

Universidades Lusíada

Freire, Maria Teresa Guimarães Rodrigues Diniz,
1986-

**Responsabilidade social e work engagement :
o papel da confiança organizacional e do
significado do trabalho**

<http://hdl.handle.net/11067/3736>

Metadados

| | |
|---------------------------|---|
| Data de Publicação | 2018-01-31 |
| Resumo | <p>O presente estudo teve como objectivo principal analisar a relação entre as práticas responsabilidade social das organizações e o work engagement. Adicionalmente, também foi testado o papel da confiança organizacional e do significado do trabalho enquanto mediadores na relação entre práticas de responsabilidade social das organizações e o work engagement. Para a recolha de dados, procedemos à aplicação de um inquérito por questionário online ao qual responderam 282 inquiridos. Efectuou-se a anál...</p> <p>The present research aims to analyze the relationship between corporate social responsibility and work engagement. Additionally, we intent to test the role of organizational trust and Meaningful work as mediators in the relationship between corporate social responsibility and work engagement. For a data collection, we proceed with the application of an online questionnaire survey to which 282 people answered. Statistical analysis of data was performed through the application of correction, regre...</p> |
| Palavras Chave | Responsabilidade social das empresas, Empregados - Atitudes, Cultura organizacional, Comportamento organizacional |
| Tipo | masterThesis |
| Revisão de Pares | Não |
| Coleções | [ULL-FCEE] Dissertações |

Esta página foi gerada automaticamente em 2025-05-17T09:33:40Z com
informação proveniente do Repositório



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

**Responsabilidade social e work engagement: o papel da
confiança organizacional e do significado do trabalho**

Realizado por:

Maria Teresa Guimarães Rodrigues Diniz Freire

Orientado por:

Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Constituição do Júri:

Presidente:

Prof. Doutor Mário Caldeira Dias

Orientadora:

Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Arguente:

Prof.^a Doutora Maria Teresa Pereira Esteves

Dissertação aprovada em:

18 de Janeiro de 2018

Lisboa

2017



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A D E L I S B O A

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise
Organizacional

Responsabilidade social e *work engagement*: o
papel da confiança organizacional e do significado
do trabalho

Maria Teresa Guimarães Rodrigues Diniz Freire

Lisboa

Setembro 2017



UNIVERSIDADE LUSÍADA DE LISBOA

Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional

Responsabilidade social e *work engagement*: o
papel da confiança organizacional e do significado
do trabalho

Maria Teresa Guimarães Rodrigues Diniz Freire

Lisboa

Setembro 2017

Maria Teresa Guimarães Rodrigues Diniz Freire

Responsabilidade social e *work engagement*: o papel da confiança organizacional e do significado do trabalho

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional.

Área de especialização: Gestão de Recursos Humanos

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia

Lisboa

Setembro 2017

Ficha Técnica

Autora Maria Teresa Guimarães Rodrigues Diniz Freire
Orientadora Prof.^a Doutora Maria Manuela Marques Faia Correia
Título Responsabilidade social e *work engagement*: o papel da confiança organizacional e do significado do trabalho
Local Lisboa
Ano 2017

Mediateca da Universidade Lusíada de Lisboa - Catalogação na Publicação

FREIRE, Maria Teresa Guimarães Rodrigues Diniz, 1986-

Responsabilidade social e work engagement: o papel da confiança organizacional e do significado do trabalho / Maria Teresa Guimarães Rodrigues Diniz Freire; orientado por Maria Manuela Marques Faia Correia. - Lisboa: [s.n.], 2017. - Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Análise Organizacional, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada de Lisboa.

I - CORREIA, Maria Manuela Marques Faia, 1967-

LCSH

1. Responsabilidade social das empresas
2. Empregados - Atitudes
3. Cultura organizacional
4. Comportamento organizacional
5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Social responsibility of business

2. Employees - Attitudes

3. Corporate culture

4. Organizational behavior

5. Universidade Lusíada de Lisboa. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations

6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HD60.F74 2017

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais por me terem dado esta oportunidade de começar de novo, sem vocês e o vosso apoio, nada disto teria sido possível. Dizem que a vida começa aos 30, espero que a teoria se confirme.

Ao Miguel por ser um companheiro à altura do desafio, obrigada pelo apoio, pelo carinho, pela parvoíce pegada e pela incomensurável paciência.

À minha recém-adquirida família que me recebeu de braços abertos, especialmente aos primos Vasco e Rita.

Aos meus amigos que sempre me encorajaram e me apoiaram e estão desejosos que eu passe a ter tempo livre.

Ao grupo de trabalho desta dissertação que foi essencial para levar o presente estudo a bom porto.

À Professora Manuela Faia Correia, pela paciência e disponibilidade, não de hoje, mas desde há quase uma década! Jamais me esquecerei que me ensinou o que é “procrastinar”.

À Professora Sónia Gonçalves por todo o apoio a todos os níveis mas especialmente na parte estatística.

À Professora Teresa Esteves que foi uma ajuda preciosa durante todo o mestrado.

Aos meus colegas de trabalho e de curso que me acompanharam durante este percurso.

Às 282 pessoas que participaram neste estudo e sem as quais nada disto teria sido possível, o meu agradecimento.

.

“As pessoas tornam-se verdadeiramente notáveis quando começam a pensar que conseguem fazer coisas. É quando acreditam nelas mesmas que descobrem o primeiro segredo para o sucesso.”

Peale, N. (1993) Positive thinking everyday: An inspiration for each day of the year. New York: Simon & Schuster

APRESENTAÇÃO

Responsabilidade Social e *Work Engagement*: o papel da Confiança Organizacional e do Significado do Trabalho

Maria Teresa Guimarães Rodrigues Diniz Freire

O presente estudo teve como objectivo principal analisar a relação entre as práticas de responsabilidade social das organizações e o *work engagement*. Adicionalmente, também foi testado o papel da confiança organizacional e do significado do trabalho enquanto mediadores na relação entre práticas de responsabilidade social das organizações e o *work engagement*. Para a recolha de dados, procedemos à aplicação de um inquérito por questionário *online* ao qual responderam 282 inquiridos. Efectuou-se a análise estatística de dados, através da aplicação das técnicas de correlação, regressão e mediação. Os resultados obtidos neste estudo sugerem que as práticas de responsabilidade social das organizações estão positivamente relacionadas com o *work engagement* e que a confiança organizacional e o significado do trabalho exercem um papel mediador entre as práticas de responsabilidade social das organizações e o *work engagement*. Apresentam-se ainda as conclusões e limitações da investigação, bem como algumas sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: Responsabilidade Social das Organizações, Confiança Organizacional, Significado do Trabalho, *Work Engagement*

PRESENTATION

Social Responsibility and *Work Engagement*: the role of Organizational Trust and Meaningful Work

Maria Teresa Guimarães Rodrigues Diniz Freire

The present research aims to analyze the relationship between corporate social responsibility and work engagement. Additionally, we intent to test the role of organizational trust and Meaningful work as mediators in the relationship between corporate social responsibility and work engagement. For a data collection, we proceed with the application of an online questionnaire survey to which 282 people answered. Statistical analysis of data was performed through the application of correlation, regression and mediation techniques. The results obtained in the study suggest that the practices of corporate social responsibility are positively related to work engagement and organizational trust and the meaningful work exert a mediating relationship between practices of corporate social responsibility and work engagement. Furthermore, we are also presented the conclusions and limitations of this research, as well as some suggestions for future research.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Organizational Trust, Meaningful Work, Work Engagement

LISTA DE FIGURAS

| | |
|------------------------------------|----|
| Figura 1 – Modelo Conceptual | 46 |
|------------------------------------|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Distribuição dos trabalhadores por idade..... | 47 |
| Tabela 2 - Distribuição dos trabalhadores por género sexual..... | 48 |
| Tabela 3 - Distribuição dos trabalhadores por nacionalidade | 48 |
| Tabela 4 - Distribuição dos trabalhadores por escolaridade..... | 48 |
| Tabela 5 - Distribuição dos trabalhadores por antiguidade na empresa | 49 |
| Tabela 6 - Distribuição dos trabalhadores por dimensão da empresa..... | 49 |
| Tabela 7 - Distribuição dos trabalhadores por sector de actividade da empresa..... | 49 |
| Tabela 8 - Distribuição dos trabalhadores por função desempenhada..... | 50 |
| Tabela 9 - Matriz factorial da Escala de Turker (2009b) | 51 |
| Tabela 10 - Matriz factorial da escala de RSO | 56 |
| Tabela 11 - Matriz factorial da escala de Confiança Organizacional | 58 |
| Tabela 12 - Matriz factorial da escala de Significado do Trabalho | 59 |
| Tabela 13 - Matriz factorial da escala de <i>Work Engagement</i> | 59 |
| Tabela 14 - Estatísticas Descritivas e Alfas de Cronbach..... | 60 |
| Tabela 15 - Diferenças das médias dos pares das dimensões de RSO | 61 |
| Tabela 16 - Análise Correlacional das variáveis em estudo. | 62 |
| Tabela 17 - Modelo 1 de regressão do <i>Work Engagement</i> | 64 |
| Tabela 18 - Modelo 2 da regressão da Confiança Organizacional e do Significado do Trabalho..... | 65 |
| Tabela 19 - Modelo 3 de regressão do <i>Work Engagement</i> | 66 |
| Tabela 20 - – Modelo 4 de regressão do Work Engagement I..... | 67 |
| Tabela 21 - Modelo 4 de regressão do Work Engagement II..... | 67 |
| Tabela 22 - Modelo 4 de regressão do Work Engagement III..... | 68 |

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

- GERH - Gestão Estratégica de Recursos Humanos
- GSRH - Gestão Sustentável de Recursos Humanos
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- RH - Recursos Humanos
- RSO - Responsabilidade Social das Organizações
- RSOP - Responsabilidade Social das Organizações Percebida
- TTS - Teoria das Trocas Sociais
- WE* - Work Engagement

- e.g. - (exempli gratia) por exemplo
- et al - (et alias) e outros

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. Introdução Geral | 23 |
| 1.2. Enquadramento e Pergunta de Partida..... | 24 |
| 1.3. Objectivos | 24 |
| 1.4. Estrutura da Dissertação | 25 |
| 2. Enquadramento Teórico | 27 |
| 2.1. Introdução | 27 |
| 2.2. Gestão de Recursos Humanos | 27 |
| 2.2.1. Gestão Estratégica de Recursos Humanos..... | 29 |
| 2.2.2. Gestão Sustentável de Recursos Humanos | 30 |
| 2.3. Responsabilidade Social das Organizações..... | 34 |
| 2.3.1. Responsabilidade Social das Organizações Percebida | 38 |
| 2.4. Confiança Organizacional | 39 |
| 2.5. Significado do Trabalho..... | 40 |
| 2.6. Work Engagement..... | 43 |
| 2.7. Modelo Conceptual e Formulação de Hipóteses | 45 |
| 3. Estudo Empírico..... | 47 |
| 3.1. Processo Metodológico | 47 |
| 3.2. Caracterização da Amostra | 47 |
| 3.3. Operacionalização das Variáveis | 50 |
| 3.3.1. Variável independente 1: Responsabilidade Social das Organizações | 50 |
| 3.3.2. Variável Mediadora 1: Confiança Organizacional..... | 52 |
| 3.3.3. Variável Mediadora 2: Significado do Trabalho | 52 |
| 3.3.4. Variável dependente 1: <i>Work Engagement</i> | 52 |
| 3.4. Análise e Tratamento de Dados..... | 53 |
| 4. Resultados | 55 |
| 4.1. Análise Factorial | 55 |
| 4.1.1. Escala de RSO | 55 |
| 4.1.2. Escala de Confiança Organizacional | 58 |
| 4.1.3. Escala de Significado do Trabalho..... | 58 |
| 4.1.4. Escala de <i>Work Engagement</i> | 59 |
| 4.2. Estatística Descritiva e Consistência Interna..... | 60 |
| 4.3. Análise Correlacional..... | 61 |
| 4.4. Análise das Mediações..... | 62 |
| 4.4.1. Análise das Mediações – Modelo 1 | 63 |
| 4.4.2. Análise das Mediações – Modelo 2 | 64 |
| 4.4.3. Análise das Mediações – Modelo 3 | 66 |

| | |
|---|----|
| 4.4.4. Análise das Mediações – Modelo 4 | 66 |
| 4.4.5. Teste de Sobel..... | 68 |
| 5. Discussão de Resultados e Conclusões | 71 |
| 5.1. Discussão de Resultados | 71 |
| 5.2. Limitações e Perspectivas Futuras | 74 |
| 5.3. Conclusões | 76 |
| Bibliografia | 79 |
| Apêndices | 83 |
| Lista de apêndices..... | 85 |
| Apêndice A | 87 |

1. INTRODUÇÃO GERAL

1.1. INTRODUÇÃO

Desde as primeiras teorias sobre a Gestão de Recursos Humanos (GRH) originárias da primeira metade do século passado até aos dias hoje, a importância da própria GRH tem ganho terreno dentro das organizações, deixando de ser apenas o departamento ou mesmo o conjunto de pessoas que pertenciam a outros departamentos destacados para tratar dos horários, salários entre outros, para se tornar num departamento-chave na própria gestão das organizações (Freitas, Jabbour & Santos, 2011)

Seja por influência da globalização, ou pelos conhecimentos ganhos através das múltiplas investigações feitas, e embora esta questão ainda esteja em debate quer nas organizações, quer na academia, hoje em dia os Recursos Humanos (RH), podem não fazer a gestão directa dos trabalhadores de uma instituição, mas são quem cria os sistemas de gestão que os gestores de linha utilizam.

Os departamentos de Recursos Humanos têm como missão específica a atracção, retenção e desenvolvimento dos RH indispensáveis para o desenvolvimento da própria organização. Para que tal aconteça, os sistemas de RH devem ter práticas que posicionem a organização no mercado de trabalho como empregador de excelência, capaz de atrair os melhores profissionais, devendo, também, conseguir gerir a relação com os trabalhadores, sendo o trabalho visto como uma fonte de satisfação para os mesmos e devem ainda ser capazes de controlar a utilização dos sistemas de RH, para melhorar a eficácia e eficiência organizacional sempre que tal seja preciso (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2013).

Um dos primeiros estudos na área da gestão estratégica de RH a ter impacto quer na academia, quer na prática, foi o de Huselid (1995) onde se demonstra que a evolução da GRH para o nível estratégico empresarial aconteceu sobretudo pelo reconhecimento da importância da uma força de trabalho qualificada, motivada e alinhada com as necessidades da organização, fazendo a ligação entre os sistemas de práticas de desempenho individual e o desempenho da empresa. Já na última década assistimos ao crescimento e evolução não só da Gestão Estratégica de Recursos Humanos, mas também da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (Correia & Esteves, 2017).

Este trabalho insere-se dentro do paradigma da Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) tendo como objectivo analisar a relação entre as práticas de responsabilidade social das organizações e o *work engagement*. Os resultados de investigações realizadas por diversos autores (e.g.: Aguinis & Glavas, 2017; Farooq, Payaud, Merunka & Valette-Florence, 2013; Glavas & Kelley, 2014; Hansen, Dunford, Boss, Boss & Angermeier, 2011; Prutina, 2016; Shin, Hur & Kang, 2016; Zafar & Ali, 2016) apontam no sentido de que as práticas de responsabilidade social das organizações têm várias consequências, entre os quais encontramos o *work engagement*.

Neste estudo pretende-se verificar se de facto existe uma relação entre as práticas de responsabilidade social das organizações e o *work engagement*. Pretende-se ainda analisar o papel da confiança organizacional e do significado do trabalho enquanto variáveis mediadoras desta relação.

1.2. ENQUADRAMENTO E PERGUNTA DE PARTIDA

Dada toda a informação existente sobre as práticas de gestão de recursos humanos e, tendo em vista a analisar a relação entre as práticas de responsabilidade social das organizações e o *work engagement*, na presente dissertação realizou-se um estudo empírico sobre o impacto destas práticas de responsabilidade social no *work engagement* e como as mesmas poderiam ser mediadas pela confiança organizacional e pelo significado do trabalho.

Assim definimos a seguinte pergunta de partida: a relação entre as práticas de responsabilidade social das organizações e o *work engagement* é mediada pela confiança organizacional e pelo significado do trabalho?

1.3. OBJECTIVOS

Arrancando da pergunta de partida e uma vez que se pretende compreender a relação das práticas de responsabilidade social das organizações com o *work engagement*,

utilizando como mediadores a confiança organizacional e o significado do trabalho, são definidos os seguintes objectivos:

- i. Objectivo Geral: avaliar o impacto das práticas de Responsabilidade Social das Organizações no *Work Engagement*
- ii. Objectivos específicos: avaliar o papel da Confiança Organizacional e do Significado do trabalho enquanto mediadores na relação entre as práticas de Responsabilidade Social das Organizações e o *Work Engagement*

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos organizados da seguinte forma:

- No primeiro capítulo é feito um enquadramento aos assuntos abordados no estudo e, é definida a pergunta de partida, bem como os objectivos do trabalho;
- O segundo capítulo é dedicado à revisão da literatura que serviu de base para o estudo empírico. Desta forma, abordamos todos os conceitos em estudo e apresentamos no final o modelo conceptual e a formulação de hipóteses;
- Já o terceiro capítulo é dedicado ao estudo empírico, no qual é explicada a metodologia utilizada. Para tal é caracterizada a amostra utilizada, demonstrado o processo metodológico, feita a instrumentalização das variáveis e ainda explicada a análise e tratamento de dados;
- No quarto capítulo demonstramos os resultados do estudo, começando pela análise descritiva e de consistência interna, passando pela análise correlacional e terminando na análise das mediações;
- O quinto capítulo é dedicado à discussão dos resultados obtidos face à literatura;
- O sexto e último capítulo pretende demonstrar as implicações do trabalho, mas também conhecer as suas limitações e ainda, avançar com sugestões para desenvolvimentos futuros sobre a temática.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentamos em primeiro lugar um enquadramento teórico sobre o que é a Gestão de Recursos Humanos (GRH) e a sua evolução até à Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH), analisando como é que esta tem evoluído e quais as suas práticas actuais. Posteriormente serão abordadas as principais temáticas para a elaboração do presente estudo e a forma como as mesmas se interligam: a responsabilidade social das organizações, a responsabilidade organizacional percebida, o significado do trabalho, a confiança organizacional e finalmente o *work engagement*

2.2. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A história da GRH começa nos finais do século XIX, com o eclodir da revolução industrial e o êxodo rural. Dado ao rápido crescimento e em grande escala das empresas fabris da altura, houve a necessidade de criar departamentos para supervisionar os trabalhadores, salários, horários entre outros. Já no início do Século XX, Frederick Taylor cria o *taylorismo*, um sistema que consiste na divisão do trabalho e especialização do operário numa só tarefa. Posteriormente nos anos 20 aparece a Escola das Relações Humanas como movimento de oposição às teorias clássicas e Elton Mayo leva a cabo um extenso estudo que perspectiva as empresas como um sistema social. Só após a 2ª Guerra Mundial é que começam a aparecer os primeiros departamentos de “Gestão de Pessoal”, contudo estes ainda só lidavam com contratações e despedimentos, sendo que só no final dos anos 80 e devido à crescente globalização é que foram criados os primeiros departamentos de recursos humanos, tal como hoje os conhecemos e é nos anos 90 que se começa a ouvir falar pela primeira vez na Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) (Boxall, Purcell & Wright, 2007; Cania, 2014; Haslinda, 2009; Keenan, 2005).

Fazendo a análise da evolução da GRH em Portugal, tem-se verificado a sua passagem de um papel puramente burocrático e administrativo para uma abordagem centrada nas pessoas. Nos anos 70 os RH tinham uma função pequena e de baixo estatuto, ficando debaixo da alçada dos departamentos administrativos ou financeiros,

sendo compostos principalmente por trabalhadores de escritório. Já nos anos 80, devido às negociações de trabalho colectivo, os Recursos Humanos (RH) ganharam um papel mais importante nas empresas, contudo a função era tipicamente conduzida por juristas e permanecia altamente burocrática, havendo pouco ou nenhuma integração com a estratégia empresarial. Eis que em 1986 com a entrada na União Europeia, o ambiente de negócios se alterou bastante e os sindicatos perderam um pouco do seu peso, passando os RH a reflectir as novas preocupações dos trabalhadores e da empresa relativamente à competitividade e flexibilidade. Por fim, na década de 90 verificamos que começa a existir uma diversificação da origem académica dos gestores de RH, e que, foram instalados mais cursos de GRH verificando-se actualmente que a maioria das organizações tem um departamento específico para a gestão do pessoal (Cabral-Cardoso, 2004; Neves & Gonçalves, 2009).

Presentemente, embora existam múltiplas definições sobre o significado e importância da GRH, podemos descrever a GRH como um sistema de actividades e estratégias focadas na gestão de pessoas com o objetivo de maximizar o desempenho individual e atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas. A GRH costuma ter como funções formais o recrutamento e selecção de novos colaboradores, a formação e desenvolvimento de trabalhadores, a avaliação de desempenho e a atribuição de benefícios (Cania, 2014; Fottler, 2011; Keenan, 2005; Rotich, 2015).

Para Freitas, Jabbour e Santos (2011) a GRH tem como principais objectivos:

- Aumentar os talentos das organizações, gerindo o trabalho e as pessoas e não apenas os recursos e números;
- Atrair e reter os melhores profissionais;
- Criar condições que levem à motivação individual e à mobilização grupal, tendo em vista os objectivos organizacionais;
- Possibilitar o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas;
- Adaptar as políticas da GRH à realidade da organização e ao contexto no qual a organização se insere

Para Haslinda (2009) e Richman (2015) há uma diferenciação entre o que é a Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH), afirmando que a GRH é um processo de gestão de talentos tendo em conta os objectivos organizacionais e cujas actividades se prendem com o recrutamento e selecção, a atribuição de benefícios, as relações laborais e ainda a gestão de situações ligadas à higiene e segurança no trabalho, ao passo que a DRH consiste numa série de actividades organizadas dentro de um espaço temporal específico com vista a mudanças comportamentais e tendo como principais actividades a formação e desenvolvimento, a gestão da avaliação de desempenho, o planeamento e desenvolvimento da carreira e ainda a gestão da mudança.

Já Boxall, Purcell e Wright (2007) e Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, e Drake (2009) distinguem três sub-áreas distintas da GRH, mencionando a Micro GRH que está relacionada com as políticas e práticas de RH actuando ao nível da gestão de pessoas ou pequenos grupos e com a gestão da organização do trabalho; a GRH Internacional direccionada para empresas que operam além-fronteiras, procurando manter sempre as mesmas políticas e práticas de RH; e finalmente a GESH que vai para além das estratégias de RH adoptadas pelos departamentos, procurando medir o impacto destas estratégias no desempenho e analisando problemas de *design* e de execução do trabalho. É sobre este último tipo de gestão que dedicaremos o próximo capítulo.

2.2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Tal como refere Huselid (1995) as práticas de RH têm impactos nas outras áreas da organização, verificando-se efeitos ao nível da produtividade, do desempenho individual e organizacional e do comportamento dos trabalhadores, sendo um dos primeiros autores a referenciar a importância do departamento de RH estar alinhado com a estratégia da organização onde está inserido.

A literatura (e.g.: Boxall, Purcell & Wright, 2007; Fottler, 2011; Lengnick-Hall, et al., 2009; Nishii & Wright, 2008) define a Gestão Estratégica de Recursos Humanos como um vasto conjunto de actividades e práticas de gestão relacionadas com o desenvolvimento e manutenção de uma força de trabalho que contribua para a eficácia

organizacional, concorrendo para a concretização dos objectivos estratégicos da própria organização.

Este tipo de gestão acaba por se envolver com todas as actividades implementadas pela organização e analisa a forma como as mesmas causam impacto na performance dos trabalhadores (Boxall, Purcell & Wright, 2007)

Analisando a relação entre a Gestão Estratégica de Recursos Humanos e a Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH), verificamos que a primeira está estreitamente ligada às práticas e políticas de gestão com vista a resultados organizacionais, porquanto as organizações procuram transformar recursos em resultados, fazendo o melhor uso de recursos que leve ao melhor dos resultados com o mínimo de custos e tende a olhar para a gestão sustentável como um tipo de vantagem competitiva económica sustentada (Freitas, Jabbour & Santos, 2011; Huselid, 1995; Mazur, 2014). Já a GSRH tende a prestar mais atenção aos resultados humanos e sociais e, à forma como estes contribuem para o desenvolvimento do capital humano e social das organizações (Correia & Esteves, 2017; Mazur, 2014)

Porém, estes dois conceitos, a GERH e a GSRH surgem na literatura como duas áreas distintas, devido aos pontos convergentes entre ambos. Contudo, estes estão a fundir-se e a emergir num novo conceito, a Gestão Estratégica Sustentável de Recursos Humanos, um tipo de gestão orientado para os resultados relativos à inovação, mas também a factores sociais, económicos e ambientais relativos às organizações e aos seus *stakeholders* (Gomesa, Kneippa, Rosa, Bichuetia & Perlina, 2016).

2.2.2. GESTÃO SUSTENTÁVEL DE RECURSOS HUMANOS

Actualmente seja através da influência dos média, dos objectivos de poupança de desperdício, ou mesmo devido às necessidades dos empregados, tem-se verificado existir uma pressão para que as empresas e os seus recursos humanos tenham uma mudança de comportamentos, tornando-se mais "verdes" e mais sustentáveis, levando a que, no presente as organizações procurem fazer uma gestão sustentável de recursos humanos.

No que concerne à sustentabilidade, presentemente verifica-se que a preocupação vai primeiramente de encontro à necessidade de minimizar a pegada ecológica das empresas na sociedade, havendo dezenas de milhares de referências bibliográficas sobre o assunto no Google Scholar, mas apenas algumas centenas sobre a GSRH (Pfeffer, 2010).

Segundo Freitas, Jabbour e Santos (2011), a sustentabilidade é a quarta fase da evolução da Gestão de Recursos Humanos. Tal como já vimos, esta evolução começa na concepção, isto é, no início da própria organização ainda pouco estruturada. Na segunda fase deparamo-nos com a criação do “Departamento de Pessoal” cujas práticas são limitadas e circunscrevem-se ao recrutamento e selecção, a formação, os pagamentos e a avaliação de desempenho. Já na terceira fase nasce a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH), cujas práticas estão relacionadas entre si e com os objectivos da empresa. E por último, na quarta fase, os RH tornam-se na base da sustentabilidade das organizações, em virtude de procurar melhorar o desempenho através da inovação, gestão da diversidade e gestão ambiental

A literatura actual define o desenvolvimento sustentável como a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras e fornece uma perspectiva fresca e revigorante do mundo, que pode promover abordagens inovadoras para uma variedade de situações nas organizações (Cambridge Institute for Sustainability Leadership [CISL], 2015; Correia & Esteves, 2017; Cohen, 2010; Cohen, Taylor & Muller-Carmen, 2012; Dumitrana, Dumitru, Jianu, Jinga & Radu, 2009; Society for Human Resource Management [SHRM], 2011).

Quando aplicada às organizações, e falando especificamente na Gestão de Recursos Humanos, a sustentabilidade pode ser entendida como a capacidade da organização para atingir os seus objectivos e ter um desempenho sustentável, por outras palavras, tal como nos diz Wagner (2013, p. 433) “A Gestão Sustentável de Recursos Humanos (GSRH) é a forma como os RH vão ao encontro às necessidades decorrentes da organização e da sociedade sem comprometer a sua capacidade de satisfazer necessidades futuras”. Isto acontece através da criação de capacidades, motivações que promovem a equidade, o desenvolvimento e bem-estar. Esta sustentabilidade pretende, portanto, alcançar o indivíduo, a organização, e ainda, a sociedade, sendo que estes níveis estão estreitamente relacionados com os *stakeholders* (trabalhadores, clientes, proprietários e sociedade) e pretende que haja um equilíbrio

entre as necessidades e metas das partes interessadas em diferentes níveis ao mesmo tempo (Cohen, Taylor & Muller-Carmen, 2012; Mazur, 2014)

O que presentemente observamos é que o papel de RH continua a crescer dentro das organizações, estando a sair de um papel meramente burocrático-administrativo para se tornar num mais-valia das instituições, já que tem um papel significativo na gestão estratégica, para além da função de RH estar a ganhar credibilidade e influência junto dos lugares de topo (Cabral-Cardoso, 2004).

A função de RH é fundamental para alcançar o sucesso numa organização sustentável, já que a prática de sustentabilidade é transversal a todas as estruturas da organização e precisa ser incorporada na organização a todos os níveis, tornando-se num processo de mudança contínua, sendo necessário que todos os trabalhadores vejam os objectivos de desenvolvimento sustentável claramente reflectidos não só nos seus objectivos pessoais bem como nos seus benefícios (CISL, 2015; Cohen, Taylor & Muller-Carmen, 2012; SHRM, 2011).

Para Mazur (2014) já começam a ser sentidos alguns resultados das contribuições da função de RH para a eficácia da gestão sustentável nas seguintes áreas:

- Desenvolvimento da liderança: criação de oportunidades de desenvolvimento de liderança orientadas para a sustentabilidade como um objectivo organizacional global;
- Formação: o papel de RH é considerado essencial para formar os trabalhadores sobre o desenvolvimento sustentável;
- Diversidade e multiculturalismo: oferta de mais oportunidades para o recrutamento de talentos novos que contribuam para o aumento da produtividade dos trabalhadores;
- Ética: o envolvimento dos RH nesta área está ligado aos altos cargos de liderança nos comités de ética com vista à criação de políticas e padrões de desempenho que, em muitos casos, excedem as leis e regulamentos locais, especialmente nos países em desenvolvimento;

- **Gestão de talento:** a chave para o recrutamento e selecção que compõe a gestão de talento consiste em dar às pessoas certas os modelos e valores mentais corretos, tendo já em conta as suas capacidades específicas;
- *Work Engagement*: o envolvimento das pessoas com as práticas de sustentabilidade das organizações não é visto só algo certo a fazer, mas, também, como um factor que permite a satisfação no trabalho e o crescimento da organização.

Cohen, Taylor e Muller-Carmen (2012) afirmam existir cinco pré-condições para a aplicação da GSRH, passíveis de poderem transformar as organizações em organizações sustentáveis e que vão ao encontro às áreas já referidas por Mazur:

- **Conformidade:** capacidade da organização para estar de acordo com todas as leis nacionais, regionais ou locais e outros regulamentos;
- **Administração corporativa:** sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas, é a forma como a administração exerce funções de maneira a garantir a integridade organizacional;
- **Ética empresarial:** conjunto de directrizes pelas quais, todos os directores, gestores e empregados se devem reger para garantir padrões morais e éticos;
- **Cultura corporativa:** promoção de uma conduta de comportamento ético, com base na integridade, *empowerment* e *engagement* dos trabalhadores;
- **Liderança para a sustentabilidade:** os líderes devem estabelecer uma visão estratégica e um compromisso de sustentabilidade que levem à elaboração de planos de actuação com vista a um crescimento sustentável.

Verifica-se que existem cada vez mais estudos que conectam os conceitos de GSRH e a Responsabilidade Social das Organizações (e.g.: CISL, 2015; Cohen, Taylor & Muller-Camen, 2012; Dumitrana, et al., 2009; Glavas & Kelley, 2014; Mazur, 2014), na medida em que, este último conceito é visto como parte integrante do primeiro e como um grande contribuidor para o desenvolvimento sustentável das organizações (Cohen, 2010; Correia & Esteves, 2017).

Verifica-se então que a se GSRH foca na criação de um modelo de negócios sustentável a nível ecológico e financeiro e social com estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e que tragam valor para os *stakeholders*, ao passo que a RSO se preocupa com o impacto destas mesmas práticas (Cohen, Taylor & Muller-Camen, 2012) e por esse motivo, passamos de seguida a aprofundar a temática da RSO.

É ainda importante salientar que embora estejamos a falar de uma evolução conceptual das práticas de RH e a forma como os departamentos de RH se enquadram nas organizações do século XXI, se verifica que ainda existem organizações nas quais o departamento de RH tem apenas uma mera função de contratação e despedimentos.

2.3. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

O presente capítulo pretende retratar a temática central deste estudo, a Responsabilidade Social das Organizações (RSO), por vezes também referida na literatura como Responsabilidade Social nas Empresas ou Responsabilidade Social Corporativa – um aspecto inerente ao funcionamento de todas as organizações que tem adquirido importância política, académica e social e que nasce devido ao crescimento da gestão sustentável de recursos humanos, em virtude das empresas deverem integrar nas suas metas estratégicas o impacto económico, social e ambiental da sua organização.

A literatura é vasta sobre a definição da RSO. Farooq, et al. (2013) parafraseiam Carroll (1979, p.500) mencionando uma das primeiras definições de RSO "A responsabilidade social nas organizações engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em determinado momento"

Tal como já mencionado, a RSO tem despertado o interesse académico há mais de 20 anos por parte das disciplinas de gestão (Hansen, et al., 2011), tendo o conceito nascido em 1953, derivado do filantropismo praticado por uma empresa americana (Zafar & Ali, 2016). Ao longo dos anos, a RSO tem sido explorada a partir de diferentes perspectivas (e.g.: normativas, institucionais, integrativas, políticas e

transaccionais) levando a que hoje em dia tenhamos uma compreensão abrangente sobre o que é a RSO (Prutina, 2016).

Pode-se definir a RSO como um conjunto de acções e políticas organizacionais específicas criadas de forma voluntária que têm em consideração as diferentes partes interessadas e o *Triple Bottom Line*¹ de desempenho económico, social e ambiente, (Aguinis & Glavas, 2017; Cohen, 2010; Cohen, Taylor & Muller-Camen, 2012; Correia, & Esteves, 2017; Hansen, et al., 2011; Zafar & Ali, 2016).

O conceito de *Triple Bottom Line* foi criado por John Elkington em 1994 e desde então tem sido usado como referência para o funcionamento da GSRH e a RSO, podendo ser definido como uma medida de desempenho de uma organização que procura ter uma estratégia sustentável, sendo também conhecido pelo modelo dos 3P'S (people, planet and profit – pessoas, planeta e lucro). O indicador das pessoas refere-se à forma como os trabalhadores e a comunidade sofrem os efeitos das actividades das organizações, o indicador do planeta alude aos impactos ambientais das práticas organizacionais e o indicador lucro é o resultado económico da organização (Aguinis & Glavas, 2017; Cohen, Taylor & Muller-Camen, 2012).

Passando este conceito para a prática, verificamos que estas medidas se traduzem em: financiamento da educação dos colaboradores, promoção de programas de formação em ética, adopção de medidas favoráveis ao meio ambiente (reciclagem), patrocínio de eventos e doações a instituições de caridade (Hansen, et al., 2011; Lin, 2010).

Atualmente ainda não existe nenhuma escala estatisticamente validada que analise as práticas de RSO. Contudo, a literatura (e.g.: Farooq, et al, 2013; Lin, 2010; Turker, 2009a), tem estudado as práticas RSO agrupando-as em quatro grandes dimensões:

- Responsabilidade relativamente ao ambiente: este tipo de responsabilidade é certamente a mais antiga e conhecida, e quiçá a mais visível, consistindo na adopção de medidas economizadoras de energia e recursos e de boas práticas ambientais que conduzam a uma redução da pegada ecológica dentro e fora das instalações da organização;

¹ Traduzido para português por triplo resultado final

- Responsabilidade relativamente aos empregados e às suas famílias: neste tipo de responsabilidade, prevê-se que os actos das empresas assegurem o bem-estar e o apoio dos seus trabalhadores, nomeadamente no que concerne à progressão de carreira, à segurança no trabalho, mas também do posto de trabalho e ainda o prolongamento dos benefícios do trabalho aos membros das famílias dos colaboradores;
- Responsabilidade relativamente aos clientes: esta dimensão remete para as responsabilidades das organizações em relação aos seus consumidores e produtos, incluindo a segurança do produto, o atendimento feito ao cliente, o tratamento das reclamações dos clientes, indo para além do que a lei prevê;
- Responsabilidade relativamente à sociedade e entidades reguladoras: as organizações são responsáveis por cumprir as leis e regras em vigor, bem como pagar impostos, podendo ir mais além mediante a administração de direitos de cidadania em situações em que o governo local não é capaz de agir de acordo com o esperado (Glavas & Kelley, 2014)

Segundo Cohen (2010), a RSO funciona como elemento-chave na cultura das organizações, já que apresenta novos desafios diariamente, funcionando também como uma forma de auto-regulação corporativa integrada no modelo de negócios, em virtude de ser a forma como a empresa faz o seu negócio, como controla os seus produtos, interacções, processos, práticas e resultados (Lin, 2010), desempenhando um papel importante em qualquer organização, ajudando a manter um relacionamento saudável com a sociedade e o ambiente em que opera (Glavas & Kelley, 2014; Zafar & Ali, 2016).

Por outras palavras, a RSO actua sobre as várias partes interessadas², incluindo as que estão fora da organização, visto os seus resultados também irem para além dos resultados financeiros, já que não se foca meramente nos lucros, mas tem em conta a experiência individual de cada trabalhador e a forma como este percebe as práticas da sua organização (Aguinis & Glavas, 2017).

² A expressão “partes interessadas” é uma tradução livre do termo inglês *stakeholder*, e refere-se aos elementos que têm um papel directo ou indirecto nos resultados de uma organização, como os accionistas, empregados, fornecedores, concorrentes, clientes, entre outros.

A RSO está relacionada com a forma como as organizações se gerem e quais os impactos dos seus actos sobre as pessoas, a sociedade e o meio ambiente, sendo por isso uma avaliação da forma como a própria organização tem impacto sobre todas as partes interessadas, tendo em conta as necessidades dos interessados, para que possa adoptar práticas de negócio, tendo em vista a melhoria destes mesmos negócios, requerendo a participação das partes interessadas neste progresso, com a finalidade de criação de estratégias de resposta para que a organização tenha sucesso a longo prazo, abordando as expectativas de todas as partes (Cohen, 2010; Zafar & Ali, 2016)

Segundo Hansen, et al. (2011), podemos afirmar que a RSO influencia directamente as atitudes e comportamentos dos clientes, pois existe um relacionamento significativo entre as práticas de RSO com reacções cognitivas, emocionais e comportamentais nos clientes, mas também se verifica que as atitudes destes mesmos clientes, dependem em parte, da diferença existente entre as práticas de RSO anunciadas pelas organizações e as práticas de RSO verdadeiramente aplicadas, verificando-se, por exemplo, que os clientes estão mais inclinados a fazer doações para organizações que acreditam doam para causas sociais.

No entanto, Hansen, et al. (2011) e Glavas e Kelley (2014) também nos dizem que a RSO também poderá induzir um efeito negativo nas organizações, porquanto, se um trabalhador percebe que a sua organização se comporta de uma forma socialmente irresponsável, ou que de alguma forma, existem de facto grandes diferenças entre as práticas anunciadas e as práticas reais, esta pessoa provavelmente mostrará atitudes e comportamentos negativos no local de trabalho.

Por último, podemos dizer que as consequências das práticas de RSO são variadas, pois para além da organização ficar com uma boa imagem de negócios e / ou atrair novos investimentos, também acaba por contribuir positivamente para o desempenho dos funcionários, por demonstrarem que respeitam e apoiam os seus colaboradores e as suas famílias, mas também a sociedade em geral (e.g.: Aguinis & Glavas, 2017; Correia & Esteves, 2017; Lin, 2010; Turker, 2009a)

A RSO expande a noção de trabalho para além das expectativas da tarefa, colaborando para a atracção, retenção e motivação dos trabalhadores, dado que as pessoas tendem, por vezes, a mostrar fortes demonstrações de apego as estas práticas e sentem-se orgulhosos em associar-se à organização onde trabalham,

revelando-se mais motivados e comprometidos para trabalhar e a encontrar significado através do seu trabalho (Aguinis & Glavas, 2017; CISL, 2015; Glavas & Kelley, 2014; Lin, 2010; Turker, 2009b; Zafar & Ali, 2016)

2.3.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES PERCEBIDA

A Responsabilidade Social das Organizações Percebida (RSOP) é o efeito directo da RSO, em virtude dos actos de RSO terem não só efeitos relevantes para os clientes das empresas, como também para os seus funcionários. Segundo a pesquisa levado a cabo por Glavas e Kelley (2014) em que foi utilizado um modelo bifactorial da RSO (utilizando as dimensões: social & ambiental), foi possível apurar que a responsabilidade social tem um efeito mais significativo nas atitudes dos trabalhadores do que a responsabilidade ambiental. Para sustentar esta ideia, eles verificaram que não existem efeitos estatisticamente significativos da responsabilidade ambiental no significado do trabalho, no suporte organizacional percebido nem no *commitment*, seja de forma directa ou indirecta, quando mediada por outras variáveis. Já a responsabilidade social tem efeitos significativos directos no significado do trabalho, no suporte organizacional percebido e efeitos significativos na satisfação do trabalho e no *commitment*, quando mediado pelo significado do trabalho

Na mesma linha de pensamento, os estudos de Shin, Hur e Kang (2016) dizem-nos que quando os trabalhadores percebem que a sua organização faz um esforço extra para desenvolver e implementar actividades socialmente responsáveis, eles identificam-se com a sua organização. Os autores relembram que o objectivo principal dos investimentos de RSO não é propriamente aumentar a eficácia interna, mas, no entanto, as percepções dos funcionários sobre os comportamentos responsáveis acabam por ter uma grande influência sobre o seu desempenho geral.

Após termos descrito o funcionamento das práticas de responsabilidade social e como as mesmas são percebidas pelos trabalhadores, referiremos de seguida três consequências destas práticas, a confiança organizacional, o significado do trabalho e ainda o *work engagement*.

2.4. CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Qualquer pessoa ao longo da sua vida, terá por ventura a necessidade de confiar em alguém por algum motivo. Hansen, et al. (2011) parafraseando (Zand 1972, p.231) define confiança como a "vontade de ser vulnerável a outros cujo comportamento não se pode controlar". Mayer, David e Schoorman (1995) desenvolvem o conceito e dizem ainda que a confiança consiste na vontade de uma das partes ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que o outro irá fazer algo importante para si, independentemente da capacidade de vigiar ou controlar essa outra parte.

No contexto laboral, segundo Lin (2010) a confiança organizacional (ou seja, a confiança numa organização) envolve a disposição dos funcionários para serem vulneráveis às ações ou políticas da organização. Esteves (2003) e Farooq, et al. (2013) dizem que confiança organizacional pode ser o resultado direto possível das iniciativas de RSO de uma organização, como por exemplo, a utilização de práticas éticas ou o bem-estar dos trabalhadores, pois esta leva a um intercâmbio social restrito e generalizado, sendo que a confiança organizacional é provavelmente o conceito mais apropriado para representar o intercâmbio social.

Diversos autores (e.g.: Farooq, et al., 2013; Hansen, et al., 2011; Lu, 2014) têm em conta as Teorias das Trocas Sociais, as quais sugerem que a confiança entre as partes é um resultado primário das relações de troca social, fazendo com que tanto a confiança como a identificação mediem a relação entre RSO e o *commitment*, permitindo assim moldar atitudes e comportamentos dos funcionários. Já Jiang e Probst (2015) e Sousa-Lima, Michel e Caetano (2013) prosseguem afirmando que quando os trabalhadores acreditam que os superiores demonstram cuidado e preocupação, eles retribuem com as atitudes e os comportamentos desejados.

Para Lu (2014) e Sousa-Lima, Michel e Caetano (2013) a confiança organizacional é um indicador de justiça distributiva, visto esta promover um sentido de confiança entre as pessoas, quando os trabalhadores percebem que as decisões da distribuição de recompensas e / ou benefícios são determinadas por políticas da organização e não somente por supervisores directos.

Segundo Thomas (2015) as pessoas podem ter três tipos diferentes de apego psicológico à sua organização, o *Commitment* Organizacional, a Identificação Organizacional e ainda a Confiança Organizacional, para além de mencionar que os

três ajudam os trabalhadores a darem significado às actividades da sua organização, contudo diferencia os três tipos dizendo que o compromisso é algo mais afectivo pois é impulsionado por sentimentos positivos sobre a organização, a identificação é a medida em que as pessoas olham para a sua organização como parte da sua identidade e que a confiança é relativa à vulnerabilidade já mencionada. O autor refere ainda que a confiança se distingue dos outros dois conceitos na medida em que é o único em que existe um factor de risco para o trabalhador, pois este confia na sua organização, mesmo quando esta não cumpre com os seus deveres e a confiança espelha as considerações feitas sobre o seu local de trabalho e a forma como se associam ao mesmo.

Tendo em conta que esta Confiança Organizacional representa a confiança e as expectativas dos trabalhadores sobre as práticas das suas organizações, o *engagement* acaba por refletir o seu envolvimento e entusiasmo, isto é, a confiança organizacional afecta positivamente o *work engagement*, pelo facto dos empregados dedicarem-se à organização com base na confiança nutrida pela organização, e este conseqüente *engagement* também ajuda a manter os funcionários criativos e enérgicos e ainda contribui para a existência de uma melhoria da organização em todas as suas práticas, havendo uma forte ligação entre todas as dimensões do RSO e a confiança (Lin, 2010).

Jiang e Probst (2015) afirmam que muito dos estudos realizados sobre a confiança organizacional são relativos à influência positiva da confiança na eficácia, mas as conseqüências são muitas mais, em virtude dos trabalhadores que confiam na sua organização estarem mais dispostos a esforçarem-se, a permanecerem mais satisfeitos, com melhores níveis de desempenho e baixas intenções de saída (Sousa-Lima, Michel & Caetano, 2013).

2.5. SIGNIFICADO DO TRABALHO

O senso comum diz-nos que em havendo oportunidade, qualquer pessoa procurará um trabalho que para além de pagar um ordenado, contribua para o seu crescimento pessoal e profissional, que tenha significado para si e para a sua vida, sentindo no final do dia que de alguma forma fez uma diferença positiva no mundo (Rosso, Dekas & Wrzeniewski, 2010).

Embora actualmente ainda exista pouco consenso sobre o que é afinal o significado do trabalho³. Para Steger, Dik e Duffy (2012) as pessoas que dizem ter um trabalho com significado, têm um melhor ajuste psicológico e, simultaneamente possuem qualidades que são desejáveis para as organizações. São as pessoas que sentem que seu trabalho é significativo que relatam maior bem-estar, pois olham para o seu trabalho como algo mais central e importante nas suas vidas, dão maior valor ao trabalho e relatam maior satisfação no trabalho. Estes autores também concluem que este trabalho significativo consiste, pelo menos, na capacidade para utilizar diferentes aptidões, na oportunidade de começar e concluir uma tarefa com importância para o trabalhador, no *work engagement*, na vocação individual, nos valores inerentes ao trabalho, e ainda na orientação intrínseca para o trabalho e a reputação.

Contudo, tal como refere Wrzeniewski, 2003 apud Glavas (2010), este significado será sempre subjectivo, pois estará sempre ligado ao tipo de trabalho realizado, mas também à relação que as pessoas mantêm com o seu posto de trabalho e com a organização onde trabalham, sendo que a atribuição de significado é uma necessidade humana fundamental (Aguinis & Glavas, 2017).

Já no que concerne ao funcionamento deste trabalho com significado *per se*, Rosso, Dekas e Wrzeniewski (2010) analisaram as principais fontes de significado (a própria pessoa, os outros, o contexto e a vida espiritual) e os mecanismos através dos quais o trabalho se torna significativo (como a autenticidade, a auto-eficácia, a auto-estima, o propósito, o sentimento de pertença, a transcendência, e o sentido cultural / interpessoal). Assentes em tais bases, criaram um quadro teórico integrativo de duas dimensões que representam os motivos subjacentes. A primeira dimensão demonstra um *continuum* que varia da acção que pressupõe a vontade de diferenciar, separar, afirmar, expandir, dominar e criar e a comunhão direccionada para a vontade de contactar, conectar, unir e aproximar, enquanto que a segunda dimensão representa um *continuum* entre a acção auto-dirigida e a hetero-dirigida, correspondendo ao alvo dos esforços de trabalho das pessoas que consoante o quadrante em que se encontram, conforme será a sua percepção do significado do trabalho, verificando-se assim a importância da dinâmica recíproca entre indivíduos e grupos, pois através deste significado, as pessoas trabalham em benefício do "eu" e do colectivo, e os frutos desse mesmo trabalho aumentam tanto o "eu" como o colectivo (Aguinis & Glavas, 2017).

³ A terminologia em inglês designa-se por *Meaningful Work* (MW)

Steger, Dik e Duffy (2012) também referem que existem três características intrínsecas ao funcionamento do trabalho significativo:

- Significado positivo no trabalho: está relacionado com a significância psicológica atribuída às características do trabalho, sendo uma experiência subjectiva, está relacionada com o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho de forma a que este tenha importância e seja significativo.
- Criação de significado através do trabalho: a literatura tem mostrado que o trabalho é importante para fazer com que as pessoas sintam que as suas vidas têm significado, contudo existe uma sobreposição entre o trabalho e as outras dimensões da vida (e.g.: saúde, realizações pessoais) de uma pessoa, visto à partida quando alguém se sente realizado no seu trabalho, usualmente essa realização passa a fazer parte da realização pessoal como um todo.
- Motivações para um bem maior: estas motivações prendem-se com o desejo de ter um impacto positivo no bem maior para a organização e está directamente relacionado com as experiências de significado, isto é, as pessoas tendem a sentir que o seu trabalho é mais significativo se tiver um impacto mais amplo sobre os outros.

Outro aspecto importante para a criação de significado é a vocação, tanto Bunderson e Thompson (2009) como Aguinis e Glavas (2017) referem que as pessoas que vêem o seu trabalho como uma vocação, estão mais satisfeitos com o seu trabalho e com a sua carreira, e que experimentar um significado através do trabalho leva a resultados mais positivos do que não experimentando significado ou experimentando um trabalho com menos significância.

É importante compreender que o significado do trabalho está positivamente relacionado com variáveis de trabalho desejáveis, como os comportamentos de Responsabilidade Social das Organizações, o compromisso organizacional, a satisfação no trabalho e ainda a motivações intrínsecas direccionadas para o trabalho e negativamente relacionado com variáveis de trabalho indesejáveis, tais como o *stress*, o absentismo, intenções de saída, e ainda motivações extrínsecas direccionadas para o trabalho (Steger, Dik & Duggy, 2012).

2.6. WORK ENGAGEMENT

Depois da abordagem das outras temáticas, existe ainda um conceito de extrema importância utilizado para o presente estudo, o *Work Engagement*⁴. Um conceito que emergiu no início do século XXI e está relacionado com dois desenvolvimentos convergentes: a crescente importância do capital humano e do envolvimento psicológico dos empregados nos negócios; e o interesse científico crescente nos estados psicológicos positivos (Schaufeli, 2013).

Devido à complementação e / ou sobreposição de temáticas e a semântica na tradução para o Português, é importante compreender qual a diferença entre o *work engagement* e no *commitment*. O *work engagement* está relacionado com a relação que o trabalhador mantém com o seu trabalho, ao passo que o *commitment*⁵, está relacionado com a relação que o trabalhador mantém com a organização onde trabalha.

Por outras palavras, o *commitment* com o trabalho é a forma como as pessoas experienciam o seu trabalho, vendo-o como algo estimulante ao qual dedica o seu esforço e tempo, sendo considerado pelos colaboradores como algo cativante e interessante. Isto não significa que as pessoas estejam sempre a trabalhar a 100%, porquanto também se cansam tal como os demais, o que os diferencia de outras pessoas é que compreendem o porquê do seu cansaço e vêem como algo natural, pois sentem que atingiram os seus objectivos (Bakker & Oerlemans, 2011)

O *Work Engagement* é um derivado da satisfação e o *commitment* do trabalhador para com o seu trabalho e a sua organização, funcionando por vezes até como mediador entre a relação entre satisfação e *commitment* (Truss, Shantz, Soane, Alfes & Delbridge, 2013b).

Segundo Prutina (2016) o *work engagement* também está directamente relacionado com a responsabilidade social nas organizações, pois o envolvimento no processo de desenvolvimento e implementação de acções de RSO pode afectar as atitudes e

⁴ O conceito de *engagement* é maioritariamente referido na literatura em inglês e raramente "aportuguesado" para "engajamento", ou até mesmo como "compromisso" ou "comprometimento" e por esse motivo, utilizámos a expressão inglesa

⁵ O conceito de *commitment* pode ser traduzido para português para "compromisso" ou "comprometimento" e dada a semelhança com a tradução do *engagement*, mais uma vez preferimos usar a expressão inglesa

comportamentos das pessoas relativamente às organizações onde trabalham, havendo, tal como confirma Lin (2010) uma forte ligação entre todas as dimensões da RSO e o *work engagement*

A literatura tem vindo a definir o *work engagement* como um estado de afectivo-emocional positivo e satisfatório direccionado para o trabalho, que não se concentra num qualquer objecto, evento, sujeito ou comportamento em particular, sendo um estado afectivo-cognitivo, persistente e continuado no tempo em que os trabalhadores estão envolvidos no seu trabalho, os quais são capazes de expressar o seu "eu" autentico e dispostos a investir as suas energias pessoas no trabalho (Prutina, 2016; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006), sendo contudo susceptível à influência de factores contextuais e interpessoais (Schaufeli, 2013; Truss, et al, 2013b).

Schaufeli (2013) ao contextualizar a Teoria das Trocas Sociais para o *work engagement* diz-nos que as relações no trabalho evoluem ao longo do tempo para compromissos de confiança, em que quando todas as partes envolvidas respeitam as regras da reciprocidade, levam ao *work engagement*, já que quanto mais os trabalhadores se empenham e sentem que são recompensados, mais vontade terão de continuar empenhados.

Bakker e Oerlemans (2011), Lin (2010), Schaufeli, Bakker e Salanova, (2006) e Schaufeli (2013) mencionam que o *work engagement* é caracterizado por três tipos de envolvimento:

- O vigor (nível físico-energético): pode ser definido como os altos níveis de energia e resiliência mental das pessoas para trabalhar, bem como a disposição de investir esforço no trabalho e persistência mesmo face às dificuldades.
- A dedicação (nível emocional): refere-se a uma forte identificação e envolvimento da pessoa com o seu trabalho, abrangendo sentimentos de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio
- A absorção (nível cognitivo): abrange a sensação do trabalhador de estar completamente concentrado e felizmente absorvido no seu trabalho, em que o tempo parece passar a "voar".

Contudo Lin (2010) também nos diz que o *work engagement* deve ser cuidadosamente cultivado, visto o seu oposto, o *disengagement* trazer sérios problemas à empresa, tais como um fraco *commitment*, desconfiança, tédio, *burnout* e baixo desempenho dos trabalhadores.

Vários autores (e.g. Lin 2010; Schaufeli, 2013; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006; Truss, Delbridge, Alfes, Shantz & Soane 2013a; & Truss, et al, 2013b) mencionam o *burnout* como o oposto ao *work engagement*, afirmando que o primeiro se caracteriza pela exaustão, cinismo e falta de realização, enquanto o segundo é descrito pela energia, envolvimento e eficácia, contudo, no espectro *Engagement – Burnout*, ainda existe outro estado de espírito relevante, que por vezes é precursor do *burnout*, o tédio. Este pode ser definido como um estado psicológico de baixa excitação e insatisfação, devido a um ambiente de trabalho visto como pouco estimulante.

2.7. MODELO CONCEPTUAL E FORMULAÇÃO DE HIPÓTESES

Face ao exposto e dado que ainda são raros os estudos que analisam as variáveis mediadoras e moderadoras da relação entre as práticas de RSO e comportamentos de trabalho (Hansen et al., 2011; Farooq, 2013) considerámos pertinente compreender se existe alguma relação entre estas práticas e alguns dos conceitos actualmente mais discutidos em GRH, pelo que os objectivos deste estudo pretendem compreender:

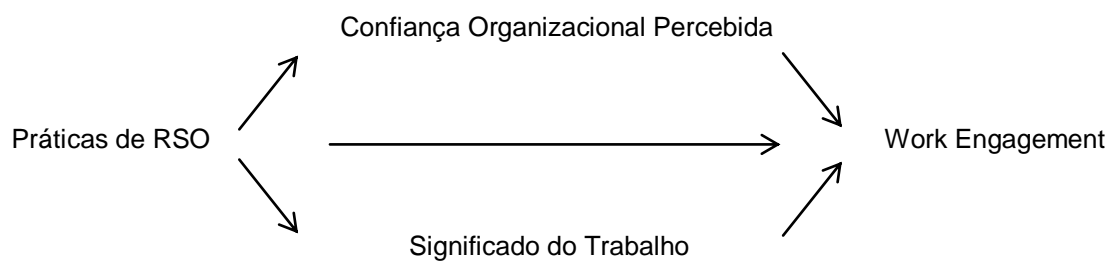
- Até que ponto as práticas de RSO se relacionam directamente com o *work engagement*;
- Analisar se a confiança organizacional e o significado do trabalho têm um papel mediador da relação de RSO e *work engagement*.

Na presente investigação vamos tentar perceber se as práticas de RSO estão relacionadas positivamente com o *work engagement* dos trabalhadores. Nesse sentido vamos formular as hipóteses que vão sustentar a presente investigação

- H1: As práticas de RSO estão positivamente relacionadas com o *Work Engagement*;

- H2: A relação entre as práticas de RSO e o *Work Engagement* são mediadas pela Confiança Organizacional;
- H3: A relação entre as práticas de RSO e o *Work Engagement* são mediadas pelo Significado do Trabalho.

Figura 1- Modelo Conceptual



3. ESTUDO EMPÍRICO

Após a realização da revisão da literatura, impõe-se agora a exposição do processo metodológico através do qual se operacionalizou o presente estudo. Neste capítulo procedemos à descrição e fundamentação da metodologia sustentadora da investigação, nomeadamente, a amostra, a escolha do instrumento de recolha de dados e a apresentação da análise e tratamento estatístico realizado.

3.1. PROCESSO METODOLÓGICO

Tendo em vista a obtenção de respostas às hipóteses anteriormente definidas, decidiu-se enveredar pela via electrónica, devido à facilidade na aplicação e recolha de dados. Para tal foram enviados *emails* e publicados *posts* nas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn* e colocou-se o questionário de perguntas fechadas (ver no apêndice 1) online durante cerca de seis semanas e foram distribuídos cerca de 20 questionários pessoalmente, sendo os mesmos recolhidos cerca de uma semana depois. No cabeçalho do questionário *online* era explicado o motivo e a pertinência do estudo ao passo que no questionário físico foi explicado pessoalmente a sua importância. Após a recolha de dados, os mesmos foram inseridos no SPSS (Statistical Package for Social Sciences) para sua análise.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é constituída por 282 indivíduos e como variáveis exclusivas para a participação no estudo apenas tivemos em conta a idade (<18) e o estado actual de empregabilidade (as pessoas deveriam estar presentemente a trabalhar).

Tabela 1 – Distribuição dos trabalhadores por idade

| | Nº de trabalhadores | Percentagem |
|--------------------------|---------------------|-------------|
| Menos de 25 anos | 11 | 3,90% |
| Entre os 25 e os 34 anos | 147 | 52,10% |
| Entre os 35 e os 44 anos | 58 | 20,60% |
| Entre os 45 e os 54 anos | 50 | 17,70% |
| Mais de 55 anos | 16 | 5,70% |
| Total | 282 | 100% |

Segundo a tabela 1, a nossa amostra, é constituída por 282 participantes com idades compreendidas entre os 18 e os 67 anos, sendo que a faixa etária onde encontramos mais participantes é entre os 25 e os 34 anos (52,1%) e a média de idades de 36,61 anos.

Tabela 2 – Distribuição dos trabalhadores por género sexual

| | Nº de trabalhadores | Percentagem |
|---------------------|----------------------------|--------------------|
| Feminino | 175 | 62,10% |
| Masculino | 101 | 35,80% |
| Prefere não revelar | 6 | 2,10% |
| Total | 282 | 100% |

Relativamente ao género, verificamos na tabela 2, que 62,1% dos participantes são do género feminino, 35,8% do género masculino e 2,1% preferiram não revelar.

Tabela 3 – Distribuição dos trabalhadores por nacionalidade

| | Nº de trabalhadores | Percentagem |
|--------------|----------------------------|--------------------|
| Portuguesa | 266 | 94,30% |
| Outras | 16 | 5,70% |
| Total | 282 | 100% |

No que concerne à nacionalidade dos participantes, verificamos na tabela 3 que a grande maioria da amostra é portuguesa (94,3%) existindo apenas uma quantidade residual de inquiridos de outras nacionalidades (PALOP, outras nacionalidades europeias e brasileira)

Tabela 4 – Distribuição dos trabalhadores por escolaridade

| | Nº de trabalhadores | Percentagem |
|--|----------------------------|--------------------|
| Até ao Ensino Secundário (10º, 11º, 12ºano) | 40 | 14,20% |
| Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura ou equivalente) | 141 | 50% |
| Pós-Graduação (Mestrado, Doutoramento ou equivalente) | 101 | 35,80% |
| Total | 282 | 100% |

No que diz respeito ao nível de escolaridade da amostra, a tabela 4 indica-nos que metade dos inquiridos tem formação superior, havendo uma grande percentagem de indivíduos com Pós-graduações (35,8%) e apenas menos de 15% dos inquiridos tem uma escolaridade inferior ao Ensino Superior.

Tabela 5 – Distribuição dos trabalhadores por antiguidade na empresa

| | Nº de trabalhadores | Percentagem |
|------------------|----------------------------|--------------------|
| 0 a 6 meses | 33 | 11,70% |
| 6 meses a 3 anos | 79 | 28,00% |
| 3 a 5 anos | 34 | 12,10% |
| 5 a 10 anos | 47 | 16,70% |
| 10 anos ou mais | 89 | 31,60% |
| Total | 282 | 100 |

A tabela 5 demonstra que quase um terço dos inquiridos (31,6%) já desempenha funções na empresa onde trabalha há mais de 10 anos. No entanto, ao fazer-se uma outra análise verificamos que mais de metade dos indivíduos interpelados (51,8%) está a desempenhar funções na sua organização há menos de 5 anos.

Tabela 6 – Distribuição dos trabalhadores por dimensão da empresa

| | Nº de trabalhadores | Percentagem |
|-----------------------------|----------------------------|--------------------|
| 1 a 50 pessoas | 66 | 23,40% |
| 50 a 100 pessoas | 37 | 13,10% |
| 100 ou mais pessoas | 169 | 59,90% |
| Não sabe/não quer responder | 10 | 3,50% |
| Total | 282 | 100 |

Quanto à dimensão das organizações onde os inquiridos trabalham, embora 3,5% não saibam e / ou não queiram responder, na tabela 6 podemos ver que a maioria das pessoas (59,9%) trabalha em grandes organizações de 100 ou mais pessoas.

Tabela 7 – Distribuição dos trabalhadores por sector de actividade da empresa

| | Nº de trabalhadores | Percentagem |
|---------------------------------|----------------------------|--------------------|
| Primário (Agricultura e Pescas) | 2 | 0,70% |
| Secundário (Indústria) | 23 | 8,20% |
| Terciário (Serviços) | 257 | 91,10% |
| Total | 282 | 100% |

Já a tabela 7 indica-nos que a esmagadora maioria dos indivíduos da amostra trabalha no sector terciário (91,1%), apenas 0,7% das pessoas trabalham no sector primário e 8,2% exercem actividade no sector secundário.

Tabela 8 – Distribuição dos trabalhadores por função desempenhada

| | Nº de trabalhadores | Percentagem |
|-------------------------------|---------------------|-------------|
| Administração & Gestão | 70 | 24,80% |
| Administrativo & Instalações | 14 | 5,00% |
| Artes, Design & Produção | 16 | 5,70% |
| Cuidados de Saúde | 21 | 7,40% |
| Finanças | 13 | 4,60% |
| Pesquisa & Desenvolvimento | 20 | 7,10% |
| Recursos Humanos | 68 | 24,10% |
| TI - Tecnologia de Informação | 28 | 9,90% |
| Vendas & Marketing | 32 | 11,30% |
| Total | 282 | 100% |

Por último, analisámos na tabela 8 a função desempenhada pelos participantes do nosso estudo, tendo-se verificado que cerca de metade das pessoas (48,9%) trabalham nos Recursos Humanos e têm cargos de Administração e Gestão, estando o resto da amostra distribuída pelas mais diversas funções.

3.3. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Na realização do presente estudo foram recolhidos dados relativamente à caracterização sociodemográfica no que concerne à idade, género, nacionalidade, escolaridade, função desempenhada, sector de actividade da organização antiguidade na organização e ainda a dimensão da organização onde trabalham.

Para medir as variáveis em estudo foram usados os quatro instrumentos de recolha de dados, utilizando sempre escalas Likert de 7 pontos desde o 1 (Discordo totalmente) até ao 7 (Concordo totalmente) de forma a que posteriormente pudesse haver consistência na comparação de resultados.

3.3.1. VARIÁVEL INDEPENDENTE 1: RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Escala de RSO (adaptada de Turker 2009a, 2009b): esta escala pretende avaliar as percepções que os trabalhadores têm das práticas de RSO das organizações onde trabalham relativamente aos diferentes grupos de *stakeholders*. Do ponto de vista psicométrico a escala apresenta as seguintes características:

Tabela 9 – Matriz factorial da Escala de Turker (2009b)

| Escala | Número de Itens | Alfa de Cronbach |
|---|-----------------|------------------|
| Escala global | 17 itens | 0,901 |
| Fator 1 RSO para com o governo | 2 itens | 0,927 |
| Fator 2 RSO para com a sociedade, o ambiente, as gerações futuras e entidades reguladoras | 7 itens | 0,892 |
| Fator 3 RSO para com os empregados | 5 itens | 0,884 |
| Fator 4 RSO para com os clientes | 3 itens | 0,855 |

Contudo, no que concerne ao presente estudo, após ter sido feita a análise dos componentes principais, emergiram seis dimensões na análise factorial, ao invés das quatro referidas no enquadramento teórico (clientes; ambiente; sociedade, gerações futuras e entidades reguladoras; empregados e família)

- Empregados e Família (14 itens) ex.: "a organização onde trabalho promove a igualdade da remuneração entre homens e mulheres";
- Ambiente (7 itens) ex.: "a organização onde trabalho tem programas para reduzir o consumo de recursos naturais não renováveis";
- Clientes (7 itens) ex.: "a organização onde trabalho trata os clientes de forma honesta";
- Comunidade / Sociedade (4 itens) ex.: "a organização onde trabalho contribui para organizações, projectos ou campanhas que promovem o bem-estar na sociedade";
- Governo (4 itens) ex.: "a organização onde trabalho é socialmente responsável para com o Governo e Entidades Públicas";
- Benefícios (4 itens) ex.: "a organização onde trabalho tem programas de apoio à reforma para além dos previstos na lei".

3.3.2. VARIÁVEL MEDIADORA 1: CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Escala de Confiança Organizacional Percebida: esta escala de sete itens tem em conta os estudos realizados por Robinson e Rousseau (1994) sobre a confiança e investiga o nível de confiança dos trabalhadores face à sua organização, bem como as suas atitudes relativamente ao seu local de trabalho. Como por exemplo: "Acredito que o meu empregador tem integridade elevada". Do ponto de vista psicométrico, a escala tem uma boa consistência interna, apresentando um Alfa de Cronbach de 0,93 (Robinson & Rousseau, 1994)

3.3.3. VARIÁVEL MEDIADORA 2: SIGNIFICADO DO TRABALHO

Escala de Significado do Trabalho – *Work and Meaningful Inventory* de Steger, Dik e Duffy (2012) na sua versão original, esta escala tem 10 itens dos quais só utilizámos cinco, examina a forma como as pessoas atribuem significado ao trabalho realizado. Como por exemplo: "Sinto que o meu trabalho contribui para o significado da minha vida". Relativamente às qualidades métricas da escala, a mesma mostra uma boa consistência interna apresentando um Alfa de Cronbach de 0,93 (Steger, Dik & Duffy, 2012)

3.3.4. VARIÁVEL DEPENDENTE 1: *WORK ENGAGEMENT*

Escala de *Work Engagement - Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli & Bakker, 2003; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006): na sua versão original esta escala era constituída por 24 itens, passando depois para 17 devido há existência de itens inconscientes e tendo uma última versão de nove itens, a mesma analisa as três dimensões do *engagement* (vigor, dedicação e absorção). Como por exemplo: "Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar". A consistência interna das escalas de UWES é adequada, dado que nos estudos realizados por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006), os valores do alfa de Cronbach encontram-se entre os 0,80 para a escala de 17 itens e os 0,90 para a escala de 9 itens.

3.4. ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento estatístico a que os dados foram sujeitos teve por objectivo analisar como a amostra em questão percepciona, as práticas de Responsabilidade Social das Organizações e como estas se relacionam com o *work engagement*, testando ainda o papel mediador da confiança e do significado do trabalho.

Tal como referido, os dados recolhidos através dos questionários foram tratados com recurso à aplicação do SPSS utilizando estatísticas descritivas e estatística inferencial, com vista ao estudo das qualidades métricas das escalas e a testagem das hipóteses em estudo.

Numa primeira fase pretende-se fazer o estudo das qualidades métricas das escalas relativamente à sua sensibilidade, fidelidade e validade. A sensibilidade foi estimada com recurso a estatísticas descritivas (medidas de tendência central, dispersão, curtose e assimetria). Já a análise de fidelidade das escalas foi conseguida pelo método de consistência interna, utilizando para tal o coeficiente Alfa de Cronbach. Por fim, o estudo da validade das escalas obteve-se através da análise factorial pelos métodos da máxima verosimilhança e de componentes principais com Rotação Varimax.

Os testes das variáveis mediadoras no modelo conceptual proposto, foram realizados com recurso à análise de regressão linear aplicada às variáveis independentes do modelo (práticas de Responsabilidade Social das Organizações), às variáveis mediadoras (confiança organizacional e significado do trabalho) e à variável dependente (*work engagement*), seguindo o procedimento sugerido por Baron e Kenny (1986).

4. RESULTADOS

No presente capítulo apresentamos os resultados obtidos no estudo empírico. Numa primeira fase procedemos a uma análise factorial da escala de Responsabilidade Social das Organizações, já que a mesma foi criada com o intuito de ser utilizada nesta investigação. Prosseguimos depois para o estudo da estatística descritiva e consistência de todas as variáveis intervenientes na investigação. Posteriormente faremos a análise correlacional e de mediações com vista a confirmar ou infirmar as hipóteses previamente formuladas.

4.1. ANÁLISE FACTORIAL

O primeiro passo na análise de resultados, consistiu na análise das características métricas das quatro escalas utilizadas no estudo. Tal aconteceu através da análise factorial que tem como objectivo determinar as qualidades métricas de uma escala, conhecer a relação entre os itens de uma escala e como é que estes se ajustam ao modelo (Martinez & Ferreira, 2007).

4.1.1. ESCALA DE RSO

A primeira escala em estudo foi escala de Responsabilidade Social das Organizações, já que a mesma foi desenvolvida por Teresa Esteves, Manuela Faia Correia, Sónia Gonçalves e Maria Teresa Freire e, está a ser pela primeira vez utilizada num estudo empírico.

Ao analisarmos a validade de constructo da escala de Responsabilidade Social das Organizações Embora a escala supusesse a existência de quatro factores (Clientes; Ambiente; Sociedade, Gerações Futuras e Entidades Reguladoras; Empregados e Família), a nossa amostra apontou para a existência de seis factores.

Tabela 10 – Matriz factorial da escala de RSO

| | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 | Factor 5 | Factor 6 |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 8. Preocupa-se com as necessidades e interesses dos empregados | 0,858 | 0,155 | 0,173 | 0,101 | 0,122 | 0,161 |
| 7. Promove a igualdade de oportunidades de carreira de elementos de minorias | 0,836 | 0,121 | 0,148 | 0,220 | 0,042 | 0,137 |
| 10. Valoriza a comunicação com os empregados | 0,831 | 0,199 | 0,237 | 0,114 | 0,165 | 0,141 |
| 2. Trata os empregados de forma justa | 0,813 | 0,165 | 0,267 | 0,057 | 0,147 | 0,119 |
| 4. Apoia a integração profissional de elementos de minorias | 0,794 | 0,149 | 0,090 | 0,303 | 0,078 | 0,141 |
| 9. Promove a comunicação e o diálogo social com os representantes dos trabalhadores | 0,792 | 0,163 | 0,176 | 0,142 | 0,061 | 0,198 |
| 1. É socialmente responsável no relacionamento com os empregados | 0,760 | 0,198 | 0,349 | 0,060 | 0,223 | 0,147 |
| 6. Promove a igualdade de oportunidades de carreira entre homens e mulheres | 0,739 | 0,258 | 0,234 | 0,107 | 0,314 | 0,033 |
| 12. Apoia os empregados que querem investir na sua qualificação | 0,721 | 0,221 | 0,238 | 0,156 | 0,185 | 0,280 |
| 3. Apoia a integração profissional de pessoas com necessidades especiais | 0,670 | 0,150 | ,217 | 0,276 | 0,034 | 0,185 |
| 15. Promove o equilíbrio entre vida profissional e pessoal | 0,660 | 0,242 | 0,178 | -0,041 | 0,105 | 0,332 |
| 5. Promove a igualdade da remuneração entre homens e mulheres | 0,643 | 0,187 | 0,302 | 0,145 | 0,313 | 0,093 |
| 11. Disponibiliza aos empregados informação sobre os acontecimentos relevantes da organização | 0,623 | 0,281 | 0,276 | 0,166 | 0,119 | 0,223 |
| 14. Tem práticas remuneratórias justas e competitivas face às praticadas no mercado | 0,543 | 0,205 | 0,260 | 0,258 | 0,196 | 0,294 |
| 4. Tem programas para incentivar a reciclagem | 0,211 | 0,771 | 0,201 | 0,089 | 0,116 | 0,183 |
| 5. Preocupa-se em minimizar o impacto ambiental adverso dos seus produtos e serviços | 0,372 | 0,764 | 0,199 | 0,045 | 0,181 | 0,166 |
| 7. Participa em atividades que têm como objetivo proteger e desenvolver a qualidade do ambiente | 0,263 | 0,726 | 0,000 | 0,262 | 0,224 | 0,246 |
| 8. Apoia associações e projetos que protegem e desenvolvem a qualidade do ambiente | 0,114 | 0,721 | -0,005 | 0,306 | 0,078 | 0,205 |
| 2. Tem programas para minimizar os desperdícios. | 0,168 | 0,850 | 0,143 | 0,112 | 0,115 | 0,055 |
| 3. Tem programas para reduzir o consumo de recursos naturais não renováveis | 0,155 | 0,823 | 0,243 | 0,164 | 0,017 | 0,119 |
| 6. Preocupa-se em ter produtos e/ou serviços com impacto positivo no ambiente | 0,386 | 0,708 | 0,312 | 0,033 | 0,180 | 0,158 |
| 5. Valoriza o tratamento das reclamações dos clientes | 0,284 | 0,167 | 0,820 | 0,048 | 0,151 | 0,058 |
| 6. Tem processos para assegurar a segurança nas relações com os clientes | 0,234 | 0,246 | 0,736 | 0,252 | 0,046 | 0,203 |
| 4. Fornece informação atualizada e rigorosa aos clientes sobre os produtos e serviços | 0,224 | 0,079 | 0,734 | 0,070 | 0,312 | 0,077 |
| 3. Preocupa-se com os clientes com necessidades especiais. | 0,428 | 0,057 | 0,705 | 0,197 | 0,127 | 0,051 |
| 2. Trata os clientes de forma honesta | 0,374 | 0,169 | 0,685 | 0,121 | 0,284 | 0,081 |

| (continuação) | Factor 1 | Factor 2 | Factor 3 | Factor 4 | Factor 5 | Factor 6 |
|--|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1. É socialmente responsável no relacionamento com os clientes | 0,345 | 0,152 | 0,668 | 0,184 | 0,255 | 0,108 |
| 7. Tem produtos e serviços que incentivam os clientes a adotarem soluções socialmente responsáveis | 0,143 | 0,341 | 0,618 | 0,279 | 0,214 | 0,218 |
| 6. Contribui para organizações, projetos ou campanhas que promovem o bem-estar na sociedade | 0,245 | 0,209 | 0,267 | 0,774 | 0,304 | 0,094 |
| 7. Apoia programas de incentivo à cultura, à ciência, à educação ou ao desporto | 0,273 | 0,233 | 0,180 | 0,773 | 0,219 | 0,065 |
| 8. Apoia programas para a infância, juventude, terceira idade ou grupos especiais | 0,369 | 0,242 | 0,150 | 0,756 | 0,197 | 0,122 |
| 5. Apoia organizações e projetos que atuam em áreas socialmente problemáticas | 0,090 | 0,214 | 0,324 | 0,692 | 0,430 | 0,152 |
| 1. É socialmente responsável para com o Governo e Entidades Públicas | 0,133 | 0,166 | 0,262 | 0,217 | 0,811 | 0,083 |
| 4. Relaciona-se com o governo e entidades públicas de forma honesta. | 0,233 | 0,180 | 0,306 | 0,201 | 0,792 | 0,070 |
| 2. Realiza investimento para criar uma vida melhor para as gerações futuras | 0,280 | 0,132 | 0,253 | 0,341 | 0,720 | 0,074 |
| 3. Considera os interesses das gerações futuras nos planos de desenvolvimento empresarial | 0,341 | 0,254 | 0,294 | 0,304 | 0,610 | 0,212 |
| 17. Tem programas de apoio à reforma para além dos previstos na lei | 0,267 | 0,245 | 0,174 | 0,051 | 0,112 | 0,797 |
| 16. Tem programas saúde no trabalho para além do previsto na lei | 0,320 | 0,218 | 0,223 | 0,022 | 0,227 | 0,710 |
| 18. Tem programas de apoio à ocupação dos tempos livres dos empregados | 0,434 | 0,311 | 0,053 | 0,150 | -0,019 | 0,695 |
| 19. Encoraja os empregados a participarem em programas de voluntariado | 0,383 | 0,249 | 0,086 | 0,364 | 0,034 | 0,652 |
| Valor próprio | 20,304 | 3,126 | 2,901 | 1,858 | 1,347 | 1,141 |
| Percentagem de variância explicada | 50,76 | 7,814 | 7,253 | 4,646 | 3,368 | 2,852 |

Ao realizar-se a análise factorial da escala de RSO através do método de Kaiser, verificamos que existem agora seis factores (valor próprio > 1,0) explicadores de 76,70% da variância (os factores encontram-se em tabelas diferentes por uma questão de estética e continuidade). Ao explorar a tabela verificamos encontrarem-se no primeiro factor 14 itens, sendo que esta componente explica 50,76% da variância e é designado de "Família e Empregados". Já o segundo factor agrupa sete itens, explica 7,814% da variância e é designado de "Ambiente". O terceiro factor elenca 7 itens, explica 7,253% da variância e é denominado de "Clientes". De seguida, a quarta dimensão reúne quatro itens, explica 4,646% da variância e tem o nome de "Comunidade". Relativamente à quinta dimensão, a mesma congrega quatro itens, explicando 3,368% da variância e foi intitulado de "Governo". Por último, a sexta

dimensão também agrega quatro itens e explica apenas 2,852% da variância, tendo o título de "Benefícios".

4.1.2. ESCALA DE CONFIANÇA ORGANIZACIONAL

Posteriormente realizámos análise validade de constructo da escala de confiança organizacional

Tabela 11 – Matriz factorial dos resultados escala de Confiança Organizacional

| | Factor 1 | Factor 2 |
|--|-----------------|-----------------|
| 1. Não tenho a certeza se confio inteiramente no meu empregador | 0,019 | 0,816 |
| 2. O meu empregador é aberto e frontal comigo | 0,859 | 0,322 |
| 3. Acredito que o meu empregador tem integridade elevada | 0,910 | 0,277 |
| 4. Em geral, acredito que os motivos e intenções do meu empregador são bons. | 0,921 | 0,241 |
| 5. O meu empregador nem sempre é honesto e verdadeiro | 0,280 | 0,833 |
| 6. Não considero que o meu empregador me trata de uma forma justa | 0,309 | 0,755 |
| 7. Eu assumo que o meu empregador trata-me de uma forma consistente e previsível | 0,881 | 0,028 |
| Valor próprio | 4,160 | 1,374 |
| Percentagem de variância explicada | 59,434 | 19,625 |

Na análise factorial da escala de confiança organizacional, conferimos a existência de dois factores (valor próprio > 1,0) que explicam 79,06% da variância. Explorando a tabela, verificamos que o primeiro factor agrega quatro itens e denominámos de “Confiança Positiva” e explica 59,434% da variância ao passo que o segundo factor reúne os restantes três itens e apelidámos de “Confiança Negativa” e compreende 19,625% da variância.

4.1.3. ESCALA DE SIGNIFICADO DO TRABALHO

A terceira escala em que foram analisadas as qualidades métricas foi a escala de significado do trabalho

Tabela 12 – Matriz factorial da escala de Significado do Trabalho

| | Factor 1 |
|--|-----------------|
| 1. O trabalho que realizo contribui para o meu crescimento pessoal | 0,885 |
| 2. O trabalho que realizo tem significado pessoal para mim | 0,932 |
| 3. Sinto que o meu trabalho contribui para o significado da minha vida | 0,890 |
| 4. Sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo | 0,864 |
| 5. Descobri que o trabalho tem um propósito satisfatório. | 0,865 |
| Valor próprio | 3,941 |
| Percentagem de variância explicada | 78,818 |

A presente escala só apresentou um factor que agregou todos os itens em estudo, tendo um valor próprio de > 1,0 e explicando 78,818 da variância.

4.1.4. ESCALA DE *WORK ENGAGEMENT*

A última escala em análise foi a escala de *work engagement*, pelo que ao verificámos os seguintes resultados:

Tabela 13 – Matriz factorial da escala de *Work Engagement*

| | Factor 1 |
|--|-----------------|
| 1. Sinto-me cheio de energia no meu trabalho | 0,892 |
| 2. Sinto-me forte e vigoroso/a no meu trabalho | 0,909 |
| 3. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho | 0,942 |
| 4. O meu trabalho inspira-me | 0,934 |
| 5. Quando me levanto de manhã, sinto vontade de ir trabalhar | 0,905 |
| 6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente | 0,863 |
| 7. Sinto-me orgulhoso/a do trabalho que faço | 0,870 |
| 8. Estou imerso/a no meu trabalho | 0,798 |
| 9. Deixo-me empolgar pelo meu trabalho | 0,910 |
| Valor próprio | 7,165 |
| Percentagem de variância explicada | 79,614 |

Tal como na escala do significado do trabalho, a escala de *work engagement* tem apenas um factor com um valor próprio de > 1,0 e explicando 79,614 da variância

4.2. ESTATÍSTICA DESCRITIVA E CONSISTÊNCIA INTERNA

De seguida fizemos a análise descritiva e de consistência interna de todas as variáveis em questão, incluindo as duas novas dimensões de RSO. O método da consistência interna procura verificar a congruência de cada item do teste com os restantes itens do mesmo e foi avaliado considerando as correlações inter-item, item-total e a média da correlação inter-item e o valor do Alfa de Cronbach (Martinez & Ferreira, 2007).

Tabela 14 – Estatísticas Descritivas e Alfas de Cronbach

| | | Média | Desvio Padrão | Alfa de Cronbach |
|---------------------------------|--------------------------|-------|---------------|------------------|
| RSO | RSO Família e Empregados | 4,864 | 1,554 | 0,965 |
| | RSO Ambiente | 4,621 | 1,636 | 0,938 |
| | RSO Clientes | 5,519 | 1,303 | 0,923 |
| | RSO Comunidade | 4,750 | 1,797 | 0,933 |
| | RSO Governo | 5,056 | 1,565 | 0,916 |
| | RSO Benefícios | 3,737 | 1,751 | 0,881 |
| Confiança Organizacional | Confiança Negativa | 4,494 | 1,174 | 0,872 |
| | Confiança Positiva | 5,500 | 1,429 | 0,947 |
| Significado do Trabalho | | 4,768 | 1,656 | 0,932 |
| Work Engagement | | 4,904 | 1,642 | 0,968 |

Verificámos então, através desta análise que as dimensões avaliadas em escalas de 7 pontos têm médias que variam entre o 3,737 como é o caso da dimensão da RSO Benefícios e o 5,519 como é o caso da RSO Clientes. Verifica-se também que tanto as variáveis mediadoras da confiança organizacional e o significado do trabalho como a variável dependente do *work engagement* têm médias altas. Apurou-se também que os Alfas de Cronbach se situam entre o 0,872 e o 0,968, permitindo concluir que todas as escalas apresentam uma boa consistência interna.

Numa fase seguinte, para aprofundar se as médias das diferentes dimensões de RSO na amostra global eram significativamente diferentes fez-se a comparação emparelhada entre duas variáveis, através da utilização do Teste T à diferença de médias (t-test pairs),

Tabela 15 – Diferenças das médias dos pares das dimensões de RSO

| Pares comparados | Média | Desvio Padrão | t |
|---|--------------|----------------------|----------|
| RSO Família & Empregados - RSO Clientes | -0,65527** | 1,20209 | -9,154 |
| RSO Família & Empregados - RSO Ambiente | 0,24291** | 1,49731 | 2,724 |
| RSO Família & Empregados - RSO Governo | -0,19238* | 1,43691 | -2,248 |
| RSO Família & Empregados - RSO Comunidade | 0,11348 | 1,63005 | 1,169 |
| RSO Família & Empregados - RSO Benefícios | 1,12677** | 1,39147 | 13,598 |
| RSO Clientes - RSO Ambiente | 0,89818** | 1,47139 | 10,251 |
| RSO Clientes - RSO Governo | 0,46289** | 1,28617 | 6,044 |
| RSO Clientes - RSO Comunidade | 0,76874** | 1,58063 | 8,167 |
| RSO Clientes - RSO Benefícios | 1,78204** | 1,60878 | 18,601 |
| RSO Ambiente - RSO Governo | -0,43528** | 1,58992 | -4,598 |
| RSO Ambiente - RSO Comunidade | -0,12943 | 1,72716 | -1,258 |
| RSO Ambiente - RSO Benefícios | 0,88387** | 1,5507 | 9,572 |
| RSO Governo - RSO Comunidade | 0,30585** | 1,38649 | 3,704 |
| RSO Governo - RSO Benefícios | 1,31915** | 1,76805 | 12,529 |
| RSO Comunidade - RSO Benefícios | 1,0133** | 1,86989 | 9,1 |

(Nota: ** p <0,01; *p <0,05)

Os resultados desta análise revelaram que não existem diferenças significativas entre os empregados e a comunidade ($t = 1,169$, $p = 0,243$) e entre o ambiente e comunidade ($t = -1,258$, $p = 0,209$), contudo todos os restantes pares de médias apresentam diferenças estatisticamente significativas. A RSO Clientes é a dimensão que exhibe efectivamente a maior média, quando comparada com todas as outras dimensões, apresentando sempre um valor superior.

4.3. ANÁLISE CORRELACIONAL

Após a análise descritiva das variáveis, realizou-se a análise correlacional das mesmas através do Coeficiente de Correlação de Pearson. Este tipo de análise tem como objectivo perceber se existe um comportamento de interdependência linear entre variáveis (Martinez & Ferreira, 2007).

Tabela 16 – Análise Correlacional das variáveis em estudo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|---------|---------|---|
| 1. RSO Clientes | - | | | | | | | | |
| 2. RSO Ambiente | 0,518** | - | | | | | | | |
| 3. RSO Governo | 0,611** | 0,507** | - | | | | | | |
| 4. RSO Comunidade | 0,519** | 0,497** | 0,668** | - | | | | | |
| 5. RSO Benefícios | 0,477** | 0,583** | 0,436** | 0,445** | - | | | | |
| 6. RSO Empregados | 0,659** | 0,560** | 0,575** | 0,535** | 0,651** | - | | | |
| 7. Confiança Organizacional | 0,492** | 0,358** | 0,494** | 0,393** | 0,447** | 0,711** | - | | |
| 8. Significado do Trabalho | 0,520** | 0,352** | 0,506** | 0,379** | 0,390** | 0,559** | 0,476** | - | |
| 9. <i>Work Engagement</i> | 0,619** | 0,453** | 0,502** | 0,425** | 0,519** | 0,632** | 0,588** | 0,759** | - |

(Nota: ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$)

Atendendo ao valor dos coeficientes de Pearson, verifica-se que todos os itens estão correlacionados significativamente entre si de forma positiva, devendo ser destacadas as correlações positivas significativas entre as seis dimensões de RSO e a confiança organizacional, o significado do trabalho e o *work engagement*, sendo a correlação mais elevada entre a RSO clientes e o *work engagement* ($r = 0,619$; $p < 0,01$) e a correlação mais baixa entre a RSO ambiente e o significado do trabalho ($r = 0,352$; $p < 0,01$)

4.4. ANÁLISE DAS MEDIAÇÕES

Para testar as hipóteses de mediação, utilizou-se o método proposto por Baron e Kenny (1986) que nos diz que para se estudar a existência de um efeito de mediação, devendo as seguintes condições ser asseguradas:

1. A variável independente deve afectar a variável dependente na primeira equação;
2. A variável independente deve afectar a variável mediadora na segunda equação;

3. A variável mediadora deve afectar a variável dependente na terceira equação

O efeito da variável independente sobre a variável dependente torna-se mais fraco, ou desaparece quando a variável mediadora é colocada no modelo de análise. Quando o efeito da variável independente desaparece, depois do controlo da variável mediadora, estamos diante de uma mediação perfeita / total, já quando se torna mais fraco, existe uma mediação parcial

Para chegar a estes resultados foram realizadas diversas análises de regressão linear, em virtude de estas permitirem o estabelecimento de uma relação do tipo causa-efeito entre variáveis independentes e dependentes

Para o nosso estudo, após terem sido validados os pressupostos do modelo de regressão, realizaram-se análises de regressão hierárquica para testar a relação entre a variável preditora (práticas de RSO), as variáveis mediadoras (Confiança Organizacional e Significado do Trabalho). Para o efeito, na equação de regressão foram controladas as variáveis sociodemográficas da antiguidade, do escalão etário, o género e ainda da dimensão da organização no modelo 1 da regressão linear.

4.4.1. ANÁLISE DAS MEDIAÇÕES – MODELO 1

Com vista a analisar o primeiro passo do modelo de Baron e Kenny (1986), efectuou-se uma regressão para analisar o papel preditor das dimensões de RSO em relação ao *Work Engagement*.

Tabela 17 – Modelo 1 da regressão do *Work Engagement*

| | | Beta | R2 Ajust | ΔR2 | ΔF |
|----------------|----------------|---------|----------|-------|----------|
| Modelo 1 | Antiguidade | -0,102 | | | |
| | Idade | 0,130 | 0,002 | 0,016 | 1,123 |
| | Género | -0,025 | | | |
| | Dimensão | -0,071 | | | |
| Antiguidade | -0,127 | | | | |
| Modelo 2 | Idade | 0,125* | | | |
| | Género | 0,021 | | | |
| | Dimensão | -0,064 | | | |
| | RSO Ambiente | 0,023 | 0,489 | 0,491 | 44,963** |
| | RSO Governo | 0,080 | | | |
| | RSO Comunidade | -0,001 | | | |
| | RSO Clientes | 0,325** | | | |
| | RSO Empregados | 0,238** | | | |
| RSO Benefícios | 0,174** | | | | |

Nota: variável dependente: *Work Engagement*; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Os resultados mostram que as seis dimensões de RSO, explicam 48% da variância do *work engagement*, sendo que as três dimensões de RSO que predizem o *WS* são: RSO Clientes ($\beta = 0,325$, $p < 0,01$) e RSO Empregados ($\beta = 0,238$, $p < 0,01$) e RSO Benefícios ($\beta = 0,174$, $p < 0,01$). Por este motivo, apenas estas dimensões serão consideradas na análise de mediação

4.4.2. ANÁLISE DAS MEDIAÇÕES – MODELO 2

De seguida foram realizadas regressões para analisar o efeito das variáveis independentes nas variáveis mediadoras:

Tabela 18 – Modelo 2 da regressão da Confiança Organizacional e do Significado do Trabalho

| | Confiança Organizacional | Significado do Trabalho | |
|-----------|--------------------------|-------------------------|---------|
| | Beta | Beta | |
| Modelo 1 | Antiguidade | -0,182* | 0,068 |
| | Idade | 0,215* | 0,069 |
| | Género | -0,053 | 0,020 |
| | Dimensão | -0,086 | -0,112 |
| | R2 Ajust | 0,026 | 0,02 |
| | ΔR2 | 0,040 | 0,016 |
| | ΔF | 2,865* | 1,155 |
| Modelo 2 | Antiguidade | -0,147* | -0,075 |
| | Idade | 0,162* | 0,025 |
| | Género | -0,004 | 0,059 |
| | Dimensão | -0,022 | -0,092 |
| | RSO Ambiente | -0,091 | -0,019 |
| | RSO Governo | 0,150* | 0,255** |
| | RSO Comunidade | -0,026 | -0,034 |
| | RSO Clientes | 0,00 | 0,191* |
| | RSO Empregados | 0,652** | 0,281** |
| | RSO Benefícios | 0,017 | 0,043 |
| | R2 Ajust | 0,525 | 0,375 |
| | ΔR2 | 0,503 | 0,380 |
| ΔF | 49,611** | 28,481** | |

Nota: variáveis dependentes: Confiança Organizacional e Significado do Trabalho; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Neste caso verificamos que quer a Antiguidade ($\beta = -0,182$, $p < 0,05$) quer a Idade ($\beta = -0,215$, $p < 0,05$) podem ter efeito na confiança organizacional e que as variáveis controladas explicam cerca de 2,9% do modelo. Todavia, ao adicionarmos a RSO, o modelo passa a explicar 49,6% da variância da confiança organizacional e 28,5% do significado do trabalho. Relativamente às dimensões, verificamos que apenas a RSO governo ($\beta = 0,150$, $p < 0,05$) e a RSO empregados ($\beta = 0,652$, $p < 0,01$) predizem a confiança organizacional ao passo que três dimensões a predizem o significado do trabalho, a RSO governo ($\beta = 0,255$, $p < 0,01$) a RSO empregados ($\beta = 0,281$, $p < 0,01$), e ainda a RSO clientes ($\beta = 0,191$, $p < 0,05$)

4.4.3. ANÁLISE DAS MEDIAÇÕES – MODELO 3

Na fase seguinte, realizamos regressões para analisar o efeito das variáveis mediadoras na variável dependente.

Tabela 19 – Modelo 3 de regressão do *Work Engagement*

| | | Beta | R2 Ajust | ΔR2 | ΔF |
|----------|--------------------------|---------|----------|-------|-----------|
| Modelo 1 | Antiguidade | -0,102 | | | |
| | Idade | 0,130 | 0,002 | 0,016 | 1,123 |
| | Género | -0,025 | | | |
| | Dimensão | -0,071 | | | |
| Modelo 3 | Antiguidade | 0,024 | | | |
| | Idade | -0,024 | 0,636 | 0,628 | 242,107** |
| | Género | -0,023 | | | |
| | Dimensão | 0,024 | | | |
| | Confiança Organizacional | 0,290** | | | |
| | Significado do Trabalho | 0,623** | | | |

Nota: variável dependente: *Work Engagement*; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Neste caso verificamos que nenhuma das variáveis controladas são preditoras do modelo. Mas ao juntarmos as duas variáveis mediadora, aferimos que estas explicam cerca de 63,6% da variância do *work engagement* e neste caso tanto a Confiança Organizacional ($\beta = 0,290$, $p < 0,01$) como o Significado do Trabalho ($\beta = 0,623$, $p < 0,01$) predizem o *work engagement*.

4.4.4. ANÁLISE DAS MEDIAÇÕES – MODELO 4

Na última fase da regressão linear analisamos o efeito simultâneo das variáveis preditoras (RSO Empregados e RSO Clientes) que tinham efeito significativo directo no *Work Engagement* e das variáveis mediadoras Confiança Organizacional e Significado do Trabalho.

Tabela 20 – Modelo 4 de regressão do *Work Engagement* I

| | | Beta | R2 Ajust | ΔR2 | ΔF |
|-------------|--------------------------|---------|----------|-------|-----------|
| Modelo 1 | Antiguidade | -,0102 | | | |
| | Idade | 0,130 | 0,002 | 0,016 | 1,123 |
| | Género | -,0,025 | | | |
| | Dimensão | -0,071 | | | |
| Antiguidade | -0,030 | | | | |
| Modelo 4 | Idade | 0,048 | 0,428 | 0,425 | 103,338** |
| | Género | 0,028 | | | |
| | Dimensão | -0,006 | | | |
| | RSO Empregados | 0,443** | | | |
| | Confiança Organizacional | 0,267** | | | |
| | | | | | |

Nota: variável dependente: *Work Engagement*; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Mais uma vez não se verifica qualquer relação entre as variáveis controladas e o *Work Engagement* mas ao adicionarmos a RSO Empregados ($\beta = 0,443$, $p < 0,01$) juntamente com a Confiança Organizacional ($\beta = 0,267$, $p < 0,01$), ambas predizem o modelo e explicam 42,8% da variância.

 Tabela 21 – Modelo 4 de regressão do *Work Engagement* II

| | | Beta | R2 Ajust | ΔR2 | ΔF |
|-------------|-------------------------|---------|----------|-------|-----------|
| Modelo 1 | Antiguidade | -,0102 | | | |
| | Idade | 0,130 | 0,002 | 0,016 | 1,123 |
| | Género | -,0,025 | | | |
| | Dimensão | -0,071 | | | |
| Antiguidade | -0,046 | | | | |
| Modelo 4 | Idade | 0,072 | 0,635 | 0,627 | 241,211** |
| | Género | -0,011 | | | |
| | Dimensão | 0,024 | | | |
| | RSO Empregados | 0,303** | | | |
| | Significado do Trabalho | 0,590** | | | |
| | | | | | |

Nota: variável dependente: *Work Engagement*; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Este modelo tal como o anterior, indica que as variáveis controladas não têm impacto para o *Work Engagement* e que a incluso da RSO Empregados ($\beta = 0,303$, $p < 0,01$) e

do Significado do Trabalho ($\beta = 0,590$, $p < 0,01$) aumentam a variância explicada do modelo em 63,5%.

Tabela 22 – Modelo 4 de regressão do *Work Engagement* III

| | | Beta | R2 Ajust | ΔR^2 | ΔF |
|-------------|-------------------------|---------|----------|--------------|------------|
| Modelo 1 | Antiguidade | -,0102 | | | |
| | Idade | 0,130 | 0,002 | 0,016 | 1,123 |
| | Género | -,025 | | | |
| | Dimensão | -0,071 | | | |
| Antiguidade | -0,093* | | | | |
| Modelo 4 | Idade | 0,035* | 0,645 | 0,636 | 251,422** |
| | Género | -0,025 | | | |
| | Dimensão | 0,007 | | | |
| | RSO Clientes | 0,316** | | | |
| | Significado do Trabalho | 0,519** | | | |

Nota: variável dependente: *Work Engagement*; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Neste último modelo verificamos que a variável controlada da Antiguidade ($\beta = -0,093$, $p < 0,05$) também tem um efeito significativo e negativo no *Work Engagement*, bem como a RSO Clientes ($\beta = 0,316$, $p < 0,01$) e do Significado do Trabalho ($\beta = 0,519$, $p < 0,01$), sendo a variância do modelo explicada em 64,5%.

4.4.5. TESTE DE SOBEL

Após a realização dos diferentes passos propostos por Baron e Kenny (1986) decidiu-se prosseguir com critérios adicionais para validar as mediações obtidas, para tal utilizou-se o Teste de Sobel, que é um teste de significância aferidor do efeito indirecto da variável independente sobre a variável dependente através do mediador, tendo-se verificando que o decréscimo do beta é estatisticamente significativo e há mediação total, pois o beta da RSO no *Work Engagement* deixa de ser significativo quando incluímos a Confiança Organizacional e o Significado do Trabalho, tal verificamos na relação da RSO Empregados com o *WE* tendo como mediador a Confiança Organizacional ($z = 5,588$, $p > 0,01$), na relação RSO Empregados com o *WE* tendo como mediador o Significado do Trabalho ($z = 3,485$, $p > 0,01$) e na relação RSO

Clientes com o *WE* tendo como mediador o Significado do Trabalho ($z = 2,712$, $p > 0,05$)

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

O presente capítulo está organizado em três pontos. No primeiro é apresentada a discussão dos resultados obtidos no estudo empírico. No segundo ponto expomos as limitações encontradas no desenvolvimento da investigação e falamos ainda de perspectivas futuras para a temática. No último ponto revelamos as conclusões finais sobre os contributos deste trabalho para o estudo da relação entre as práticas de RSO e o *Work Engagement*.

5.1. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Presentemente, todos sentimos, de uma forma mais ou menos directa, os efeitos da globalização quer na esfera íntima, quer em contexto laboral, em virtude desta acabar por produzir efeitos no funcionamento da GRH, já que nos deparamos com a extinção de profissões, com a divisão global do trabalho, com o aparecimento de novas profissões, com a necessidade da mobilidade e a crescente necessidade de flexibilização de recursos humanos.

Este tipo de acontecimentos, levaram as organizações a tomarem atitudes pró-activas perante a sua área de negócio e a procurarem estratégias para conseguirem atrair e reter os melhores profissionais do mercado, e tendo práticas de GRH alinhadas com o modelo de negócio. Uma destas práticas, a RSO, consiste num conjunto de comportamentos que as organizações adoptam voluntariamente para além daquilo a que se encontram obrigadas.

As acções praticadas pelas empresas estão estreitamente associadas ao desenvolvimento sustentável, já que as organizações devem integrar nas suas operações, o impacto económico, social e ambiental das suas actividades, funcionando então como uma nova concepção de gestão que integra o impacto da empresa no bem-estar dos seus *stakeholders* e da sociedade.

Esta investigação centrou-se no estudo da relação existente entre as práticas de RSO e o *Work Engagement*, testando como variáveis mediadoras a Confiança Organizacional e o Significado do Trabalho, pois ainda são raros os estudos que

analisam as variáveis mediadoras e moderadoras da relação entre as práticas de RSO e as atitudes e comportamentos de trabalho (e.g.: Hansen, et al., 2011; Farooq, et al).

Em suma, e respondendo à pergunta de partida, existe uma relação significativa entre as práticas de RSO e o *Work Engagement*, sendo e a mesma mediada quer pela Confiança Organizacional, quer pelo Significado do Trabalho.

Face aos resultados apresentados podemos também concluir pela confirmação das três hipóteses em estudo e devendo-se referir que os resultados obtidos vão ao encontro da revisão de literatura realizada

Perante isto e após a análise de resultados, constatou-se o seguinte:

- Todas as variáveis se correlacionam significativamente entre si de forma positiva;
- As práticas de RSO ao nível dos empregados, dos clientes e dos benefícios estão positivamente relacionadas com o *Work Engagement*;
- As práticas de RSO ao nível do governo e empregados estão positivamente relacionadas com a Confiança Organizacional;
- As práticas de RSO ao nível do governo, clientes e empregados estão positivamente relacionadas com o Significado do Trabalho;
- Tanto a Confiança Organizacional como o Significado do Trabalho estão positivamente relacionados com o *Work Engagement*;
- A Confiança Organizacional tem um efeito mediador significativo na relação entre a RSO ao nível dos empregados e o *Work Engagement*;
- O Significado do Trabalho tem um efeito mediador significativo na relação entre a RSO ao nível dos empregados e o *Work Engagement*;
- O Significado do Trabalho tem um efeito mediador significativo na relação entre a RSO ao nível dos clientes e o *Work Engagement*.

Os resultados obtidos demonstram existir uma correlação estatisticamente significativa entre as variáveis em estudo, o que serviu de ponto de partida para o resto da análise estatística realizada.

No que concerne às práticas de RSO, ao contrário do que era mencionado na literatura (e.g.: Farooq et al, 2013; Lin, 2010; Turker, 2009a) os nossos resultados apontaram para seis dimensões em vez de apenas quatro, verificando-se que as dimensões relativas aos clientes e ao ambiente se mantiveram inalteradas, contudo a dimensão relativa aos empregados e à família dividiu-se em duas novas variáveis, sendo uma igualmente denominada de empregados e família e a segunda denominada de benefícios. A mesma situação aconteceu com a dimensão relativa à sociedade e entidades reguladoras que também deu origem a duas novas dimensões, a comunidade e o governo, algo que já fora previsto por Esteves (2003).

Quanto à influência da RSO noutras áreas da GRH, tal como Aguinis e Glavas (2017) afirmavam, a RSO acaba por actuar junto das várias partes interessadas, e por esse motivo é que verificamos que tanto as práticas relativas ao interior da organização (empregados e benefícios) como ao exterior (clientes) têm impactos diversos, entre os quais encontramos o *Work Engagement*.

Relativamente à relação entre a RSO e a Confiança Organizacional e o Significado do Trabalho, múltiplos são os autores que já relacionaram os mesmos, referenciando que tanto um como o outro são consequências directas das práticas de RSO percebidas pelos trabalhadores (Aguinis & Glavas, 2017; CISL, 2015; Glavas & Kelley, 2014; Lin, 2010; Turker, 2009b; Zafar & Ali, 2016)

Tal como Thomas (2015) referencia, as pessoas podem ter diferentes tipos de apego, dos quais destacamos a confiança organizacional, em virtude deste estado afectivo-emocional representa a confiança e as expectativas das pessoas atribuem ao seu trabalho, sendo o *work engagement* uma consequência do envolvimento e entusiasmo das pessoas perante as práticas da empresa (Lin, 2010).

No que concerne à ligação entre o significado do trabalho e o *work engagement*, tal como a relação significativa que encontrámos neste estudo, o mesmo pode ser verificado na academia, pois diversos autores (e.g.: Rosso, Dekas & Wrzeniewski, 2010; Steger, Dik & Duffy, 2012) mencionam que pessoas que estão envolvidas num trabalho significativo são quem costuma ter um desempenho superior e que

trabalharão cada vez mais para que a organização continue a ter resultados cada vez melhores.

Dado que o *work engagement* é visto tanto como um resultado directo das práticas de RSO (Lin, 2010; Prutina, 2016) como de comportamentos e atitudes face ao trabalho, como é o caso da confiança organizacional e o significado do trabalho, tal como indicaram os resultados obtidos no estudo empírico, faz sentido que estes dois últimos tenham um papel mediador na relação entre as práticas de RSO e o *work engagement* pois são susceptíveis de vistos como uma etapa intermédia entre as acções realizadas pela empresa e a forma como as pessoas as percebem para que posteriormente possam sentir (ou não) apego ao local onde trabalham e ao que realizam diariamente.

Ao longo do enquadramento teórico referimos várias vezes a Teoria das Trocas Sociais, podendo agora esclarecer que este tipo de trocas sociais que são feitas com base na análise do custo-benefício, quando aplicadas em contexto laboral, não costumam envolver obrigações específicas, como é o caso das tarefas inerentes ao trabalho, todavia os recursos trocados finais podem ser impessoais (aspectos financeiros) ou sócio-emocionais (como o respeito e a lealdade) (Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall 2017; Kim & Park, 2017; Lawler & Thye, 1999)

Contudo, o que mais se verifica é que são os recursos sócio-emocionais que tendem a gerar sentimentos de satisfação, confiança e *engagement*, porquanto quando as pessoas percebem que os procedimentos organizacionais usados na tomada de decisão são justos, - como é o caso das práticas de RSO – eles são mais propensos a recompensar a sua organização com os recursos que possuem (cognitivos, emocionais e físicos) (Cropanzano, et al., 2017; Kim & Park, 2017; Owor, 2016).

5.2. LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS FUTURAS

Tal como em qualquer outra investigação, existem sempre limitações nos estudos exploratórios, constatando-se no decurso do presente estudo que foram verificadas algumas limitações, as quais podem ter condicionado os resultados finais.

Uma das principais limitações deste estudo prende-se com a própria amostra. Embora tenhamos tido um número elevado de respostas (282), sabemos que o mesmo não é

representativo da realidade portuguesa, visto tratar-se de uma amostra de conveniência em que a grande maioria dos inquiridos tem formação superior.

É importante salientar que numa primeira fase deste estudo se entrou em contacto com inúmeras empresas e diversos sindicatos para participarem no estudo de forma a conseguirmos ter uma amostra com a maior representatividade possível, mas nunca houve qualquer resposta por parte de tais entidades.

Outra das limitações prende-se com o instrumento utilizado. Dado que para este estudo se concluiu que o mais adequado seria a utilização de um questionário de perguntas fechadas de auto-reporte, em virtude de permitirem uma maior uniformização de respostas e rapidez e simplificação na análise de respostas, podem ter existido dúvidas por parte dos inquiridos aquando o momento de resposta que podem ter levado a respostas erróneas.

Este estudo pode e deve ter implicações para a prática, visto os resultados obtidos mostrarem que a confiança organizacional e o significado do trabalho têm um papel mediador na relação entre as práticas de RSOP ligadas aos empregados e aos clientes e o *work engagement*, ou por outras palavras, a existência de práticas de RSO numa organização poderá ser uma mais-valia na atracção e retenção quer de empregados, quer de clientes. Para os empregados, a experiência destas práticas leva a que se sintam capazes de confiar na sua organização e a sentir que o seu trabalho tem significado, fazendo com que as suas intenções de saída diminuam e os índices de produtividade se mantenham ou melhorem.

Devido às implicações acima analisadas, pode-se sugerir que em pesquisas futuras sejam utilizadas mais variáveis, sejam elas dependentes, independentes ou mediadoras, que trabalhem a temática ao nível do *Commitment*, do Suporte Organizacional Percebido ou ainda da Percepção do Desempenho e seja utilizada uma amostra maior e mais representativa da população portuguesa.

Para aprofundar esta temática, seria interessante fazer a recolha de dados após a implementação e / ou execução de práticas de responsabilidade social, de forma a compreender como é que a teoria mencionada tem sido posta em prática em diferentes organizações e conhecer quais as percepções dos *stakeholders* sobre estas acções postas em prática

Por último, no que concerne à análise estatística utilizada, poder-se-ão ainda aprofundar estas análises, através da utilização de equações estruturais.

5.3. CONCLUSÕES

Numa altura em que as organizações procuram cada vez mais alinhar os seus recursos humanos com os objectivos estratégicos, deparamo-nos com o aumento das práticas de responsabilidade social como forma de atrair e reter trabalhadores, na medida em que estas práticas representam a forma como as organizações voluntariamente adoptam posturas, comportamentos e / ou acções promotoras de bem-estar dos seus trabalhadores e do ambiente que os envolve.

Com o presente estudo realizou-se uma análise exploratória sobre o impacto das práticas de Responsabilidade Social nas Organizações no *Work Engagement*, tendo em conta o efeito mediador tanto da Confiança Organizacional, como do Significado do Trabalho.

Após a análise dos resultados obtidos, ressalvadas as devidas limitações já referenciadas, verificamos que os resultados apontam para a evidência do impacto das práticas de Responsabilidade Social nas Organizações no *Work Engagement* e que esta ligação é mediada tanto pela Confiança Organizacional como pelo Significado do Trabalho, confirmando as três hipóteses que utilizámos no presente estudo.

Estes resultados levam-nos a acreditar na importância da realização de estudos futuros que abordem as práticas reais de Responsabilidade Social nas Organizações realizadas em diferentes organizações (e.g.: programas de voluntariado, promoção de práticas de reciclagem, entre outros) de modo a compreender como é que estas influenciam os trabalhadores ao nível do significado que atribuem às referidas práticas, bem como ao nível da confiança e do *engagement*, e ainda a estratégia organizacional.

Do ponto de vista empírico, estes resultados contribuem para contemplar as lacunas teóricas e empíricas encontradas na literatura, pois embora mencionassem a existência de todas as variáveis em estudo, e a forma como estas estariam relacionadas umas com as outras, ainda não tinham realizado a necessária

investigação e consequente análise estatística que confirmasse essa relação, tal como fizemos agora.

Em suma, podemos afirmar que este estudo procurou contribuir para alargar o conhecimento acerca das práticas de Gestão de Recursos Humanos, mais precisamente, as práticas de Responsabilidade Social nas Organizações, o que poderá ser bastante relevante para apoiar a concepção e / ou implementação de novas práticas nas organizações e desta forma promover não só um futuro mais sustentável, mas também dinâmicas de RH mais eficientes e eficazes nas organizações.

BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, H., & Glavas. A. (2017). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 10, 1-30
- Bakker, A., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.). *The Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Bunderson, J., & Thompson, J. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54, 32-57
- Cabral-Cardoso, C. (2004). The evolving Portuguese model of HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 959-977.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2013). *Humanator XXI*. Lisboa: Dom Quixote
- Cambridge Institute for Sustainability Leadership (2015). *Driving success: Human resources and sustainable development: Report*
- Cania, L. (2014). The evolution of human resources: past, present and future. *The Macrothem Review*, 3(9), 73-83
- Cohen, E. (2010) *CSR for HR: A necessary partnership for advancing responsible business practices*. Manchester: Greenleaf.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). *HRM's Role in Corporate Social and Environmental Sustainability*. Society for Human Resource Management Report
- Correia, M., & Esteves, T. (2017). Gestão sustentável de recursos humanos in C. Carvalho, L. Mónico, P. Parreira (Eds.) *Organizações, Trabalho, Recursos Humanos, Saúde e Gestão*, Universidade de Coimbra (no prelo).
- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, A. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-38.
- Dumitrana, M., Dumitru, M., Jianu, I., Jinga, G., & Radu, G. (2009) Human Resources Role in Sustainable Development. *Seria Științe Economice*, 3, 44-53
- Esteves, T. (2003) Práticas de responsabilidade social no sector bancário : percepções e atitudes de bancários e de clientes. *Revista da Banca*, 75, 35-50

- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2013). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 1-18
- Fottler, M. (2011). Strategic human resources management. In M. Fottler, N. Khatri, & G. Savage (Eds.) *Strategic Human Resource Management in Health Care (Advances in Health Care Management, Volume 9)*. Chicago: Health Administration Press
- Freitas, W., Jabbour, C., & Santos, F. (2011) Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12(5), 226-234
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202
- Gomesa, C., Kneippa, J., Rosa, L., Bichuetia, R., & Perlina, A. (2016). Management for sustainability and business performance: an analysis from the international insertion in firms in the mineral sector. *Systems & Management*, 11, 101-111
- Hansen, S., Dunford, B., Boss, A., Boss, R., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180–187.
- Huselid, M. (1995) .The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jiang, L., & Probst, T. (2015) Do your employees (collectively) trust you? The importance of trust climate beyond individual trust. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4) 526-535
- Keenan, T. (2005). *Human Resource Management*. Edinburgh: Edinburgh Business School
- Lawler, E., & Thye, S. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology* 25, 217-244.
- Lengnick-Hall, M., Lengnick-Hall, C., Andrade, L., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85
- Lin, C. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531
- Lu, X. (2014). Ethical leadership and organizational citizenship behavior: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 42(3), 379-390

- Kim, W., & Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations, *Sustainability*, 9(2), 1-16
- Martinez, L., & Ferreira, A. (2007). *Análise de dados com SPSS: Primeiros Passos*. Lisboa: Escolar Editora
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–773
- Mazur, B. (2014) Sustainable human resource management in theory and practice. *Economics and Management*, 1, 158-170
- Neves, J., & Gonçalves, S. (2009). A investigação em gestão de recursos humanos em Portugal: Resultados e tendências. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(4), 66-83
- Nishii, L. & Wright, P. (2008). Variability within organizations: implications for strategic human resource management. *CAHRS Working Paper Series*. 7(2) 1-33
- Owor, J. (2016). Human resource management practices, employee engagement and organizational citizenship behaviours (ocb) in selected firms in Uganda. *African Journal of Business Management*, 10(1), 1-12
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24, 34-45
- Prutina, Z. (2016). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Issues*, 21, 227-248
- Richman, N. (2015). Human resource management and human resource development: Evolution and contributions. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1(2), 120-129
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rosso, B., Dekas, K., & Wrzeniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127
- Rotich, K. (2015). History, evolution and development of human resource management: A contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58-73
- Schaufeli, W. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.). *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit: Utrecht University.

- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). Work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716
- Shin, I.; Hur, W.-M.; & Kang, S. (2016) Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance: A sequential mediation model. *Sustainability*, 8(493), 1-12.
- Society for Human Resource Management (2011) Advancing Sustainability: HR's Role – A Research Report by the Society for Human Resource Management, BSR and Aurosoorya. Alexandria, Virginia: SHRM.
- Sousa-Lima, M., Michel, J., & Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43 (2), pp. 418-427.
- Steger, M., Dik, B., & Duffy, R. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment* 00(0), 1-16
- Thomas, W. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154-163.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2013a) Introduction. In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013b) Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669
- 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, 411-427
- Wagner, M. (2013). 'Green' human resource benefits: Do they matter as determinants of environmental management system implementation? *Journal of Business Ethics*, 114, 443-456
- Zafar, M., & Ali, I. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee commitment: The mediating role of employee company identification. *Asian Social Science*, 12(12), 262-280

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A - Questionário utilizado para o estudo empírico

APÊNDICE A

Questionário utilizado para o estudo empírico

Questionário sobre Responsabilidade Social nas Organizações e Atitudes de Trabalho

Este questionário faz parte de uma investigação académica no âmbito da Responsabilidade Social das Organizações coordenada por um grupo de trabalho da Universidade Lusíada de Lisboa no âmbito do programa de Doutoramento e de Mestrado da Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa.

Todas as informações recolhidas neste questionário são estritamente confidenciais e serão unicamente utilizadas para fins académicos.

Desde Já agradecemos a sua colaboração

Por favor responda com sinceridade, não há respostas corretas e o importante é a sua opinião

| Dados Sociodemográficos | | | |
|--|--|--------------------------|--|
| Idade: | _____ | | |
| Nacionalidade: | _____ | | |
| Género: | Masculino | <input type="checkbox"/> | Escolaridade (Último ano frequentado): |
| | Feminino | <input type="checkbox"/> | |
| | Prefere não revelar | <input type="checkbox"/> | |
| Antiguidade na organização) | _____ | | |
| Dimensão da organização: | 0 a 50 pessoas | <input type="checkbox"/> | Função desempenhada: |
| | 50 a 100 pessoas | <input type="checkbox"/> | |
| | 100 ou mais pessoas | <input type="checkbox"/> | |
| | Não sabe/não quer responder | <input type="checkbox"/> | |
| Sector de atividade da organização: | Primário (Agricultura e Pescas) | <input type="checkbox"/> | |
| | Secundário (Indústria) | <input type="checkbox"/> | |
| | Terciário (Serviços) | <input type="checkbox"/> | |
| | Ensino básico (até ao 9ºano) | <input type="checkbox"/> | |
| | Ensino Secundário (10º, 11º, 12ºano) | <input type="checkbox"/> | |
| | Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura ou equivalente) | <input type="checkbox"/> | |
| | Pós-Graduações (Mestrado, Doutoramento ou equivalente) | <input type="checkbox"/> | |
| | Design & Produção | <input type="checkbox"/> | |
| | Finanças | <input type="checkbox"/> | |
| | Recursos Humanos | <input type="checkbox"/> | |
| | Vendas & Marketing | <input type="checkbox"/> | |
| | Administrativo & Instalações | <input type="checkbox"/> | |
| | Pesquisa & Desenvolvimento | <input type="checkbox"/> | |
| | TI - Tecnologia de Informação | <input type="checkbox"/> | |
| | Administração & Gestão | <input type="checkbox"/> | |

| Responsabilidade Social | | | | | | | |
|--|---------------------|---|---|---------------------------|---|---|---------------------|
| Relativamente aos Clientes | Discordo totalmente | | | Não concordo nem discordo | | | Concordo totalmente |
| A organização onde trabalho: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. É socialmente responsável no relacionamento com os clientes | | | | | | | |
| 2. Trata os clientes de forma honesta | | | | | | | |
| 3. Preocupa-se com os clientes com necessidades especiais. | | | | | | | |
| 4. Fornece informação atualizada e rigorosa aos clientes sobre os produtos e serviços | | | | | | | |
| 5. Valoriza o tratamento das reclamações dos clientes | | | | | | | |
| 6. Tem processos para assegurar a segurança nas relações com os clientes | | | | | | | |
| 7. Tem produtos e serviços que incentivam os clientes a adotarem soluções socialmente responsáveis | | | | | | | |
| Relativamente ao Ambiente | Discordo totalmente | | | Não concordo nem discordo | | | Concordo totalmente |
| A organização onde trabalho: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. É socialmente responsável no relacionamento com o ambiente | | | | | | | |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2. Tem programas para minimizar os desperdícios. | | | | | | | |
| 3. Tem programas para reduzir o consumo de recursos naturais não renováveis | | | | | | | |
| 4. Tem programas para incentivar a reciclagem | | | | | | | |
| 5. Preocupa-se em minimizar o impacto ambiental adverso dos seus produtos e serviços | | | | | | | |
| 6. Preocupa-se em ter produtos e/ou serviços com impacto positivo no ambiente | | | | | | | |
| 7. Participa em atividades que têm como objetivo proteger e desenvolver a qualidade do ambiente | | | | | | | |
| 8. Apoia associações e projetos que protegem e desenvolvem a qualidade do ambiente | | | | | | | |

| Relativamente à Sociedade, Gerações Futuras e Entidades Reguladoras | Discordo totalmente | | | Não concordo nem discordo | | | Concordo totalmente |
|---|---------------------|---|---|---------------------------|---|---|---------------------|
| A organização onde trabalho: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. É socialmente responsável para com o Governo e Entidades Públicas | | | | | | | |
| 2. Realiza investimento para criar uma vida melhor para as gerações futuras | | | | | | | |
| 3. Considera os interesses das gerações futuras nos planos de desenvolvimento empresarial | | | | | | | |
| 4. Relaciona-se com o governo e entidades públicas de forma honesta. | | | | | | | |
| 5. Apoia organizações e projetos que atuam em áreas socialmente problemáticas | | | | | | | |
| 6. Contribui para organizações, projetos ou campanhas que promovem o bem-estar na sociedade | | | | | | | |
| 7. Apoia programas de incentivo à cultura, à ciência, à educação ou ao desporto | | | | | | | |
| 8. Apoia programas para a infância, juventude, terceira idade ou grupos especiais | | | | | | | |

| Relativamente relativas aos Empregados e Família | Discordo totalmente | | | Não concordo nem discordo | | | Concordo totalmente |
|---|---------------------|---|---|---------------------------|---|---|---------------------|
| A organização onde trabalho: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. É socialmente responsável no relacionamento com os empregados | | | | | | | |
| 2. Trata os empregados de forma justa | | | | | | | |
| 3. Apoia a integração profissional de pessoas com necessidades especiais | | | | | | | |
| 4. Apoia a integração profissional de elementos de minorias | | | | | | | |
| 5. Promove a igualdade da remuneração entre homens e mulheres | | | | | | | |
| 6. Promove a igualdade de oportunidades de carreira entre homens e mulheres | | | | | | | |
| 7. Promove a igualdade de oportunidades de carreira de elementos de minorias | | | | | | | |
| 8. Preocupa-se com as necessidades e interesses dos empregados | | | | | | | |
| 9. Promove a comunicação e o diálogo social com os representantes dos trabalhadores | | | | | | | |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10. Valoriza a comunicação com os empregados | | | | | | | |
| 11. Disponibiliza aos empregados informação sobre os acontecimentos relevantes da organização | | | | | | | |
| 12. Apoia os empregados que querem investir na sua qualificação | | | | | | | |
| 13. Incentiva a formação profissional dos trabalhadores para além do previsto na lei | | | | | | | |
| 14. Tem práticas remuneratórias justas e competitivas face às praticadas no mercado | | | | | | | |
| 15. Promove o equilíbrio entre vida profissional e pessoal | | | | | | | |
| 16. Tem programas saúde no trabalho para além do previsto na lei | | | | | | | |
| 17. Tem programas de apoio à reforma para além dos previstos na lei | | | | | | | |
| 18. Tem programas de apoio à ocupação dos tempos livres dos empregados | | | | | | | |
| 19. Encoraja os empregados a participarem em programas de voluntariado | | | | | | | |
| 20. Informa os empregados sobre as práticas de responsabilidade social que adota | | | | | | | |

| | Discordo totalmente | | | Não concordo nem discordo | | | Concordo totalmente |
|--|---------------------|---|---|---------------------------|---|---|---------------------|
| Confiança e atitudes no trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Não tenho certeza se confio inteiramente no meu empregador | | | | | | | |
| 2. O meu empregador é aberto e frontal comigo | | | | | | | |
| 3. Acredito que o meu empregador tem integridade elevada | | | | | | | |
| 4. Em geral, acredito que os motivos e intenções do meu empregador são bons. | | | | | | | |
| 5. O meu empregador nem sempre é honesto e verdadeiro | | | | | | | |
| 6. Não considero que o meu empregador me trata de uma forma justa | | | | | | | |
| 7. Eu assumo que o meu empregador trata-me de uma forma consistente e previsível | | | | | | | |

| | Discordo totalmente | | | Não concordo nem discordo | | | Concordo totalmente |
|--|---------------------|---|---|---------------------------|---|---|---------------------|
| Ambiente: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. As questões ambientais são parte integrante da estratégia da minha organização | | | | | | | |
| 2. Abordar questões ambientais é parte integrante das operações diárias da minha organização | | | | | | | |
| 3. A minha organização tem grande cuidado para que nosso trabalho não prejudique o meio ambiente | | | | | | | |
| 4. A minha organização atinge os seus objetivos a curto prazo, mantendo-se focada no seu impacto no ambiente | | | | | | | |

| | Discordo totalmente | | | Não concordo nem discordo | | | Concordo totalmente |
|--|---------------------|---|---|---------------------------|---|---|---------------------|
| O Significado do Trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. O trabalho que realizo contribui para o meu crescimento pessoal | | | | | | | |
| 2. O trabalho que realizo tem significado pessoal para mim | | | | | | | |
| 3. Sinto que o meu trabalho contribui para o significado da minha vida | | | | | | | |
| 4. Sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo | | | | | | | |
| 5. Descobri que o trabalho tem um propósito satisfatório. | | | | | | | |

Obrigada pela sua colaboração

Manuela Faia Correia, Teresa Pereira Esteves, Sónia Gonçalves & Maria Teresa Freire