filantrópica	0,326**	4,210	-0,056	
Desenvolvimento sustentável	-0,013		-0,013	
R²	0,695		0,650	
R² Adjusted	0,689		0,643	
Teste F	113,097		89,770	
Valores de P	0,000		0,000	

Notas: N=154; **p<0,01
a Valores não estandardizados

De acordo com a análise da regressão verifica-se que a responsabilidade ética/legal da organização está associada à satisfação do colaborador, a nível intrínseco e extrínseco, pois esta promove o reforço do contrato informal entre o colaborador e a organização. Os colaboradores sentem-se satisfeitos, quando a empresa reflete a sua responsabilidade ética/legal em relação a eles, oferecendo uma situação de emprego favorável.

As empresas que impedem a discriminação na remuneração e na promoção entre colaboradores, que proporcionam um bom ambiente de trabalho, incentivam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras e promovem o trabalho em equipa vão aumentar a satisfação dos colaboradores.

A responsabilidade filantrópica é outro fator que explica o aumento da satisfação. Os colaboradores sentem-se mais satisfeitos, quando as organizações são socialmente responsáveis com a comunidade local (por vezes, onde estão inseridos os colaboradores) e cumprem com as suas obrigações sociais. Os resultados estão de acordo com o que Tamm *et al.* (2010), Tziner *et al.* (2011) e Valentine e Fleischman (2008) provaram, ou seja, que as atividades de RSE influenciam positivamente a satisfação.

Pela verificação das relações entre as variáveis, a hipótese do estudo (H_1) da qual se pretendia analisar se a RSE influencia positivamente a satisfação é parcialmente corroborada.

5.3.2 IMPACTE DA RSE NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O Quadro 18 apresenta os resultados da análise da regressão linear múltipla para o impacte que a RSE terá no comprometimento organizacional e nas suas diferentes dimensões, nomeadamente afetiva, normativa e instrumental. Foram estimadas diversas relações, entre as variáveis independentes (responsabilidade ética/legal, responsabilidade filantrópica e desenvolvimento sustentável) e as variáveis dependentes (comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental). Estas relações são realizadas pela conjuntura do conjunto de variáveis independentes, para cada variável dependente.

Das relações analisadas, pode-se verificar que a responsabilidade ética/legal está positiva e significativamente correlacionada com o comprometimento afetivo ($\beta=0,535$; $t=8,768$; $p<0,01$), e comprometimento normativo ($\beta=0,521$; $t=5,037$; $p<0,01$). A responsabilidade filantrópica está positivamente correlacionada com o comprometimento afetivo ($\beta=0,342$; $t=4,785$; $p<0,01$) e o desenvolvimento sustentável com o comprometimento normativo ($\beta=0,283$; $t=3,374$; $p<0,01$). A responsabilidade ética/legal e a responsabilidade filantrópica apresentam um impacte significativo no comprometimento afetivo, explicando

71,9% da sua variância. A responsabilidade ética/legal e o desenvolvimento sustentável explicam 44,3% da variância do comprometimento normativo.

Quadro 18: Análise de regressão linear – impacte da RSE no Comprometimento organizacional

Variáveis	Comprometimento afetivo		Comprometimento normativo		Comprometimento instrumental	
	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t
	RSE					
Responsabilidade ética/legal	0,535**	8,768	0,521**	5,037	0,058	
Responsabilidade filantrópica	0,342**	4,785	0,178		-0,113	
Desenvolvimento sustentável	0,061		0,283**	3,374	0,135	
R²	0,719		0,443			
R² Adjusted	0,713		0,432			
Teste F	127,741		40,040			
Valores de P	0,000		0,001			

Notas: N=154; **p<0,01

a Valores não estandardizados

Brammer, *et al.* (2007), Ali, *et al.* (2010) e Collier e Esteban (2007) provaram a relação entre a RSE e o comprometimento organizacional, no entanto, não consideraram as diferentes dimensões do comprometimento. Neste estudo, pretende-se estudar a mesma relação, mas tendo em consideração as influências nas diferentes dimensões.

Os resultados evidenciam uma relação significativamente positiva entre a responsabilidade ética/legal e o comprometimento afetivo e normativo. As atividades de RSE são percecionáveis facilmente pelos colaboradores e moldam as perceções destes sobre a empresa. As atividades de RSE percecionadas e valorizadas pelos colaboradores vão promover a sua identificação com a organização e um forte sentimento de pertença e orgulho. As organizações que se dedicam à RS estabelecem relações sólidas com os colaboradores e estes acabam por sentir um sentimento de obrigação para com a organização, pelos benefícios recebidos.

A responsabilidade filantrópica apresenta, apenas, uma relação positiva com o comprometimento afetivo. Pois, a identificação e satisfação das necessidades da comunidade, o apoio às belas artes e instituições educativas e o incentivo à participação dos colaboradores em atividades de voluntariado vai promover a semelhança de valores entre o colaborador e a organização e fortalecer a relação afetiva.

O desenvolvimento sustentável, apenas está associado ao comprometimento normativo, pois as empresas que têm como alvo um crescimento sustentável não pensam apenas na rentabilidade, mas, também, protegem e respeitam os interesses dos colaboradores e

consideram as gerações futuras, o que vincula moralmente os colaboradores, pois estes sentem vontade de compensar a organização.

Tendo em conta o que foi referido, a hipótese de estudo (H₂), da qual se pretendia determinar se a RSE influencia positivamente o comprometimento organizacional, é parcialmente corroborada.

5.3.3 IMPACTE DA RSE NA CONFIANÇA

No Quadro 19 podem-se observar os resultados da análise da regressão linear múltipla para o feito provocado pela RSE na confiança dos colaboradores. Estimaram-se as relações para a variável dependente confiança na gestão e as independentes responsabilidade ética/legal, responsabilidade filantrópica e desenvolvimento sustentável, não sendo verificadas relações entre a confiança na gestão e o desenvolvimento sustentável.

Procedeu-se, de seguida, à estimação para a relação da variável dependente confiança nos colegas e as variáveis independentes responsabilidade ética/legal, responsabilidade filantrópica e desenvolvimento sustentável.

Os resultados mostram que a responsabilidade ética/legal está positiva e significativamente correlacionada com a confiança na gestão ($\beta=0,676$; $t=8,655$; $p<0,01$) e a confiança nos colegas ($\beta=0,477$; $t=4,927$; $p<0,01$). A responsabilidade filantrópica, também, está positivamente correlacionada com a confiança na gestão ($\beta=0,328$; $t=4,210$; $p<0,01$) e a confiança nos colegas ($\beta=0,311$; $t=2,744$; $p<0,01$). O desenvolvimento sustentável apenas está correlacionado com a confiança nos colegas ($\beta=-,158$; $t=-2,054$; $p<0,05$). A responsabilidade ética/legal e a responsabilidade filantrópica apresentam um impacto significativo na confiança na gestão, explicando 80% da variância deste fator. A RSE explica 41,7% da variância da confiança nos colegas.

Hansen, *et al.* (2011) mencionaram a influência da RSE na confiança organizacional dos colaboradores. Os resultados apresentados no Quadro 19 confirmaram as previsões apresentadas neste estudo. Podemos verificar um efeito positivo da responsabilidade ética/legal e da responsabilidade filantrópica sobre os fatores da confiança.

Quadro 19: Análise de regressão linear – impacte da RSE na confiança

Variáveis	Confiança na gestão		Confiança nos colegas	
	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t
RSE				
Responsabilidade ética/legal	0,676**	8,655	0,477**	4,927
Responsabilidade filantrópica	0,328**	4,210	0,311**	2,744
Desenvolvimento sustentável	-0,027		-,158*	-2,054
R²	0,800		0,417	
R² Adjusted	0,796		0,406	
Teste F	199,424		35,574	
Valores de P	0,000		0,042	

Notas: N=154; *p<0,05; **p<0,01
a Valores não estandardizados

Esta relação significa que, a orientação humana, o incentivo aos colaboradores para participarem voluntariamente nas atividades sociais e a justiça refletida pela RSE vão fomentar o espírito de equipa e a entre ajuda, desenvolvendo sentimentos de confiança nos colegas. A responsabilidade das organizações ao cumprir todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos colaboradores, ao se preocupar com as necessidades dos colaboradores e ao incentivar os funcionários a dar sugestões, vai despertar atitudes positivas nos colaboradores. Pois, estes vão sentir que são importantes para a organização e que os seus superiores têm em atenção as suas sugestões, o que desenvolve um sentimento de confiança na gestão.

O desenvolvimento sustentável também exerce influência na confiança nos colegas, mas de forma negativa. O desenvolvimento sustentável diminuiu a confiança nos colegas. Quando as empresas têm como alvo o seu crescimento, envolvendo-se em projetos de responsabilidade social, isso vai diminuir a confiança nos colegas.

Pelo exposto, a hipótese (H₃) da qual se pretendia determinar se a RSE influencia positivamente a performance é corroborada.

5.3.4 IMPACTE DA SATISFAÇÃO NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No que respeita ao efeito da satisfação no comprometimento organizacional, pode-se observar no Quadro 20 os resultados da análise da regressão linear múltipla realizada. Foram estimadas diversas relações, entre as variáveis independentes (satisfação intrínseca e satisfação extrínseca) e as variáveis dependentes (comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento instrumental).

Os resultados apresentados mostram que, a satisfação intrínseca ($\beta=0,590$; $t=7,511$; $p<0,01$) e a satisfação extrínseca ($\beta=0,199$; $t=3,190$; $p<0,01$) estão positivamente correlacionada com o comprometimento afetivo. A satisfação intrínseca ($\beta=0,334$; $t=2,701$; $p<0,01$) e a extrínseca ($\beta=0,337$; $t=3,334$; $p<0,01$), também, estão correlacionadas com o comprometimento normativo. A satisfação tem impacte no comprometimento afetivo, pois explica 63% da sua variância e um menor impacte no comprometimento normativo, explicando 35,6% da variância do mesmo fator.

Quadro 20: Análise de regressão linear – impacte da satisfação no comprometimento organizacional

Variáveis	Comprometimento afetivo		Comprometimento normativo		Comprometimento instrumental	
	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t
	Satisfação					
Satisfação intrínseca	0,590**	7,511	0,334**	2,701	-0,181	
Satisfação extrínseca	0,199**	3,190	0,337**	3,334	0,084	
R²	0,630		0,356			
R² Adjusted	0,626		0,348			
Teste F	127,121		41,815			
Valores de P	0,002		0,008			

Notas: N=154; **p<0,01

a Valores não estandardizados

Os fatores comprometimento afetivo e o comprometimento normativo são positivamente influenciados por todos os fatores da satisfação. Este impacte seria de esperar, pois também Lee, *et al.* (2011) encontraram evidências na relação destes dois conceitos. A satisfação está relacionada com o comprometimento afetivo, isto significa que, a satisfação com a realização no trabalho, o apoio da empresa, as oportunidades de progressão na carreira e as políticas de pagamento vai promover, nos colaboradores, o reconhecimento do valor da relação com a organização e o desenvolvimento de sentimentos positivos de identificação com esta.

A satisfação com as recompensas internas e externas da organização, também, influencia o comprometimento normativo, pois promove no colaborador uma menor vontade de abandonar a organização. Os colaboradores sentem que a organização necessita da sua permanência, não sendo capazes de deixar a organização.

Tendo em conta os parágrafos anteriores, a hipótese do estudo (H₄), da qual se pretendia determinar se a satisfação influencia positivamente o comprometimento organizacional é parcialmente corroborada.

5.3.5 IMPACTE DA CONFIANÇA NO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

No Quadro 21 apresentam-se os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacte da confiança no comprometimento organizacional e nas suas diferentes dimensões, nomeadamente afetiva, normativa e instrumental. Estimaram-se as relações, entre as variáveis independentes, confiança na gestão e confiança nos colegas, e as variáveis dependentes comprometimento afetivo, normativo e instrumental.

Das relações analisadas, os resultados mostram que a confiança na gestão está positivamente correlacionada com o comprometimento afetivo ($\beta=0,815$; $t=16,601$; $p<0,01$) e normativo ($\beta=0,778$; $t=7,903$; $p<0,01$). A confiança na gestão tem um impacte significativo no comprometimento afetivo, pois explica 75,9% da variância do comprometimento afetivo, E, apresenta um menor impacte no comprometimento normativo explicando 38,3% da variância deste fator.

Quadro 21: Análise de regressão linear – impacte da confiança no comprometimento organizacional

Variáveis	Comprometimento afetivo		Comprometimento normativo		Comprometimento instrumental	
	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t
	Confiança					
Confiança na gestão	0,815**	16,601	0,778**	7,903	-0,023	
Confiança nos colegas	0,015		-0,109		-0,046	
R²	0,759		0,383			
R² Adjusted	0,756		0,376			
Teste F	246,146		48,809			
Valores de P	0,000		0,000			

Notas: N=154; **p<0,01
a Valores não estandardizados

A análise empírica mostra que a confiança tem impacte no comprometimento organizacional. Também Lee, *et al.* (2011) constataram a existência de uma relação entre a confiança e o comprometimento organizacional. Tendo em conta o Quadro 21 verifica-se que a confiança na gestão influencia positivamente o comprometimento efetivo e o comprometimento normativo. Os colaboradores que sentem que são tratados de forma justa e têm conhecimento que a gestão toma decisões, tendo em conta os seus benefícios e necessidades, vão estabelecer laços, apresentar uma identidade relacional e um vínculo emocional com a organização. Esta relação de reciprocidade faz com que os colaboradores se sintam mais dispostos a permanecer na organização, pois sentem um dever moral para

com a mesma. A confiança nos colegas não leva os colaboradores a um vínculo afetivo, normativo ou instrumental com a organização.

Tendo em conta a evidência empírica, a hipótese H₅, que pretendia determinar se a confiança influencia positivamente o comprometimento organizacional é parcialmente corroborada.

5.3.6 IMPACTE DA SATISFAÇÃO NA PERFORMANCE DO COLABORADOR

O Quadro 22 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacte de comprometimento organizacional na performance do colaborador. Estimaram-se as relações, entre as variáveis independentes, satisfação intrínseca e satisfação extrínseca, e as variáveis dependentes apoio da organização, empenho na execução de tarefas, performance no cumprimento de metas e objetivos e esforço para progredir no emprego.

Os resultados mostram que a satisfação intrínseca está correlacionada com o apoio da organização ($\beta=0,412$; $t=5,117$; $p<0,01$), o empenho na execução de tarefas ($\beta=-0,402$; $t=-2,567$; $p<0,05$) e o esforço para progredir no emprego ($\beta=0,543$; $t=3,755$; $p<0,01$). Relativamente à satisfação extrínseca, esta, também, está correlacionada com o apoio da organização ($\beta=0,325$; $t=4,953$; $p<0,01$), o empenho na execução de tarefas ($\beta=0,293$; $t=2,288$; $p<0,05$) e o esforço para progredir no emprego ($\beta=-0,286$; $t=-2,422$; $p<0,05$).

A satisfação tem impacte no apoio da organização, pois explica 61,5% da sua variância. Relativamente ao empenho na execução das tarefas e ao esforço para progredir no emprego, a satisfação extrínseca exerce pouca influência, pois explica, respetivamente, 4,3% e 9,1% da variância dos mesmos.

Os resultados do Quadro 22 evidenciam a influência da satisfação na performance do colaborador. Estes resultados estão em concordância com os do estudo de Elçi e Alpan (2009), que encontraram relação significativamente positiva entre a satisfação e a performance do colaborador.

Quadro 22: Análise de regressão linear – impacte da satisfação na performance do colaborador

Variáveis	Apoio da organização		Empenho na execução de tarefas		Performance no cumprimento de metas e objetivos		Esforço para progredir no emprego	
	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t
Satisfação								
Satisfação intrínseca	0,412**	5,117	-0,402*	-2,567	0,168		0,543**	3,755
Satisfação extrínseca	0,325**	4,953	0,293*	2,288	-0,014		-0,286*	-2,422
R²	0,615		0,043				0,091	
R² Adjusted	0,610		0,030				0,078	
Teste F	117,293		3,395				7,474	
Valores de P	0,000		0,023				0,017	

Notas: N=154; *p<0,05; **p<0,01

a Valores não estandardizados

O apoio da gestão é influenciado positivamente pela satisfação. Os colaboradores que se sentem realizados no trabalho e valorizados pela organização, vão apresentar maior vontade de expor a sua opinião na tomada de decisões que têm impacte no seu trabalho e vão estar mais recetivos ao feedback da organização. A satisfação extrínseca está positivamente relacionada com o empenho na execução de tarefas, pois quando as expetativas dos colaboradores em relação às empresas são cumpridas e existe um bom relacionamento entre colegas e superiores, os colaboradores tornam-se mais aplicados e criativos no desempenho das suas funções. Por sua vez, a satisfação intrínseca está negativamente relacionada com o empenho na execução de tarefas. Isto significa que a realização pessoal do colaborador não promove o empenho no trabalho.

Relativamente ao fator da performance - esforço para progredir no emprego, este está relacionado positivamente com a satisfação intrínseca. Pois os colaboradores, apesar de estarem satisfeitos com as recompensas internas, ou seja, com o seu próprio trabalho e realização pessoal vão apresentar interesse nas oportunidades de crescimento pessoal. E, apresentam uma maior produtividade com o intuito de progredir no emprego. No entanto, o esforço para progredir no emprego, não surge com a satisfação com recompensas externas. A performance no cumprimento de metas e objetivos não apresenta relação com a satisfação.

Tendo em conta os parágrafos anteriores, a hipótese do estudo (H₆), da qual se pretendia determinar se a satisfação influencia a performance, é corroborada.

5.3.7 IMPACTE DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NA PERFORMANCE DO COLABORADOR

O Quadro 23 apresenta os resultados do modelo de regressão linear múltipla para a percepção do impacto do comprometimento organizacional na performance do colaborador. Foram estimadas as relações, entre as variáveis independentes comprometimento afetivo, normativo e instrumental, e as variáveis dependentes apoio da organização, empenho na execução de tarefas, performance no cumprimento de metas e objetivos e esforço para progredir no emprego.

Pode-se verificar que o comprometimento afetivo está positivamente correlacionado com o apoio da organização ($\beta=0,762$; $t=9,348$; $p<0,01$), a performance no cumprimento de metas e objetivos ($\beta=0,219$; $t=2,704$; $p<0,01$) e o esforço para progredir no emprego ($\beta=0,326$; $t=2,640$; $p<0,01$). O comprometimento normativo ($\beta=-0,223$; $t=-2,189$; $p<0,05$) está correlacionado com o esforço para progredir no emprego e o comprometimento instrumental ($\beta=0,509$; $t=6,433$; $p<0,01$) está correlacionado com o empenho na execução das tarefas.

O comprometimento afetivo explica 51,2% da variância do apoio da organização, o comprometimento normativo explica apenas 4,6% da variância do esforço para progredir no emprego e o comprometimento instrumental explica 22,8% da variância do empenho na execução das tarefas.

Quadro 23: Análise de regressão linear – impacto do comprometimento organizacional na performance do colaborador

Variáveis	Apoio da organização		Empenho na execução de tarefas		Performance no cumprimento de metas e objetivos		Esforço para progredir no emprego	
	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t
Comprometimento								
Comprometimento afetivo	0,762**	9,348	-0,064		0,219**	2,704	0,326**	2,640
Comprometimento normativo	-0,026		0,147		-0,039		-0,223*	-2,189
Comprometimento instrumental	0,014		0,509**	6,433	-0,027		0,051	
R^2	0,512		0,228		0,064		0,046	
R^2 Adjusted	0,502		0,213		0,046		0,027	
Teste F	52,836		15,290		3,556		2,464	
Valores de P	0,000		0,000		0,008		0,030	

Notas: N=154; * $p<0,05$; ** $p<0,01$
a Valores não estandardizados

Da análise empírica verifica-se que, o comprometimento afetivo influencia de forma positiva o apoio da organização, a performance no cumprimento de metas e objetivos e o esforço para progredir na carreira. A adoção dos valores da organização, o envolvimento e a identificação pessoal com a organização vai fortalecer a relação colaborador-organização, promover uma maior interação e partilha de *feedback* entre as partes. O vínculo emocional e o facto de o colaborador desejar permanecer na organização vai fomentar o esforço para progredir no emprego e aumentar o desempenho no alcance das metas e objetivos.

O comprometimento normativo influencia negativamente o esforço para progredir no emprego. Isto significa que, os colaboradores com um laço normativo forte, que permanecem na organização, apenas porque se sentem em dívida para com esta, não se vão tornar mais produtivos com o intuito de progredir no emprego. O comprometimento instrumental influencia positivamente o empenho na execução das tarefas. O facto de os colaboradores permanecerem na organização, porque é mais vantajoso permanecer do que sair, faz com que estes deem à organização aquilo a que são obrigados, para evitar o despedimento e sacrifícios pessoais.

Os resultados obtidos são semelhantes aos de Allen e Meyer (1996) que encontraram relação positiva entre o comprometimento afetivo e o desempenho. No entanto, eles encontraram uma relação negativa entre o desempenho e o comprometimento instrumental, e neste estudo obteve-se uma relação positiva com o empenho na execução de tarefas.

Tendo em conta o que foi referido neste ponto, a hipótese do estudo (H₇), da qual se pretendia determinar se o comprometimento influencia positivamente a performance do colaborador, é corroborada.

5.3.8 IMPACTE DA CONFIANÇA NA PERFORMANCE DO COLABORADOR

O Quadro 24 apresenta os resultados da regressão linear múltipla para o impacte da confiança na performance do colaborador. Estimaram-se as relações, entre as variáveis independentes confiança na gestão e confiança nos colegas, e as variáveis dependentes apoio da organização, empenho na execução de tarefas, performance no cumprimento de metas e objetivos e esforço para progredir no emprego.

Os resultados mostram que a confiança na gestão ($\beta=0,619$; $t=9,589$; $p<0,01$) e a confiança nos colegas ($\beta=0,157$; $t=2,543$; $p<0,05$) estão correlacionados com o apoio da organização. A confiança não está associada ao empenho na execução das tarefas, performance no cumprimento de metas e objetivos e ao esforço para progredir no emprego. Os fatores da confiança relacionados com o apoio da organização explicam 61,2% da variância da mesma.

Quadro 24: Análise de regressão linear – impacte da confiança na performance do colaborador

Variáveis	Apoio da organização		Empenho na execução de tarefas		Performance no cumprimento de metas e objetivos		Esforço para progredir no emprego	
	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t
Confiança								
Confiança na gestão	0,619**	9,589	-0,069		0,129		0,110	
Confiança nos colegas	0,157*	2,543	0,108		0,059		0,153	
R²	0,612							
R² Adjusted	0,607							
Teste F	122,091							
Valores de P	0,012							

Notas: N=154; * $p<0,05$; ** $p<0,01$
a Valores não estandardizados

Os resultados evidenciam a relação entre a confiança e a performance. Ning, Jin e Mingxuan (2007) também encontraram correlação entre a confiança e a performance e entre a confiança na gestão de níveis hierárquicos superiores e a performance.

Os colaboradores aceitam o apoio da organização quando confiam na gestão e nos colegas. Relações de harmonia entre colegas de níveis superiores de gestão e colegas que ocupam cargos do mesmo nível pode levar à comunicação de ideias, liberdade para fazer sugestões, retirar dúvidas, partilhar experiências de forma mais eficiente e receber feedback relativamente ao desempenho. Estes factos influenciam atitudes, comportamentos e a performance do colaborador.

Tendo em conta o exposto nos parágrafos anteriores, a hipótese (H₈), da qual se pretendia determinar se a confiança influencia positivamente a performance do colaborador, é parcialmente corroborada.

5.3.9 IMPACTE DA RSE NA PERFORMANCE DO COLABORADOR

O Quadro 25 apresenta os resultados da regressão linear múltipla para o impacte da RSE na performance do colaborador. Foram estimadas as relações entre as variáveis

independentes responsabilidade ética/legal, responsabilidade filantrópica e desenvolvimento sustentável e as variáveis dependentes apoio da organização, empenho na execução de tarefas, performance no cumprimento de metas e objetivos. Não se verificando relação entre o desenvolvimento sustentável e a performance do colaborador.

Os resultados apresentados mostram que a responsabilidade ética/legal ($\beta=0,544$; $t=6,938$; $p<0,01$) e a responsabilidade filantrópica ($\beta=0,218$; $t=2,356$; $p<0,01$) têm impacto sobre o apoio da organização e explicam 54,8% da variância. A responsabilidade filantrópica ($\beta=0,490$; $t=3,443$; $p<0,01$) influencia o esforço para progredir no emprego e explica apenas 8,9% da sua variância.

Quadro 25: Análise de regressão linear – impacto da RSE na performance do colaborador

Variáveis	Apoio da organização		Empenho na execução de tarefas		Performance no cumprimento de metas e objetivos		Esforço para progredir no emprego	
	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t
RSE								
Responsabilidade ética/legal	0,544**	6,938	-0,113		-0,015		-0,207	
Responsabilidade filantrópica	0,218*	2,356	0,036		0,143		0,490**	3,443
Desenvolvimento sustentável	0,035		0,209		0,120		0,058	
R²	0,548						0,089	
R² Adjusted	0,539						0,072	
Teste F	59,399						4,979	
Valores de P	0,020						0,001	

Notas: N=154; * $p<0,05$; ** $p<0,01$
a Valores não estandardizados

Pelo resultado da regressão, verifica-se o impacto positivo da RSE na performance do colaborador. Esta evidência empírica vai ao encontro do sugerido por Rupp, *et al.* (2006) que a RSE influencia a performance do colaborador. O Quadro 25 evidencia a influência positiva da responsabilidade ética/legal sobre o apoio da organização, dado que percepções de justiça melhoram a qualidade das relações de troca social entre os funcionários e as organizações, tem um forte impacto sobre a autoestima dos funcionários, tornando-os mais receptivos e comunicativos, o que pode levar a níveis mais elevados de desempenho e cidadania.

Relativamente à responsabilidade filantrópica, apresenta uma relação positiva com o apoio da organização e o esforço para progredir no emprego. Tendo em consideração estas

relações, verifica-se que o envolvimento dos colaboradores na tomada de decisões sobre as ações a desenvolver relativamente ao meio ambiente, sociedade e colaboradores, leva a que o funcionário se sinta mais influenciado por estas ações. Assim, relaciona-se facilmente com a organização, o que promove o acesso mais fácil a informações claras do que é esperado da sua função e sente-se valorizado e apoiado por esta, o que vai influenciar as atitudes e comportamento seguintes. As ações de boa cidadania empresarial, também, promovem o interesse do colaborador em permanecer na organização, pois este sente orgulho e respeito pelas ações da organização e esforça-se no cumprimento de metas e objetivos com o intuito de progredir no emprego.

A hipótese (H₉) da qual se pretendia determinar se a RSE influencia positivamente a performance do colaborador é parcialmente corroborada.

5.4 CONCLUSÃO

O modelo conceptual delineado neste estudo aplica-se à amostra utilizada para a obtenção de resultados. As relações identificadas foram corroboradas e parcialmente corroboradas na sua totalidade (Quadro 26), assim sendo, considera-se o modelo inicial um modelo significativo.

Quadro 26: Significância das hipóteses de investigação

Hipóteses	Resultados
H₁ – A responsabilidade social das empresas influencia positivamente a satisfação no trabalho.	Parcialmente Corroborada
H₂ – A responsabilidade social das empresas influencia positivamente o comprometimento organizacional.	Parcialmente Corroborada
H₃ – A responsabilidade social das empresas influencia positivamente a confiança organizacional.	Corroborada
H₄ – A satisfação no trabalho influencia positivamente o comprometimento organizacional.	Parcialmente Corroborada
H₅ – A confiança organizacional influencia positivamente o comprometimento organizacional.	Parcialmente Corroborada
H₆ – A satisfação no trabalho influencia positivamente a performance do colaborador.	Parcialmente Corroborada
H₇ – O comprometimento organizacional influencia positivamente a performance do colaborador.	Corroborada
H₈ – A confiança organizacional influencia positivamente a performance do colaborador.	Parcialmente Corroborada
H₉ – A responsabilidade social das empresas influencia positivamente a performance do colaborador.	Parcialmente Corroborada

As hipóteses apresentadas no Quadro 26 evidenciam que a responsabilidade social das empresas influencia positivamente a confiança. E, o comprometimento organizacional influencia positivamente a performance do colaborador. As restantes relações positivas entre as variáveis estudadas (H_1 , H_2 , H_4 , H_5 , H_6 , H_8 , H_9) apresentam alguma correlação significativa.

No Quadro 27 são apresentados os resultados da regressão linear múltipla para a percepção do impacto de todos os fatores na performance do colaborador. Estando, apenas, presentes os fatores que apresentaram influência sobre a performance.

Das relações analisadas, os resultados mostram que a satisfação extrínseca ($\beta=0,238$; $t=2,985$; $p<0,01$) e a confiança nos colegas ($\beta=0,140$; $t=2,004$; $p<0,05$) estão positivamente correlacionadas com o apoio da organização. O empenho na execução de tarefas é influenciado positivamente pelo comprometimento normativo ($\beta=0,301$; $t=2,656$; $p<0,01$), comprometimento instrumental ($\beta=0,480$; $t=5,911$; $p<0,01$), confiança nos colegas ($\beta=0,230$; $t=1,894$; $p<0,1$) e desenvolvimento sustentável ($\beta=0,211$; $t=1,961$; $p<0,1$). Contudo a satisfação intrínseca ($\beta=-0,408$; $t=-2,092$; $p<0,05$) e a responsabilidade ética/legal ($\beta=-0,597$; $t=-2,936$; $p<0,01$) estão negativamente relacionadas com o empenho na execução de tarefas. A performance no cumprimento de metas e objetivos apenas é influenciada positivamente pelo desenvolvimento sustentável ($\beta=0,147$; $t=1,968$; $p<0,1$) e o esforço para progredir no emprego pela satisfação intrínseca ($\beta=0,399$; $t=1,974$; $p<0,1$).

Os fatores associados com o apoio da organização, nomeadamente a satisfação e a confiança explicam 67,3% da sua variância. Os fatores da satisfação, comprometimento organizacional, confiança e RSE relacionados com o empenho na execução de tarefas explicam 37% da variância do mesmo. O fator da RSE relacionado com a performance no cumprimento de metas e objetivos explica 10,1% da sua variância e o fator da satisfação relacionado com o esforço para progredir no emprego explica 15% da sua variância.

A análise empírica das relações mencionadas revela que o apoio da organização é influenciado pela satisfação e confiança. O empenho na execução de tarefas é influenciado pela satisfação, comprometimento organizacional, confiança e RSE. A performance no cumprimento de metas e objetivos apenas é influenciada pela RSE e o esforço para progredir no emprego pela satisfação. A performance do colaborador é maioritariamente influenciada pela satisfação.

Quadro 27: Análise da regressão linear do impacte de todos os fatores na performance do colaborador

Variáveis incluídas	Apoio da organização		Empenho na execução de tarefas		Performance no cumprimento de metas e objetivos		Esforço para progredir no emprego	
	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t	$\beta^{(a)}$	Est. t
Satisfação								
Satisfação intrínseca	0,147		-0,408*	-2,092	0,077		0,399***	1,974
Satisfação extrínseca	0,238**	2,985	0,195		-0,005		-0,185	
Comprometimento organizacional								
Comprometimento normativo	-0,050		0,301**	2,656	0,060		-0,163	
Comprometimento instrumental	0,046		0,480**	5,911	0,013		0,075	
Confiança								
Confiança nos colegas	0,140*	2,004	0,230***	1,894	0,089		0,114	
RSE								
Responsabilidade ética/legal	-0,060		-0,597**	-2,936	-0,156		-0,276	
Desenvolvimento sustentável	0,054		0,211***	1,961	0,147***	1,968	0,176	
R²	0,673		0,370		0,101		0,150	
R² Adjusted	0,645		0,318		0,027		0,079	
Teste F	24,028		7,101		1,366		2,131	
Valores de P	0,047		0,061		0,051		0,051	

Notas: N=154; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

a Valores não estandardizados

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES

6.1 INTRODUÇÃO

A RSE começou por ser inserida nas empresas como um ponto diferenciador, uma forma de posicionamento da empresa num mercado cada vez mais competitivo. Hoje, para além disto, é uma forma de retribuição à sociedade, pelo impacte das práticas de trabalho da organização no meio ambiente e na sociedade em geral. Agir de forma ética, equitativa e socialmente responsável é, também, uma maneira de promover o relacionamento interno com os colaboradores e o seu bem-estar que está relacionado com o desempenho.

Assim, este estudo teve como principal objetivo analisar o impacte das práticas de responsabilidade social das empresas na performance dos colaboradores. E avaliar o efeito mediador da satisfação, comprometimento organizacional e confiança.

O presente capítulo pretende apresentar as principais conclusões do estudo desenvolvido e numa fase final serão apresentadas as implicações para a gestão, algumas limitações do estudo e propostas de investigações futuras.

6.2 CONCLUSÃO

Neste estudo foi analisada a relação entre a satisfação, comprometimento organizacional e confiança na relação da RSE com a performance do colaborador. O comprometimento organizacional foi considerado o principal intermédio, pois sobre ele foram também avaliados o impacto da confiança e satisfação.

Na avaliação das nove hipóteses deste estudo, através das regressões parciais verificou-se que em todas as relações analisadas foram encontradas relações significativas positivas, apesar de alguns fatores serem, apenas, parcialmente corroborados. Assim, pode-se referir que a RSE influencia positivamente a performance dos colaboradores, por meio da satisfação, comprometimento organizacional e confiança. Ali *et al.*(2010) suportam estes resultados, pois estudaram o efeito do comprometimento organizacional entre a RSE e a performance dos colaboradores.

Relativamente ao comprometimento organizacional, no presente estudo, este não é o principal intermediário, pois as hipóteses que estudaram a relação deste com outros fatores foram parcialmente corroboradas, com exceção da relação com a performance do colaborador que foi corroborada.

A RSE, a satisfação e a confiança não apresentam relação com o comprometimento instrumental, o que seria de esperar. Os indivíduos com um elevado comprometimento deste tipo, vão se dedicar ao trabalho, com o intuito único de realização dos seus interesses pessoais (e.g. manutenção do emprego, promoção). Não abandonando a organização, porque as alternativas são limitadas ou porque acarretaria custos.

Relativamente à regressão linear tendo em conta todos os fatores para estudar o impacto na performance do colaborador, a satisfação apresenta maior influência. Mas a RSE, o comprometimento organizacional e a confiança também têm relevância na explicação da performance do colaborador.

A amostra deste estudo foi constituída por, apenas, 172 respostas dos colaboradores de 8 empresas de construção civil concentradas, essencialmente, no distrito de Braga e Lisboa. A dimensão da amostra é reduzida, o que não permite considerar as conclusões obtidas como de elevada fiabilidade. Assim sendo, a dimensão da amostra é uma das principais limitações desta investigação, que resultou da indisponibilidade das empresas para

colaborar no estudo, ou seja, indisponibilidade para divulgar o questionário pelos seus colaboradores. Esta indisponibilidade era justificada pelas empresas, essencialmente, por razões internas e pela atual crise presenciada no setor. A crise tem vindo a provocar, principalmente, despedimentos, cortes nas despesas, que muitas vezes recaem nas práticas de RSE, congelamento de salários, o que fomenta o descontentamento dos colaboradores. Esta situação poderia enviesar as respostas dadas pelos colaboradores optando as empresas, por receio, não colaborar no estudo. Também, foi considerado como uma limitação, o tempo para a realização do estudo com maior profundidade.

O facto de as empresas restringirem a divulgação do questionário apenas aos colaboradores com correio eletrónico, também limitou a amostra, pois não foi possível chegar a todos os colaboradores, não representando a amostra a generalidade dos colaboradores das empresas.

Como restrição ao estudo, pode-se referir as escolhas das técnicas estatísticas, para testar as hipóteses do modelo conceptual proposto. As técnicas utilizadas permitiram apenas analisar, de forma parcial, os efeitos dos diferentes conceitos, não englobando os efeitos indiretos sobre a performance dos colaboradores. Uma maior amostra possibilitaria a utilização de equações estruturais para a análise do papel dos diferentes mediadores entre a RSE e a performance dos colaboradores.

O facto da medição da RSE ser baseada na perceção dos colaboradores, pode ser considerado uma limitação, pois alguns colaboradores podem não ter suficiente conhecimento do envolvimento da organização em atividades de RS. Assim, podem existir diferenças entre a perceção da RSE e o atual nível de envolvimento em atividades de RSE das organizações envolvidas neste estudo.

Como propostas para investigações futuras sugere-se a aplicação do modelo delineado a outros sectores de atividade. Seria interessante, também, acrescentar ao modelo, o estudo da variável performance da organização e analisar o impacte da RSE na performance do colaborador e o subsequente impacte na performance da organização e/ou acrescentar o estudo de algumas variáveis mediadoras, como por exemplo, a motivação, a intenção de abandonar a organização, a reputação da empresa e a identidade organizacional.

No que respeita às implicações para a gestão, a gestão deve dar particular atenção à implementação da RSE na sua estratégia de negócio, pois poderá aumentar a rentabilidade

da empresa a longo prazo. Uma vez que, foi verificado, principalmente, o impacto significativo da RSE na satisfação e confiança do colaborador e o impacto subsequente destas variáveis na performance do colaborador.

Por fim, conclui-se que o objetivo inicial de analisar se a performance do colaborador é influenciada pela RSE, satisfação, comprometimento organizacional e confiança foi cumprido. Foram obtidas relações positivas entre as variáveis do estudo, o que remete para o facto de que todas as variáveis têm influência na performance dos colaboradores.

BIBLIOGRAFIA

- Alas, R., Papalexandris, N., Niglas, K., & Galanaki, E. (2011). Managerial Values and Employee Commitment in a Cultural Context. *Transformations in Business and Economics*, 10(2), 42-59.
- Albinger, H. S., & Freeman, S. J. (2000). Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations. *Journal of business ethics*, 28(3), 243-253.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801.
- Ali, M., Hayat, K., Sarwat, N., & Qureshi, J. A. (2011). Job attitudes as a predictor of employee performance: Evidence from public sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 631-641.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Asongu, J. (2007). Innovation as an argument for corporate social responsibility. *Journal of Business and Public Policy*, 1(3), 1-21.
- Barthorpe, S. (2010). Implementing corporate social responsibility in the UK construction industry. *Property Management*, 28(1), 4-17.
- Bastos, A. V. B. (1996). Comprometimento no Trabalho: os caminhos da pesquisa e os seus desafios metodológicos. In A. Tamayo, Borges-Andrade, J. e Codo, W. (Orgs.) (Ed.), *Trabalho, organizações e cultura* (Vol. 1, n.11, pp. 94-109). ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de autores associados.

- Bollen, K. A., & Barb, K. H. (1981). Pearson's R and coarsely categorized measures. *American Sociological Review*, 46(2), 232-239.
- Bourque, L. B., & Fielder, E. P. (2003). *How to Conduct Self-Administered and Mail Surveys* (2 ed.). California: Sage Publications, Inc.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Journal of management accounting research*, 15(1), 117-143.
- Chiang, H. H., Han, T. S., & Chuang, J. S. (2011). The relationship between high-commitment HRM and knowledge-sharing behavior and its mediators. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 604-622.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Comissão das Comunidades Europeias. (2001). *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. COM (366). Bruxelas.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Costantino, E., Marchello, M. P., & Mezzano, C. (2010). Social Responsibility as a Driver for Local Sustainable Development. *Fondazione Eni Enrico Mattei Working Papers*, 498.

- Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (1999). Performance distributions: measuring employee performance using total quality management principles. *Journal of Quality Management*, 4(2), 225-241.
- DeltaCafés. Recuperado em 06 de Janeiro, 2012, de <http://www.delta-cafes.pt>
- EDP. Recuperado em 18 de Janeiro, 2012, de <http://www.edp.pt>
- Elçi, M., & Alpkın, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of business ethics*, 84(3), 297-311.
- Falkenburg, K., & Schyns, B. (2007). Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*, 30(10), 708-723.
- Fenwick, T. (2011). Learning 'social responsibility' in the workplace: conjuring, unsettling, and folding boundaries. *Pedagogy, Culture & Society*, 19(1), 41-60.
- Fischer, R. M., & Novelli, J. G. N. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 67-78.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., & Black, W. (2005). *Análise Multivariada de dados* (5 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective. *Journal of business ethics*, 102, 29-45.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2º ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2006). Corporate social responsibility and the UK construction industry. *Journal of Corporate Real Estate*, 8(3), 134-150.
- Jucan, C. N. (2011). Social Responsibility, Crisis and Sustainable Development. *The Business Review, Cambridge*, 17(1), 149-156.

- Lai, C. S., Chiu, C. J., Yang, C. F., & Pai, D. C. (2010). The Effects of Corporate Social Responsibility on Brand Performance: The Mediating Effect of Industrial Brand Equity and Corporate Reputation. *Journal of business ethics*, 95(3), 457-469.
- Leal, A. S., Caetano, J., Brandão, N. G., Duarte, S. E., & Gouveia, T. R. (2011). *Responsabilidade Social Empresarial em Portugal* (1º ed.). Lisboa: Horácio Piriquito.
- Lee, Y., Kim, Y., Lee, K. H., & Li, D. (2011). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
- Li, N., & Yan, J. (2009). The effects of trust climate on individual performance. *Frontiers of Business Research in China*, 3(1), 27-49.
- Li, N., Yan, J., & Jin, M. (2007). How does organizational trust benefit work performance? *Frontiers of Business Research in China*, 1(4), 622-637.
- Malhotra, N. K. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada* (4º ed.): Porto Alegre: Bookman.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Paiva, T. C. (2011). *Determinantes da performance baseados no processo de orçamentação*. Dissertação de mestrado não-publicada, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Pedrycz, W., Russo, B., & Succi, G. (2011). A model of job satisfaction for collaborative development processes. *Journal of Systems and Software*, 84(5), 739-752.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A complementaridade do SPSS (5ª ed.)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- PT. Recuperado em 12 de Janeiro, 2012, de <https://www.telecom.pt>
- Qureshi, J. A., Hayat, K., Ali, M., & Sarwat, N. (2011). Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance, Evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(4), 642-657.
- Rego, A., Cunha, M. P. e., Costa, N. G. d., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável: teoria e prática (2ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Cunha, M. P. E., & Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-Revista de Administração de Empresas*(2), 1-27.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE-Revista de Administração de Empresas*(3), 30-43.
- Rettab, B., Brik, A., & Mellahi, K. (2009). A Study of Management Perceptions of the Impact of Corporate Social Responsibility on Organisational Performance in Emerging Economies: The Case of Dubai. *Journal of business ethics*, 89(3), 371-390.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Santos, M. J. N., Santos, A. M., Pereira, E. N., & Almeida, J. L. d. (2006). *Responsabilidade Social nas PME (1º ed.)*. Lisboa: Editora RH, Lda.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate Social Responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.

- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), 143-157.
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 621-634.
- Tamm, K., Eamets, R., & Mõtsmees, P. (2010). Relationship between Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction: The Case of Baltic Countries. *University of Tartu-Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series*.
- Turker, D. (2009a). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of business ethics*, 89(2), 189-204.
- Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411-427.
- 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 del trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 77(2), 159-172.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXII)*. Minneapolis: University of Minnesota.

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

Caro/a colaborador/a.

No âmbito da Unidade Curricular Projeto/Estágio/Dissertação, inserida no Mestrado em Gestão da Universidade de Aveiro, este questionário tem como objetivo permitir a realização de um estudo sobre a influência das práticas de responsabilidade social das empresas na performance dos colaboradores.

As respostas recolhidas são totalmente confidenciais e serão usadas unicamente com um propósito científico, não tendo a sua organização qualquer acesso às respostas individuais de cada colaborador.

Por favor, responda com sinceridade a todas as afirmações, a sua opinião é muito importante.

O preenchimento do questionário levará, aproximadamente, 15 minutos.

Agradeço o preenchimento do questionário no prazo de 15 dias para possibilitar a celeridade do estudo.

Obrigado pelo tempo dispensado e pela sua gentil colaboração.

Indique o nome da empresa onde trabalha _____

Preencha com um x, na posição que melhor corresponde às suas características e à sua situação na empresa:

<ul style="list-style-type: none">• Sexo <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
<ul style="list-style-type: none">• Qual a sua idade? <input type="checkbox"/> Até 25 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> Mais de 50 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> 46 a 50 anos
<ul style="list-style-type: none">• Quais são as suas habilitações académicas <input type="checkbox"/> 3º ciclo ou inferior <input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Pós-graduação/mestrado <input type="checkbox"/> Secundário ou equivalente <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> MBA
<ul style="list-style-type: none">• Cargo que ocupa: <input type="checkbox"/> Diretor ou gerente <input type="checkbox"/> Supervisor/Coordenador <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/> Responsável de unidade/departamento <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Operacional
<ul style="list-style-type: none">• Tempo na empresa: <input type="checkbox"/> Há menos de 2 anos <input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos <input type="checkbox"/> Entre 16 e 20 anos <input type="checkbox"/> Entre 2 e 5 anos <input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos <input type="checkbox"/> Há mais de 20 anos

Preencha com um x, na posição correspondente à sua opinião.

GRELHA 1 – Responsabilidade social da empresa

Indique o seu grau de concordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as práticas de responsabilidade social da sua organização. Tenha em consideração a seguinte legenda:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Nem concordo nem discordo

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
A minha organização tem como alvo um crescimento sustentável, que considera as gerações futuras.					
Considero que ser socialmente responsável é o mais importante para uma organização.					
A responsabilidade social de uma organização é essencial para a sua rentabilidade a longo prazo.					
A minha organização procura cumprir com todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos colaboradores.					
A minha organização tem políticas internas que impedem a discriminação na remuneração e na promoção entre os colaboradores.					
A minha organização implementa programas especiais para minimizar o seu impacte negativo sobre o Ambiente.					
A minha organização incentiva os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.					
A minha organização preocupa-se com as necessidades dos colaboradores.					
A minha organização implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom ambiente de trabalho e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores.					
Na minha organização, as decisões relacionadas com os colaboradores são geralmente justas.					
Na minha organização, os gestores controlam os possíveis impactes negativos das atividades da empresa na comunidade.					
A minha organização é reconhecida como uma empresa de confiança.					
A minha organização contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.					
A minha organização preocupa-se em manter uma boa imagem da sua conduta empresarial.					
A minha organização cumpre com a sua responsabilidade social.					
A minha organização incentiva os funcionários a participarem nas atividades sociais voluntariamente.					

Grelha 2 – Satisfação

Indique, por favor, o seu grau de concordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as suas práticas quanto à satisfação em relação à organização em que trabalha. Tenha em consideração a seguinte legenda:

1 – Discordo totalmente

4 – Concordo

2 – Discordo

5 – Concordo totalmente

3 – Nem concordo nem discordo

	1	2	3	4	5
Estou satisfeito com a capacidade de me manter ocupado o tempo inteiro.					
Sinto-me satisfeito com a oportunidade de trabalhar em equipa.					
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer tarefas diferentes, ocasionalmente.					
Sinto-me satisfeito por ser reconhecido e valorizado pelos meus superiores.					
Estou satisfeito com a forma como o meu superior lida com os seus colaboradores/subordinados.					
Estou satisfeito com a competência do meu superior na tomada de decisões.					
Sinto-me satisfeito com a oportunidade de colaborar com outras pessoas.					
Estou satisfeito com a oportunidade de exercer algumas funções de liderança.					
Estou satisfeito com a oportunidade de fazer algo utilizando as minhas competências.					
Estou satisfeito com a forma como as políticas internas são postas em prática.					
Estou satisfeito com o salário que recebo de acordo com as funções que desempenho.					
Sinto-me satisfeito com a oportunidade de progredir no meu emprego.					
Estou satisfeito com a liberdade que tenho para fazer críticas.					
Estou satisfeito com a oportunidade de utilizar os meus métodos de trabalho.					
Sinto-me satisfeito com as condições gerais de trabalho na minha organização.					
Estou satisfeito com as relações que existem entre colegas de trabalho.					
Estou satisfeito com os elogios que recebo por fazer um bom trabalho.					
Estou satisfeito com a minha realização pessoal no trabalho.					
Estou satisfeito com o facto da minha organização se preocupar em manter um ambiente de trabalho seguro e saudável.					

Grelha 3 – Comprometimento organizacional

Indique, por favor, o seu grau de concordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as suas práticas quanto ao comprometimento organizacional (ligação emocional entre o colaborador e a organização). Tenha em consideração a escala que é apresentada de seguida:

1 – Discordo totalmente

2 – Discordo

3 – Nem concordo nem discordo

4 – Concordo

5 – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Os meus valores e os valores da minha organização são muito semelhantes.					
Na minha organização sinto que faço parte de uma família.					
Mesmo se a minha organização estivesse com problemas financeiros, eu estaria relutante em mudar para outra organização.					
Estou disposto a fazer um esforço para além do que é esperado para ajudar a minha organização a ser bem-sucedida.					
Mesmo que me trouxesse vantagens, sinto que não deveria abandonar a minha organização agora.					
Para mim esta é a melhor de todas as organizações possíveis para trabalhar.					
Ficaria com um sentimento de culpa se deixasse a minha organização agora.					
Mantenho-me nesta organização porque sinto que não conseguiria facilmente entrar noutra organização.					
Sinto que, se recebesse uma oferta de melhor emprego, não seria correto deixar a minha organização.					
Continuo nesta organização porque, se sáísse, teria que fazer grandes sacrifícios pessoais.					
Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização					
Sinto que existe uma forte ligação afetiva entre mim e a minha organização.					
Sinto-me em dívida para com a minha organização.					
Aceitaria qualquer tipo de tarefas, de forma a continuar a trabalhar para esta organização.					
Mantenho-me nesta organização porque sinto que tenho poucas oportunidades noutras organizações.					
Eu preocupo-me realmente com o destino da minha organização.					
Não abandono esta organização devido a potenciais desvantagens que me podem prejudicar.					
Não deixaria a minha organização agora, porque sinto que tenho obrigações para com as pessoas que aqui trabalham.					
Sinto que tenho poucas alternativas de emprego se deixar esta organização.					

Grelha 4 – Confiança

Indique, por favor, o seu grau de concordância relativamente a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta as suas práticas quanto à confiança em relação à organização onde trabalha, de acordo com a escala apresentada de seguida:

1 – Discordo totalmente

4 – Concordo

2 – Discordo

5 – Concordo totalmente

3 – Nem concordo nem discordo

	1	2	3	4	5
Os meus superiores têm em atenção as minhas sugestões construtivas.					
A minha organização está comprometida com práticas de gestão adequadas.					
A minha organização está empenhada em entender os colaboradores.					
Pode-se confiar na gestão de topo para tomar decisões sensatas para o futuro da empresa.					
A minha organização trata-me de forma justa.					
Eu confio na minha organização.					
Posso confiar nas pessoas com quem trabalho para me ajudarem, se necessitar.					
Tenho confiança nos meus colegas.					
Na minha organização existe espírito de equipa e entre ajuda.					
Posso contar com os meus colegas para não prejudicarem o meu trabalho.					
A maioria dos meus colegas faz o seu trabalho mesmo sem os supervisores por perto.					
Os nossos gestores trabalham para o benefício dos colaboradores, mesmo quando não o transmitem.					
A empresa terá um futuro menos positivo caso não atraia melhores gestores.					

Grelha 5 – Performance

Indique, por favor, o seu grau de concordância em relação a cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta o seu desempenho mais recente. Tenha em atenção a seguinte legenda:

1 – Discordo totalmente

4 – Concordo

2 – Discordo

5 – Concordo totalmente

3 – Nem concordo nem discordo

	1	2	3	4	5
Tenho cumprido com os objetivos e metas estabelecidas pela minha organização.					
Alcancei as metas e objetivos estabelecidos pela organização, porque estes eram possíveis de alcançar.					
As metas e objetivos cumpridos foram o máximo que consegui alcançar, tendo em conta as minhas capacidades.					
Atingi grande parte dos objetivos estabelecidos, porque não queria perder o meu emprego.					
Completei todas as tarefas que me foram atribuídas, porque não seria correto não me esforçar para tal.					
Atingi as metas e objetivos estabelecidos, porque era importante para a organização e para mim.					
Se me tivesse esforçado mais poderia ter alcançado mais objetivos.					
A minha organização ofereceu-me as condições e os benefícios necessários para atingir os objetivos e metas estabelecidas.					
Atingi as metas e objetivos estabelecidos pela minha organização, porque queria progredir no meu emprego.					
Os meus colegas esforçaram-se para alcançar as metas e os objetivos estabelecidos.					
Os meus colegas ajudaram-me a atingir as metas e os objetivos estabelecidos.					
Cumpri com os objetivos e metas estabelecidos porque me foi explicado, de forma clara, o que era esperado da minha função.					
Tenho contribuído nas práticas de responsabilidade social da minha organização.					
Atingi os objetivos estabelecidos, porque me foi permitido expor a minha opinião relativamente ao estabelecimento das minhas metas de desempenho.					
Atingi os objetivos estabelecidos, porque a organização confiou em mim.					
Atingi os objetivos estabelecidos, porque a minha organização encoraja-me a participar na tomada de decisões que têm impacto no meu trabalho.					
Atingi os objetivos e metas estabelecidas, porque recebo feedback regular do meu desempenho.					

Obrigado pela sua colaboração!