



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# A influência das perceções de Responsabilidade Social Empresarial

Um estudo de caso na INOVA+

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão de Recursos Humanos  
por

Inês Filipa de Sousa Quaresma

sob orientação de  
Professor Doutor Camilo Valverde

Católica Porto Business School  
Setembro 2018



# Agradecimentos

Nestas linhas onde posso expressar a minha gratidão a quem tornou este trabalho final de mestrado possível, dirigo as minhas primeiras palavras aos meus pais, dado que este trabalho representa todos os esforços que fizeram ao longo da minha vida para me proporcionar uma educação de excelência.

Agradeço em segundo lugar ao meu orientador, o Professor Doutor Camilo Valverde pelo acompanhamento próximo deste percurso, tendo-se demonstrado sempre disponível para me auxiliar, mesmo nos momentos de maior desmotivação.

Deixo um agradecimento também a todos os meus colegas na INOVA+ e em particular, à minha orientadora de estágio Daniela Costa, pela compreensão e apoio.

Às minhas eternas amigas que não se deixaram ficar pelos passos perdidos da Faculdade de Economia do Porto e que cumprem a máxima de que independentemente do nosso rumo, seguimos juntas.

Como não podia deixar de ser, dirijo-me também à minha afilhada por não me deixar crescer mais do que aquilo que é necessário.

E por fim, ao GAS'África, projeto que dificultou a minha gestão de tempo ao longo do ano, mas que faz de mim melhor foadora, melhor irmã, melhor católica, melhor missionária e sobretudo e o mais importante melhor pessoa, e assim preocupada com o impacto que temos de ter junto de todas as pessoas que nos rodeiam.



# Resumo

A aplicação de medidas de Responsabilidade Social Empresarial tem ganho progressivamente maior importância para as empresas ao longo do tempo. Ao multiplicarem-se os desafios a que as empresas são atualmente sujeitas são cada vez mais aquelas que aplicam medidas corporativas com impacto junto de todos os *stakeholders*. Apesar do crescente interesse no conceito, os estudos existentes concentram-se essencialmente numa perspectiva macro, descurando aquele que é o impacto junto da dimensão interna corporativa, os colaboradores.

Assim, ao longo deste estudo é analisada a influência das percepções da responsabilidade social empresarial num contexto em específico, a consultora INOVA+. Para analisar esta influência foi avaliada a relação entre as percepções de responsabilidade social empresarial com as percepções sobre o capital psicológico e a satisfação no trabalho dos colaboradores da consultora. Adicionalmente, foi testado a relação do capital psicológico com a satisfação no trabalho.

Neste estudo de caso foi adoptada uma abordagem mista que pretendeu conjugar os dados recolhidas em questionário, com os dados recolhidos em entrevista e sobretudo com o observado no estágio curricular. O estágio assume um papel fundamental nesta análise, pois permitiu uma vivência interna que facilitou a atribuição de sentido e significado prático aos dados.

Os resultados deste estudo empírico mostram que, no contexto da empresa já citada, os construtos em estudo apresentam uma relação positiva entre si. Desta forma, foram construídas propostas de melhoria de modo a que as medidas de responsabilidade corporativa tomadas na empresa abranjam todas as suas dimensões e que sejam um meio para incrementar o nível do capital psicológico e da satisfação do talento da consultora.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Empresarial, Capital Psicológico, Satisfação no trabalho



# Abstract

The adoption of Corporate Social Responsibility measures has progressively gained greater importance for companies over time. By multiplying the challenges to which companies are currently subject are increasingly those that apply corporate measures that impact all stakeholders. Despite the growing interest in the concept, existing studies focus mainly on a macro perspective, neglecting the impact on the internal corporate dimension the employees.

Thus, throughout this study the influence of the perceptions of Corporate Social Responsibility is analyzed in a specific context, the consultant INOVA+. To achieve this the relationship between the perceptions of corporate social responsibility and the perceptions on the psychological capital and the job satisfaction of the employees of the consultant was evaluated. Additionally, the relationship of psychological capital was tested with satisfaction at work.

In this case study a mixed approach was chosen to aggregate the data collected in questionnaire, with the data collected in an interview and especially with observations obtained during the curricular internship. The internship takes on a key role in this analysis, as it provided an internal experience that facilitated the assignment of practical meaning to the data.

The results of this empirical study show that, in the context of the company already cited, the constructs in study have a positive relationship with each other. In this way, proposals for improvement were built so that the corporate responsibility measures taken in the company cover all its dimensions and that they are a means to increase the level of psychological capital and the satisfaction of the talent of Consultant.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Capital Psychological, Job Satisfaction



# Índice

|   |     |
|---|-----|
| Agradecimentos .....  | iii |
| Resumo .....  | v   |
| Abstract .....  | vii |
| Índice .....  | ix  |
| Índice de Figuras.....  | xii |
| Índice de Tabelas .....   | xiv |
| Glossário de Siglas .....   | 16  |
| <br>  |     |
| Introdução.....   | 18  |
| <br>  |     |
| 1. Enquadramento Teórico .....  | 21  |
| 1.1 Responsabilidade Social Empresarial .....   | 21  |
| 1.1.1 A evolução da definição da Responsabilidade Social Empresarial....                | 21  |
| 1.1.2 As dimensões da Responsabilidade Social Empresarial.....                          | 26  |
| 1.2 O conceito de Capital Psicológico.....  | 27  |
| 1.2.1 Auto-Eficácia .....   | 28  |
| 1.2.2 Esperança .....   | 28  |
| 1.2.3 Otimismo .....  | 29  |
| 1.2.4 Resiliência .....   | 30  |
| 1.3 A noção de Satisfação no Trabalho.....  | 31  |
| 1.4 A Responsabilidade Social Empresarial como preditora da Satisfação no Trabalho..... | 33  |
| 1.5 A relação da Responsabilidade Social Empresarial com o Capital Psicológico.....     | 35  |
| 1.6 A relação do Capital Psicológico com a Satisfação no Trabalho .....                 | 36  |
| <br>  |     |
| 2. Metodologia de investigação .....  | 39  |
| 2.1 Questão de investigação e objetivos.....  | 39  |
| 2.2 Abordagem adotada .....   | 41  |
| 2.3 A INOVA+.....   | 44  |
| 2.3.1 Identificação da Empresa .....  | 45  |
| 2.3.2 Análise Histórica.....  | 46  |
| 2.3.3 Cultura Organizacional .....  | 48  |
| 2.3.4 Estrutura Organizacional .....  | 50  |
| 2.3.5 A Responsabilidade Empresarial na INOVA+ .....                                    | 53  |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 2.4 Recolha de Dados.....             | 55  |
| 2.4.1 Procedimentos.....              | 55  |
| 2.4.1 Instrumentos .....              | 58  |
| 2.4.2 Participantes .....             | 60  |
| <br>                                  |     |
| 3. Análise de Resultados.....         | 62  |
| 3.1 Análise do Modelo de Estudo ..... | 62  |
| 3.2 Estatística Descritiva.....       | 67  |
| 3.3 Teste de Hipóteses .....          | 70  |
| 3.4 Regressão Múltipla .....          | 79  |
| 3.5 Estudo Exploratório.....          | 81  |
| 3.6 Entrevista Semi-Estruturada ..... | 82  |
| 3.7 Propostas de melhoria.....        | 86  |
| <br>                                  |     |
| 4. Conclusões.....                    | 90  |
| 4.1 Discussão.....                    | 90  |
| 4.2 Limitações .....                  | 92  |
| <br>                                  |     |
| Bibliografia.....                     | 94  |
| Apêndices .....                       | 100 |



# Índice de Figuras

**Figura 1-** Pirâmide da Responsabilidade Social de Archie B. Carroll (Fonte: Criado a partir da obra de Archie B. Carroll (1991))

**Figura 2:** Modelo de três domínios de Responsabilidade Social da Empresa (Fonte: Adaptado do modelo apresentado por Ana Sá Leal *et. al.* (2010) )

**Figura 3:** Modelo Conceitual

**Figura 4:** Organograma INOVA+

**Figura 5:** Modelo de Regressão Linear Múltipla



# Índice de Tabelas

**Tabela 1:** Estatísticas de Confiabilidade

**Tabela 2:** Itens do Questionário considerados após Análise Fatorial

**Tabela 3:** Resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin, e de esfericidade de Bartlett

**Tabela 4:** Estatística Descritiva

**Tabela 5:** Correlações de Spearman I

**Tabela 6:** Correlações de Spearman II

**Tabela 7:** Correlações de Spearman III

**Tabela 8:** Correlações de Spearman IV

**Tabela 9:** Coeficientes e validação dos Modelos de Regressão Linear Múltipla



# Glossário de Siglas

- CEO-Chief Executive Officer
- CFO- Chief Financial Officer
- CP- Capital Psicológico
- PME-Pequenas e Médias Empresas
- R Disc Amb- Responsabilidades Discricionárias em relação ao ambiente
- R Disc Com- Responsabilidades Discricionárias em relação à comunidade
- R Disc Emp-Responsabilidades Discricionárias em relação aos empregados
- R Éticas- Responsabilidades Éticas
- R Legais-Responsabilidades Legais
- REc Clientes- Responsabilidades Económicas em relação aos Clientes
- REc Detentores-Responsabilidades Económicas em relação aos Detentores
- RSE- Responsabilidade Social Empresarial
- ST- Satisfação no Trabalho
- TFM- Trabalho Final de Mestrado



# Introdução

Nos dias de hoje, as empresas introduzem voluntariamente nas suas estratégias empresariais preocupações ao nível económico, social e ambiental. Estas dimensões estão associadas ao conceito de Responsabilidade Social Empresarial, conceito que atualmente suscita interesse tanto a nível académico como a nível empresarial (Sen & Cowley, 2012).

A literatura existente lida principalmente com esta temática através de uma perspetiva macro, não atendendo de igual forma aos efeitos reais das políticas e medidas de Responsabilidade Social Empresarial sobre as pessoas fora e dentro das realidades corporativas (Frederick, 2016). Para preencher essa lacuna literária, este trabalho final de mestrado procura responder às seguintes questões de investigação: “Como é que as perceções dos colaboradores da INOVA+ em relação à Responsabilidade Social Empresarial influenciam as perceções do seu nível de capital psicológico e de satisfação no trabalho?” e por sua vez “Como é que a perceção do nível de capital psicológico se relaciona com a perceção de satisfação no trabalho dos colaboradores da INOVA+?”.

O capital psicológico relaciona-se positivamente com as atitudes em contexto laboral e múltiplas medidas de performance (Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008). As atitudes e comportamentos dos trabalhadores por sua vez exprimem, ao serem observáveis, a impressão subjetiva dos empregados em relação ao seu contexto laboral, ou seja, a sua satisfação no trabalho (Islam, Rasul, & Ullah, 2012). Diversos fatores podem fazer com que o estado psicológico positivo dos trabalhadores seja incrementado e portanto que a satisfação no trabalho seja alcançada.

A finalidade desta investigação passa assim por mostrar como as perceções dos colaboradores da INOVA+ quanto à Responsabilidade Social

Empresarial influenciam as suas atitudes e comportamentos, e assim sendo as percepções sobre o seu nível de capital psicológico e de satisfação.

Sendo o teste das relações supramencionadas indexadas a um contexto, este TFM foi elaborado sob a forma de estudo de caso, tendo sido estruturado através de uma abordagem mista. Esta abordagem foi escolhida pois era pretendido gerar conhecimento teórico que suscite posteriormente ação prática no contexto da empresa. A opção por esta abordagem está relacionada com aquilo que também é o ponto inovador deste TFM: o estudo da influência das percepções de RSE na empresa onde foi desenvolvido um estágio curricular.

Neste trabalho é primeiramente apresentado um enquadramento teórico realizado após uma revisão bibliográfica dos conceitos foco, que foi utilizado como referencial ao longo de toda a análise dos dados. Além disto ao longo do corpo deste trabalho vai ser apresentado o método utilizado, justificando a opção pelo mesmo e discutindo as suas vantagens e desvantagens

É apresentada uma caracterização da INOVA+ para que a percepção da minha análise pelo leitor possa ser realizada de uma forma integrada com o contexto e são descritos todos os procedimentos, instrumentos e participantes associados à recolha de dados.

De seguida, é referida toda a análise dos dados recolhidos via questionário e via entrevista e discutido o seu significado tendo em conta aquilo que foi a observação participante realizada aquando do estágio. Serão posteriormente tecidas críticas e propostas de melhoria, de acordo com o pressuposto concetualmente e com aquela que foi a realidade observada na empresa.

Finalmente, por ora da conclusão do presente documento, serão nomeadas as limitações que foram enfrentadas e será apontado de que forma as hipóteses de estudo foram verificadas no contexto, estabelecendo sempre que possível uma elevação teórica.



# Capítulo 1

## Enquadramento Teórico

No presente capítulo irá expor-se um enquadramento teórico que foi considerado como base para a definição das variáveis e hipóteses de estudo. Portanto, este capítulo inicia-se com uma análise da evolução do conceito de Responsabilidade Social cuja influência se pretende testar sobre as outras duas variáveis. Após isto é caracterizado o conceito de capital psicológico, de modo a perceber quais são as suas componentes e que efeitos estas têm em contexto laboral. É ainda apresentada a noção contetual de satisfação no trabalho.

Por fim, é exposta uma revisão literária da relação entre as variáveis estudadas, de modo a perceber o que já foi comprovado anteriormente. Assim sendo este enquadramento funciona como referencial para ter uma leitura dos dados e uma estruturação das conclusões mais fundamentada.

### 1.1. Responsabilidade Social Empresarial

#### 1.1.1 A evolução da definição

A Responsabilidade Social Empresarial tem sido alvo da atenção da literatura de gestão e das práticas empresariais nos últimos 30 anos. Ainda assim, só recentemente é abordada uma micro-perspectiva ao nível da RSE, que se destina a explicar de que forma os colaboradores percecionam a inclusão de abordagens de RSE por parte da empresa, dirigidas a si próprios e/ou outras partes de interesse (De Roeck & Maon, 2018). O conceito tem sido reconhecido como um problema estratégico ao qual as empresas devem estar cada vez mais atentas (Sharma, Sharma, & Devi, 2011).

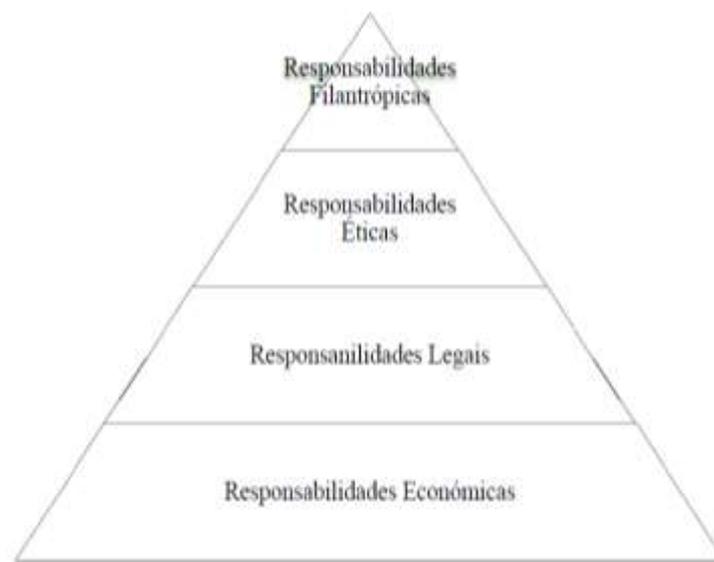
Deste modo importa, para o presente estudo, compreender como surgiu este conceito que é atualmente tido em conta em diversos contextos empresariais.

A concetualização da RSE apesar de ser um desafio bastante atual nas empresas, já passou por diversas fases, como mencionado pela autora Ana Leal (2010) no seu livro *Responsabilidade Social em Portugal*. Recentemente, um autor afirmou que a história da RSE começou há 150 anos (Doda, 2015). Por outro lado, Carroll (1999) afirma que a literatura formal sobre o tema é resultado do séc. XX. Ainda assim, o último autor referido, admite ser possível ver evidências sobre esta temática social nas empresas por séculos e que a Revolução Industrial é um bom ponto de partida para perceber a noção de RSE (Carroll, 1999, 2008).

Apesar da diversidade de opiniões, diversos autores apontam a década de 50 como a época em que se iniciou taxativamente a concetualização de RSE. As questões acerca desta temática surgiram nesta primeira metade do século XX, essencialmente nos EUA, devido ao crescimento de empresas privadas norte-americanas em proporção e influência. Isto levou a aumentos salariais, melhores condições de trabalho e relações laborais mais transparentes. Howard R. Bowen foi o autor reconhecido nesta época como o pai da Responsabilidade Social, tendo sido um dos percursores na definição do conceito ao publicar o seu livro *Social Responsibility of a Businessman* (Bowen, 1953). Bowen definiu então que a Responsabilidade Social Empresarial refere-se às obrigações dos empresários para conduzir as políticas, tomar as decisões ou seguir as medidas de atuação desejáveis em termos dos objetivos e valores da nossa sociedade (Carroll, 1999). Ou seja, para Bowen a Responsabilidade Social questionava-se sobre o impacto das decisões e ações concretas dos líderes empresariais nas suas organizações e na sociedade e julgava que era necessário perceber esse fenómeno, nomeadamente, através de auditorias.

Keith Davis (1960) é um dos vários autores de referência na década de 60, sendo que todos eles procuraram oficializar a definição do conceito de

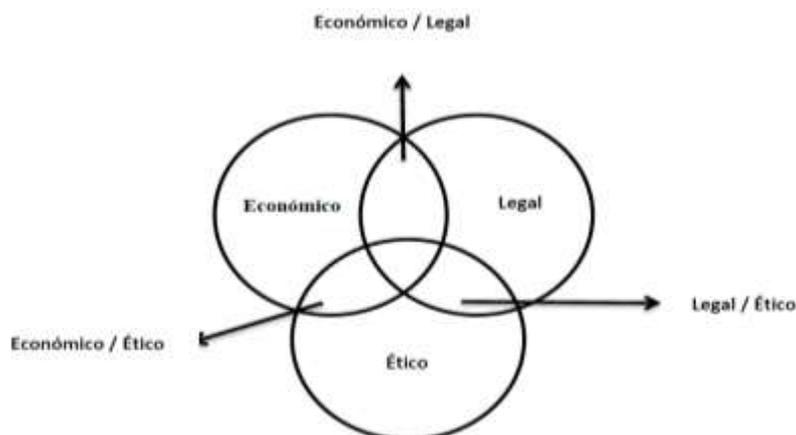
Responsabilidade Social Empresarial. Desta forma, o conceito desenvolveu-se passando também englobar a empresa (Davis, 1960). Na década de 70, Milton Friedman abordou o tema e o seu conceito associando o mesmo à gestão, este autor defende que a empresa necessita operar de forma a gerar lucro e satisfazer os seus acionistas (Friedman, 1970). Em 1970, Archie B. Carroll propôs quatro grandes responsabilidades associadas ao contexto empresarial: económica, legal, ética e filantrópica. O modelo criado pelo autor anteriormente referido, e abaixo exposto, defende que a empresa deve ser lucrativa, agir de acordo com o prescrito pela lei, atuar de forma ética perante os colaboradores, consumidores e concorrência. Em adição este modelo diz ainda que as organizações devem atuar como cidadãs ao estabelecerem parcerias com instituições ou outras empresas e estruturando ações de voluntariado empresarial onde os seus colaboradores participem ativamente (Carroll, 1991). Esta definição, parecia já estabelecer uma noção de RSE composta por diversas dimensões.



**Figura 1:** Pirâmide da Responsabilidade Social de Archie B. Carroll  
**Fonte:** Criado a partir da obra de Archie B. Carroll (1991)

O modelo acima apresentado foi reformulado e a nova versão representa apenas três domínios: económico, legal e ético (Leal, 2011). Neste modelo

reestruturado os três domínios estão intimamente ligados, complementando-se, como se pode visualizar na figura 2.



**Figura 2:** Modelo de três domínios de Responsabilidade Social da Empresa  
**Fonte:** Adaptado do modelo apresentado por Ana Sá Leal *et al.* (2010)

Já segundo Crane et al. (2008), a conceitualização de RSE pode ser dividida em quatro eras. Ainda antes de 1950, ainda que não tenha existido uma conceitualização formal como já mencionado, os donativos para instituições de caridade por parte das empresas eram predominantes, pelo que o académico considera esta uma época distinta. O decênio de 50 foi o momento em que as empresas tomaram consciência da responsabilidade dos seus negócios, tal como do envolvimento da sua atividade com a comunidade, assim o autor classificou esta fase como a de consciencialização.

Entre 60 e 70, épocas também já citadas, as empresas pareciam estar essencialmente focadas em problemáticas que se manifestavam como prioritárias como por exemplo a poluição e a discriminação racial. Após isto, surgiu o período em que as empresas começaram a dar resposta aos problemas existentes através de algumas ações organizacionais e de gestão (Crane, McWilliams, Matten, Moon, & Siegel, 2008).

Blowfield e Murray(2014), por sua vez, caracterizam a origem da estruturação deste conceito em três eras: a das doações filantrópicas e de caridade na Revolução Industrial, o momento na História em que o tópico dos Direitos

Humanos se levantou, nos meados do séc. XX e , por fim, a era da globalização em que se promoveu e universalizou ideias políticas, económicas, éticas e sociais associadas à RSE (Blowfield & Murray, 2014).

É considerável citar que ao longos dos tempos surgiram organismos dedicados à Responsabilidade Social e à Ética, sendo que através do estabelecimento de índices internacionais de competitividade com base no desempenho social, esta temática foi levada para a agenda política e para junto das organizações internacionais.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável referiu em 1999 a RSE como o compromisso contínuo por parte do negócio de se comportar eticamente e contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida da força de trabalho e das suas famílias bem como da comunidade local e da sociedade em geral (Holme & Watts, 1999). O Livro Verde da Comunidade Europeia assinala que o conceito de Responsabilidade Social é aquele segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo e que esta se manifesta em relação aos trabalhadores e, mais genericamente em relação a todas as partes interessadas e afetadas pelas empresas (Comissão das Comunidades Europeias, 2001). Mais recentemente o Banco Mundial (2017) definiu este conceito como o compromisso dos negócios para contribuir para o desenvolvimento económico sustentável ao trabalhar com os seus funcionários, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade em geral. Todas estas definições partilham a ideia de que a RSE implica que as organizações pensem sobre as consequências que a sua atividade pode ter nos seus diversos *stakeholders*.

Toda esta evolução da formalização de RSE fez com que o conceito, no decorrer do tempo, se torna-se mais complexo e multifacetado (Cochran, 2007). Conquanto, a definição utilizada por Carroll é ainda hoje a mais comumente

utilizada como referência e provavelmente a mais compreensiva e aceite (Crane et al., 2008). Carroll argumenta que de modo a cobrir todo o âmbito de obrigações sociais dos negócios perante a sociedade devemos ter em conta as expectativas da sociedade em relação às dimensões económica, legal, ética e discrecionárias (Carroll, 1991, 1999). Pela sua credibilidade teórica estas serão as dimensões esmiuçadas e utilizadas como referência base no presente estudo.

### 1.1.2 As dimensões da Responsabilidade Social Empresarial

Uma das dimensionalizações mais populares e anteriormente referida foi a elaborada por Carroll. Este autor assume que a RSE é constituída por quatro dimensões: a económica, a legal, a ética e a discrecionária. A dimensão económica abrange o dever de ser produtivo, de responder a necessidades de consumo e de atender de forma frutuosa a todas as partes interessadas com quem a empresa estabelece contacto. No que concerne ao quadro legal das responsabilidades corporativas estas exigem que a busca da missão económica da empresa obedeça aos âmbitos legais que regem a sua atividade. O aspeto ético deste conceito engloba como responsabilidade da empresa o respeito pelas regras morais da sociedade onde estão inseridas as suas ações. Por fim, a dimensão discrecionária é definida como a que tem em conta as expectativas da sociedade em ver as empresas envolvidas no desenvolvimento social.

Apesar da credibilidade literária, algumas dimensões parecem demasiado abrangentes por incluírem o foco em diversos *stakeholders* o que poderia inviabilizar o estudo centrado nas perceções dos colaboradores. Assim sendo, foi tida em conta a subdivisão operacionalizada por Rego, Leal e Cunha em algumas das quatro dimensões de Carroll. Estes autores declaram que os empregados reconhecem sete responsabilidades diferentes: económicas em relação aos clientes, económicas em relação aos detentores, legais, éticas, discrecionárias em

relação aos empregados, à comunidade e ao ambiente (Rego, Leal, & Pina e Cunha, 2011). Desta forma, é possível analisar de forma mais discriminada cada um dos aspetos que constituem o construto principal, apesar da clara existência de sinergia entre eles. Algo a também ter em conta, e referido na literatura pelos autores supracitados em último, é o facto de os colaboradores serem sensíveis à consistência com que as empresas onde estão inseridos têm sobre as várias dimensões da RSE.

## 1.2. O conceito de Capital Psicológico

O Capital Psicológico é um conceito pertencente à psicologia ativa e que se estrutura com base na combinação de quatro componentes de atitude, sendo este um conceito mensurável (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). As quatro atitudes a que me refiro caracterizam-se por: (1) ter confiança (auto-eficácia) para se encarregar de tarefas desafiantes e conduzir as mesmas com o esforço necessário para ter sucesso na sua execução; (2) ter uma visão positiva (otimismo) sobre o sucesso alçando no presente e no futuro; (3) ser perseverante face aos objetivos delineados, e quando necessário, redefinir estratégias e caminhos para os alcançar (esperança); e (4) quando assolado por problemas, enfrentar a situação crítica e voltar ao estado que conduzirá ao resultado profícuo.

Para além disto é relevante referir que o capital psicológico é encarado como um estado e não um traço, pelo que é relativamente maleável e tem oportunidade de se desenvolver (Luthans, Youssef, et al., 2007).

Segundo Luthans et al. (2008), o Capital Psicológico vai para além da teoria do capital humano que responde à questão “o que sabemos?” e do capital social que responde a “quem conhecemos?” dado que por sua vez responde à questão final de todos os indivíduos “quem somos nós?” (Luthans et al., 2008). De forma a

explicar de um modo mais profundo a definição de Capital Psicológico são a seguir retratados especificamente cada um dos quatro componentes.

### 1.2.1. Auto-Eficácia

A autoeficácia é, na teoria cognitiva social de Bandura, associada à confiança de uma pessoa e na sua capacidade de mobilizar a sua motivação, os seus recursos cognitivos e ações a fim de alcançar altos níveis de desempenho (Bandura, 1997, 2012; Stajkovic & Luthans, 1998). Esta componente ao criar uma emoção positiva no indivíduo, leva-o a acreditar fortemente na sua capacidade de controlo e, por consequência, a ter mais sucesso na resolução de desafios difíceis (Bandura, 1997). Colaboradores auto-eficazes são mais propensos a optar por tarefas desafiantes, resistindo aos obstáculos e a por em prática todo o seu esforço e motivação para o alcance dos objetivos (Rego, Sousa, Marques, & Cunha, 2012). Esta é portanto uma componente atitudinal fundamental para que se dê a mudança organizacional (Vancouver, Thompson, & Williams, 2001).

### 1.2.2. Esperança

A definição de esperança enquanto elemento do CP é construída a partir do trabalho de Robert Snyder. Tendo como referência este autor é possível afirmar que a esperança é um estado cognitivo através do qual o indivíduo tem a capacidade de determinar metas estimulantes e realistas, procurando-as concretizar com autodeterminação, energia e controlo interno (Snyder, 1995). Segundo este autor a esperança é um estado motivacional pessoal baseado em vias sendo que os indivíduos quando dotados de esperança são capazes de criar alternativas quando surgem imprevistos face ao delineado. A esperança é então formada por duas componentes: agência e caminhos (Snyder et al., 1996). A

agência refere-se à motivação de um indivíduo para ter sucesso numa atividade particular e os caminhos estão associados à maneira ou aos meios utilizados para realizar essa atividade (Luthans et al., 2008)

Assim sendo, os colaboradores com elevados níveis de esperança tendem a arriscar mais e caso não alcancem o sucesso pretendido procuram *feedback* para melhorarem as suas metodologias, sendo assim trabalhadores mais proativos (Rego, Machado, Leal, & Cunha, 2009).

### 1.2.3. Otimismo

O otimismo refere-se à expectativa de um indivíduo em obter resultados positivos (Scheier, Carver, & Bridges, 2001). Este elemento do construto principal em foco faz com que as pessoas construam expectativas positivas que as motivam a prosseguir os seus objetivos e a enfrentar as adversidades que podem aparecer (Seligman, 2006).

Uma outra conceção presente na literatura refere o otimismo como uma predisposição estável que leva a crer que no futuro irão ocorrer mais coisas positivas do que negativas (Carver, Scheier, & Segerstrom, 2010). Assim, esta componente permite fazer atribuições positivas sobre ter sucesso tanto no presente como no futuro.

Luthans (2007) define esta aptidão responsável pelas expectativas como uma aptidão emocional e cognitiva e refere que esta componente do CP deve ser realista e flexível (Luthans, Youssef e Avolio, 2007). Os indivíduos que se definem como otimistas possuem um elevado nível de ambição, são perseverantes face aos obstáculos e são facilmente motivados perante o trabalho.

A diferença estrutural e conceptual entre esperança e otimismo deve-se ao facto de que enquanto as expectativas da esperança são criadas pelo próprio

indivíduo, no otimismo estas expectativas são formadas por “forças” externas (Luthans, 2002).

#### 1.2.4. Resiliência

A resiliência é a componente do CP referente à capacidade de um indivíduo recuperar aquando da adversidade, da incerteza, do risco ou da falha, e se adaptar à mudança ainda que *stressante* (Masten & Reed, 2002).

Os indivíduos ricos em resiliência tendem a ser melhores em adaptar-se a experiências negativas e mudanças no ambiente externo (Luthans, Vogelgesang, & Lester, 2006). Esta competência pode ser desenvolvida por diferentes estratégias de trabalho orientadas para o processo, por diversos riscos e ativos (Masten, 2001). A atitude que um indivíduo tem na posse desta competência faz com que o seu desempenho seja incrementado (Luthans & Youssef, 2004). Em suma, a resiliência refere-se a uma classe de fenômenos positivos que se revelam perante ameaças graves e que possibilitam a adaptação e desenvolvimento (Mercer, 2015).

Apesar de os trabalhos presentes em bibliografia de referência terem tipicamente conceituado o CP como um fator de ordem superior, composto pelas quatro dimensões acima explanadas, há uma discussão crescente sobre se outras construções nomológicas devem ser incluídas (Luthans et al., 2008). Todavia, a inclusão de dimensões adicionais pode gerar a confusão conceptual sobre a definição do construto (Dawkins, Martin, Scott, & Sanderson, 2013).

Assim sendo, estas serão as quatro componentes sobre as quais o presente TFM se vai arquitetar.

### 1.3. A noção de Satisfação no Trabalho

A noção de satisfação no trabalho é utilizada tanto no dia-a-dia das pessoas como citada em diversas pesquisas científicas, contudo não existe um acordo geral sobre como operacionalizar este conceito. Isto sucede também pelo facto de não existir uma definição final sobre o que é o trabalho, ou seja a atividade laboral em si.

Diferentes autores têm abordagens diferentes para definir a satisfação no trabalho. Hoppock, um dos clássicos, divide o nível de satisfação sentido por um trabalhador em dois aspetos: a psicologia e a fisiologia dos fatores ambientais (Hoppock, 1935). De acordo com esta abordagem, embora a satisfação do trabalho seja influenciada por muitos fatores externos, continua a ser algo interno que tem a ver com a forma como o empregado se sente. Esta tradicional definição sobre a satisfação no trabalho centra-se no papel do empregado no local de trabalho. Assim, ele define a satisfação do trabalho como orientações afetivas do trabalhador perante o seu conteúdo laboral atual.

A concetualização de Spector vai de encontro ao anteriormente estabelecido dado que de acordo com este a satisfação no trabalho tem a ver com a maneira como as pessoas se sentem sobre o seu trabalho e seus vários aspectos (Spector, 1997).

Quando um colaborador é contratado para um dado ambiente organizacional este traz com ele as necessidades, os desejos e as experiências que estruturam em conjunto as suas expetativas (Newstrom & Davis, 2007). Deste modo, a satisfação no trabalho representa em que medida essas expetativas vão de encontro à realidade. Sendo a satisfação no trabalho um sentido de realização e sucesso é geralmente associada à produtividade e ao bem-estar pessoal, sendo que Kaliski refere mesmo este conceito como aquele que leva ao reconhecimento, à promoção e ao alcance de outros objetivos que criam na pessoa um sentimento de

completitude (Kaliski, 2007). A satisfação no trabalho pode ser definida também como a extensão do agrado de um dado trabalhador com as recompensas consequentes do resultado do seu trabalho, ou com os termos da sua motivação intrínseca (Statt, 2004).

A satisfação no trabalho é visível através das atitudes expressas pelos colaboradores, sendo que atitudes positivas e favoráveis para o trabalho indicam satisfação e, por outro lado, atitudes negativas e desfavoráveis em relação ao trabalho indicam insatisfação (Armstrong et al., 2014)

As definições do conceito são diversas, contudo importa referir que a satisfação no trabalho pode ser considerada como um dos principais fatores quando se analisa a eficiência e efetividade das organizações empresariais. Na verdade, o novo paradigma de gestão que insiste em que os funcionários devem ser bem tratados e tidos em consideração atentando às suas vontades, necessidades e desejos pessoais é um indicador muito bom para a importância da satisfação do trabalho nas empresas contemporâneas. Ao analisar a satisfação do trabalho a lógica é que que um empregado satisfeito é um empregado feliz e um empregado feliz é um empregado bem-sucedido.

Posto isto parece frutífero o estabelecimento de uma forma de medição do nível da satisfação do trabalho para analisar a forma como os colaboradores vêm o seu trabalho e quais são os fatores que os levam a estar mais satisfeitos e assim a incrementar a sua *performance*.

A satisfação no trabalho pode ser medida quando se soma os fatores que constituem este conceito. Segundo uma ótica multidimensional esses fatores estão associados ao trabalho em si e poderão ser a renumeração, as perspectivas de promoção, os colegas, a chefia, as tarefas em si, as condições de trabalho, a gestão de topo, entre outros (Judge, Parker, Colbert, Heller, & Ilies, 2001).

São diversos os autores a definir quais são essas fatores, contudo no presente estudo e de modo a estabelecer uma relação entre os aspetos sociais do trabalho

e a psicologia, o intuito foi de esses fatores puderem ser considerados indicadores psicossociais sendo que estes definem-se pela interação entre o indivíduo e o meio ambiente de trabalho, o conteúdo do trabalho, as condições organizacionais e habilidades do trabalhador, as necessidades, a cultura, as causas pessoais e que podem, por meio de percepções e experiência, influenciar a saúde, o desempenho no trabalho e a satisfação no trabalho” (International Labor Organization (ILO) & World Health Organization (WHO), 1984).

Face ao exposto, parece que proporcionar as condições favoráveis ao incremento do nível de satisfação dos colaboradores será importante não só para o bem-estar individual dos mesmos, mas também porque um colaborador satisfeito contribuirá de modo mais positivo para o alcance dos objetivos da empresa.

#### 1.4. A Responsabilidade Social Empresarial como preditora da Satisfação no trabalho

Ao mesmo tempo que as obrigações sociais externas estimulam atividades de RSE as atitudes observadas internamente devem delinear a resposta de uma empresa a essas obrigações (Zenisek, 1979).

Trabalhos anteriores, como os de Swanson, sugerem que o envolvimento de uma empresa em medidas de RSE influencia as reações generalizadas das partes interessadas à organização (Swanson, 1995, 1999). É geralmente reconhecido que a RSE pode aumentar o interesse dos *stakeholders* externos como os investidores, os clientes o governo (McWilliams & Siegel, 2001; Treviño & Nelson, 2011; Tuzzolino & Armandi, 1981). Contudo, a atenção à dimensão interna da RSE deve ser considerada, pois a mesma poderá incrementar as respostas dos colaboradores ao trabalho de forma positiva.

De acordo com McWilliams e Siegel (2001) os colaboradores são outra fonte de demanda de *stakeholders* para a RSE. Por exemplo, os colaboradores tendem a apoiar políticas progressistas de relações trabalhistas, de segurança, de segurança financeira e de incremento do bom clima no local de trabalho. O corpo de trabalho procura sinais de que os gestores estão a responder às causas que eles apoiam.

Pesquisas anteriormente desenvolvidas indicam que a ética organizacional provoca uma maior satisfação no trabalho, existindo então uma forte probabilidade de que a ponte entre a ética e a RSE seja indicativa de uma relação da RSE percebida com a satisfação no trabalho (Deshpande, 1996; Koh & Boo, 2001; Singhapakdi, Vitell, Rallapalli, & Kraft, 1996).

É possível assim afirmar que as ações de RSE permitem o fortalecimento do contrato informal entre os empregados e os empregadores sempre que os últimos proporcionam a situação desejável dos primeiros. Ao satisfazer as expectativas dos colaboradores sobre a RSE as empresas esperam melhores atitudes dos colaboradores perante os fatores associados às suas tarefas, aumento da produtividade e do volume de negócios (Treviño & Nelson, 2011; Tuzzolino & Armandi, 1981).

A relação entre as variáveis supracitadas foi também comprovada por autores que afirmam que quando uma organização se sente comprometida a realizar atividades de responsabilidade social, o mesmo irá trazer um efeito positivo para a organização, pois estas atividades proporcionarão um sentido de uma maior lealdade dos trabalhadores, haverá um aumento da satisfação dos mesmos e da sua produtividade (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008).

Pelo que foi anteriormente citado, a relação entre as variáveis mencionadas ao longo deste texto parece existir e ser positiva. Nada obstante e como já referido anteriormente o estudo da influência da RSE na perspectiva interna das empresas é inferior face aos diversos estudos da influência da aplicação de medidas sociais

sobre a percepção dos *stakeholders* externos. É assim um acrescento para a literatura estruturar a seguinte hipótese:

**H1:** *As percepções da RSE dos colaboradores da INOVA+ relacionam-se positivamente com a sua percepção de ST.*

## 1.5. A relação da Responsabilidade Social Empresarial com o Capital Psicológico

Os colaboradores de uma organização são diretamente (por exemplo, através das políticas de remuneração e de benefícios) e indiretamente (através de políticas organizacionais que afetam a comunidade local onde os trabalhadores se inserem) influenciados pelas condutas de RSE. Por conseguinte, a influência da RSE parece incidir de forma positiva sobre o CP e as suas quatro componentes (Leal, Rego, & Cunha, 2015).

Relativamente à auto-eficácia uma forma de a promover melhor é permitir que os colaboradores experienciem o sucesso (Bandura, 1997). Para além disto, quando a gestão proporciona as condições adequadas para que os empregados desenvolvam as suas competências, os colaboradores sentem-se mais confiantes em relação às suas *skills* profissionais e por consequência têm uma melhor prestação (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Conjugando isto com uma organização bem-sucedida e responsável a nível económico e legal, os colaboradores têm uma maior probabilidade de serem auto-eficazes.

Já a resiliência dos trabalhadores também aumenta quando as organizações optam por práticas socialmente responsáveis e promovem a saúde psicológica e física dos seus trabalhadores (por exemplo, através de políticas de balanço entre a vida pessoal e a vida profissional). Posto isto, práticas responsáveis ao nível social como a promoção de bons salários e de práticas de desenvolvimento e gestão de carreiras, fazem com que os trabalhadores estejam melhor preparados

para enfrentar as possíveis adversidades tanto a nível profissional como pessoal (Larson & Luthans, 2006). As organizações que envolvem os empregados na tomada de decisão e que promovem atividades formativas, são vistas como socialmente responsáveis e permitem o incremento da esperança dos trabalhadores, nomeadamente ao desenvolver a sua força de vontade e a promover a possibilidade de os mesmos terem em dada situação diferentes vias entre as quais optar (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007).

Finalmente, quando os colaboradores exercem funções numa organização socialmente responsável estes são mais propensos a desenvolver o seu otimismo: a situação atual quando comparada com o passado por parte dos colaboradores faz com que as falhas anteriores se tornem menos prováveis e assim estes desenvolvem um sentido de apreciação em relação ao presente. Ao estarem numa organização bem gerida economicamente, que respeita a lei e que se comporta de forma ética ao respeitar e apoiar os empregados os colaboradores sentem não só um sentido de gratidão, como já mencionado, como buscam pela oportunidade de um futuro melhor, cheio de oportunidades (Bandura, 2015; Luthans & Youssef, 2004).

O Capital Psicológico e as suas quatro dimensões parecem assim ter uma clara ligação com o conceito de RSE, pelo que se pode formular o seguinte:

**H2:** *As percepções da RSE dos colaboradores da INOVA+ relacionam-se positivamente com a sua percepção do CP.*

## 1.6. A relação do Capital Psicológico com a Satisfação no trabalho

Existem evidências em bibliografia de referência da relação dos indicadores que constituem o conceito de CP anteriormente mencionado com a ST. Essas evidências, serão de seguida apresentadas.

A relação entre esperança e satisfação no trabalho geral não foi largamente explorada, ainda assim, é relevante mencionar o resultado de alguns estudos. Peterson e Luthans (2003) atestaram uma relação entre o nível de esperança dos gestores de lojas de *Fast-Food* com o desempenho financeiro da sua unidade, com a retenção dos funcionários e subsequente satisfação no trabalho (Peterson & Luthans, 2003).

Existe um outro estudo que descobriu que os níveis de esperança dos trabalhadores de produção numa pequena fábrica estavam relacionados com a sua satisfação no trabalho e compromisso organizacional (Larson & Luthans, 2006). Estudos envolvendo provedores de cuidados sugerem que os níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Kalliath & Morris, 2002) e esperança percebida (Sherwin et al., 1992) são preditores de níveis inferiores de *burnout*.

Assim sendo, parecem existir algumas evidências de que a esperança pode estar relacionada com as atitudes no trabalho e assim com a satisfação tendo em conta a operacionalização deste conceito, já acima esclarecido.

No contexto do local de trabalho e relativamente à resiliência existem estudos empíricos que demonstram que as emoções positivas realçam a resiliência aquando de ocorrência de obstáculos (Tugade, Fredrickson, & Barrett, 2004). Os indivíduos podem até tornar-se mais resilientes após uma situação adversa. Tal pressuposto é resultado de estudos associados às emoções (Nickerson, 2007). Para além do já referido, Maddi (1987) comprovou numa das suas pesquisas que empregados resilientes expostos a um evento negativo mantiveram a sua saúde, felicidade e desempenho. Existe ainda uma outra referência bibliográfica que vai de encontro à lógica já referida, sendo que na mesma os autores constataram que a a resiliência dos trabalhadores de uma fábrica estaria relacionada à sua satisfação com o ambiente de trabalho (Larson & Luthans, 2006)

No que toca ao otimismo Seligman (1998) descobriu que esta componente quando diretamente empregada no local de trabalho, tem uma relação

significativa e positiva com o desempenho de agentes de vendas de seguros. Um outro estudo referente a trabalhadores chineses de uma fábrica revelou que o otimismo destes tem uma relação significativa com o seu desempenho nominal (Luthans et al., 2005). Quando é afetado o desempenho inevitavelmente é afetada a satisfação. Youseff e Luthans reforçam a ideia anteriormente mencionada afirmando que o otimismo dos funcionários relacionado com as suas avaliações de desempenho afetam também satisfação do trabalho e a felicidade do trabalho (Luthans & Youssef, 2009).

Finalmente, Judge et al. (1997) argumentou que a auto-eficácia generalizada deve afetar a satisfação no trabalho através da associação com a *performance*, como já acima explanado no caso de outras componentes do CP. Pelo facto de indivíduos com alta auto-eficácia lidarem mais eficazmente com as dificuldades e persistirem face ao fracasso (Gist & Mitchell, 1992), eles são mais propensos a atingir os benefícios avaliados e, assim, alcançar a satisfação nos seus trabalhos.

De facto existem diversos indícios práticos a demonstrar que o CP se relaciona com as mais variadas atitudes e comportamentos organizacionais (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011; Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa, & Zhang, 2011). Além de que a investigação sugere que o CP está associado a níveis superiores de saúde e bem-estar psicológico (Youssef-Morgan & Luthans, 2015).

Posto isto, parece que temos bases teóricas suficientes para estabelecer a hipótese abaixo plasmada.

**H3:** *Os colaboradores da INOVA+ com maior perceção do seu nível de CP têm uma melhor perceção da sua satisfação no trabalho.*

# Capítulo 2

## Metodologia de Investigação

No presente capítulo será apresentada a metodologia de investigação adoptada para a realização deste TFM. Será esclarecida a questão de investigação, os objetivos e discutidas as vantagens e desvantagens da metodologia utilizada. De modo a clarificar quanto ao contexto de estudo, será caracterizada a organização onde o estudo se desenvolveu, e descrito todo o processo de recolha de dados associado.

### 2.1. Questão de investigação e objetivos

A maior parte da investigação sobre a RSE foca-se nos *stakeholders* externos, sendo poucos os estudos que investigam como é que os colaboradores desenvolvem os seus comportamentos e atitudes de acordo com as percepções que desenvolvem sobre as componentes da RSE no seu ambiente laboral (Rego et al., 2011). Posto isto, o objetivo de reduzir este *gap* literário foi um fator motivador para a execução deste estudo e para a estruturação do modelo concetual abaixo apresentado.

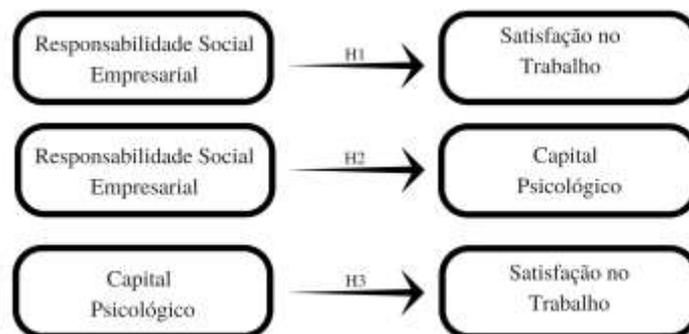


Figura 3: Modelo Concetual

Indexado ao modelo apresentado, formulei as seguintes hipóteses, legitimadas pelo enquadramento teórico já apresentado:

**H1:** *As percepções da RSE dos colaboradores da INOVA+ relacionam-se positivamente com a sua percepção de ST;*

**H2:** *As percepções da RSE dos colaboradores da INOVA+ relacionam-se positivamente com a sua percepção do CP;*

**H3:** *Os colaboradores da INOVA+ com maior percepção do seu nível de CP têm uma melhor percepção da sua satisfação no trabalho.*

Indexadas a este modelo está a seguinte questão de investigação: “Como é que as percepções dos colaboradores da INOVA+ em relação à Responsabilidade Social Empresarial influenciam as percepções do seu nível de capital psicológico e de satisfação no trabalho?” e por sua vez “Como é que a percepção do nível de capital psicológico se relaciona com a percepção de satisfação no trabalho dos colaboradores da INOVA+?”.

As hipóteses foram testadas no contexto da consultora INOVA+, a consultora da área da inovação onde foi desenvolvido o estágio curricular que deu origem à atual investigação. Para além do teste das hipóteses acima referido, será avaliado de que modo as evidências demográficas recolhidas podem influenciar as variáveis em estudo.

Ainda assim, o objetivo principal era o de a partir do teste de hipóteses, conjugar o mesmo com os dados empíricos recolhidos no contexto, e das conclusões daí vigentes estruturar propostas de melhoria relativamente à forma como a RSE é aplicada nas diversas dimensões da INOVA+. Este objetivo foi alinhado para que em última linha a satisfação dos seus consultores seja alcançada. De modo a que isto seja possível é ainda relevante mencionar que através de uma entrevista, de seguida referida, foi verificada a visão atual da Administração sobre a temática.

## 2.2. A abordagem adotada

A opção da metodologia de investigação deve ter em conta a questão de investigação, o modo como a pesquisa foi conduzida e os métodos específicos utilizados para a recolha, análise e interpretação de dados (Creswell, 2014).

Atendendo ao anteriormente referido foi realizado um estudo de caso, dado que o mesmo fornece ferramentas para que se possa avaliar um fenómeno complexo dentro de um contexto concreto, neste caso, a INOVA+ (Pamela Baxter & Jack, 2008). Importa ainda realçar que a escolha deste método foi tomada tendo em conta um dos objetivos deste TFM: gerar compreensão dentro do contexto específico da consultora já referida e deste modo criar conhecimento que possa encadear ação, ou seja, o incremento do número e qualidade das medidas de responsabilidade corporativa na INOVA+ (Simons, 2009). Para além disto, o facto de as questões de investigação serem de tipologia “como?”, de não ser possível manipular o comportamento dos participantes e de as fronteiras entre o fenómeno e o contexto serem pouco claras reforça a opção tomada de realizar um estudo de caso (Yin, 2003). A unidade de análise deste estudo de caso é a INOVA+, enquanto empresa singular e assim sendo um caso bastante concreto.

Para estudar o caso referido, a investigação foi conduzida pela conjugação entre dados quantitativos e qualitativos, sendo assim a abordagem adoptada mista. A investigação quantitativa é uma abordagem que permite testar determinadas teorias, ao examinar a relação entre diferentes variáveis (Creswell, 2014). Este tipo de metodologia possibilita quantificar as variáveis e recolher inferências através de amostras da população (Sousa & Baptista, 2011). Essa quantificação foi possível pela recolha de dados via

questionário e assim sendo a metodologia quantitativa parece adequada a este estudo. Esta metodologia é das mais eficientes quando o objetivo principal da investigação passa por descrever a incidência ou a prevalência de um determinado fenómeno (Yin, 2009), no caso o facto de perceções positivas sobre a adoção de medidas socialmente responsáveis na INOVA+ poderem, por hipótese, incrementar as perceções do capital psicológico e da satisfação dos empregados.

A investigação qualitativa, por sua vez, é uma abordagem focada em explorar e compreender os problemas sociais e humanos através da análise de comportamentos, atitudes ou valores, não existindo uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização dos resultados (Sousa & Baptista, 2011). O processo de investigação qualitativo envolve dados tipicamente recolhidos no contexto dos participantes, uma análise indutiva dos mesmos e também a interpretação do seu significado pelo investigador (Creswell, 2014). Sendo esta investigação alicerçada no contexto de um estágio curricular na empresa onde se irá avaliar a perceção da satisfação dos participantes e assim sendo os seus comportamentos, este tipo de metodologia também acrescenta valor à exploração do tema.

Por conseguinte, e como já exposto, a combinação dos dois métodos foi a opção metodológica implementada, pois permite obter uma compreensão mais consistente do problema a investigar. A utilização de métodos quantitativos e qualitativos apresenta vantagens e limitações. De modo geral, estas duas metodologias são utilizadas com propósitos distintos e muitas vezes vistas como contraditórias, contudo a vantagem da integração consiste em retirar o melhor de cada uma para responder uma questão específica.



**Figura 2:** Complementariedade de abordagens (Gorard & Taylor, 2004)

O objetivo deste trabalho final de mestrado é também o de descrever, interpretar, explicar e prever a realidade empresarial da empresa em estudo. Desta forma, cada metodologia tem a sua contribuição específica (A ou B). A integração permite que uma área inexplorada (C) seja incorporada ao modelo, contribuindo para a conceção de uma investigação mais consistente. Foram identificadas duas principais abordagens de integração de métodos: uma que combina dados e outra que combina técnicas (Small, 2011). A literatura sugere dois principais argumentos para justificar a importância da integração: (1) confirmação e (2) complementariedade. Neste caso o recurso à entrevista, citada de seguida, ao CFO da empresa foi analisada numa perspectiva de complementariedade, sendo que o objetivo passaria essencialmente por testar a perceção da Administração sobre a RSE para que as propostas de melhoria a serem estruturadas face aos resultados, não fossem irrealistas e atendessem apenas aquilo que é a visão dos empregados. Cada tipo de dado e/ou técnica de pesquisa vai contribuir assim com uma parcela específica de conhecimento. Por exemplo, ao analisar a base de dados associada ao meu estudo, não é possível identificar os valores/sentimentos dos colaboradores face ao tema, mas ao conjugador os dados quantitativos com a informação da entrevista, mas

sobretudo com os dados recolhidos em contexto, via observação participante já é possível ter essa noção. A vantagem fundamental da integração é maximizar a quantidade de informações incorporadas ao desenho de pesquisa, favorecendo o seu aprimoramento e elevando a qualidade das conclusões do trabalho. Contudo, é necessário ter em conta que as abordagens têm especificidades na sua implementação contraditórias, nomeadamente o facto de no caso da análise da entrevista qualitativa a ser referida ser admitida uma análise indutiva vista como não fidedigna no âmbito de uma análise estatística.

Esta abordagem mista oferece ferramentas para que este fenómeno complexo de percepção dos colaboradores possa ser estudado dentro de um único caso, o da INOVA+. Para além disto, permite a sugestão de medidas que conduzam a uma possível intervenção (P. Baxter & Jack, 2008), que é como já referido um objetivo fundamental deste estudo. É ainda importante referir que esta metodologia reforça o que foi a vivência do estágio como vantagem, ou seja a colaboração próxima entre o investigador e o participante (Crabtree & Miller, 1999).

O acima citado são algumas das vantagens da aplicação desta metodologia e as mesmas poderão ser observadas abaixo no sumo daquilo que são os resultados.

### 2.3. A INOVA+

Tendo sido a abordagem escolhida a mista é importante para que este estudo tenha uma leitura clara ter em conta os fenómenos e condições contextuais onde o mesmo foi desenvolvido, a consultora INOVA+. Isto porque, as percepções a ser analisadas, o nível das componentes que constituem CP e as atitudes que revelam a ST são desenvolvidas no contexto desta empresa e sem a exploração do mesmo não se conseguiria captar uma imagem real sobre os resultados (Yin, 2009). Assim sendo, abaixo é explanada uma caracterização da organização. Esta

caraterização foi estruturada a partir de um guião baseado no Modelo IAEC (ver apêndice 1) e os dados foram recolhidos junto de documentos internos, o site da empresa e notas de campo retiradas aquando do estágio curricular (Barros Duarte, C., Ramos S. Cunha, L., & Lacomblez, M., 2001).

### 2.3.1. Identificação da Empresa

A INOVA+ - *Innovation Services, S.A.* é uma empresa de consultoria especializada que apoia o crescimento de organizações através da inovação, transformação digital e acesso ao financiamento. A empresa promove serviços de inovação e desenvolvimento tecnológico orientados aos diferentes estádios de maturação das organizações, potenciando o aumento da competitividade e diferenciação dos seus clientes. Aposta na prestação de serviços de elevada qualidade, tem vindo a crescer de forma sistemática e sustentável ao longo dos seus 20 anos de existência.

Com uma rede de contactos e parceiros multissetorial e transnacional, assume-se como um importante *player* no desenvolvimento de projectos de Investigação e Desenvolvimento, da mesma forma que fomenta a adoção de práticas de “inovação aberta”, promovendo sinergias entre os clientes da sua rede. Importa referir que portfólio da INOVA+ inclui empresas, PME, *start-ups*, bem como organizações científicas e de pesquisa e desenvolvimento e autoridades públicas.

Atuando em toda a plataforma internacional, a INOVA+ tem escritórios em Portugal (Porto e Lisboa), Bélgica, Alemanha e Polónia, com 74 funcionários e uma lucro anual de mais de 5M€.

### 2.3.2. Análise Histórica

A INOVA+ foi criada em Dezembro de 1997, sob a designação de Printinova - Projectos em Tecnologia e Inovação, Lda., com o objetivo de se afirmar como um prestador de serviços integrados de inovação para as empresas e nomeadamente, para as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), ocupando um espaço claramente escasso preenchido no meio económico nacional.

A empresa assentou as suas competências na experiência profissional dos seus promotores, nomeadamente do seu fundador e ainda atual CEO, Eurico Neves.

Após a criação da Printinova em 1997, a empresa teve um rápido crescimento a partir de 1998, principalmente através da participação em redes europeias, financiadas pela Comissão Europeia, e da prestação de serviços de inovação no mercado nacional, nomeadamente serviços de conceção de projetos internacionais de inovação, a instituições como por exemplo a Universidade do Minho.

Durante o ano de 1999, e correspondendo a um incremento da atividade e crescimento da empresa, a Printinova, aumentou o seu capital social para 25.000 €, e passou a registar na sua carteira de clientes instituições como a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, a Associação Empresarial de Portugal, e empresas como a Novabase, a Computer Associates e a Skysoft. Durante este período a Printinova reforçou igualmente a sua participação em projetos europeus, principalmente na vertente de medidas de acompanhamento e de apoio a empresas e já em 2000, ganhou, em parceria com a Intrasoft International e a INNOVA, um importante concurso para a gestão da Rede Europeia de Centros de Inovação (actual rede Enterprise Europe Network), num valor global superior a 4 000 000 €.

Reforçando a sua vertente internacional, e com o objetivo de incrementar o seu papel de interface entre as empresas nacionais e a Comissão Europeia, a

Printinova, em parceria com a INNOVA, criou igualmente em 2000, uma filial com sede no Luxemburgo e escritórios em Bruxelas - Innova Europe s.à.r.l., com um capital inicial de 84.000€ e detida em 50% por cada uma das empresas.

Em 2001 a empresa passou a Sociedade Anónima, com um capital de 100.000€, e em 2002 adotou a denominação de INOVAMAI S.A. Em 2002 a organização promove igualmente a criação de uma estrutura de investigação aplicada através da criação do Instituto Agilus de Inovação em Tecnologias de Informação. Em 2003 a empresa adquire instalações próprias em Matosinhos-Sul. Igualmente em 2003, a empresa abre uma filial na República Checa, a Inova Pro, detida a 51%, e uma nova participada em Portugal, a INOVAFOR, vocacionada para a prestação de serviços de formação e consultadoria estratégica e organizacional. A evolução da empresa torna-se mais significativa a partir de 2004, quando a empresa passou a liderar redes europeias de grande dimensão, como a rede STAR-NET, financiada pela Comissão Europeia em 1,5M€ e envolvendo instituições de 16 países, resultando em 2005 no aumento do seu capital social para 500.000 €, ano em que a empresa ultrapassa igualmente a marca dos 20 colaboradores.

De 2006 a 2009 a empresa consolidou o seu crescimento, com um volume de negócios que em 2008 superou o 1M€ em serviços de inovação e uma penetração crescente no mercado empresarial, sustentado também pela delegação em Lisboa, no Tagus Park, de forma a melhor servir os clientes da região Sul.

De 2006 a Dezembro de 2008 a empresa foi participada pela Espírito Santos Tech Ventures, do Grupo Banco Espírito Santo, com uma participação de 20% do capital da empresa, numa parceria que contribuiu para o crescimento da empresa, traduzido num volume de negócios de cerca de 1,5M€ em 2008, apenas em Portugal.

Em 2009 a INOVA+ é uma das principais referências, não apenas a nível nacional mas também a nível europeu, na gestão e implementação de políticas de inovação. Representa Portugal no Enterprise Policy Group - Business

Chamber da Comissão Europeia e na rede de transferência de tecnologia da Agência Espacial Europeia. É ponto de contacto nacional em Portugal para o 7º Programa-Quadro de I&DT da Comissão Europeia, por nomeação da Fundação de Ciência e Tecnologia. Desenvolveu nesta época estudos para algumas das principais agências europeias de inovação, incluindo a própria Comissão Europeia, a Scottish Enterprise, a Generalitat da Catalunha e o Gabinete do Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e Plano Tecnológico. Foi ainda selecionada neste ano, pelo Parlamento Europeu, como fornecedora de serviços especializados em Regulamentos e Políticas nos campos da Indústria, Telecomunicações, Investigação e Desenvolvimento Tecnológico, Energia e Políticas Ambientais.

Em Janeiro de 2012 a INOVA+ incorpora oficialmente toda a sua equipa no novo CIM – Centro de Inovação de Matosinhos, investindo em novas instalações, num espaço, pensado e estruturado à escala da organização, resultado do crescimento verificado nos últimos anos e proporcionando melhores condições a todos os que integram a equipa.

Nos finais de 2017, e após anos de crescimentos crescente, a INOVA+ passa-se a denominar INOVA+ - Innovation Services, S.A. e começa a dar os primeiros passos na renovação da sua imagem. Aliado a isto reestrutura o seu organograma, redefinindo os departamentos de acordo com um alógica de projeto e dividindo os colaboradores do departamento financeiro pelas diferentes unidades de modo a que seja dada uma resposta mais direta ao acesso ao financiamento.

### 2.3.3. Cultura Organizacional

A cultura organizacional da INOVA+ é orientada pela sua missão, pelos seus valores e padrões de atuação, com vista a atingir um clima propício à partilha de

valores e pressupostos orientados para o sucesso individual e coletivo, muito assente, também, nas principais linhas da sua política de IDI (Investigação, Desenvolvimento e Inovação). A informação adjacente à cultura da organização é incentivada a ser partilhada e, preferencialmente, interiorizada por todos os seus membros. São apresentados nos próximos pontos alguma da informação que regista a cultura organizacional da INOVA+:

### **Missão**

A INOVA+ trabalha diariamente para implementar serviços de inovação, contribuindo para o desenvolvimento sustentável, evolução tecnológica e crescimento económico dos seus clientes.

### **Visão**

De olhos postos no futuro, a INOVA+ pretende posicionar-se a médio prazo como a consultora líder, a nível nacional e europeu, na prestação de serviços de inovação e desenvolvimento tecnológico.

### **Política de IDI – Investigação, Desenvolvimento e Inovação**

A Política de IDI descreve de forma inequívoca a importância que a inovação, a investigação e desenvolvimento têm enquanto suporte para a estratégia global do negócio. A INOVA+ assume uma Política de Investigação, Desenvolvimento e Inovação que respeita o seguinte conjunto de princípios:

- Investigar e desenvolver soluções inovadoras no domínio das Tecnologias de Informação Comunicação e Electrónica (TICE) e com potencial de aplicação nos mercados da saúde, cidades sustentáveis, edifícios inteligentes, segurança e de negócios, valorizando o conhecimento decorrente da eficaz gestão das interfaces da empresa na sua envolvente e da criatividade e competências dos seus colaboradores;

- Promover uma postura de inovação através de um ambiente propício à criatividade, espírito crítico, iniciativa dos seus colaboradores e análise de oportunidades;
- Identificar necessidades e expectativas dos clientes, de modo a satisfazê-las através da estimulação da criatividade, análise de oportunidades e desenvolvimento de projectos de inovação, tendo como suporte uma adequada vigilância do mercado e previsão tecnológica;
- Garantir o compromisso de melhorar continua e eficazmente o sistema de gestão de IDI, através do estabelecimento de objectivos e metas adequadas, disponibilizando para tal todos os recursos necessários para que os mesmos sejam atingidos;
- Atrair, manter e desenvolver os seus colaboradores, reforçando as suas competências e qualificações;
- Promover e adoptar práticas de inovação aberta e de cooperação efectiva entre colaboradores e organizações, acrescentando valor à empresa, aos seus clientes e parceiros e à sociedade como um todo.

#### 2.3.4. Estrutura Organizacional

Atualmente, e devido às especificidades do seu negócio, a INOVA+ divide as suas valências em três principais áreas de negócio, alocando os seus recursos e serviços de forma estruturada, tendo sempre em vista a optimização do seu negócio, o seu posicionamento no mercado e a sua capacidade de resposta face às diversas exigências (internas e externas).

Recorrendo a descrições sucintas, são apresentadas de seguida as principais características de cada uma destas três unidades de negócio.

##### **Internacional**

Orientada ao posicionamento internacional das organizações suas clientes, apoia o desenvolvimento e promoção de iniciativas inovadoras de dimensão internacional, com destaque para o enquadramento das ideias, desenvolvimento conceptual, elaboração de candidaturas a sistemas de incentivos europeus, gestão e implementação de projecto.

Fazendo uso da sua ampla rede de contactos, a INOVA+ promove ainda a integração das organizações suas clientes em projectos de cooperação europeus e plataformas tecnológicas de cooperação, com vista a uma mais fácil integração destas organizações em dinâmicas de dimensão europeia.

### **Consultadoria**

A INOVA+ assegura aos seus clientes um acompanhamento regular, caracterizado pela identificação de oportunidades de negócio e crescimento e por um relacionamento de proximidade.

Apoia a dinamização das áreas de Inovação e Investigação e Desenvolvimento (I&D) através de soluções de consultoria de alto valor acrescentado: planeamento estratégico, gestão de projectos, captação de financiamentos, criação de unidades de I&D e transferência de tecnologia.

### **Digital**

Apostando de forma sistemática na utilização da tecnologia ao serviço do crescimento organizacional, a INOVA+ desenvolve serviços de investigação aplicada, desenvolvimento de conceito e produto, gestão de projecto, a nível Europeu, na área das TIC aplicadas à Saúde, às Cidades Sustentáveis, aos Edifícios Inteligentes e à Segurança de Infra-estruturas.

### **Serviços Partilhados**

Além das suas unidades de negócio, a INOVA+ conta com mais cinco áreas, transversais a toda a organização: recursos humanos, financeiro, comunicação, IT e infra-estruturas e administrativo. A principal orientação destas áreas é interna, no entanto, fica salvaguardado todo o apoio e interacção que estas áreas têm com o cliente externo, nomeadamente a área financeira.

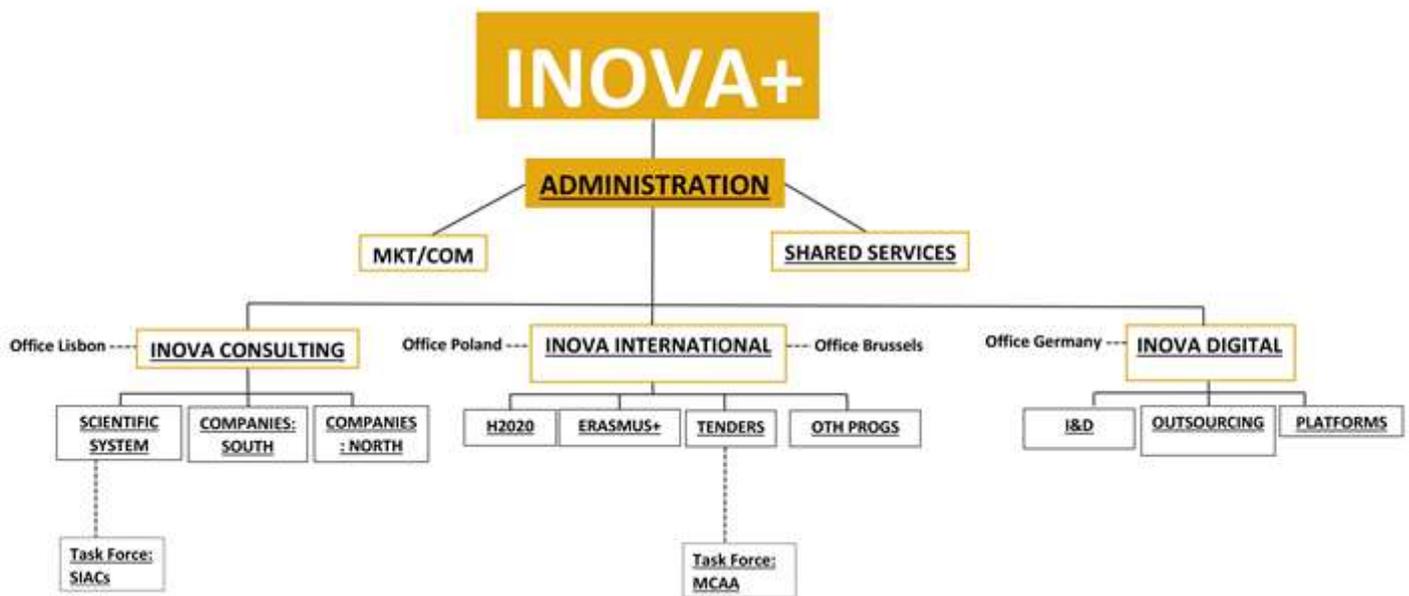


Figura 4: Organograma INOVA+

O atual organograma da INOVA+ foi estruturado de modo a ter uma alocação das pessoas conforme aquilo que são os serviços de consultadoria que a empresa presta: a nível de projetos de inovação nacional e internacional e a nível de desenvolvimento digital. Em todas estas áreas existem financeiros especializados que apoiam o controlo de gestão. A dar suporte a estas três áreas encontram-se os departamentos de Marketing e Comunicação e os Departamentos de Serviços Partilhados onde se inserem os Recursos Humanos, as funções Administrativas e de Contabilidade e o *IT Support*.

### 2.3.5. A Responsabilidade Social Empresarial na INOVA+

Ao longo do estágio desenvolvido no contexto em estudo foi possível comprovar que seria do interesse estratégico cada vez mais incluir este tema naquilo que é a cultura da empresa. O referido tem em conta aquilo que é a cultura das empresas em Portugal e na Europa, área onde a empresa atua.

Ao longo dos 9 meses de estágio foram tomadas duas ações de maior dimensão com o objetivo de incrementar a responsabilidade corporativa na consultora. No início do ano de 2018, foi comunicado aos colaboradores em reunião geral, a intenção de começar a ter uma presença mais relevante junto da comunidade envolvente. Desta forma seria feita uma doação na ordem do valor dos gastos anuais em fruta, benefício existente diariamente até então.

Foi pedido aos colaboradores que sugerissem instituições de caráter social nas quais reconhecessem valor, de modo a serem escolhidas duas. Posto isto, foi feita no mês posterior uma doação ao C.A.S.A-Centro de Apoio ao Sem Abrigo e à Casa do Caminho, instituição que atua no acolhimento de crianças em situações de risco. A escolha final foi feita pela Administração e comunicada posteriormente via email, esclarecendo qual era o foco de cada uma das instituições e parabenizando um dos colaboradores pelo facto de realizar voluntariado na primeira organização referida.

A outra ação de maior impacto, realizada após o término do estágio, mas cujo planeamento começou a ser estruturado em março tinha como objetivo definir uma atividade social para incluir naquilo que era a agenda do *Summer Event* de 2018. Em 2017, os colaboradores já tinham realizado uma organização de alimentos junto do Banco Alimentar, neste evento de verão cujo objetivo principal é promover o *teambuilding* entre áreas de negócio. Como o *feedback* foi positivo foi incluída na parte da manhã da agenda da edição de 2018 a participação numa palestra sobre reciclagem e sustentabilidade na Lipor para

que os colaboradores tivessem mais informação sobre o impacto que as atividades diárias têm. Com esta informação todos poderiam refletir de que modo as medidas preventivas referidas poderiam ser aplicadas na realidade da empresa.

Para além disto e atendendo aquilo que são as sete dimensões do conceito de RSE mencionadas anteriormente e pela minha observação participante posso ainda acrescentar que em termos éticos não existem muitos documentos formais estabelecidos que possibilitem a uniformização e acessibilidade da informação aos colaboradores. Ainda assim algumas regras e procedimentos estão expressas no Manual de Identidade e do Colaborador, nomeadamente sobre o acesso e uso de espaços comuns (de reunião/refeição), sobre o apoio informático e sobre as regras de utilização da *web*. Neste documento são ainda apresentados os princípios gerais que regem a INOVA+ em termos de cultura em relação a três tópicos: relacionamento, instalações e clientes. Contudo esta apresentação é feita por tópicos onde os valores são expressos por palavras, mas não lhes atribuído significado.

No Manual de Identidade e do Colaborador os empregados acedem ainda a informação sobre políticas internas de renumeração, de gestão de faltas e férias e de acesso a seguros de saúde enquanto benefício.

Ao longo do estágio foi comprovada uma cultura muito fixada ao posto de trabalho, à gestão de tarefas por *dead-lines* e à atribuição de tarefas por grau de especialidade. Em relação a este tópico de gestão de pessoas é fundamental mencionar que após a reestruturação do organograma, os níveis de *turn over* aumentaram. E ainda é portanto referir que a avaliação do desempenho é efetuada pelas chefias direta e comunicado em reunião.

Em termos legais, sempre foi demonstrada a preocupação de estar a par daquilo que eram os regimes aplicáveis, sendo que esta postura foi mais evidente aquando da busca da prestação de um serviço de consultadoria para criar *know-*

*how* interno sobre o tema do novo Regulamento Geral de Proteção de Dados, no início de abril do ano presente.

No que toca à responsabilidade em relação aos clientes, e dada a clara orientação para o lucro naquilo que é a postura da empresa, a constante adaptação do *modus operandi* por parte dos consultores a cada um dos projetos demonstra a importância que é dada a quem contrata os serviços de inovação da empresa.

Por tudo o que foi referido é possível concluir que a dimensão externa do conceito de RSE é a mais tida em conta como estratégia para atingir o objetivo de incrementar a presença da responsabilidade social, enquanto valor cultural na empresa.

O anteriormente citado é um resumo daquilo que está já estruturado e que é reconhecido dentro da empresa como processos e iniciativas de responsabilidade social. Desta forma, é possível ter um enquadramento do tópico em estudo no contexto descrito ao longo de todo este subcapítulo.

## 2.4. Recolha de Dados

### 2.4.1. Procedimentos

O presente estudo e como já referido foi realizado no âmbito de um estágio curricular, sendo que o seu início ocorreu a 11 de setembro de 2017. As funções ao longo dos 9 meses abrangeram as seguintes áreas: apoio no recrutamento e seleção, acolhimento e integração de novos colaboradores, apoio ao programa de formação anual, realização de eventos corporativos, acolhimento e integração de novos colaboradores, análise de indicadores e construção de propostas através de *Benchmarks*, apoio em processos de avaliação de desempenho e diversas tarefas administrativas associadas a todos os processos anteriormente referidos.

É expressivo mencionar tudo isto, porque esta experiência de 9 meses no contexto da INOVA+ permitiu tirar imensas notas de campo fundamentais para perceber em que medida a temática da RSE era vivida na empresa e para conseguir realizar uma análise contextual dos dados estatísticos.

Relativamente à parte quantitativa deste estudo, em primeira instância, é de referir que todos os instrumentos utilizados foram traduzidos de acordo com as recomendações propostas na literatura e o formato das respostas foi homogeneizado.

Nos primeiros 5 meses, o foco foi de essencialmente rever literatura referente para consolidar conhecimentos na temática presente neste estudo. Após isto, foi estruturado o questionário a utilizar tendo a 6 de janeiro de 2018 sido obtida autorização do Professor Doutor Arménio Rego para utilizar o questionário que permite avaliar a perceção dos colaboradores quando à RSE e na plataforma *Mindgarden* foi obtida autorização para utilizar uma versão traduzida do *Psychological Capital Questionnaire* (PCQ) (Luthans, Avolio, et al., 2007). Quanto ao questionário de referência em relação à satisfação no trabalho foi utilizada uma versão disponibilizada na *web* de Cooper (Robertson, Cooper, Williams, & Williams, 1990), traduzido e validado para o português por Swan, Moraes e Cooper (Swan, De Moraes, & Cooper, 1993).

No início de fevereiro e por uma questão de facilidade de contato, foi feita uma proposta de divulgação do questionário por email à orientadora de estágio Daniela Costa, Gestora de Recursos Humanos da INOVA+. A pedido da orientadora de estágio, o questionário foi enviado à Administração para que esta aprovasse a sua dissiminação pelos empregados. Após a demonstração de um desconforto apenas com uma variável demográfica, a identificação do grupo funcional, procedeu-se à eliminação da mesma e foi enviado por *email* institucional o questionário a todos os 74 colaboradores. O intuito seria o de obter o máximo de respostas, para que os resultados obtidos fossem o mais

representativos possível daquilo que é a realidade das perceções dos colaboradores da consultora. Após o envio de alguns *reminders*, foram obtidas um total de 65 respostas.

Ente março e abril, o objetivo inicial foi o de realizar entrevistas semi-estruturadas junto dos colaboradores de modo a confirmar os dados do questionário aplicado. Contudo, a abertura para que o mesmo se realizasse foi inexistente, essencialmente por motivos de picos de trabalho, *deadlines* a serem cumpridas e viagens dos colaboradores em trabalho. Assim sendo e como solução, de modo a complementar e não confirmar os dados do questionário, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o CFO da INOVA+ a 11 de maio de 2018.

Após a receção dos questionários procedeu-se à codificação e tratamento estatístico dos dados recolhidos utilizando para o efeito o *software* “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS) – versão 20. A análise descritiva dos dados, o estudo das hipóteses de investigação, a estruturação do modelo de regressão e a análise da influência das variáveis demográficas foram, igualmente, efetuados com recurso ao SPSS, versão 20.

Já a análise da entrevista, das notas de campo e de alguns documentos internos disponibilizados, que por uma questão de confidencialidade não são divulgados neste trabalho, foi puramente indutiva. No caso da entrevista, pelo facto de ser apenas uma, recorrer à codificação via *software* não teria sentido. Optou-se, ainda assim, por utilizar a mesma porque o que foi mencionado na entrevista foi muito ao encontro da postura da cultura da empresa observada ao longo dos meses de estágio. Para haver um maior controlo desta análise foi estruturada uma matriz, citada de seguida na análise de resultados.

## 2.4.2. Instrumentos

Os documentos internos utilizados no contexto deste estudo foram: a Brochura e o Manual de Identidade e do Colaborador. Para além disso, foram ao longo dos 9 meses de estágio tiradas diversas anotações para completar este trabalho. É ainda de importância fulcral referir os principais instrumentos que permitiram a recolha de dados relativamente às perceções dos colaboradores e da Administração sobre a forma como a RSE afeta a satisfação no trabalho.

O objetivo da utilização do questionário como fonte de dados foi o de promover uma compreensão holística do fenómeno estudado. Posto isto, de seguida passo a justificar a sua estrutura. O questionário elaborado divide-se em quatro secções principais: uma primeira relativa a dados pessoais e outras três compostas por questões associadas às três principais dimensões teóricas em foco neste estudo (Responsabilidade Social Empresarial, Capital Psicológico e Satisfação no Trabalho). A primeira parte deste instrumento foi incluída com o objetivo de caracterizar os participantes e para que aquando da análise dos dados se pudesse avaliar a possível influência das diferenças demográficas sobre as respostas relativas a cada uma das dimensões alvo do estudo. As variáveis demográficas incluídas foram: o género, a idade, a formação académica, o vínculo com entidade empregadora e a antiguidade na empresa. Como já mencionado anteriormente, não foi possível questionar os colaboradores quanto ao seu grupo funcional.

No que concerne à recolha de dados sobre as três dimensões teóricas supracitadas, cada uma das fracções é constituída por questões cuja origem remetem a questionários utilizados em anteriores estudos de referência. Quanto à Responsabilidade Social Empresarial e suas perceções, os respondentes tiveram que responder a uma *pool* de 40 questões organizadas em subgrupos associadas às sete dimensões associadas ao conceito e já referidas neste estudo aquando do

enquadramento teórico ((Rego et al., 2011). A escala utilizada em cada uma das questões relativas a este aspecto foi a de Likert (1: "A afirmação não se aplica de todo ao Grupo INOVA+"; 7:"A afirmação aplica-se totalmente ao Grupo INOVA+"). Em relação ao CP, e mediante autorização obtida na plataforma *Mindgarden* o questionário incluiu 12 questões que permitem calcular o nível de CP de cada colaborador. A medição é seccionada nas quatro componentes do conceito de CP: a esperança, a resiliência, o otimismo e a auto-eficácia. O questionário original no qual se baseia o utilizado usa uma escala de Likert, sendo que a mesma foi também aqui implementada (1= A afirmação não se aplica rigorosamente nada; 2=Não se aplica; 3=Aplica-se um pouco; 4=Aplica-se; 5=Aplica-se bastante; 6=A afirmação aplica-se completamente) (Luthans, Avolio, et al., 2007). No que toca à ST foi utilizado um instrumento elaborado por Cooper (Robertson et al., 1990), traduzido e validado para o português por Swan, Moraes e Cooper (Swan et al., 1993). Esta secção do questionário tinha como objetivo levantar dados que possibilitem caracterizar a satisfação com o trabalho de uma forma geral, bem como a satisfação com aspectos específicos do trabalho. Este questionário permite a caracterização anteriormente referida dada a inclusão de diversos aspetos psicossociais no mesmo. A escala utilizada, foi mais uma vez a de Likert com valores de 1-6 ((1=Enorme Insatisfação; 2=Muita Insatisfação; 3=Alguma Insatisfação; 4=Alguma Satisfação; 5=Muita Satisfação; 6=Enorme Satisfação). O critério de seleção destes questionários base foi não só a confiabilidade e validade dos mesmos por estarem expostos em literatura publicada, mas também pela confirmação da relevância das questões no contexto de estudo.

### 2.4.3. Participantes

A população-alvo e foco deste estudo é constituída pela totalidade de colaboradores da INOVA+, ou seja, 74 trabalhadores. O questionário utilizado como instrumento fundamental deste estudo foi divulgado junto de todo o Universo dos colaboradores. É de realçar que destes 74 inquiridos, foram obtidas 65 respostas ao questionário divulgado via *Google Forms* pelo que a taxa de retorno é de cerca de 88% (ver apêndice 2 e 3).

Em relação ao género, dos 65 respondentes 30 são do sexo feminino e 35 do sexo masculino. Para a classificar a amostra em termos de faixa etária, foram tidas em conta as etapas de carreira definidas por Noe (2010): fase de exploração (até aos 29 anos); fase de estabelecimento (dos 30 aos 44 anos); fase de manutenção (dos 45 aos 60 anos); e fase de afastamento (61 ou mais anos). Também segundo o mesmo autor, estas quatro fases incluem-se em três escalões de antiguidade na empresa: menos de 2 anos (refere-se à fase de exploração); entre 2 e 10 anos (refere-se à fase de estabelecimento); e mais de 10 anos (refere-se tanto à fase de manutenção, como à de afastamento). Posto isto, a maioria dos questionados estão numa fase de estabelecimento das suas vidas profissionais, dado que 36 dos 65 inquiridos têm entre 30 a 44 anos. É pertinente mencionar que até aos 29 anos, e assim ainda numa faixa marcada pela vontade de explorar opções profissionais, angariar experiência e contactos no mercado se encontram 25 dos interrogados. Apenas quatro estão numa fase de manutenção e nenhum dos inquiridos numa fase de afastamento. No que toca à antiguidade, cerca de 19 dos colaboradores abordados estão há menos de 2 anos na empresa, 32 estão numa fase de estabelecimento e 14 já colaboram com a INOVA+ há mais de 10 anos.

No que diz respeito à formação académica apurou-se que a maioria dos participantes detêm uma licenciatura (47,7%). Face a isto é possível concluir que o grau académico dos colaboradores da INOVA+ é elevado dado que 41,5 %

realizaram o Mestrado, 7,7% são Doutorados e apenas 3,1% concluíram o seu percurso escolar ao completar o Ensino Secundário.

Relativamente ao vínculo contratual, grande parte dos colaboradores estão sob regime de contrato de trabalho sem termo (46,2%). Dado que 43,1% estão vinculados à empresa através de um contrato a termo certo, 4,6% estão em estágio profissional com intermédio do IEFP, 3,1% em estágio curricular por protocolo estabelecido com instituições de ensino superior e 3,1% em modo de prestação de serviços é possível concluir que a maioria dos trabalhadores têm uma relação legal estável com o empregador.

O que foi anteriormente referido concerne aos participantes no que toca à parte quantitativa deste estudo.

Em relação à entrevista semi-estruturada, a mesma foi realizada junto do CFO e como visível anteriormente no organograma principal responsável pela Gestão dos Recursos Humanos da INOVA+. Este assume esta responsabilidade há 14 anos, está numa fase estável e de manutenção da sua carreira profissional, é do sexo masculino e é Mestre em Inovação Tecnológica e Empreendedorismo.

# Capítulo 3

## Análise de Resultados

Este terceiro capítulo vai-se focar na descrição dos resultados obtidos aquando na análise do questionário. Para além disto, vai ser expressa também a análise indutiva da entrevista semi-estruturada e de todos os dados recolhidos em contexto de estágio curricular. Ao longo de toda a análise será priorizada a conjugação da análise dos dados recolhidos através das duas abordagens eleitas (quantitativa e qualitativa), para que seja atribuído sentido e significado contextual.

### 3.1. Análise do Modelo de Estudo

Precedentemente ao teste de hipóteses propriamente dito, foi realizada uma análise fatorial com o conjunto inicial de variáveis de modo a testar a sua consistência e foi também verificada a fiabilidade das escalas de avaliação utilizadas.

A partir do Teste de esfericidade de Barlet e KMO (ver apêndice 4) conclui que a matriz associada aos resultados obtidos não é positiva definida, pelo que foi necessário reduzir os fatores envolvidos. Uma possível explicação é o facto de a amostra ser relativamente pequena tendo em conta o número de itens abrangidos no questionário. Posto isto, a solução pensada foi a de reduzir o número de itens a considerar por construto. Assim e de modo a aferir a fiabilidade das escalas de avaliação procedeu-se à análise da consistência interna.

| Alfa de Cronbach | N de itens | Alfa de Cronbach | N de itens | Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|
| 0,960            | 40         | 0,956            | 12         | 0,967            | 40         |

**Tabela 1:** Estatísticas de confiabilidade

Os valores da tabela acima, são de seguida referidos e explicados.

Primeiramente, realizei esta análise de consistência para os 40 itens do questionário relativos às percepções da Responsabilidade Social Empresarial, sendo que cada item tem uma escala fechada, em escala de Likert de 7 pontos. O Alfa de Cronbach, que permite medir a consistência externa, utilizado como estimativa da fiabilidade do presente teste psicométrico apresentou neste caso um valor de 0,960 pelo que pela proximidade ao valor unitário a consistência pode ser considerada muito boa. Ainda assim e pela análise da tabela "Estatísticas de item-total", foi percebido que se os itens "A nossa empresa tem como objetivo maximizar o lucro continuamente" e "A nossa empresa tem como objetivo ser cada vez mais rentável" fossem excluídos o valor da consistência interna seria superior.

O mesmo teste foi feito para os 12 itens relativos à avaliação do nível de CP e neste caso  $\alpha=0,956$ , sendo assim a consistência interna também muito boa e a questão 53 do questionário seria a única que em caso de exclusão o Alfa de Cronbach aumentaria.

Por fim, para os 22 itens associados aos fatores psicossociais que avaliam a satisfação no trabalho a consistência interna é também muito boa sendo que  $\alpha=0,967$  e nenhum dos itens deve ser excluído, pois nenhum deles poderia elevar o valor anteriormente mencionado. Para tudo aquilo que foi anteriormente mencionado, todos os casos envolvidos foram considerados como válidos.

Após isto foi realizada a análise fatorial (ver apêndice 5) para os 40 itens da RSE, de seguida a análise fatorial para os 12 itens do questionário relacionados com o CP e por fim para os 22 itens associados à ST. Os testes de KMO e Barlett obtiveram nos três casos um  $p.value=0,000<0,005$  pelo que se concluiu que as variáveis são correlacionáveis.

Através da análise da Matriz de Estruturas, escolhida para realizar a análise em vez da Matriz de Componentes pelo facto de permitir observar resultados

mais claros e simples, selecionaram-se os itens com maior peso para cada fator. Esta seleção ocorreu apenas nas perguntas associadas à RSE, tendo sido tomada a opção de selecionar 3 itens por cada um dos 7 fatores/componentes que constituem o construto principal, a RSE. Esta opção foi tomada também dado as variáveis terem sido vistas como correlacionáveis e o número de itens em relação à RSE ser muito superior ao dos outros dois principais construtos deste TFM. De modo a sumariar os itens considerados, apresenta-se a seguinte tabela:

| <b>AS TUAS PERCEÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL</b>  |
|--|
| <p><b>Responsabilidades Económicas em relação aos clientes</b></p> <p>7- A satisfação do cliente é um objetivo central da nossa empresa<br/>           8-A nossa empresa comunica de forma honesta com os nossos clientes acerca dos nossos serviços<br/>           9-A empresa providencia serviços de alta qualidade</p>   |
| <p><b>Responsabilidades Económicas em relação aos detentores</b></p> <p>13-A nossa empresa tem como objetivo incrementar a produtividade continuamente<br/>           14-A nossa empresa tem como objetivo ser cada vez mais rentável<br/>           15-Um dos objetivos centrais da nossa empresa é ser rentável</p>  |
| <p><b>Responsabilidades Legais</b></p> <p>16- A nossa empresa cumpre completamente e prontamente com as regulações legais<br/>           17-Todos os nossos serviços estão de acordo com os padrões legais<br/>           19-A nossa empresa age legalmente em todos os âmbitos que importam</p>   |
| <p><b>Responsabilidades Éticas</b></p> <p>23-Os membros da organização seguem <i>standards</i> profissionais<br/>           26-Existe um procedimento confidencial para denunciar más condutas no trabalho (tais como roubo ou assédio sexual)<br/>           27-A empresa faz sempre o que é eticamente correto</p>   |
| <p><b>Responsabilidades discricionárias em relação aos empregados</b></p> <p>28- Os salários oferecidos são superiores aos praticados no ramo de atividade no mercado atual<br/>           29-A empresa apoia os empregados que adquirem formação adicional<br/>           32-Existem políticas que encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras</p>  |
| <p><b>Responsabilidades discricionárias em relação à comunidade</b></p> <p>34-A nossa empresa oferece contribuições adequadas e organizações de carácter social<br/>           35-São encorajadas colaborações com negócios e instituições de ensino locais<br/>           37-O seu comportamento/atuação é socialmente responsável</p>  |
| <p><b>Responsabilidades discricionárias em relação ao ambiente natural</b></p> <p>40-Existe um programa implementado com o objetivo de reduzir a quantidade e energia de materiais gastos na nossa atividade<br/>           42-A nossa empresa procura reduzir a produção de resíduos e as emissões de poluição<br/>           45-A nossa empresa participa em atividades que têm como objetivo promover a qualidade do ambiente</p> |
| <b>O TEU CAPITAL PSICOLÓGICO</b>   |
| <p><b>Auto-Eficácia</b></p> <p>46-Sinto-me confiante para representar a minha área de trabalho em reuniões com gestão de topo da organização<br/>           47-Sinto-me confiante para contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização<br/>           48-Sinto-me confiante para apresentar informação a um grupo de colegas</p>   |
| <p><b>Esperança</b></p>  |

|  |
|--|
| 49-Se me encontro numa situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela      |
| 50-Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho                                     |
| 51-Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho                           |
| 52-Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a)           |
| <b>Resiliência</b>   |
| 53-No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”                        |
| 54-Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais <i>stressantes</i> no trabalho                   |
| 55-Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades |
| <b>Otimismo</b>  |
| 56-No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas                        |
| 57-No que diz respeito ao meu trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro             |
| <b>A TUA SATISFAÇÃO NO TRABALHO</b>  |
| <b>Comunicação</b>   |
| Comunicação e forma de fluxo de informações na empresa em que você trabalha                            |
| <b>Relacionamento</b>  |
| Seu relacionamento com outras pessoas na empresa em que trabalha                                       |
| <b>Avaliação</b>   |
| O sentimento que você tem a respeito de como seus esforços são avaliados                               |
| <b>Conteúdo</b>  |
| O conteúdo do trabalho que você faz  |
| <b>Motivação</b>   |
| O grau em que você se sente motivado por seu trabalho  |
| <b>Carreira</b>  |
| Oportunidades pessoais em sua carreira atual   |
| <b>Segurança</b>   |
| O grau de segurança no seu emprego atual   |
| <b>Imagem</b>  |
| A extensão em que você se identifica com a imagem externa ou realizações de sua empresa                |
| <b>Supervisão</b>  |
| O estilo de supervisão que seus superiores usam  |
| <b>Mudança</b>   |
| A forma pela qual mudanças e inovações são implementadas   |
| <b>Tarefas</b>   |
| O tipo de tarefa e o trabalho em que você é cobrado  |
| <b>Crescimento</b>   |
| O grau em que você sente que você pode crescer e se desenvolver em seu trabalho                        |
| <b>Conflitos</b>   |
| A forma pela qual os conflitos são resolvidos  |
| <b>Aspirações</b>  |
| As oportunidades que seu trabalho lhe oferece no sentido de você atingir suas aspirações e ambições    |
| <b>Decisões</b>  |
| O seu grau de participação em decisões importantes   |
| <b>Potencialidades</b>   |
| O grau em que a organização absorve as potencialidades que você julga ter                              |
| <b>Flexibilidade</b>   |
| O grau de flexibilidade e de liberdade que você julga ter em seu trabalho                              |
| <b>Clima</b>   |
| O clima psicológico que predomina na empresa em que você trabalha                                      |
| <b>Salário</b>   |
| Seu salário em relação à sua experiência e à responsabilidade que tem                                  |
| <b>Estrutura</b>   |
| A estrutura organizacional da empresa em que você trabalha   |

|  |
|--|
| <b>Volume</b><br>O volume de trabalho que você tem para desenvolver  |
| <b>Desenvolvimento</b><br>O grau em que você julga estar desenvolvendo suas potencialidades na empresa em que trabalha |

**Tabela 2:** Itens do Questionário considerados após Análise Fatorial

Após esta redução de itens por cada componente do RSE, fez-se novamente o teste ao modelo global através do Teste de esfericidade de KMO e Barlett tendo o mesmo obtido um valor de 0,653 o que indica uma correlação entre as variáveis com uma fiabilidade média. Esta correlação é confirmada pelo facto de o  $p.value=0,000$ , rejeitando-se assim a hipótese nula que nos diz o contrário.

|                                      |                     |          |
|--------------------------------------|---------------------|----------|
| Medida de de adequação de amostragem | Kaiser-Meyer-Olkin  | 0,653    |
| Teste de esfericidade de Bartlett    | Aprox. Qui-Quadrado | 4174,274 |
|                                      | df                  | 1485     |
|                                      | Sig.                | 0,000    |

**Tabela 3:** Resultados dos testes de Kaiser-Meyer-Olkin, e de esfericidade de Bartlett

Uma outra análise útil para testar este modelo de estudo é analisar se considerar a RSE, a ST e o PsyCap como construtos *core* é adequado. Assim sendo e através de regressões lineares (ver apêndice 6) foi testada: (1) a relação entre as 7 dimensões da RSE com as perceções de RSE como um todo; (2) a relação entre as 4 componentes do CP com o conceito de CP global e (3) a relação de cada um dos 22 fatores psicossociais com a ST total quando encarada como uma noção global constituída pela totalidade desses fatores. Nos três casos o  $p. value < 0,05$  pelo que a regressão linear tem significado para qualquer nível de significância.

Quanto mais próximo o valor de  $r$  de 1 maior é a evidência de uma relação linear entre as variáveis em estudo. Posto isto, conclui que no caso das perceções de RSE o fator que tinha um maior efeito é a Responsabilidade Discricionária em relação aos Empregados ( $r=0,837$ ) e um menor efeito a Responsabilidade Discricionária em relação aos Detentores ( $r= 0,372$ ). Isto revela que as perceções

de RSE na INOVA+ são em grande medida construídas por aquilo que são as percepções sobre as medidas aplicadas junto do cliente interno, os colaboradores.

No caso do CP, todas as 4 dimensões apresentam valores acima dos 0,8, mas ainda assim importa reforçar que a esperança é a que tem um maior efeito ( $r=0,953$ ) e o otimismo um menor ( $r=0,865$ ). Para finalizar este tópico todos os elementos psicossociais que constituem a ST apresentam um  $r>0,5$ , sendo o valor das aspirações o mais relevante ( $r=0,903$ ) e o da segurança o menos ( $r=0,580$ ).

Como já referido, denota-se que em relação às percepções de RSE como um todo, as responsabilidades discricionárias em relação aos empregados assumiram a maior correlação, o que indica a importância dada à dimensão interna deste conceito pelos colaboradores da INOVA+. Posto isto, parece que a empresa necessita de cada vez mais ir ao encontro do desenvolvimento da sua micro-perspetiva ao nível da RSE e avaliar em que medida estas medidas impactam os seus colaboradores.

### 3.2. Estatística Descritiva

Com base na análise descritiva realizada foi possível constatar, em primeira instância, que não existiram *missing values* em nenhuma das variáveis.

A partir da tabela abaixo, é possível observar que as percepções de RSE, no geral, mas não de um modo muito uniforme, se instauraram no valor médio de 5 (numa escala de 1 a 7). Os maiores afastamentos a este valor são os relativos à componente da responsabilidade discricionária em relação ao ambiente e aos empregados. Já as médias mais elevadas, e assim, as questões que se parecem aplicar mais à INOVA+ segundo os colaboradores são as associadas à responsabilidade discricionária em relação aos detentores e aos clientes. O valor máximo para todas as subescalas considerado foi o de 7 e o mínimo não foi consistente.

|                 |   | <b>N</b> | <b>Mínimo</b> | <b>Máximo</b> | <b>Média</b> | <b>Desvio-Padrão</b> |
|-----------------|---|----------|---------------|---------------|--------------|----------------------|
| RSE             | Responsabilidades Económicas em relação aos Clientes        | 65       | 3             | 7             | 5,0711       | 0,98826              |
|                 | Responsabilidades Económicas em relação aos Detentores      | 65       | 3,67          | 7             | 5,5795       | 0,85616              |
|                 | Responsabilidades Legais                                    | 65       | 4             | 7             | 6,159        | 0,7973               |
|                 | Responsabilidades Éticas                                    | 65       | 2,33          | 7             | 6,1538       | 1,19501              |
|                 | Responsabilidades Discricionárias em relação aos Empregados | 65       | 1,67          | 7             | 4,9128       | 1,36712              |
|                 | Responsabilidades Discricionárias em relação à Comunidade   | 65       | 2             | 7             | 4,1128       | 1,22031              |
|                 | Responsabilidades Discricionárias em relação ao Ambiente    | 65       | 1             | 7             | 3,6256       | 1,65884              |
| CP              | Auto-Eficácia   | 65       | 1,33          | 6             | 4,8256       | 1,12285              |
|                 | Esperança   | 65       | 1,5           | 6             | 4,6038       | 1,04852              |
|                 | Otimismo  | 65       | 2,5           | 6             | 4,6769       | 0,94137              |
|                 | Resiliência   | 65       | 3             | 6             | 5,0154       | 0,74403              |
| ST              | Comunicação   | 65       | 1             | 6             | 3,98         | 1,218                |
|                 | Relacionamento  | 65       | 1             | 6             | 5,03         | 1,06                 |
|                 | Avaliação   | 65       | 1             | 6             | 4,55         | 1,299                |
|                 | Conteúdo  | 65       | 1             | 6             | 4,62         | 1,208                |
|                 | Motivação   | 65       | 1             | 6             | 4,46         | 1,2                  |
|                 | Carreira  | 65       | 1             | 6             | 4,29         | 1,195                |
|                 | Segurança   | 65       | 1             | 6             | 4,71         | 1,128                |
|                 | Imagem  | 65       | 1             | 6             | 4,55         | 1,061                |
|                 | Supervisão  | 65       | 1             | 6             | 4,48         | 1,239                |
|                 | Mudança   | 65       | 1             | 6             | 3,78         | 1,34                 |
|                 | Tarefas   | 65       | 1             | 6             | 4,37         | 1,193                |
|                 | Crescimento   | 65       | 1             | 6             | 4,51         | 1,288                |
|                 | Conflitos   | 65       | 2             | 6             | 4,46         | 1,091                |
|                 | Aspirações  | 65       | 1             | 6             | 4,35         | 1,243                |
|                 | Decisões  | 65       | 1             | 6             | 3,6          | 1,344                |
|                 | Potencialidades   | 65       | 1             | 6             | 4,15         | 1,253                |
|                 | Flexibilidade   | 65       | 1             | 6             | 4,46         | 1,091                |
|                 | Clima   | 65       | 1             | 6             | 4,45         | 1,199                |
|                 | Salário   | 65       | 1             | 6             | 3,77         | 1,26                 |
|                 | Estrutura   | 65       | 1             | 6             | 4,26         | 1,149                |
| Volume          | 65  | 1        | 6             | 3,68          | 1,1426       |                      |
| Desenvolvimento | 65  | 1        | 6             | 4,08          | 1,19         |                      |

**Tabela 4:** Estatística Descritiva

Estes resultados são coerentes com aquilo que é a realidade da INOVA+. Apesar de os colaboradores apresentarem uma perceção sobre as medidas de RSE elevada dentro daquilo que é a escala utilizada, um dos valores mais afastados vai de encontro aquilo que é a dimensão interna, que como referido aquando da descrição da RSE na empresa é aquela que é menos tida em conta. No que toca ao afastamento das medidas em relação ao ambiente, o mesmo também é coerente com a realidade, dada ser uma preocupação expressa pelos colaboradores que, por exemplo, autonomamente reciclam as embalagens na copa. Contudo, institucionalmente ainda não foram colocadas em prática medidas nesta vertente ambiental, para além da palestra informativa do *Summer Event* de 2018.

No que toca ao CP, e ainda de acordo com a tabela anteriormente referida, os colaboradores localizaram-se em valores médios de aproximadamente 5 (numa escala de 1 a 6), sendo o valor mais elevado o da resiliência e o mais baixo o da esperança. Os valores máximos estabeleceram-se no 6, e os mínimos já apresentaram uma maior oscilação. Estes valores positivos no que toca à resiliência vão de encontro aquilo que é o dia-a-dia dos consultores, dado que constantemente se adaptam o seu trabalho às características do cliente, ainda que expostos *dead-lines* restritas. Contudo, o nível de esperança afasta-se do valor médio, o que pela observação tida em contexto pode ser explicado pela falta de oportunidade de tomada de decisão por parte da generalidade dos colaboradores, o que torna a sua proatividade limitada.

É ainda possível referir que, no que concerne às subescalas da ST, os inquiridos situaram-se em valores médios de aproximadamente 4 (numa escala de 1 a 6), com exceção mais acentuada da variável relacionamento associada ao item “O teu relacionamento com outras pessoas na empresa em que trabalhas” que apresentava um valor superior. Os valores médios mais baixos estão essencialmente associados às variáveis: comunicação, decisões, salário e volume,

sendo que os valores mínimos e máximos alternaram entre 1 e 6 em praticamente todas as escalas, sendo a exceção o valor mínimo 2 da variável conflitos.

Os valores associados ao relacionamento são congruentes com a empresa, dado que na generalidade, a equipa interage enquanto departamento interage bem. O mesmo já não se verifica tanto entre áreas de negócio, sendo por vezes até visível alguma competitividade. No que toca às decisões e à possibilidade de as assegurar, isto vai de encontro ao que foi anteriormente referido.

A carga de trabalho é usualmente elevada e os salários estão abaixo do atualmente praticado na área, pelo que os valores apresentados são congruentes com o vivenciado na consultora. No que concerne à comunicação, têm sido feitos esforços nomeadamente no redesenho das reuniões mensais gerais para que a atividade de cada departamento seja partilhada com todos. Todavia, até à data das respostas ao questionário a informação sobre a atividade era muito segmentada por departamento.

Quanto às comunicações gerais sobre procedimentos, normalmente são feitas por *e-mail* a todo o corpo de trabalho. No entanto, face a estes valores importa que a INOVA+ reflita sobre outras opções de canais de comunicação para que a proximidade com os colaboradores seja incrementada.

### 3.3. Teste de Hipóteses

De modo a testar as hipóteses a princípio delineadas, ou seja, verificar se as variáveis enunciadas apresentam relação positiva entre elas importa saber se a distribuição é normalmente distribuída ou não. Deste modo, foi então realizado primeiro através do Teste Kolmogorov-Smirnov um teste de normalidade. A maioria das variáveis apresentam um valor de *p-value* <0,05 pelo que se rejeita a hipótese nula que afirma que a distribuição é normal. A utilização de testes não paramétricos parece ser mais adequado, não só pelo facto de a normalidade não

ser um pressuposto verificado, mas também porque as variáveis são ordinais e o tamanho da amostra é relativamente pequeno, apesar de representar uma grande parte do universo da INOVA+ (ver apêndice 7). Posto tudo isto, foram calculados os coeficientes de correlação de *Spearman*, conforme a tabela abaixo. Mas primeiro, recordemos as hipóteses de investigação a testar:

**H1:** *As percepções da RSE dos colaboradores da INOVA+ relacionam-se positivamente com a sua percepção de ST;*

**H2:** *As percepções da RSE dos colaboradores da INOVA+ relacionam-se positivamente com a sua percepção do CP;*

**H3:** *Os colaboradores da INOVA+ com maior percepção do seu nível de CP têm uma melhor percepção da sua satisfação no trabalho.*

|     |                           | ST      | CP      |
|-----|---------------------------|---------|---------|
| RSE | Coeficiente de Correlação | 0,738** | 0,454** |
|     | Sig. (bilateral)          | 0,000   | 0,000   |
|     | N                         | 65      | 65      |
| CP  | Coeficiente de Correlação | 0,635** |         |
|     | Sig. (bilateral)          | 0,000   |         |
|     | N                         | 65      |         |

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

**Tabela 5:** Correlações de Spearman (n=65)

Com base na análise efetuada, é possível admitir, em primeira instância, que todas as variáveis *core* expõem uma correlação positiva significativa entre elas ( $p\text{-value} < 0,05$ ) e assim todas as hipóteses colocadas parecem fazer sentido.

No que concerne às subescalas, e mediante o cálculo dos mesmos coeficientes é possível retirar conclusões mais claras e específicas sobre a relação das variáveis em foco neste estudo. Abaixo são apresentadas 3 tabelas que permitem assim uma análise mais profunda.

|                |      | REc     | REc        | R       | R       | R Disc  | R Disc  |            |
|----------------|------|---------|------------|---------|---------|---------|---------|------------|
|                |      | Cientes | Detentores | Legais  | Éticas  | Emp     | Com     | R Disc Amb |
| Comunicação    | Coef | 0,668** | 0,059      | 0,414** | 0,407** | 0,607** | 0,327** | 0,481**    |
|                | Sig. | 0,000   | 0,639      | 0,001   | 0,001   | 0,000   | 0,008   | 0,000      |
|                | N    | 65      | 65         | 65      | 65      | 65      | 65      | 65         |
| Relacionamento | Coef | 0,490** | -0,001     | 0,375** | 0,119   | 0,315*  | 0,322** | 0,246*     |
|                | Sig. | 0,000   | 0,995      | 0,002   | 0,344   | 0,10    | 0,009   | 0,48       |
|                | N    | 65      | 65         | 65      | 65      | 65      | 65      | 65         |
| Avaliação      | Coef | 0,533** | 0,130      | 0,419** | 0,220   | 0,526** | 0,394** | 0,331*     |
|                | Sig. | 0,000   | 0,301      | 0,001   | 0,078   | 0,000   | 0,002   | 0,004      |
|                | N    | 65      | 65         | 65      | 65      | 65      | 65      | 65         |
| Conteúdo       | Coef | 0,531** | 0,117      | 0,499** | 0,220   | 0,526** | 0,378** | 0,355**    |
|                | Sig. | 0,000   | 0,352      | 0,000   | 0,078   | 0,000   | 0,002   | 0,004      |
|                | N    | 65      | 65         | 65      | 65      | 65      | 65      | 65         |
| Motivação      | Coef | 0,551** | 0,240      | 0,477** | 0,314*  | 0,595** | 0,320** | 0,356**    |
|                | Sig. | 0,000   | 0,054      | 0,000   | 0,011   | 0,000   | 0,009   | 0,004      |
|                | N    | 65      | 65         | 65      | 65      | 65      | 65      | 65         |
| Carreira       | Coef | 0,537** | 0,153      | 0,342** | 0,264   | 0,636** | 0,407** | 0,470**    |
|                | Sig. | 0,000   | 0,223      | 0,005   | 0,033*  | 0,000   | 0,001   | 0,000      |
|                | N    | 65      | 65         | 65      | 65      | 65      | 65      | 65         |
| Segurança      | Coef | 0,327** | 0,106      | 0,310** | -0,022  | 0,300*  | 0,348** | 0,007      |
|                | Sig. | 0,008   | 0,402      | 0,012   | 0,864   | 0,015   | 0,004   | 0,490      |
|                | N    | 65      | 65         | 65      | 65      | 65      | 65      | 65         |
| Imagem         | Coef | 0,511** | 0,088      | 0,492** | 0,365** | 0,541** | 0,506** | 0,367**    |
|                | Sig. | 0,000   | 0,486      | 0,000   | 0,003   | 0,000   | 0,000   | 0,003      |
|                | N    | 65      | 65         | 65      | 65      | 65      | 65      | 65         |
| Supervisão     | Coef | 0,656** | 0,109      | 0,465** | 0,487** | 0,592** | 0,455** | 0,422**    |
|                | Sig. | 0,000   | 0,389      | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000      |
|                | N    | 65      | 65         | 65      | 65      | 65      | 65      | 65         |
| Mudança        | Coef | 0,676** | 0,216      | 0,489** | 0,572** | 0,585** | 0,451** | 0,590**    |
|                | Sig. | 0,000   | 0,085      | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000      |
|                | N    | 65      | 65         | 65      | 65      | 65      | 65      | 65         |
| Tarefas        | Coef | 0,534** | 0,189      | 0,488** | 0,410** | 0,569** | 0,375** | 0,484**    |
|                | Sig. | 0,000   | 0,131      | 0,000   | 0,001   | 0,000   | 0,002   | 0,000      |
|                | N    | 65      | 65         | 0,65    | 65      | 65      | 65      | 65         |

|                 |      |         |        |         |         |         |         |         |
|-----------------|------|---------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Crescimento     | Coef | 0,537** | 0,283* | 0,455** | 0,242   | 0,503** | 0,344** | 0,359** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,022  | 0,000   | 0,052   | 0,000   | 0,005   | 0,003   |
|                 | N    | 65      | 65     | 65      | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Conflitos       | Coef | 0,679** | 0,181  | 0,522** | 0,421** | 0,520** | 0,515** | 0,459** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,148  | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65     | 65      | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Aspirações      | Coef | 0,569** | 0,250* | 0,530** | 0,294*  | 0,634** | 0,458** | 0,487** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,044  | 0,000   | 0,018   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65     | 65      | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Decisões        | Coef | 0,496** | 0,269* | 0,350** | 0,387** | 0,589** | 0,324** | 0,451** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,030  | 0,004   | 0,001   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65     | 65      | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Potencialidades | Coef | 0,484** | 0,296* | 0,459** | 0,356** | 0,562** | 0,415** | 0,413** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,017  | 0,000   | 0,004   | 0,000   | 0,001   | 0,001   |
|                 | N    | 65      | 65     | 65      | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Flexibilidade   | Coef | 0,493** | 0,097  | 0,324** | 0,322** | 0,438** | 0,357** | 0,370** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,443  | 0,008   | 0,009   | 0,000   | 0,003   | 0,002   |
|                 | N    | 65      | 65     | 65      | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Clima           | Coef | 0,643** | 0,085  | 0,491** | 0,412** | 0,556** | 0,445** | 0,377** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,499  | 0,000   | 0,001   | 0,000   | 0,000   | 0,002   |
|                 | N    | 65      | 65     | 65      | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Salário         | Coef | 0,499** | 0,199  | 0,388** | 0,366** | 0,564** | 0,405** | 0,447** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,112  | 0,001   | 0,003   | 0,000   | 0,001   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65     | 65      | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Estrutura       | Coef | 0,647** | 0,273* | 0,396** | 0,529** | 0,618** | 0,469** | 0,449** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,028  | 0,001   | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65     | 65      | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Volume          | Coef | 0,564** | 0,061  | 0,317** | 0,416** | 0,580** | 0,310** | 0,532** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,628  | 0,010   | 0,001   | 0,000   | 0,012   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65     | 65      | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Desenvolvimento | Coef | 0,611** | 0,288* | 0,478** | 0,390** | 0,607** | 0,369*  | 0,492** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,020  | 0,000   | 0,001   | 0,000   | 0,002   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65     | 65      | 65      | 65      | 65      | 65      |

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

**Tabela 6:** Correlações de Spearman II

Nesta primeira tabela, que correlaciona as subescalas associadas às variáveis

da **H1**: *As percepções da RSE dos colaboradores da INOVA+ relacionam-se positivamente com a sua percepção de ST*, verifica-se que na maior parte dos casos as subescalas têm correlação positiva. Contudo, algumas componentes da RSE parecem não se relacionar com todos os fenómenos psicossociais que dão origem à noção de ST.

Pelo facto de  $p\text{-value} > 0,05$ , as percepções associadas às responsabilidades económicas em relação aos detentores não estabelecem relação com a satisfação no trabalho, exceptuando no que concerne ao crescimento, as aspirações, as decisões, as potencialidades, ao salário, à estrutura e ao desenvolvimento.

Na mesma linha de pensamento lógico, as percepções das responsabilidades éticas não apresentam relação com a avaliação, o conteúdo, a segurança e o crescimento e as percepções discricionárias em relação aos empregados com a componente da ST relativa ao relacionamento. A partir do coeficiente de correlação é possível observar a correlação positiva, pelo que de facto as percepções de RSE parecem afetar positivamente a ST, contudo este coeficiente não apresenta valores de magnitude muito próxima de 1. Este facto visível estatisticamente, revela que a força desta relação positiva é mediana.

Analisando os dados apresentados em contexto é possível afirmar que o facto de as responsabilidades em relação aos detentores não apresentarem relevância junto dos diferentes elementos psicossociais parece lógico, dado não o cumprimento das mesmas não afeta diretamente a vida pessoal/profissional dos colaboradores. As componentes ética e discricionárias em relação aos empregados não influenciam também todas as componentes psicossociais, o que parece lógico porque nem o conteúdo de todas se relaciona com aquilo que é respeito pelas regras morais e/ou dimensão interna. exceções podem ir de encontro a algumas notas de campo. A relação positiva atestada vai de encontro ao que foi referido aquando do enquadramento teórico de que

a aplicação de medidas de RSE que vão de encontro às expectativas dos colaboradores incrementam a satisfação. Importa ainda referir, que esta relação mediana no caso da INOVA+, pode estar associada à perceção de os colaboradores sobre estas medidas ser diminuta dada a fase muito inicial de aplicação da temática neste contexto organizacional.

|                   |                           | Auto-Eficácia | Esperança | Otimismo | Resiliência |
|-------------------|---------------------------|---------------|-----------|----------|-------------|
| REc<br>Clientes   | Coeficiente de Correlação | 0,409**       | 0,550**   | 0,558**  | 0,511**     |
|                   | Sig. (bilateral)          | 0,001         | 0,000     | 0,000    | 0,000       |
|                   | N                         | 65            | 65        | 65       | 65          |
| REc<br>Detentores | Coeficiente de Correlação | 0,073         | 0,163     | 0,024    | 0,049       |
|                   | Sig. (bilateral)          | 0,563         | 0,196     | 0,847    | 0,698       |
|                   | N                         | 65            | 65        | 65       | 65          |
| REc Legais        | Coeficiente de Correlação | 0,402**       | 0,441**   | 0,378**  | 0,463**     |
|                   | Sig. (bilateral)          | 0,001         | 0,000     | 0,002    | 0,000       |
|                   | N                         | 65            | 65        | 65       | 65          |
| REc Eticas        | Coeficiente de Correlação | -0,019        | 0,190     | 0,123    | 0,146       |
|                   | Sig. (bilateral)          | 0,878         | 0,129     | 0,330    | 0,247       |
|                   | N                         | 65            | 65        | 65       | 65          |
| REc Disc<br>Emp   | Coeficiente de Correlação | 0,234         | 0,397**   | 0,277*   | 0,388**     |
|                   | Sig. (bilateral)          | 0,061         | 0,001     | 0,025    | 0,001       |
|                   | N                         | 65            | 65        | 65       | 65          |
| REc Disc<br>Com   | Coeficiente de Correlação | 0,296*        | 0,363**   | 0,320**  | 0,435**     |
|                   | Sig. (bilateral)          | 0,017         | 0,003     | 0,009    | 0,000       |
|                   | N                         | 65            | 65        | 65       | 65          |
| REc Disc<br>Amb   | Coeficiente de Correlação | 0,373**       | 0,407**   | 0,407**  | 0,464**     |
|                   | Sig. (bilateral)          | 0,002         | 0,001     | 0,001    | 0,000       |
|                   | N                         | 65            | 65        | 65       | 65          |

: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

**Tabela 7:** Correlações de Spearman III (n=65)

A tabela acima, que atesta a relação entre as subescalas da RSE com as subescalas do CP (**H2:** *As perceções da RSE dos colaboradores da INOVA+ relacionam-se positivamente com a sua perceção do CP*) revela não existir correlação

significativa ao nível 0,05 (bilateral) na maioria dos casos, excetuando apenas a relação das perceções de responsabilidades discricionárias em relação aos empregados com a auto-eficácia. Posto isto, consideraríamos que as mesmas não estão associadas. Contudo se for considerado o nível 0,01, essa correlação existe excetuando o caso das perceções das responsabilidades éticas e económicas em relação aos detentores com todas as componentes do CP e o caso da Responsabilidade discricionária dos empregados com a Auto-Eficácia. A magnitude, das correlações consideradas a este nível é também mediana.

Os resultados deste estudo estão em consonância com o referido por Leal, Rego e Cunha (2015), ou seja, as quatro componentes do CP dos colaboradores da INOVA+ parecem ter relação com as perceções de RSE. No entanto, a magnitude da relação entre a RSE e a CP é mediana, mas apenas quando assumida a subescala de referência de 0,01 o que leva a crer que esta relação ainda que positiva, não é tão forte como as das outras hipóteses.

|                |      | Auto-Eficácia | Esperança | Otimismo | Resiliência |
|----------------|------|---------------|-----------|----------|-------------|
| Comunicação    | Coef | 0,383**       | 0,509**   | 0,444**  | 0,433**     |
|                | Sig. | 0,002         | 0,000     | 0,000    | 0,000       |
|                | N    | 65            | 65        | 65       | 65          |
| Relacionamento | Coef | 0,478**       | 0,478**   | 0,618**  | 0,452**     |
|                | Sig. | 0,000         | 0,000     | 0,000    | 0,000       |
|                | N    | 65            | 65        | 65       | 65          |
| Avaliação      | Coef | 0,591**       | 0,640**   | 0,553**  | 0,541**     |
|                | Sig. | 0,000         | 0,000     | 0,000    | 0,000       |
|                | N    | 65            | 65        | 65       | 65          |
| Conteúdo       | Coef | 0,508**       | 0,590**   | 0,458**  | 0,594**     |
|                | Sig. | 0,000         | 0,000     | 0,000    | 0,000       |
|                | N    | 65            | 65        | 65       | 65          |
| Motivação      | Coef | 0,450**       | 0,568**   | 0,490**  | 0,528**     |
|                | Sig. | 0,000         | 0,000     | 0,000    | 0,000       |
|                | N    | 65            | 65        | 65       | 65          |

|                 |      |         |         |         |         |
|-----------------|------|---------|---------|---------|---------|
| Carreira        | Coef | 0,533** | 0,713** | 0,563** | 0,629** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Segurança       | Coef | 0,542** | 0,467** | 0,370** | 0,388** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,002   | 0,001   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Imagem          | Coef | 0,540** | 0,652** | 0,505** | 0,492** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Supervisão      | Coef | 0,465** | 0,654** | 0,447** | 0,541** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Mudança         | Coef | 0,303*  | 0,405** | 0,327** | 0,317*  |
|                 | Sig. | 0,014   | 0,001   | 0,008   | 0,10    |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Tarefas         | Coef | 0,427** | 0,616** | 0,538** | 0,464** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Crescimento     | Coef | 0,540** | 0,601** | 0,531** | 0,576** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Conflitos       | Coef | 0,583** | 0,644** | 0,591** | 0,670** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Aspirações      | Coef | 0,543** | 0,713** | 0,586** | 0,584** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Decisões        | Coef | 0,385** | 0,540** | 0,378** | 0,373** |
|                 | Sig. | 0,002   | 0,000   | 0,002   | 0,002   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Potencialidades | Coef | 0,494** | 0,606** | 0,443** | 0,421** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Flexibilidade   | Coef | 0,495** | 0,510** | 0,378** | 0,418** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,002   | 0,001   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |

|                 |      |         |         |         |         |
|-----------------|------|---------|---------|---------|---------|
| Clima           | Coef | 0,476** | 0,577** | 0,541** | 0,515** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Salário         | Coef | 0,392** | 0,409** | 0,344** | 0,301*  |
|                 | Sig. | 0,001   | 0,001   | 0,005   | 0,015   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Estrutura       | Coef | 0,359** | 0,459** | 0,370** | 0,335** |
|                 | Sig. | 0,003   | 0,000   | 0,002   | 0,006   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Volume          | Coef | 0,193   | 0,251** | 0,248** | 0,221   |
|                 | Sig. | 0,123   | 0,043   | 0,047   | 0,077   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |
| Desenvolvimento | Coef | 0,422** | 0,607** | 0,499** | 0,451** |
|                 | Sig. | 0,000   | 0,000   | 0,000   | 0,000   |
|                 | N    | 65      | 65      | 65      | 65      |

: \*\*. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

**Tabela 8:** Correlações de Spearman III (n=65)

Por fim e relativamente às subescalas associadas à **H3**: *Os colaboradores com maior percepção do seu nível de Capital Psicológico estão mais satisfeitos com o seu trabalho*, a correlação é existente e positiva em todos os casos acima apresentados e a magnitude mais relevante do que nos casos anteriormente referidos. Esta maior relevância é curiosa e neste caso concreto poderá ser um acrescento para a literatura, dado que de todas as relações comprovadas na literatura, a desta hipótese foi vista como a menos referida em bibliografia já existente.

### 3.4. Regressão Múltipla

Com o objetivo de fazer uma análise mais aprofundada do estudo foram elaborados três modelos de Regressão Linear Múltipla, com base no método Stepwise. É possível verificar os modelos estruturados abaixo, tal como a relação dos mesmos com as hipóteses de investigação do presente TFM.

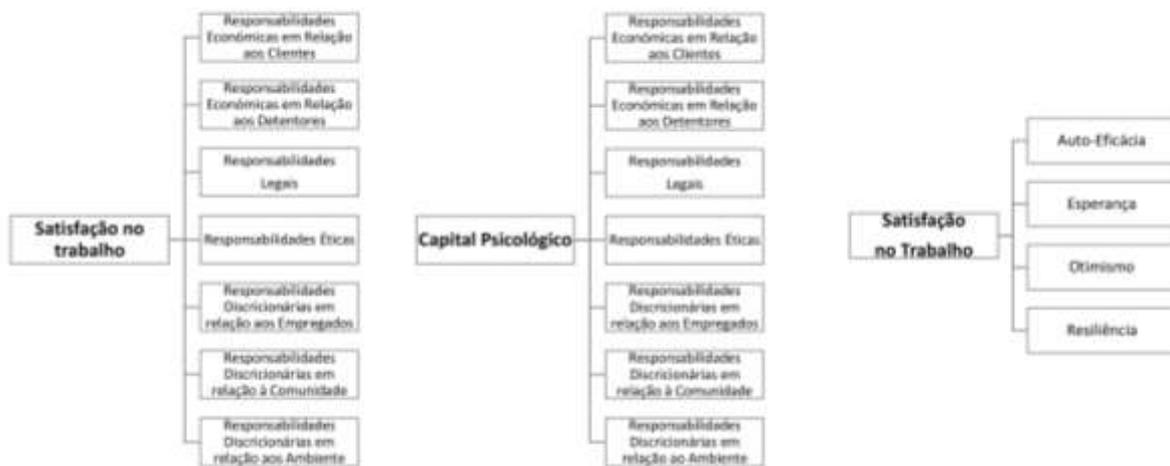


Figura 5: Modelo de Regressão Linear Múltipla I

Depois de terem sido analisadas as condições subjacentes à validação dos modelos de regressão, passou-se à sua construção. Aquando desta análise verificou-se o grau de explicação das variáveis assumidas como independentes sobre cada variável dependente. Foram eliminadas do modelo as variáveis que não explicavam significativamente as variáveis dependentes já enunciadas (ou seja, cujo  $p\text{-value} < 0,05$ ). Os coeficientes do modelo são apresentados de forma sumária abaixo. Com base na tabela, é possível verificar que os resultados da ANOVA confirmaram a significância dos modelos de regressão testados.

| Modelo    | Variável Dependente | Variáveis Independentes                                  | $\beta$ | B Padronizado | p-value | R <sup>2</sup> adj | ANOVA F       | p-value      |
|-----------|---------------------|--|---------|---------------|---------|--------------------|---------------|--------------|
| <b>H1</b> | <b>ST</b>           | Responsabilidades Económicas em relação aos Clientes     | 0,514   | 0,544         | 0,000   | <b>0,638</b>       | <b>17,100</b> | <b>0,000</b> |
|           |                     | Responsabilidades Discricionárias em relação Empregados  | 0,286   | 0,0419        | 0,001   |                    |               |              |
| <b>H2</b> | <b>CP</b>           | Responsabilidades Económicas em relação aos Clientes     | 0,556   | 0,620         | 0,000   | <b>0,463</b>       | <b>8,870</b>  | <b>0,000</b> |
|           |                     | Responsabilidades Éticas                                 | -0,372  | -0,502        | 0,000   |                    |               |              |
|           |                     | Responsabilidades Discricionárias em relação ao Ambiente | 0,179   | 0,335         | 0,016   |                    |               |              |
| <b>H3</b> | <b>ST</b>           | Esperança  | 0,672   | 0,756         | 0,000   | <b>0,552</b>       | <b>20,706</b> | <b>0,000</b> |

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

\* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

Notas: Regressões com método stepwise (constante incluída)

**Tabela 9:** Coeficientes e validação dos Modelos de Regressão Linear Múltipla

Denotou-se assim que: o conjunto das 7 componentes das perceções de RSE enquanto preditores explicam 63,8% da variável dependente satisfação no trabalho. As variáveis responsabilidades económicas em relação aos clientes e responsabilidades discricionárias em relação aos empregados foram as que se revelaram significativas. Este resultado confirma mais uma vez, a importância que deve ser dada à dimensão interna, descuidada naquilo que é a estratégia de aplicação de medidas de responsabilidade corporativa na INOVA+, até hoje.

Relativamente ao modelo associado à **H2**, as 7 preditoras explicam 46,3% da variável CP, sendo que as responsabilidades económicas em relação aos clientes, as éticas e as discricionárias em relação ao ambiente foram as três do conjunto das sete que se mostraram significativas. Por fim, a resiliência, otimismo e a auto-eficácia demonstraram não ser significativas, ao contrário da esperança como acima exposto. O facto anteriormente apontado vai de encontro à negligência existente com as medidas de RSE aplicadas na INOVA+ com orientação interna,

dado que o nível da esperança depende essencialmente de “forças” internas, como referido aquando do enquadramento teórico.

O conjunto das componentes que constituem o Capital Psicológico explicam 55,2% da ST.

Assim sendo, estes resultados permitem concluir que: (1) A perceção de responsabilidade corporativa em relação aos empregados é significativa, tal como a em relação aos clientes, pelo que como proposto neste estudo, esta relação estatística comprova como as medidas de RSE afetam a dimensão interna da INOVA+. Esta dimensão deve então começar a ser vista como relacionável com a *performance* social da empresa; (2) As medidas ambientais e éticas, reconhecidas como importantes na empresa, devem ser incentivadas e concretamente aplicadas dado estas componentes da RSE terem um contributo bastante significativo para o nível de CP dos colaboradores; (3) A variável esperança é a única que explica significativamente a ST, permitindo afirmar que esta é uma variável preditora, sendo que é considerável deste modo no caso da INOVA+ procurar soluções que incrementem o seu nível.

Importa só ainda mencionar que os valores da regressão múltipla vão de encontro às magnitudes das relações testadas anteriormente através das correlações de Spearman, dado que neste modelo o efeito entre as variáveis nunca é superior a 60%.

### 3.5. Estudo exploratório

De modo a verificar se alguma das variáveis demográficas tem influência sobre as variáveis em foco neste estudo realizaram-se Testes de Kruskal-Wallis, equivalentes ao ANOVA, mas mais adequados no caso pelo facto de as variáveis serem ordinais e o tamanho da amostra relativamente pequeno (N=65). É de

reforçar que não fazia parte dos objetivos deste trabalho estudar estas diferenças, pelo que o realizado, foi feito essencialmente como um estudo complementar.

No que concerne ao género (ver apêndice 8) as médias das classificações são muito semelhantes para as 3 variáveis. Por outro lado, o nível de significância é superior a 0,005 no caso do CP, pelo que se deve aceitar a hipótese nula que afirma que a distribuição é igual para todas as idades. Assim, o género só parece influenciar os níveis de satisfação e as perceções de RSE. Já em relação à formação académica os postos médios variam, contudo o facto de os *p-value's* serem superiores a 0,05, indicando assim que a formação académica não tem uma grande influência os valores das diferentes variáveis em estudo. O mesmo acontece no caso das variáveis antiguidade na empresa e vínculo atual com a entidade empregadora.

Em relação às subescalas, foi apenas verificado que a distribuição não seria igual para os dois géneros no que concerne às perceções das responsabilidades económicas em relação aos clientes, à esperança, ao otimismo, ao conteúdo, à motivação, à carreira e à segurança.

### 3.6. Entrevista Semi-Estruturada

Como já anteriormente mencionado foi realizada uma entrevista junto do CFO da INOVA+ para que se pudesse atestar qual era a visão da Administração sobre a RSE. O guião (ver apêndice 9) estruturado com base naquilo que também são as sete componentes que constituem o conceito de RSE, foi utilizado como base para a realização da entrevista semi-estruturada.

Para analisar os dados, foi realizada uma transformação/organização dos dados em bruto disponibilizados na transcrição da entrevista, estruturada com referência naquilo que é a codificação proposta na literatura (Bardin L, 2009). Com referência no proposto por Bardin e pelo facto de a entrevista ser vista como

um dado complementar neste estudo, foi a criada uma matriz simplificada com três itens:

- *Categoria*-Foram agrupados os temas eixo, sendo no casos os mesmos o conceito geral de RSE e as suas sete subescalas/preditoras;
- *Subcategoria*-Foram reunidas por tema-eixo, as questões do guião de entrevista;
- *Unidade de contexto*-Foram associados os segmentos de texto, do discurso do entrevistado, que dão resposta às diferentes subcategorias.

A partir desta matriz (ver apêndice 10) foi possível ter um visão mais clara dos dados e assim retirar algumas conclusões sobre aquilo que é o ponto de vista da Administração.

No que toca ao conhecimento da RSE as respostas do CFO revelaram muito a orientação da sua visão sobre a temática daquilo que é a responsabilidade empresarial enquanto dimensão externa, nomeadamente de *branding* da empresa, tendo sido mencionado apenas como projeto socialmente responsável implementado na INOVA+ a ação social a realizar no *Summer Event*, evento realizado uma vez por ano com o objetivo essencial de promover o *teambuilding*. Esta postura revelada em entrevista vai de encontro ao já referido variadas vezes ao longo do corpo deste TFM, de que a dimensão interna da RSE não é tida em conta.

Através das questões de seguida apresentadas pareceu claro que a Gestão de Topo da empresa reconhece o valor acrescentado de ser socialmente responsável como forma de atrair negócios, mas não menciona essa responsabilidade no processo de negociação. No eixo relativo às responsabilidades económicas é reconhecida, na medida anteriormente mencionada, a associação aos clientes, mas não à rentabilidade como obrigação perante os detentores e colaboradores.

Relativamente às responsabilidades legais, o entrevistado revelou que existe algum *know-how* interno de modo a dar resposta às imposições de lei, contudo

que este por vezes não é suficiente, pelo que recorrem a consultores externos. Ao referir isto, a preocupação relativamente aquilo que é o cumprimento da lei parece ser vista com uma maior seriedade.

Sobre as responsabilidades éticas, foi mencionado que não existe nenhum código de conduta, apesar de ser visto como importante atualmente, e que os *standards* profissionais vão sendo adaptados aquilo que é a exigência do cliente. Esta informação é consistente com o mencionado aquando da análise do teste de hipóteses, sendo que nessa parte do trabalho foi referido que as perceções das responsabilidades éticas não tinham relação positiva com a dimensão psicossocial associada ao conteúdo de trabalho.

Internamente, a discussão dos assuntos/iniciativas é comunicada via *e-mail* e dessa forma a Administração está disposta a receber quando os colaboradores acharem profícuo as suas opiniões. Este canal de comunicação pode não ser suficiente, até porque o nível de satisfação proporcionado em relação à componente da comunicação afasta-se do valor médio de 4 apresentado para a ST no ponto 3.2. do presente trabalho.

Quanto às responsabilidades discricionárias em relação aos empregados, o CFO parece reconhecer que o nível salarial da INOVA+ ainda não consegue estar alinhado com aquilo que é o atualmente estabelecido no mercado, contudo revela ter a opinião de que o estabelecido no mercado vai além daquilo que é a experiência das pessoas. Isto também vai de encontro ao mencionado no subcapítulo 3.2. no que concerne ao nível salarial, ou seja, que a satisfação quanto ao mesmo está abaixo da média global de ST dos colaboradores com a INOVA+.

A formação foi referida como incentivada, tendo sido dado o exemplo da unidade de Serviços Partilhados, mas a ser realizada de forma independente pelos colaboradores. Sobre os benefícios, apesar de não especificados, foi referido existir uma base mínima, sendo que o CFO revelou que também começa a ser

emergente adaptar esta questão aquilo que são as exigências das novas gerações a entrar no mercado de trabalho.

Foi revelado também que não existem regras rígidas naquilo que é a fixação ao posto de trabalho, mas que culturalmente isso acaba por acontecer, não havendo deste modo iniciativas inovadoras no que toca ao balanço entre vida pessoal/profissional.

Sobre as iniciativas promovidas pela instituição foi referido que a Administração percebe a adesão dos colaboradores nas ações sociais que promovem, acabando até por cada vez mais ser entendido como um valor da empresa.

Em relação à percepção da comunidade da INOVA+ enquanto empresa responsável o entrevistado revelou não existir, sendo que as iniciativas ou os passos dados neste sentido pela empresa não permitem alcançar essa reputação nesta fase. Contudo, já existem alguns projetos de inovação em que escolas secundárias acabam por ser envolvidas, o que acaba por promover a investigação junto das camadas mais jovens, nomeadamente aquando do evento da Noite Europeia dos Investigadores.

Por fim e sobre as responsabilidades ambientais, o entrevistado demonstrou ter uma visão mais clara sobre este ponto e referiu até algumas medidas que pretendem ser aplicadas, como a redução do uso de plástico na copa. A aplicação dessas medidas e a consciência da sua necessidade é fundamental, dado que estatisticamente foi comprovado que as percepções quanto à responsabilidade ambiental contribuem bastante para o valor médio de 5 apontado pelos colaboradores sobre as suas percepções em relação à RSE como um todo.

É relevante apenas ainda mencionar que o entrevistado mencionou que por vezes havia falta de tempo para se dedicarem a estes assuntos, mas que com o apoio dos colaboradores e algumas ideias que vão surgindo dos mesmos talvez seja possível alcançar um progresso nesta temática.

### 3.7. Propostas de Melhoria

Ao longo dos subcapítulos anteriores relativos à análise detalhada dos dados foi feito um enquadramento naquilo que foi contexto observado ao longo dos 9 meses de estágio curricular. Indo ao encontro do que já foi referido e de modo a que esta investigação gere comportamentos práticos e incremente a quantidade e qualidade de medidas de RSE (e por consequência o nível de CP e ST) passam a ser descritas algumas propostas.

Primeiramente e antes de qualquer ação específica seria importante que a empresa procurasse conhecimento sobre a abrangência do conceito de RSE. Isto porque as medidas aplicadas e a própria visão da Administração revelada em entrevista limitam a aplicação prática deste conceito naquilo que é a estratégia de impacto junto da dimensão externa. Assim, e dado que uma das responsabilidades da Gestora de Recursos Humanos da INOVA+ é elaborar relatórios oficiais, análises e estatísticas de Recursos Humanos que dêem pistas estratégicas para a gestão das pessoas, propunha que fosse realizada uma análise de mercado sobre que medidas sociais hoje em dia geram mais impacto interno sobre as atitudes dos trabalhadores. Após isto, poderiam ser avaliadas quais destas medidas poderiam ser enquadradas na realidade da consultora.

As conclusões retiradas da análise acima mencionada, podiam ser comunicadas e discutadas abertamente em reunião mensal, dado esta temática ser apontada como uma linha a incluir naquilo que são os valores da empresa. Nesse mesmo contexto de reunião poderia ser feito um *brainstorming* onde os colaboradores sugeriam medidas a aplicar para cada uma das sete dimensões que constituem o conceito de RSE.

De forma mais concreta, e tendo em conta que a esperança é influenciada por forças internas e quando incrementada promove a proatividade dos colaboradores é sugerido passar a promover uma maior inclusão dos

colaboradores nas tomadas de decisão. A proposta antes referida já cobre esta sugestão. Contudo e, por exemplo, aquando da decisão de fazer um donativo com o valor dos gastos em fruta anual, esta medida foi apenas comunicada e não refletida conjuntamente. É certo que os colaboradores poderam dar sugestões sobre que organizações apoiar, ainda assim também a decisão em última linha de quem apoiar foi tomada apenas pela Administração. Esta condução da medida, gera impacto externo, mas desconforto interno, pelo que no balanço final apesar de ser aplicada uma medida discricionária em relação à comunidade envolvente é afetada a discricionária em relação aos empregados.

Em relação à comunicação, dado não existir nenhum canal a não ser o *email*, sugiro que seja nomeada internamente a responsabilidade a alguém de receber (via anónima ou não) denúncias éticas. Contudo, para que esta figura seja formalizada e para que sejam conhecidas as linhas daquilo que é a ética interna, deverá ser estruturado um código de conduta. Esta proposta passa também por fornecer os conteúdos em formato de formação obrigatória *e-learning*, aquando da entrada de um novo colaborador, para garantir que todos tomam conhecimento desta informação e que a postura moral a ser assumida vai para além daquilo que é o senso comum.

Em relação ao salário, este ponto vai de encontro ao revelado em entrevista. Face aos salários inferiores ao mercado, devem ser exploradas caminhos para aproximar a empresa destes valores, ou em caso de impossibilidade orçamental reanalisar os benefícios prestados dado até que se denota que as gerações mais jovens não têm uma ligação tão direta à recompensa monetária. A relevância deste ponto é grande dado a média das idades ser de 32 anos, idade enquadrada na geração *Milleanial*. Esta medida poderá aumentar as opções de consumo, e dando mais vias aos colaboradores, isto estimulará não só a esperança, como também a resiliência. Ao permitir que os colaboradores sintam o sucesso pelas

conquistas no retorno do seu trabalho a auto-eficácia poderá também ser impactada.

Tendo ainda em conta o explorado nas conclusões da estatística descritiva, nomeadamente ao nível das perceções de RSE, em média as questões colocadas pareceram adequar-se à INOVA+. Os valores mais afastados da média seriam os dos preditores denominados responsabilidades discricionárias em relação aos empregados e em relação ao ambiente. Relativamente às responsabilidades discricionárias em relação aos empregados, foram já apontadas algumas pistas, contudo e atendendo ao contexto observado penso que associado a esta dimensão seria ainda adequado flexibilizar a gestão do trabalho, atendendo ao equilíbrio entre vida pessoal/profissional. Ou seja, reanalisar quais são os períodos ao longo do ano em que as submissões de propostas ocorrem em maior escala e gerir o número de horas trabalhadas de acordo com isso.

Ainda em linha com a gestão das pessoas, penso que para além do *feedback* dado em reunião de avaliação de desempenho deveriam ser estruturados planos de gestão de carreiras. O *turn over* na empresa tem aumentado e dado a tendência salarial de mercado já discutida é cada vez mais importante que a empresa encontre estratégias para reter o talento interno. Os atuais trabalhadores são as pessoas que construíram um sentimento de pertença em relação à consultora e isso pode ser o motivo que as faz não agarrar outra oportunidade exclusivamente pela questão monetária. No caso de realmente ocorrerem saídas é importante também realizar um *follow-up* para documentar o motivo da saída e assim agir responsabilmente perante os restantes colaboradores, de modo a que estes não acabem por tomar a mesma opção pelo mesmo motivo.

Em relação às medidas ambientais, que são referidas como significativas não só na análise de estatística descritiva, mas também nas conclusões do Modelo de Regressão Linear Múltipla estruturado é visível que já houve um avanço naquilo que foi a conceção do *Summer Event* deste ano. Contudo para além de prestar

informação sobre medidas sustentáveis, deve ser realmente institucionalizado a aplicação das mesmas. Concretamente, o uso exclusivo de materiais amigos do ambiente na copa (por exemplo, a troca de copos de plástico por copos de vidro), a reciclagem como regra institucional e realizar uma gestão dos desperdícios do economato de forma mais controlada.

Para além de tudo isto e dada a comprovação das relações estabelecidas do CP com as outras duas variáveis em estudo, seria também frutífero incluir o CP num plano de formação e desenvolvimento dirigido às chefias. Este plano pretendia consciencializar e desenvolver as capacidades psicológicas positivas, que seriam, posteriormente, transmitidas por estes aos próprios subordinados. Exemplos de mecanismos de gestão que se poderiam adotar para fomentar o capital psicológico são: a implementação de pequenos objetivos e a sua recorrente reavaliação, o reconhecimento pelo trabalho desempenhado e ainda conceção de experiências onde os colaboradores possam aplicar as suas melhores *skills*.

# Capítulo 4

## Conclusões

Este capítulo final apresenta as várias conclusões que foram possíveis obter através da investigação desenvolvida. Neste capítulo são ainda identificadas algumas das limitações deste estudo e ainda apresentadas propostas para a realização de investigações futuras.

### 4.1. Discussão

Face aos resultados acima apresentados e a toda a discussão dos mesmos em no contexto da INOVA+, confirma-se a influência das perceções de RSE sobre os trabalhadores da consultora.

Nas secções anteriores, confirmou-se, a relação positiva entre os diferentes construtos das hipóteses abaixo citadas, de modo a recordar as mesmas:

**H1:** *As perceções da RSE dos colaboradores da INOVA+ relacionam-se positivamente com a sua percepção de ST;*

**H2:** *As perceções da RSE dos colaboradores da INOVA+ relacionam-se positivamente com a sua percepção do CP;*

**H3:** *Os colaboradores da INOVA+ com maior percepção do seu nível de CP têm uma melhor percepção da sua satisfação no trabalho.*

As relações positivas comprovadas evidenciam a importância de no contexto da INOVA+ serem incrementadas as medidas de responsabilidade social com consistência. Isto porque, apesar de como já referido, terem sido dados alguns passos, todos foram numa perspectiva externa e os colaboradores são sensíveis à

consistência com que as empresas onde estão inseridos operam sobre as várias dimensões da RSE (Rego et al., 2011)

Uma ideia importante a considerar é de que o capital humano têm-se verificado um dos recursos mais importantes dentro de uma organização, por ser considerado valioso, raro, insubstituível e inimitável (Newman, Ucbasaran, Zhu, & Hirst, 2014). Desta forma, torna-se importante gerir este recurso enquanto fonte de vantagem competitiva para as empresas, e desenvolver medidas que possam aumentar as suas capacidades positivas, como o otimismo, resiliência, auto-eficácia e a esperança (Avey et al., 2011). A INOVA+ ao ser bem gerida economicamente, ao respeitar a lei, ao comportar-se eticamente e a apoiar os colaboradores respondendo às suas expectativas fará com que estes não se sintam apenas gratos, como também, fará com que estes conduzam a sua performance naquilo que é um futuro melhor (Bandura, 2015; Luthans & Youssef, 2004).

Essas capacidades positivas serão notáveis em diversas atitudes e comportamentos organizacionais (Luthans & Youssef-Morgan, 2017), sendo que essas atitudes e comportamentos serão indicadores expressivos da impressão subjetiva dos colaboradores da consultora em relação ao seu contexto (Islam et al., 2012)

A profundidade dos testes ao ter estabelecido correlações entre as subescalas das variáveis foi fundamental, pois quando conjugado com os dados contextuais permitiu retirar ainda as seguintes conclusões: (1) a responsabilidade discricionária em relação aos empregados não é encarada como uma dimensão do conceito na INOVA+ ; (2) a esperança é a componente do CP mais negligenciada naquilo que é o nível da perceção dos colaboradores o que indica que o estado motivacional dos colaboradores está a ser afetado; (3) a ST tem relação mais significativa com as questões associadas à RSE discricionária em relação aos empregados, o que vai de encontro ao referido no enquadramento teórico de que a satisfação tem sobretudo a ver como a forma como o empregado

se sente, sendo influenciada em maior parte por forças internas (Hoppock, 1935).

Por fim, é importante referir que originalidade deste TFM consistiu na análise das relações acima referidas num contexto em específico, concedendo assim um contributo para a literatura da análise destas questões através de um estudo de caso. As conclusões da análise de resultados, não são generalizáveis, contudo é isto mesmo que torna o estudo relevante pelo facto de permitir analisar a responsabilidade corporativa num contexto único, específico e complexo, o que é material escasso em literatura de referência.

Este estudo foi diferenciador não só no sentido de analisar um caso em específico, mas também porque se focou em grande parte naquilo que é a dimensão interna da RSE (Rego et al., 2011).

## 4.2. Limitações e investigação futura

Ao longo do presente trabalho existiram alguns constrangimentos quanto à sua execução. Em primeiro lugar, o facto de não ter existido oportunidade de realizar entrevistas semi-estruturadas junto dos colaboradores fez com que a abordagem mista não pudesse ser conduzida de modo confirmatório, tendo apenas o método misto sido utilizado numa ótica de complemento daquilo que foi o analisado estatisticamente. Ainda assim, a observação participante enquanto método de recolha de dados qualitativo permitiu atribuir sentido e significado específico, o que é um ponto fulcral deste estudo.

Uma outra limitação a apontar, foi o facto de apesar de o número de participantes envolvidos ser próximo do universo da empresa, a amostra ser consideravelmente pequena o que compromete a fiabilidade dos testes estatísticos.

Não foi possível também discriminar os dados levantados através do questionário por departamento o que teria sido relevante para a construção de propostas de melhoria mais específicas.

A observação participante, apesar de ser fundamental para a geração de conhecimento em contexto fez com que a visão sobre os dados qualitativos não fossem tão imparciais.

Por fim, importa mencionar as restrições temporais a que a investigação esteve sujeita, sendo que procurei sempre combater as mesmas, dentro do possível, e reconduzir a minha investigação da melhor forma. A restrição temporal não me permitiu testar uma outra hipótese que penso que traria ainda mais valor acrescentado ao estudo. Esta hipótese seria a de avaliar o potencial do CP enquanto variável mediadora entre a RSE e a ST. Não me tendo sido possível realizar este teste, deixo o mesmo aqui referido como proposta para investigação futura.

A investigação desenvolvida representa apenas um primeiro passo para a exploração de uma micro-perpetiva sobre a RSE. Nesse sentido, uma outra sugestão, passa por aprofundar a análise desta temática através da estruturação de mais estudos de caso, nomeadamente em empresas com o valor da responsabilidade empresarial já incluído naquilo que é a sua missão.

# Bibliografia

- Armstrong, M., Nankervis, A. R., Compton, R. L., Bromiley, P., Rau, D., et al. 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. *Journal of Operations Management*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12124>.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. 2011. Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>.
- Bandura, A. 1997. Self Efficacy: the exercise of control. *American Journal Of Health Promotion*, 149(3): 8–10.
- Bandura, A. 2012. On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206311410606>.
- Bandura, A. 2015. Cultivate Self-efficacy for Personal and Organizational Effectiveness. *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch10>.
- Bardin L. 2009. Lisboa: Edições 70, 2009 L BARDIN, A De Conteúdo - ISBN 978-972-44-1506-2. *Análise de Conteúdo*.
- Baxter, P., & Jack, S. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, vol. 13. <https://doi.org/10.2174/1874434600802010058>.
- Baxter, P., & Jack, S. 2008. The Qualitative Report Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/citeulike-article-id:6670384>.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. 2008. Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9812-2>.
- Blowfield, M., & Murray, A. 2014. *Corporate responsibility*. (Oxford University Press., Ed.).
- Bowen, H. R. 1953. Social responsibilities of the businessman. *Social Responsibilities of the Businessman*. <https://doi.org/10.2307/j.ctt20q1w8f>.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39–48.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3): 268–295.
- Carroll, A. B. 2008. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*.

- <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>.
- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Segerstrom, S. C. 2010. Optimism. *Clinical Psychology Review*. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2010.01.006>.
- Cochran, P. L. 2007. The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.06.004>.
- Comissão das Comunidades Europeias. 2001. Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas\n. *Livro Verde: Promover Um Quadro Europeu Para a Responsabilidade Social Das Empresas*, 35.
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. 1999. Doing Qualitative Research. *Sage*. <https://doi.org/10.1097/00006199-199507000-00011>.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. 2008. The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001>.
- Creswell, J. W. 2014. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.
- Davis, K. 1960. Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3): 70–76.
- Dawkins, S., Martin, A., Scott, J., & Sanderson, K. 2013. Building on the positives: A psychometric review and critical analysis of the construct of Psychological Capital. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12007>.
- De Roeck, K., & Maon, F. 2018. Building the Theoretical Puzzle of Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: An Integrative Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3081-2>.
- Deshpande, S. P. 1996. The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/BF00411800>.
- Doda, S. 2015. The importance of corporate social responsibility. *Journal of Sociological Research*, 6(1): 86–91.
- Frederick, W. C. 2016. Commentary: corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. *Frontiers in Psychology*, 7: 129.
- Friedman, M. 1970. 1 The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, (32): September 13.
- Gist, M. E., & Mitchell, T. B. 1992. SELF-EFFICACY: A THEORETICAL ANALYSIS OF ITS DETERMINANTS AND MALLEABILITY. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1992.4279530>.
- Gorard, S., & Taylor, C. 2004. Combining Methods n Educational and Social Research. (London: Open University Press). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>.
- Holme, R., & Watts, P. 1999. Corporate social responsibility. *Geneva: World*

***Business Council for Sustainable Development.***

- Hoppock, R. 1935. Job Satisfaction. *Job satisfaction. Oxford, England: Harper.*  
<https://doi.org/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x>.
- INOVA+. (Atualizado em 2018. Áreas. Serviços. Quem Somos. Consultado em INOVA+ em <https://inova.business/>)
- International Labor Organization (ILO), & World Health Organization (WHO). 1984. Psychosocial Factors At Work: Recognition and Control. **OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH SERIE.**  
[https://doi.org/10.1016/S1090-3801\(09\)60542-5](https://doi.org/10.1016/S1090-3801(09)60542-5).
- Islam, M., Rasul, M., & Ullah, G. M. 2012. *Analysis of the factors that affect job satisfaction: A case study on private companies employees of Bangladesh.*
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. 2001. Job satisfaction: A cross-cultural review. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 2: 25–52.
- Kalliath, T., & Morris, R. 2002. Job satisfaction among nurses: A predictor of burnout levels. *Journal of Nursing Administration.*  
<https://doi.org/10.1097/00005110-200212000-00010>.
- Koh, H. C., & Boo, E. H. Y. 2001. The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics.*  
<https://doi.org/10.1023/A:1010741519818>.
- Larson, M., & Luthans, F. 2006. Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies.* <https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>.
- Leal, S., Rego, A., & Cunha, M. P. e. 2015. How the employees' perceptions of corporate social responsibility make them happier and psychologically stronger. *OIDA International Journal of Sustainable Development.*
- Luthans, F. 2002. The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior.* <https://doi.org/10.1002/job.165>.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. 2007. Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology.* <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. 2008. The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2): 219–238.
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. 2017. Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *SSRN.* <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics.*

- <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. 2009. *Positive workplaces*.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. 2007. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>.
- Masten, A. S. 2001. Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. 2002. Resilience in development. *Handbook of Positive Psychology*.
- McWilliams, A., & Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987>.
- Mercer, J. 2015. Masten, Ann S.: Ordinary magic: resilience in development. *CHOICE: Current Reviews for Academic Libraries VO - 52*, (5): 897.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. 2014. Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1): S120–S138.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. 2007. Organizational Behavior: Human Behavior at Work. *Pearson Prentice Hall*.
- Nickerson, C. 2007. Theory/analysis mismatch: Comment on Fredrickson and Joiner's (2002) test of the broaden-and-build theory of positive emotions. *Journal of Happiness Studies*. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9030-5>.
- Peterson, S. J., & Luthans, F. 2003. The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/01437730310457302>.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, Z., & Zhang, F. O. 2011. Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64: 427–450.
- Rego, A., Leal, S., & Pina e Cunha, M. 2011. Rethinking the Employees' Perceptions of Corporate Citizenship Dimensionalization. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0899-5>.
- Rego, A., Machado, F., Leal, S., & Cunha, M. P. E. 2009. Are hopeful employees more creative? An empirical study. *Creativity Research Journal*. <https://doi.org/10.1080/10400410902858733>.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. 2012. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Williams, J., & Williams, J. 1990. The validity of the occupational stress indicator. *Work & Stress*, 4(1): 29–39.
- Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. 2001. Optimism, pessimism, and psychological well-being. *Optimism & Pessimism: Implications for Theory*,

- Research, and Practice*. <https://doi.org/10.1037/10385-009>.
- Seligman, M. E. P. 2006. Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life. *Learned Optimism*. <https://doi.org/10.1136/bmj.316.7134.870>.
- Sen, S., & Cowley, J. 2012. The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 118: 413–427.
- Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. 2011. Corporate social responsibility: the key role of human resources management. *Human Resource Management: ...*
- Sherwin, E. D., Elliott, T. R., Rybarczyk, B. D., Frank, R. G., Hanson, S., et al. 1992. Negotiating the Reality of Caregiving: Hope, Burnout and Nursing. *Journal of Social and Clinical Psychology*. <https://doi.org/10.1521/jscp.1992.11.2.129>.
- Simons, H. 2009. Planning, Designing, Gaining Access. *Case Study Research in Practice*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781446268322.n2>.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., & Kraft, K. L. 1996. The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/BF00412812>.
- Small, M. L. 2011. How to Conduct a Mixed Methods Study: Recent Trends in a Rapidly Growing Literature. *Annual Review of Sociology*. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.012809.102657>.
- Snyder, C. R. 1995. Conceptualizing, Measuring, and Nurturing Hope. *Journal of Counseling & Development*. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1995.tb01764.x>.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., et al. 1996. Development and Validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.2.321>.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. 2011. *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios* (3ª edição). PACTOR.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. 2011. Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo bolonha. *Lisboa. Ed. Pactor. ISBN*.
- Spector, P. E. 1997. Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. *Sage Publications*.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. 1998. Self-Efficacy and work-related performance.pdf. *Psychological Bulletin*. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>.
- Statt, D. 2004. The Routledge Dictionary of Business Management. *Routledge Publishing*.
- Swan, J. A., De Moraes, L. F. R., & Cooper, C. L. 1993. Developing the occupational stress indicator (OSI) for use in Brazil: a report on the reliability and validity of the translated OSI. *Stress Medicine*, 9(4): 247–253.
- Swanson, D. L. 1995. Addressing a theoretical problem by reorienting the

- corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1): 43–64.
- Swanson, D. L. 1999. Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.2202134>.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. 2011. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*. Wiley.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L., & Barrett, L. F. 2004. Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of Personality*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00294.x>.
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. 1981. A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.1981.4287982>.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., & Williams, A. A. 2001. The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and performance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.605>.
- Yin, R. K. 2003. Case Study Research: Design and Methods. *Applied social research methods series*. <https://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>.
- Yin, R. K. 2009. *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. 2015. Psychological capital and well-being. *Stress and Health*. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>.
- Zenisek, T. J. 1979. Corporate Social Responsibility: A Conceptualization Based on Organizational Literature. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/257192>.

# Apêndices

## Apêndice 1-Guião com base no Modelo IAEC

### IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

- Em que ramo de atividade a empresa se insere?
- Quais são os tipos de produtos/serviços?
- Qual é o código de atividade económica?
- Qual é o estatuto jurídico da empresa?

### HISTÓRIA

- Qual a data da fundação da empresa?
- Quais os principais pontos referentes à evolução da Empresa?
- Quais são os objetivos a curto, médio e longo prazo?

### ESTRUTURA DA EMPRESA

- A empresa tem organigrama?
- Quais são os departamentos da empresa?

### RELAÇÕES COMERCIAIS

- Que tipo de parcerias tem e quais são estas?
- Em que medida este tipo de relações privilegiam a empresa?

### INVESTIMENTOS

- Quais os projetos de investimento que procura efetuar?
- Qual o posicionamento no mercado?

### GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Qual o número de trabalhadores?
- Existe um equilíbrio entre os dois géneros (masculino e feminino)?
- Há quantos anos estão os trabalhadores mais antigos?
- Qual o nível de escolaridade destes?
- Qual o horário de trabalho?
- Existe muita rotação de postos?
- Qual o tipo de contratos que tem com os colaboradores?

### **FORMAÇÃO**

- Existe algum tipo de formação inicial ou continua para os colaboradores?
- Que tipo de formação é? Variam a formação de sector para sector?

### **ATIVIDADES DA EMPRESA**

- Que tipo de instrumentos são utilizados na atividade?
- Existem técnicas que pensam vir a desenvolver?

### **CLIENTES**

- Os vossos clientes têm se mantido estáveis ao longo do tempo? Se sim: Quem são os maiores clientes? / Se não: Que tipo de clientes têm?
- Por norma, realizam uma avaliação de satisfação dos clientes? Se sim, quais são os aspectos positivos e negativos apontados.

### **CONCORRÊNCIA**

- Quais são os maiores concorrentes? Porquê?
- O que é que distingue a vossa empresa das empresas concorrentes?

### **TEMPO DE TRABALHO**

- Qual a carga horária semanal para os diferentes sectores da empresa?
- Como é que é efetuado o controlo de horários?

### **SEGURANÇA, HIGIENE E SAÚDE**

- Quais são as normas de segurança da empresa?

### **ESPECIFICIDADES**

- Qual é o setor onde o lucro é maior para a empresa?
- Qual o setor onde a atividade de trabalho é mais difícil?
- Qual o setor onde a atividade de trabalho é mais repetitiva?
- Qual é o setor com mais problemas na empresa? Porquê?

## **Apêndice 2-Questionário**



## Questionário| Perceções de Responsabilidade Social, Capital Psicológico

PERGUNTAS

RESPOSTAS

65

## Questionário| Perceções de Responsabilidade Social, Capital Psicológico e Satisfação no Trabalho

No âmbito da realização da minha Tese de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, estou a desenvolver uma investigação cuja finalidade passa por perceber como as perceções dos colaboradores do Grupo INOVA+ quanto à Responsabilidade Social da Empresa se relacionam com a sua Satisfação no Trabalho e com o Capital Psicológico.

Queria ainda realçar que a dimensão da Responsabilidade Social alvo deste estudo prende-se essencialmente com a mesma junto dos colaboradores e não numa dinâmica externa, junto da comunidade envolvente local.

A promoção da Responsabilidade da Empresa para com os colaboradores a um nível legal, ético e discricionário, a partir da construção de propostas de melhoria face às práticas atuais, é também um dos objetivos centrais desta investigação académica.

Contudo, para que a mesma seja possível é fundamental a recolha de uma boa amostra de dados quanto às vossas perceções enquanto colaboradores atuais do Grupo INOVA+.

Assim sendo, peço a vossa colaboração garantindo a confidencialidade das vossas respostas! O tratamento dos dados será realizado estatisticamente, sem indexação aos respondentes específicos. A apresentação e divulgação de dados finais será realizada apenas junto do meu orientador e do painel do júri aquando da apresentação da tese.

Internamente, apenas serão divulgadas as linhas conclusivas gerais.

Obrigada, desde já, pela vossa atenção!

PS. Que tal aproveitarem para fazer um break enquanto me dão esta ajuda? :)

Inês Quaresma,  
HR INTERN

### OS MEUS DADOS PESSOAIS

As seguintes questões são colocadas de modo a que a amostra possa ser caracterizada:



Masculino

**Idade \***

Texto de resposta curta

**Formação Académica \***

12º ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

**Vínculo atual com a entidade empregadora: \***

Contrato de Trabalho Sem Termo

Contrato e Trabalho a Termo Certo

Estágio Profissional

Estágio Curricular

Prestação de Serviços

**Antiguidade na empresa \***

Menos de 1 ano

1-3 anos

4-5 anos

- 6-10 anos
- 10-15 anos
- + 15 anos

## AS TUAS PERCEÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Descrição (opcional)

### Responsabilidades económicas em relação aos clientes

Para cada uma das seguintes informações indica o grau que se relaciona com o Grupo INOVA+, de acordo com a seguinte matriz:

De 1- A afirmação não se aplica de todo ao Grupo INOVA+ a 7- A afirmação aplica-se totalmente ao Grupo

Nós melhoramos continuamente a qualidade dos nossos serviços. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A satisfação do cliente é um objetivo central da nossa empresa. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A nossa empresa comunica de forma honesta com os nossos clientes acerca dos nossos serviços. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A empresa providencia serviços de alta qualidade. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A nossa empresa faz tudo o que pode para satisfazer os nossos

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

**Responsabilidades económicas em relação aos detentores**

Para cada uma das seguintes informações indica o grau que se relaciona com o Grupo INOVA+, de acordo com a seguinte matriz:

De 1- A afirmação não se aplica de todo ao Grupo INOVA+ a 7- A afirmação aplica-se totalmente ao Grupo

A nossa empresa tem como objetivo maximar o lucro continuamente.\*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

Nós esforçamo-nos para reduzir os custos operacionais.\*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A nossa empresa tem como objetivo incrementar a produtividade continuamente.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A nossa empresa tem como objetivo ser cada vez mais rentável. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

Um dos objetivos centrais da nossa empresa é ser rentável. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

### Responsabilidades Legais

Para cada uma das seguintes informações indica o grau que se relaciona com o Grupo INOVA+, de acordo com a seguinte matriz:

De 1- A afirmação não se aplica de todo ao Grupo INOVA+ a 7- A afirmação aplica-se totalmente ao Grupo

A nossa empresa cumpre completamente e prontamente com as regulações legais. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

Todos os nossos serviços estão de acordo com os padrões legais. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

As obrigações contratuais são sempre honradas. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A nossa empresa age legalmente em todos os âmbitos que importam. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

Procurámos cumprir com todas as regulações legais de contratação e de compensação com os seus empregadores. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A empresa paga sempre as suas taxas legais numa base regular e \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

### Responsabilidades Éticas

Para cada uma das seguintes informações indica o grau que se relaciona com o Grupo INOVA+, de acordo com a seguinte matriz:

De 1- A afirmação não se aplica de todo ao Grupo INOVA+ a 7- A afirmação aplica-se totalmente ao Grupo

O nosso negócio tem um código de conduta compreensivo. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

Os membros da organização seguem standards profissionais. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

Nós somos reconhecidos como uma organização confiável. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A empresa tem um comportamento justo com todas as organizações e com o pessoal com as quais se relaciona. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

Existe um procedimento confidencial para denunciar más condutas no trabalho (tais como roubo ou assédio sexual). \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A empresa faz sempre o que é eticamente correto. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

Responsabilidades discricionárias em relação aos empregados

Para cada uma das seguintes informações indica o grau que se relaciona com o Grupo INOVA+, de acordo com a seguinte matriz:

De 1- A afirmação não se aplica de todo ao Grupo INOVA+ a 7- A afirmação aplica-se totalmente ao Grupo

Os salários oferecidos são superiores aos praticados no ramo de atividade no mercado atual. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A empresa apoia os empregados que adquirem formação adicional. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

Existem políticas flexíveis que permitem que os colaboradores melhor coordenem a sua vida pessoal e profissional. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A empresa proporciona benefícios que vão para além dos requeridos \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

Existem políticas que encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

As decisões de gestão relacionadas com os empregados são utilizadas justamente. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

Responsabilidades discricionárias em relação à comunidade

Para cada uma das seguintes informações indica o grau que se relaciona com o Grupo INOVA+, de acordo com a seguinte matriz:

De 1- A afirmação não se aplica de todo ao Grupo INOVA+ a 7- A afirmação aplica-se totalmente ao Grupo

A nossa empresa oferece contribuições adequadas a organizações de carácter social. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

São encorajadas colaborações com negócios e instituições de ensino. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A empresa apoia desportos locais e atividades culturais. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

O seu comportamento/atuação é socialmente responsável. \*

|   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

A nossa empresa tem como propósito contribuir para o desenvolvimento da comunidade. \*

1 2 3 4 5 6 7

As autoridades sociais (ex. Câmara Municipal) consideram que a INOVA+ tem um forte sentido de responsabilidade social. \*

1 2 3 4 5 6 7

### Responsabilidades discricionárias em relação ao ambiente natural

Para cada uma das seguintes informações indica o grau que se relaciona com o Grupo INOVA+, de acordo com a seguinte matriz:

De 1- A afirmação não se aplica de todo ao Grupo INOVA+ a 7- A afirmação aplica-se totalmente ao Grupo

Existe um programa implementado com o objetivo de reduzir a quantidade e energia de materiais gastos na nossa atividade. \*

1 2 3 4 5 6 7

A nossa empresa tem em conta o ambiente para além do que é requerido pela lei. \*

1 2 3 4 5 6 7

A nossa empresa procura reduzir a produção de resíduos e as emissões de poluição \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A nossa companhia é respeitada na comunidade envolvente por cumprir com os standards ambientais. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A nossa empresa motiva os colaboradores a separar e reciclar o lixo. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

A nossa empresa participa em atividades que têm como objetivo promover a qualidade do ambiente. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     |
| <input type="radio"/> |

O TEU CAPITAL PSICOLÓGICO

Para cada uma das seguintes afirmações indica o grau que a mesma se relaciona contigo enquanto profissional do Grupo INOVA+, de acordo com a seguinte matriz:

1- A afirmação não se aplica rigorosamente nada;

2- Não se aplica;

3- Aplica-se um pouco;

4- Aplica-se;

5- Aplica-se bastante;

6- A afirmação aplica-se completamente.

Sinto-me confiante para representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão de topo da organização. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

Sinto-me confiante para contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

Sinto-me confiante para apresentar informação a um grupo de colegas. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

Se me encontro numa situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a). \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar "por minha conta e risco". \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

No que diz respeito ao meu trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

## A TUA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Em cada uma das próximas questões, assinala a alternativa que mais se aproxima do teu sentimento em relação ao aspeto do trabalho em questão. Responde de acordo com a seguinte escala:

- 1-Enorme Insatisfação;
- 2-Muita Insatisfação;
- 3-Alguma Insatisfação;
- 4-Alguma Satisfação;
- 5-Muita Satisfação;
- 6-Enorme Satisfação.

Comunicação e forma de fluxo de informações na empresa. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O teu relacionamento com outras pessoas na empresa em que

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O sentimento que tens a respeito de como os teus esforços são

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O conteúdo do trabalho que fazes.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O grau em que te sentes motivado pelo teu trabalho.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

Oportunidades pessoais na tua carreira atual.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O grau de segurança no teu emprego atual.

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

A extensão em que tu te identificas com a imagem externa ou realizações da tua empresa. \*

1 2 3 4 5 6

O estilo de supervisão que os teus superiores usam. \*

1 2 3 4 5 6

A forma pela qual as mudanças e inovações são implementadas. \*

1 2 3 4 5 6

O tipo de tarefa e o trabalho. \*

1 2 3 4 5 6

O grau em que sentes que tu podes crescer e te desenvolveres no teu trabalho. \*

1 2 3 4 5 6

A forma pela qual os teus conflitos são resolvidos. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

As oportunidades que o teu trabalho te oferece no sentido das tuas aspirações e ambições. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O teu grau de participação em decisões importantes. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O grau em que a organização absorve as potencialidades que tu julgas ter. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O grau de flexibilidade e de liberdade que tu julgas ter no teu trabalho. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O clima psicológico que predomina na empresa em que tu trabalhas. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O teu salário em relação à tua experiência e à responsabilidade que tens. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

A estrutura organizacional da empresa em que tu trabalhas. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O volume de trabalho que tu tens para desenvolver. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

O grau em que tu julgas estar a desenvolver as tuas potencialidades na empresa em que trabalhas. \*

|                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     |
| <input type="radio"/> |

OBSERVAÇÕES...

Descrição (opcional)

...em relação às questões abordadas ao longo do questionário:

Texto de resposta longa

**Obrigada pela tua colaboração!**

O teu contributo foi fundamental...Graças a ti, estou agora um bocadinho mais perto do meu diploma!

---

## Apêndice 3- Estatística Descritiva- Demografia

### Gênero:

|        |           | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem cumulativa |
|--------|-----------|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Válido | Feminino  | 30         | 46,2        | 46,2               | 46,2                   |
|        | Masculino | 35         | 53,8        | 53,8               | 100,0                  |
|        | Total     | 65         | 100,0       | 100,0              |                        |

### Idade

|        |    | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem cumulativa |
|--------|----|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Válido | 22 | 1          | 1,5         | 1,5                | 1,5                    |
|        | 23 | 2          | 3,1         | 3,1                | 4,6                    |
|        | 24 | 3          | 4,6         | 4,6                | 9,2                    |
|        | 25 | 2          | 3,1         | 3,1                | 12,3                   |
|        | 26 | 1          | 1,5         | 1,5                | 13,8                   |
|        | 27 | 10         | 15,4        | 15,4               | 29,2                   |
|        | 28 | 5          | 7,7         | 7,7                | 36,9                   |
|        | 29 | 1          | 1,5         | 1,5                | 38,5                   |
|        | 30 | 1          | 1,5         | 1,5                | 40,0                   |
|        | 31 | 3          | 4,6         | 4,6                | 44,6                   |
|        | 32 | 8          | 12,3        | 12,3               | 56,9                   |
|        | 33 | 5          | 7,7         | 7,7                | 64,6                   |
|        | 34 | 1          | 1,5         | 1,5                | 66,2                   |
|        | 35 | 1          | 1,5         | 1,5                | 67,7                   |
|        | 36 | 1          | 1,5         | 1,5                | 69,2                   |
|        | 37 | 11         | 16,9        | 16,9               | 86,2                   |
|        | 38 | 1          | 1,5         | 1,5                | 87,7                   |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| 41    | 2  | 3,1   | 3,1   | 90,8  |
| 42    | 1  | 1,5   | 1,5   | 92,3  |
| 43    | 1  | 1,5   | 1,5   | 93,8  |
| 46    | 2  | 3,1   | 3,1   | 96,9  |
| 47    | 1  | 1,5   | 1,5   | 98,5  |
| 55    | 1  | 1,5   | 1,5   | 100,0 |
| Total | 65 | 100,0 | 100,0 |       |

### Formação Acadêmica

|        |              | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem cumulativa |
|--------|--------------|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Válido | 12º ano      | 2          | 3,1         | 3,1                | 3,1                    |
|        | Doutoramento | 5          | 7,7         | 7,7                | 10,8                   |
|        | Licenciatura | 31         | 47,7        | 47,7               | 58,5                   |
|        | Mestrado     | 27         | 41,5        | 41,5               | 100,0                  |
|        | Total        | 65         | 100,0       | 100,0              |                        |

### Vínculo atual com a entidade empregadora:

|        |                                   | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem cumulativa |
|--------|-----------------------------------|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Válido | Contrato de Trabalho Sem Termo    | 30         | 46,2        | 46,2               | 46,2                   |
|        | Contrato e Trabalho a Termo Certo | 28         | 43,1        | 43,1               | 89,2                   |
|        | Estágio Curricular                | 2          | 3,1         | 3,1                | 92,3                   |
|        | Estágio Profissional              | 3          | 4,6         | 4,6                | 96,9                   |
|        | Prestação de Serviços             | 2          | 3,1         | 3,1                | 100,0                  |
|        | Total                             | 65         | 100,0       | 100,0              |                        |

### Antiguidade na empresa

|        |            | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem cumulativa |
|--------|------------|------------|-------------|--------------------|------------------------|
| Válido | + 15 anos  | 2          | 3,1         | 3,1                | 3,1                    |
|        | 1-3 anos   | 24         | 36,9        | 36,9               | 40,0                   |
|        | 11-15 anos | 6          | 9,2         | 9,2                | 49,2                   |
|        | 4-5 anos   | 8          | 12,3        | 12,3               | 61,5                   |

|                |    |       |       |       |
|----------------|----|-------|-------|-------|
| 6-10 anos      | 6  | 9,2   | 9,2   | 70,8  |
| Menos de 1 ano | 19 | 29,2  | 29,2  | 100,0 |
| Total          | 65 | 100,0 | 100,0 |       |

## Apêndice 4- Análise do Fiabilidade das Escalas

### Consistência interna

#### Resumo de processamento de casos

|       |                        | N  | %     |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válido                 | 65 | 100,0 |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                  | 65 | 100,0 |

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

#### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,977             | 74         |

#### Resumo de processamento de casos

|       |                        | N  | %     |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válido                 | 65 | 100,0 |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                  | 65 | 100,0 |

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estadísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,977             | 74         |

### Estadísticas de item-total

|  | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|--|--|--|------------------------------------|---|
| Nós melhoramos continuamente a qualidade dos nossos serviços.                                | 350,11                                 | 3224,129                                   | ,642                               | ,977                                    |
| A satisfação do cliente é um objetivo central da nossa empresa.                              | 349,60                                 | 3210,900                                   | ,673                               | ,977                                    |
| A nossa empresa comunica de forma honesta com os nossos clientes acerca dos nossos serviços. | 349,94                                 | 3193,215                                   | ,730                               | ,977                                    |
| A empresa providencia serviços de alta qualidade.  | 349,74                                 | 3213,759                                   | ,759                               | ,977                                    |
| A nossa empresa faz tudo o que pode para satisfazer os nossos clientes.                      | 349,58                                 | 3208,059                                   | ,707                               | ,977                                    |
| A nossa empresa tem como objetivo maximizar o lucro continuamente.                           | 349,08                                 | 3290,510                                   | ,066                               | ,978                                    |
| Nós esforçamo-nos para reduzir os custos operacionais.                                       | 349,65                                 | 3263,576                                   | ,242                               | ,978                                    |
| A nossa empresa tem como objetivo incrementar a produtividade continuamente.                 | 349,60                                 | 3246,869                                   | ,345                               | ,978                                    |
| A nossa empresa tem como objetivo ser cada vez mais rentável.                                | 349,00                                 | 3282,781                                   | ,139                               | ,978                                    |

|  |        |          |      |      |
|--|--------|----------|------|------|
| Um dos objetivos centrais da nossa empresa é ser rentável.   | 348,94 | 3281,465 | ,174 | ,978 |
| A nossa empresa cumpre completamente e prontamente com as regulações legais.                                     | 349,12 | 3252,110 | ,493 | ,977 |
| Todos os nossos serviços estão de acordo com os padrões legais.  | 349,18 | 3242,559 | ,549 | ,977 |
| As obrigações contratuais são sempre honradas.   | 349,25 | 3241,282 | ,515 | ,977 |
| A nossa empresa age legalmente em todos os âmbitos que importam.   | 349,25 | 3241,032 | ,517 | ,977 |
| Procurámos cumprir com todas as regulações legais de contratação e de compensação com os seus empregadores.      | 349,37 | 3232,299 | ,499 | ,977 |
| A empresa paga sempre as suas taxas legais numa base regular e contínua.   | 348,88 | 3273,203 | ,296 | ,977 |
| O nosso negócio tem um código de conduta compreensivo.   | 349,83 | 3219,330 | ,585 | ,977 |
| Os membros da organização seguem standards profissionais.  | 349,71 | 3216,491 | ,651 | ,977 |
| Nós somos reconhecidos como uma organização confiável.   | 349,15 | 3241,913 | ,599 | ,977 |
| A empresa tem um comportamento justo com todas as organizações e com o pessoal com as quais se relaciona.        | 349,66 | 3205,852 | ,724 | ,977 |
| Existe um procedimento confidencial para denunciar más condutas no trabalho (tais como roubo ou assédio sexual). | 351,46 | 3227,846 | ,315 | ,978 |

|   |        |          |      |      |
|---|--------|----------|------|------|
| A empresa faz sempre o que é eticamente correto.  | 350,11 | 3200,316 | ,653 | ,977 |
| Os salários oferecidos são superiores aos praticados no ramo de atividade no mercado atual.                       | 351,66 | 3179,946 | ,714 | ,977 |
| A empresa apoia os empregados que adquirem formação adicional.  | 351,03 | 3181,780 | ,636 | ,977 |
| Existem políticas flexíveis que permitem que os colaboradores melhor coordenem a sua vida pessoal e profissional. | 351,08 | 3157,447 | ,689 | ,977 |
| A empresa proporciona benefícios que vão para além dos requeridos pela lei.                                       | 349,98 | 3214,015 | ,496 | ,977 |
| Existem políticas que encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.                  | 350,98 | 3160,578 | ,765 | ,977 |
| As decisões de gestão relacionadas com os empregados são utilizadas justamente.                                   | 350,97 | 3145,530 | ,792 | ,977 |
| A nossa empresa oferece contribuições adequadas a organizações de carácter social.                                | 350,20 | 3219,475 | ,572 | ,977 |
| São encorajadas colaborações com negócios e instituições de ensino locais.  | 350,38 | 3196,334 | ,610 | ,977 |
| A empresa apoia desportos locais e atividades culturais.  | 352,08 | 3202,666 | ,530 | ,977 |
| O seu comportamento/atuação é socialmente responsável.  | 350,57 | 3176,562 | ,726 | ,977 |
| A nossa empresa tem como propósito contribuir para o desenvolvimento da comunidade.                               | 350,97 | 3184,780 | ,656 | ,977 |

|  |        |          |      |      |
|--|--------|----------|------|------|
| As autoridades sociais (ex. Câmara Municipal) consideram que a INOVA+ tem um forte sentido de responsabilidade social.   | 350,65 | 3202,232 | ,615 | ,977 |
| Existe um programa implementado com o objetivo de reduzir a quantidade e energia de materiais gastos na nossa atividade. | 351,82 | 3152,809 | ,696 | ,977 |
| A nossa empresa tem em conta o ambiente para além do que é requerido pela lei.   | 351,62 | 3165,834 | ,642 | ,977 |
| A nossa empresa procura reduzir a produção de resíduos e as emissões de poluição   | 351,57 | 3145,312 | ,742 | ,977 |
| A nossa companhia é respeitada na comunidade envolvente por cumprir com os standards ambientais.                         | 351,40 | 3177,056 | ,651 | ,977 |
| A nossa empresa motiva os colaboradores a separar e reciclar o lixo.   | 351,18 | 3176,122 | ,594 | ,977 |
| A nossa empresa participa em atividades que têm como objetivo promover a qualidade do ambiente.                          | 351,75 | 3169,001 | ,603 | ,977 |
| Sinto-me confiante para representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão de topo da organização.            | 350,49 | 3221,254 | ,527 | ,977 |
| Sinto-me confiante para contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.                                 | 350,78 | 3215,672 | ,551 | ,977 |
| Sinto-me confiante para apresentar informação a um grupo de colegas.   | 350,26 | 3241,259 | ,470 | ,977 |

|  |        |          |      |      |
|--|--------|----------|------|------|
| Se me encontro numa situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela.      | 350,51 | 3221,691 | ,578 | ,977 |
| Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.                                     | 350,74 | 3208,165 | ,658 | ,977 |
| Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.                           | 350,68 | 3208,128 | ,723 | ,977 |
| Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).           | 351,02 | 3200,484 | ,669 | ,977 |
| No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.                        | 350,18 | 3259,528 | ,425 | ,977 |
| Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.                          | 350,48 | 3227,222 | ,669 | ,977 |
| Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades. | 350,31 | 3228,904 | ,664 | ,977 |
| No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.                        | 350,75 | 3223,470 | ,617 | ,977 |
| No que diz respeito ao meu trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro.             | 350,57 | 3234,187 | ,571 | ,977 |
| Comunicação  | 351,35 | 3194,951 | ,735 | ,977 |
| Relacionamento   | 350,31 | 3231,341 | ,541 | ,977 |
| Avaliação  | 350,78 | 3195,922 | ,681 | ,977 |
| Conteúdo   | 350,72 | 3205,235 | ,666 | ,977 |
| Motivação  | 350,88 | 3203,485 | ,683 | ,977 |
| Oportunidades pessoais na tua carreira atual.  | 351,05 | 3196,951 | ,735 | ,977 |
| Segurança  | 350,63 | 3237,080 | ,463 | ,977 |

|  |        |          |      |      |
|--|--------|----------|------|------|
| Imagem   | 350,78 | 3214,015 | ,686 | ,977 |
| Supervisão   | 350,86 | 3198,090 | ,700 | ,977 |
| Mudança  | 351,55 | 3184,157 | ,739 | ,977 |
| O tipo de tarefa e o trabalho.   | 350,97 | 3201,530 | ,702 | ,977 |
| Crescimento  | 350,83 | 3195,143 | ,693 | ,977 |
| Conflitos  | 350,88 | 3200,328 | ,780 | ,977 |
| Aspirações   | 350,98 | 3186,203 | ,784 | ,977 |
| Decisões   | 351,74 | 3190,009 | ,698 | ,977 |
| Potencialidades  | 351,18 | 3194,184 | ,720 | ,977 |
| Flexibilidade  | 350,88 | 3217,985 | ,635 | ,977 |
| Clima  | 350,89 | 3197,629 | ,727 | ,977 |
| Salário  | 351,57 | 3205,405 | ,636 | ,977 |
| Estrutura  | 351,08 | 3200,541 | ,737 | ,977 |
| O volume de trabalho que tu tens para desenvolver.   | 351,66 | 3200,790 | ,588 | ,977 |
| O grau em que tu julgas estar a desenvolver as tuas potencialidades na empresa em que trabalhas. | 351,26 | 3196,509 | ,742 | ,977 |

### Resumo de processamento de casos

|       |                        | N  | %     |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válido                 | 65 | 100,0 |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                  | 65 | 100,0 |

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,956             | 12         |

### Estatísticas de item-total

|   | Média de escala<br>se o item for<br>excluído | Variância de<br>escala se o item<br>for excluído | Correlação de<br>item total<br>corrigida | Alfa de<br>Cronbach se o<br>item for excluído |
|---|--|--|--|---|
| Sinto-me confiante para representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão de topo da organização. | 52,45  | 91,345   | ,845                                     | ,950  |
| Sinto-me confiante para contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.                      | 52,74  | 91,415   | ,816                                     | ,951  |
| Sinto-me confiante para apresentar informação a um grupo de colegas.  | 52,22  | 97,109   | ,733                                     | ,953  |
| Se me encontro numa situação difícil no trabalho, consigo pensar em muitas formas de sair dela.               | 52,46  | 95,221   | ,748                                     | ,953  |
| Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.  | 52,69  | 91,404   | ,899                                     | ,948  |
| Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.                                    | 52,63  | 93,893   | ,865                                     | ,949  |
| Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).                    | 52,97  | 92,499   | ,784                                     | ,952  |
| No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.                                 | 52,14  | 103,527  | ,572                                     | ,957  |
| Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.                                   | 52,43  | 96,718   | ,865                                     | ,950  |
| Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.          | 52,26  | 98,727   | ,760                                     | ,953  |

|  |       |        |      |      |
|--|-------|--------|------|------|
| No que respeita ao meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.            | 52,71 | 95,460 | ,813 | ,951 |
| No que diz respeito ao meu trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro. | 52,52 | 98,191 | ,734 | ,953 |

### Resumo de processamento de casos

|       |                        | N  | %     |
|-------|------------------------|----|-------|
| Casos | Válido                 | 65 | 100,0 |
|       | Excluídos <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                  | 65 | 100,0 |

a. Exclusão por método listwise com base em todas as variáveis do procedimento.

### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,967             | 22         |

### Estatísticas de item-total

|   | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|---|--|--|------------------------------------|---|
| Comunicação                                   | 90,62                                  | 381,740                                    | ,790                               | ,965                                    |
| Relacionamento                                | 89,57                                  | 394,874                                    | ,590                               | ,966                                    |
| Avaliação                                     | 90,05                                  | 379,670                                    | ,780                               | ,965                                    |
| Conteúdo                                      | 89,98                                  | 384,078                                    | ,746                               | ,965                                    |
| Motivação                                     | 90,14                                  | 381,840                                    | ,801                               | ,964                                    |
| Oportunidades pessoais na tua carreira atual. | 90,31                                  | 380,685                                    | ,830                               | ,964                                    |
| Segurança                                     | 89,89                                  | 395,254                                    | ,542                               | ,967                                    |
| Imagem  | 90,05                                  | 390,076                                    | ,707                               | ,965                                    |
| Supervisão                                    | 90,12                                  | 384,547                                    | ,715                               | ,965                                    |
| Mudança                                       | 90,82                                  | 383,872                                    | ,670                               | ,966                                    |

|  |       |         |      |      |
|--|-------|---------|------|------|
| O tipo de tarefa e o trabalho.   | 90,23 | 381,462 | ,814 | ,964 |
| Crescimento  | 90,09 | 378,991 | ,801 | ,964 |
| Conflitos  | 90,14 | 387,121 | ,758 | ,965 |
| Aspirações   | 90,25 | 376,345 | ,891 | ,964 |
| Decisões   | 91,00 | 378,156 | ,782 | ,965 |
| Potencialidades  | 90,45 | 380,532 | ,792 | ,965 |
| Flexibilidade  | 90,14 | 389,027 | ,712 | ,965 |
| Clima  | 90,15 | 382,507 | ,786 | ,965 |
| Salário  | 90,83 | 386,018 | ,671 | ,966 |
| Estrutura  | 90,34 | 386,165 | ,738 | ,965 |
| O volume de trabalho que tu tens para desenvolver.   | 90,92 | 386,885 | ,569 | ,967 |
| O grau em que tu julgas estar a desenvolver as tuas potencialidades na empresa em que trabalhas. | 90,52 | 379,441 | ,862 | ,964 |

## Apêndice 5- Análise Fatorial

Para os 40 itens da RSE:

### Teste de KMO e Bartlett

|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,785     |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 2471,140 |
|   | gl                  | 780      |
|   | Sig.                | ,000     |

Para os 12 itens do CP:

### Teste de KMO e Bartlett

|   |                     |         |
|---|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,910    |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 770,318 |
|   | gl                  | 66      |
|   | Sig.                | ,000    |

Para os 22 itens da ST:

#### Teste de KMO e Bartlett

|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,914     |
| Teste de esfericidade de                              | Aprox. Qui-quadrado | 1370,309 |
| Bartlett  | gl                  | 231      |
|   | Sig.                | ,000     |

#### Teste de KMO e Bartlett

|   |                     |          |
|---|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,653     |
| Teste de esfericidade de                              | Aprox. Qui-quadrado | 4174,274 |
| Bartlett  | gl                  | 1485     |
|   | Sig.                | ,000     |

## Apêndice 6- Regressões Lineares

#### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,762 <sup>a</sup> | ,581       | ,574                | ,56147                    |

a. Preditores: (Constante), REcClientes

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 27,551             | 1  | 27,551         | 87,394 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 19,860             | 63 | ,315           |        |                   |
|        | Total     | 47,411             | 64 |                |        |                   |

a. Variável Dependente: RSE

b. Preditores: (Constante), REcClientes

#### Coefficientes<sup>a</sup>

| Modelo | Coefficientes não padronizados | Coefficientes padronizados | t | Sig. |
|--------|--------------------------------|----------------------------|---|------|
|--------|--------------------------------|----------------------------|---|------|

|   |             | B     | Erro Padrão | Beta |       |      |
|---|-------------|-------|-------------|------|-------|------|
| 1 | (Constante) | 1,367 | ,402        |      | 3,397 | ,001 |
|   | REcClientes | ,664  | ,071        | ,762 | 9,349 | ,000 |

a. Variável Dependente: RSE

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

| Modelo | Variáveis inseridas        | Variáveis removidas | Método  |
|--------|----------------------------|---------------------|---------|
| 1      | REcDetentores <sup>b</sup> | .                   | Inserir |

a. Variável Dependente: RSE

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,372 <sup>a</sup> | ,139       | ,125                | ,80519                    |

a. Preditores: (Constante), REcDetentores

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 6,566              | 1  | 6,566          | 10,128 | ,002 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 40,845             | 63 | ,648           |        |                   |
|        | Total     | 47,411             | 64 |                |        |                   |

a. Variável Dependente: RSE

b. Preditores: (Constante), REcDetentores

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,633 <sup>a</sup> | ,401       | ,391                | ,67163                    |

a. Preditores: (Constante), RLegais

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 18,993                | 1  | 18,993            | 42,104 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 28,418                | 63 | ,451              |        |                   |
|        | Total     | 47,411                | 64 |                   |        |                   |

a. Variável Dependente: RSE

b. Preditores: (Constante), RLegais

### Coefficientes<sup>a</sup>

| Modelo |             | Coefficients não padronizados |             | Coefficients padronizados | t     | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|-------------|---------------------------|-------|------|
|        |             | B                             | Erro Padrão | Beta                      |       |      |
| 1      | (Constante) | ,866                          | ,653        |                           | 1,326 | ,190 |
|        | RLegais     | ,683                          | ,105        | ,633                      | 6,489 | ,000 |

a. Variável Dependente: RSE

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

| Modelo | Variáveis<br>inseridas | Variáveis<br>removidas | Método  |
|--------|------------------------|------------------------|---------|
| 1      | REticas <sup>b</sup>   | .                      | Inserir |

a. Variável Dependente: RSE

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado<br>ajustado | Erro padrão da<br>estimativa |
|--------|-------------------|------------|------------------------|------------------------------|
| 1      | ,781 <sup>a</sup> | ,609       | ,603                   | ,54217                       |

a. Preditores: (Constante), REticas

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 28,892                | 1  | 28,892            | 98,290 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 18,519                | 63 | ,294              |        |                   |
|        | Total     | 47,411                | 64 |                   |        |                   |

a. Variável Dependente: RSE

b. Preditores: (Constante), REticas

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

| Modelo | Variáveis inseridas   | Variáveis removidas | Método  |
|--------|-----------------------|---------------------|---------|
| 1      | RDiscEmp <sup>b</sup> | .                   | Inserir |

a. Variável Dependente: RSE

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,837 <sup>a</sup> | ,701       | ,697                | ,47410                    |

a. Preditores: (Constante), RDiscEmp

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 33,251             | 1  | 33,251         | 147,933 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 14,160             | 63 | ,225           |         |                   |
|        | Total     | 47,411             | 64 |                |         |                   |

a. Variável Dependente: RSE

b. Preditores: (Constante), RDiscEmp

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

| Modelo | Variáveis inseridas   | Variáveis removidas | Método  |
|--------|-----------------------|---------------------|---------|
| 1      | RDiscCom <sup>b</sup> | .                   | Inserir |

a. Variável Dependente: RSE

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,818 <sup>a</sup> | ,668       | ,663                | ,49949                    |

a. Preditores: (Constante), RDiscCom

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 31,693                | 1  | 31,693            | 127,028 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 15,718                | 63 | ,249              |         |                   |
|        | Total     | 47,411                | 64 |                   |         |                   |

a. Variável Dependente: RSE

b. Preditores: (Constante), RDiscCom

**Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>**

| Modelo | Variáveis<br>inseridas | Variáveis<br>removidas | Método  |
|--------|------------------------|------------------------|---------|
| 1      | RDiscAmb <sup>b</sup>  | .                      | Inserir |

a. Variável Dependente: RSE

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

**Sumarização do modelo**

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado<br>ajustado | Erro padrão da<br>estimativa |
|--------|-------------------|------------|------------------------|------------------------------|
| 1      | ,828 <sup>a</sup> | ,685       | ,680                   | ,48702                       |

a. Preditores: (Constante), RDiscAmb

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 32,468                | 1  | 32,468            | 136,891 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 14,943                | 63 | ,237              |         |                   |
|        | Total     | 47,411                | 64 |                   |         |                   |

a. Variável Dependente: RSE

b. Preditores: (Constante), RDiscAmb

**Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>**

| Modelo | Variáveis inseridas       | Variáveis removidas | Método  |
|--------|---------------------------|---------------------|---------|
| 1      | AutoEficacia <sup>b</sup> | .                   | Inserir |

a. Variável Dependente: CP

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,891 <sup>a</sup> | ,794       | ,791                | ,40510                    |

a. Preditores: (Constante), AutoEficacia

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 39,949             | 1  | 39,949         | 243,436 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 10,339             | 63 | ,164           |         |                   |
|        | Total     | 50,288             | 64 |                |         |                   |

a. Variável Dependente: CP

b. Preditores: (Constante), AutoEficacia

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

| Modelo | Variáveis inseridas    | Variáveis removidas | Método  |
|--------|------------------------|---------------------|---------|
| 1      | Esperança <sup>b</sup> | .                   | Inserir |

a. Variável Dependente: CP

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,953 <sup>a</sup> | ,908       | ,907                | ,27061                    |

a. Preditores: (Constante), Esperança

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 45,674                | 1  | 45,674            | 623,734 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 4,613                 | 63 | ,073              |         |                   |
|        | Total     | 50,288                | 64 |                   |         |                   |

a. Variável Dependente: CP

b. Preditores: (Constante), Esperança

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

| Modelo | Variáveis<br>inseridas   | Variáveis<br>removidas | Método  |
|--------|--------------------------|------------------------|---------|
| 1      | Resiliencia <sup>b</sup> | .                      | Inserir |

a. Variável Dependente: CP

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado<br>ajustado | Erro padrão da<br>estimativa |
|--------|-------------------|------------|------------------------|------------------------------|
| 1      | ,900 <sup>a</sup> | ,809       | ,806                   | ,39001                       |

a. Preditores: (Constante), Resiliencia

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 40,705                | 1  | 40,705            | 267,615 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 9,583                 | 63 | ,152              |         |                   |
|        | Total     | 50,288                | 64 |                   |         |                   |

a. Variável Dependente: CP

b. Preditores: (Constante), Resiliencia

### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

| Modelo | Variáveis<br>inseridas | Variáveis<br>removidas | Método |
|--------|------------------------|------------------------|--------|
|--------|------------------------|------------------------|--------|

|   |                       |   |         |
|---|-----------------------|---|---------|
| 1 | Otimismo <sup>b</sup> | . | Inserir |
|---|-----------------------|---|---------|

a. Variável Dependente: CP

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,865 <sup>a</sup> | ,749       | ,745                | ,44759                    |

a. Preditores: (Constante), Otimismo

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 37,667             | 1  | 37,667         | 188,017 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 12,621             | 63 | ,200           |         |                   |
|        | Total     | 50,288             | 64 |                |         |                   |

a. Variável Dependente: CP

b. Preditores: (Constante), Otimismo

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,812 <sup>a</sup> | ,659       | ,654                | ,54868                    |

a. Preditores: (Constante), Comunicação

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 36,682             | 1  | 36,682         | 121,848 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 18,966             | 63 | ,301           |         |                   |
|        | Total     | 55,648             | 64 |                |         |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Comunicação

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,623 <sup>a</sup> | ,388       | ,378                | ,73538                    |

a. Preditores: (Constante), Relacionamento

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 21,579             | 1  | 21,579         | 39,904 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 34,069             | 63 | ,541           |        |                   |
|        | Total     | 55,648             | 64 |                |        |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Relacionamento

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,804 <sup>a</sup> | ,646       | ,641                | ,55903                    |

a. Preditores: (Constante), Avaliação

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 35,959             | 1  | 35,959         | 115,064 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 19,689             | 63 | ,313           |         |                   |
|        | Total     | 55,648             | 64 |                |         |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Avaliação

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,771 <sup>a</sup> | ,595       | ,588                | ,59835                    |

a. Preditores: (Constante), Conteúdo

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 33,093                | 1  | 33,093            | 92,433 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 22,555                | 63 | ,358              |        |                   |
|        | Total     | 55,648                | 64 |                   |        |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Conteúdo

**Sumarização do modelo**

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado<br>ajustado | Erro padrão da<br>estimativa |
|--------|-------------------|------------|------------------------|------------------------------|
| 1      | ,821 <sup>a</sup> | ,675       | ,669                   | ,53610                       |

a. Preditores: (Constante), Motivação

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 37,541                | 1  | 37,541            | 130,621 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 18,107                | 63 | ,287              |         |                   |
|        | Total     | 55,648                | 64 |                   |         |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Motivação

**Sumarização do modelo**

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado<br>ajustado | Erro padrão da<br>estimativa |
|--------|-------------------|------------|------------------------|------------------------------|
| 1      | ,848 <sup>a</sup> | ,719       | ,714                   | ,49834                       |

a. Preditores: (Constante), Carreira

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo |  | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F | Sig. |
|--------|--|-----------------------|----|-------------------|---|------|
|--------|--|-----------------------|----|-------------------|---|------|

|   |           |        |    |        |         |                   |
|---|-----------|--------|----|--------|---------|-------------------|
| 1 | Regressão | 40,002 | 1  | 40,002 | 161,076 | ,000 <sup>b</sup> |
|   | Resíduo   | 15,646 | 63 | ,248   |         |                   |
|   | Total     | 55,648 | 64 |        |         |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Carreira

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,580 <sup>a</sup> | ,337       | ,326                | ,76544                    |

a. Preditores: (Constante), Segurança

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 18,736             | 1  | 18,736         | 31,978 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 36,912             | 63 | ,586           |        |                   |
|        | Total     | 55,648             | 64 |                |        |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Segurança

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,732 <sup>a</sup> | ,536       | ,529                | ,63987                    |

a. Preditores: (Constante), Imagem

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 29,853             | 1  | 29,853         | 72,913 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 25,795             | 63 | ,409           |        |                   |
|        | Total     | 55,648             | 64 |                |        |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Imagem

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,744 <sup>a</sup> | ,554       | ,547                | ,62777                    |

a. Preditores: (Constante), Supervisão

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 30,820             | 1  | 30,820         | 78,205 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 24,828             | 63 | ,394           |        |                   |
|        | Total     | 55,648             | 64 |                |        |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Supervisão

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,705 <sup>a</sup> | ,497       | ,489                | ,66669                    |

a. Preditores: (Constante), Mudança

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 27,646             | 1  | 27,646         | 62,201 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 28,002             | 63 | ,444           |        |                   |
|        | Total     | 55,648             | 64 |                |        |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Mudança

### Sumarização do modelo

| Modelo | R | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|---|------------|---------------------|---------------------------|
|--------|---|------------|---------------------|---------------------------|

|   |                   |      |      |        |
|---|-------------------|------|------|--------|
| 1 | ,833 <sup>a</sup> | ,694 | ,690 | ,51953 |
|---|-------------------|------|------|--------|

a. Preditores: (Constante), Tarefas

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 38,643                | 1  | 38,643            | 143,167 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 17,005                | 63 | ,270              |         |                   |
|        | Total     | 55,648                | 64 |                   |         |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Tarefas

**Sumarização do modelo**

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado<br>ajustado | Erro padrão da<br>estimativa |
|--------|-------------------|------------|------------------------|------------------------------|
| 1      | ,823 <sup>a</sup> | ,677       | ,672                   | ,53387                       |

a. Preditores: (Constante), Crescimento

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 37,692                | 1  | 37,692            | 132,242 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 17,956                | 63 | ,285              |         |                   |
|        | Total     | 55,648                | 64 |                   |         |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Crescimento

**Sumarização do modelo**

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado<br>ajustado | Erro padrão da<br>estimativa |
|--------|-------------------|------------|------------------------|------------------------------|
| 1      | ,780 <sup>a</sup> | ,608       | ,602                   | ,58821                       |

a. Preditores: (Constante), Conflitos

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 33,851                | 1  | 33,851            | 97,839 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 21,797                | 63 | ,346              |        |                   |
|        | Total     | 55,648                | 64 |                   |        |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Conflitos

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado<br>ajustado | Erro padrão da<br>estimativa |
|--------|-------------------|------------|------------------------|------------------------------|
| 1      | ,903 <sup>a</sup> | ,815       | ,812                   | ,40415                       |

a. Preditores: (Constante), Aspirações

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 45,358                | 1  | 45,358            | 277,693 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 10,290                | 63 | ,163              |         |                   |
|        | Total     | 55,648                | 64 |                   |         |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Aspirações

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado<br>ajustado | Erro padrão da<br>estimativa |
|--------|-------------------|------------|------------------------|------------------------------|
| 1      | ,807 <sup>a</sup> | ,651       | ,645                   | ,55529                       |

a. Preditores: (Constante), Decisões

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 36,222                | 1  | 36,222            | 117,471 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 19,426                | 63 | ,308              |         |                   |
|        | Total     | 55,648                | 64 |                   |         |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Decisões

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,815 <sup>a</sup> | ,664       | ,658                | ,54510                    |

a. Preditores: (Constante), Potencialidades

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 36,929             | 1  | 36,929         | 124,285 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 18,719             | 63 | ,297           |         |                   |
|        | Total     | 55,648             | 64 |                |         |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Potencialidades

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,737 <sup>a</sup> | ,544       | ,536                | ,63488                    |

a. Preditores: (Constante), Flexibilidade

### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 30,255             | 1  | 30,255         | 75,060 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 25,393             | 63 | ,403           |        |                   |
|        | Total     | 55,648             | 64 |                |        |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Flexibilidade

### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,808 <sup>a</sup> | ,653       | ,648                | ,55351                    |

a. Preditores: (Constante), Clima

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 36,346             | 1  | 36,346         | 118,633 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 19,302             | 63 | ,306           |         |                   |
|        | Total     | 55,648             | 64 |                |         |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Clima

#### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,704 <sup>a</sup> | ,496       | ,488                | ,66704                    |

a. Preditores: (Constante), Salário

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Modelo |           | Soma dos Quadrados | gl | Quadrado Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 27,617             | 1  | 27,617         | 62,070 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 28,031             | 63 | ,445           |        |                   |
|        | Total     | 55,648             | 64 |                |        |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Salário

#### Sumarização do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,763 <sup>a</sup> | ,583       | ,576                | ,60724                    |

a. Preditores: (Constante), Estrutura

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 32,417                | 1  | 32,417            | 87,913 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 23,231                | 63 | ,369              |        |                   |
|        | Total     | 55,648                | 64 |                   |        |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Estrutura

**Sumarização do modelo**

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado<br>ajustado | Erro padrão da<br>estimativa |
|--------|-------------------|------------|------------------------|------------------------------|
| 1      | ,615 <sup>a</sup> | ,378       | ,368                   | ,74114                       |

a. Preditores: (Constante), Volume

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F      | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|--------|-------------------|
| 1      | Regressão | 21,042                | 1  | 21,042            | 38,308 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Resíduo   | 34,606                | 63 | ,549              |        |                   |
|        | Total     | 55,648                | 64 |                   |        |                   |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Volume

**Sumarização do modelo**

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado<br>ajustado | Erro padrão da<br>estimativa |
|--------|-------------------|------------|------------------------|------------------------------|
| 1      | ,877 <sup>a</sup> | ,769       | ,765                   | ,45168                       |

a. Preditores: (Constante), Desenvolvimento

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modelo |           | Soma dos<br>Quadrados | gl | Quadrado<br>Médio | F       | Sig.              |
|--------|-----------|-----------------------|----|-------------------|---------|-------------------|
| 1      | Regressão | 42,795                | 1  | 42,795            | 209,766 | ,000 <sup>b</sup> |

|         |        |    |      |  |  |
|---------|--------|----|------|--|--|
| Resíduo | 12,853 | 63 | ,204 |  |  |
| Total   | 55,648 | 64 |      |  |  |

a. Variável Dependente: ST

b. Preditores: (Constante), Desenvolvimento

## Apêndice 7-Testes de Normalidade

|                 | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|-----------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                 | Estatística                     | gl | Sig. | Estatística  | gl | Sig. |
| Comunicação     | ,152                            | 65 | ,001 | ,929         | 65 | ,001 |
| Relacionamento  | ,335                            | 65 | ,000 | ,741         | 65 | ,000 |
| Avaliação       | ,219                            | 65 | ,000 | ,880         | 65 | ,000 |
| Conteúdo        | ,225                            | 65 | ,000 | ,882         | 65 | ,000 |
| Motivação       | ,227                            | 65 | ,000 | ,886         | 65 | ,000 |
| Carreira        | ,215                            | 65 | ,000 | ,883         | 65 | ,000 |
| Segurança       | ,233                            | 65 | ,000 | ,869         | 65 | ,000 |
| Imagem          | ,232                            | 65 | ,000 | ,886         | 65 | ,000 |
| Supervisão      | ,233                            | 65 | ,000 | ,886         | 65 | ,000 |
| Mudança         | ,152                            | 65 | ,001 | ,931         | 65 | ,001 |
| Tarefas         | ,240                            | 65 | ,000 | ,884         | 65 | ,000 |
| Crescimento     | ,233                            | 65 | ,000 | ,871         | 65 | ,000 |
| Conflitos       | ,187                            | 65 | ,000 | ,902         | 65 | ,000 |
| Aspirações      | ,191                            | 65 | ,000 | ,905         | 65 | ,000 |
| Decisões        | ,174                            | 65 | ,000 | ,920         | 65 | ,000 |
| Potencialidades | ,150                            | 65 | ,001 | ,916         | 65 | ,000 |
| Flexibilidade   | ,212                            | 65 | ,000 | ,901         | 65 | ,000 |
| Clima           | ,201                            | 65 | ,000 | ,895         | 65 | ,000 |
| Salário         | ,280                            | 65 | ,000 | ,888         | 65 | ,000 |
| Estrutura       | ,170                            | 65 | ,000 | ,917         | 65 | ,000 |
| Volume          | ,220                            | 65 | ,000 | ,907         | 65 | ,000 |
| Desenvolvimento | ,228                            | 65 | ,000 | ,902         | 65 | ,000 |
| REcClientes     | ,111                            | 65 | ,046 | ,951         | 65 | ,011 |
| REcDetentores   | ,163                            | 65 | ,000 | ,863         | 65 | ,000 |
| RLegais         | ,193                            | 65 | ,000 | ,869         | 65 | ,000 |
| REticas         | ,148                            | 65 | ,001 | ,957         | 65 | ,025 |
| RDiscEmp        | ,113                            | 65 | ,038 | ,968         | 65 | ,090 |

|              |      |    |       |      |    |      |
|--------------|------|----|-------|------|----|------|
| RDiscCom     | ,101 | 65 | ,099  | ,962 | 65 | ,045 |
| RDiscAmb     | ,090 | 65 | ,200* | ,961 | 65 | ,040 |
| RSE          | ,093 | 65 | ,200* | ,969 | 65 | ,096 |
| AutoEficacia | ,151 | 65 | ,001  | ,879 | 65 | ,000 |
| Esperança    | ,109 | 65 | ,052  | ,939 | 65 | ,003 |
| Resiliencia  | ,170 | 65 | ,000  | ,920 | 65 | ,000 |
| Otimismo     | ,219 | 65 | ,000  | ,918 | 65 | ,000 |
| CP           | ,098 | 65 | ,200* | ,951 | 65 | ,013 |
| ST           | ,066 | 65 | ,200* | ,976 | 65 | ,239 |

\*. Este é um limite inferior da significância verdadeira.

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Apêndice 8- Testes Kruskal-Wallis

| Postos |         |    |             |
|--------|---------|----|-------------|
|        | Gênero: | N  | Posto Médio |
| CP     | 0       | 35 | 34,03       |
|        | 1       | 30 | 31,80       |
|        | Total   | 65 |             |
| ST     | 0       | 35 | 33,13       |
|        | 1       | 30 | 32,85       |
|        | Total   | 65 |             |
| RSE    | 0       | 35 | 32,64       |
|        | 1       | 30 | 33,42       |
|        | Total   | 65 |             |

| Estatísticas de teste <sup>a,b</sup> |      |      |      |
|--------------------------------------|------|------|------|
|                                      | CP   | ST   | RSE  |
| Qui-quadrado                         | ,225 | ,004 | ,027 |
| gl                                   | 1    | 1    | 1    |
| Significância Assint.                | ,635 | ,953 | ,869 |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Gênero:

### Postos

|     | Formação Acadêmica | N  | Posto Médio |
|-----|--------------------|----|-------------|
| CP  | 12º ano            | 2  | 39,00       |
|     | Licenciatura       | 31 | 33,27       |
|     | Mestrado           | 27 | 31,07       |
|     | Doutoramento       | 5  | 39,30       |
|     | Total              | 65 |             |
| ST  | 12º ano            | 2  | 47,00       |
|     | Licenciatura       | 31 | 33,44       |
|     | Mestrado           | 27 | 29,00       |
|     | Doutoramento       | 5  | 46,30       |
|     | Total              | 65 |             |
| RSE | 12º ano            | 2  | 57,25       |
|     | Licenciatura       | 31 | 33,97       |
|     | Mestrado           | 27 | 29,00       |
|     | Doutoramento       | 5  | 38,90       |
|     | Total              | 65 |             |

### Estadísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                       | CP    | ST    | RSE   |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Qui-quadrado          | 1,046 | 4,800 | 5,071 |
| gl                    | 3     | 3     | 3     |
| Significância Assint. | ,790  | ,187  | ,167  |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Formação Acadêmica

### Postos

|    | Antiguidade na empresa | N  | Posto Médio |
|----|------------------------|----|-------------|
| CP | Menos de 1 ano         | 19 | 25,00       |
|    | 1-3 anos               | 24 | 28,00       |
|    | 6-10 anos              | 6  | 29,33       |
|    | 11-15 anos             | 6  | 38,25       |
|    | +15 anos               | 2  | 50,25       |
|    | Total                  | 57 |             |
| ST | Menos de 1 ano         | 19 | 31,37       |
|    | 1-3 anos               | 24 | 22,81       |
|    | 6-10 anos              | 6  | 31,25       |
|    | 11-15 anos             | 6  | 36,00       |
|    | +15 anos               | 2  | 53,00       |
|    | Total                  | 57 |             |

|     |                |    |       |
|-----|----------------|----|-------|
|     | Total          | 57 |       |
| RSE | Menos de 1 ano | 19 | 32,08 |
|     | 1-3 anos       | 24 | 25,21 |
|     | 6-10 anos      | 6  | 22,75 |
|     | 11-15 anos     | 6  | 33,75 |
|     | +15 anos       | 2  | 49,75 |
|     | Total          | 57 |       |

### Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                       | CP    | ST    | RSE   |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Qui-quadrado          | 6,352 | 9,091 | 6,381 |
| gl                    | 4     | 4     | 4     |
| Significância Assint. | ,174  | ,059  | ,172  |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Antiguidade na empresa

### Postos

|                                   | Vínculo atual com a entidade empregadora: | N                              | Posto Médio |
|-----------------------------------|---|--------------------------------|-------------|
| CP                                | Contrato de Trabalho Sem Termo            | 30                             | 39,17       |
|                                   | Contrato e Trabalho a Termo Certo         | 28                             | 26,11       |
|                                   | Estágio Profissional                      | 3                              | 34,17       |
|                                   | Estágio Curricular                        | 2                              | 35,00       |
|                                   | Prestação de Serviços                     | 2                              | 33,25       |
|                                   | Total                                     | 65                             |             |
|                                   | ST  | Contrato de Trabalho Sem Termo | 30          |
| Contrato e Trabalho a Termo Certo |   | 28                             | 28,63       |
| Estágio Profissional              |   | 3                              | 43,00       |
| Estágio Curricular                |   | 2                              | 41,75       |
| Prestação de Serviços             |   | 2                              | 24,00       |
| Total                             |   | 65                             |             |
| RSE                               | Contrato de Trabalho Sem Termo            | 30                             | 34,60       |

|                                   |    |       |
|-----------------------------------|----|-------|
| Contrato e Trabalho a Termo Certo | 28 | 28,70 |
| Estágio Profissional              | 3  | 53,83 |
| Estágio Curricular                | 2  | 37,50 |
| Prestação de Serviços             | 2  | 33,50 |
| Total                             | 65 |       |

### Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                       | CP    | ST    | RSE   |
|-----------------------|-------|-------|-------|
| Qui-quadrado          | 6,966 | 4,030 | 5,427 |
| gl                    | 4     | 4     | 4     |
| Significância Assint. | ,138  | ,402  | ,246  |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Vínculo atual com a entidade empregadora:

|             | Postos |    |             |
|-------------|--------|----|-------------|
|             | Idade  | N  | Posto Médio |
| REcClientes | 22     | 1  | 41,00       |
|             | 23     | 2  | 21,75       |
|             | 24     | 3  | 27,83       |
|             | 25     | 2  | 47,75       |
|             | 26     | 1  | 41,00       |
|             | 27     | 10 | 28,45       |
|             | 28     | 5  | 31,00       |
|             | 29     | 1  | 55,50       |
|             | 30     | 1  | 10,50       |
|             | 31     | 3  | 36,67       |
|             | 32     | 8  | 40,13       |
|             | 33     | 5  | 30,00       |
|             | 34     | 1  | 26,50       |
|             | 35     | 1  | 17,00       |
|             | 36     | 1  | 61,50       |
|             | 37     | 11 | 29,68       |
|             | 38     | 1  | 17,00       |
|             | 41     | 2  | 27,50       |
|             | 42     | 1  | 49,50       |
|             | 43     | 1  | 61,50       |

|               |       |    |       |
|---------------|-------|----|-------|
|               | 46    | 2  | 18,50 |
|               | 47    | 1  | 61,50 |
|               | 55    | 1  | 41,00 |
|               | Total | 65 |       |
| REcDetentores | 22    | 1  | 33,50 |
|               | 23    | 2  | 19,50 |
|               | 24    | 3  | 28,67 |
|               | 25    | 2  | 40,00 |
|               | 26    | 1  | 3,50  |
|               | 27    | 10 | 28,20 |
|               | 28    | 5  | 33,20 |
|               | 29    | 1  | 24,00 |
|               | 30    | 1  | 24,00 |
|               | 31    | 3  | 33,17 |
|               | 32    | 8  | 32,25 |
|               | 33    | 5  | 35,90 |
|               | 34    | 1  | 42,00 |
|               | 35    | 1  | 56,00 |
|               | 36    | 1  | 1,50  |
|               | 37    | 11 | 41,09 |
|               | 38    | 1  | 24,00 |
|               | 41    | 2  | 49,00 |
|               | 42    | 1  | 24,00 |
|               | 43    | 1  | 56,00 |
|               | 46    | 2  | 9,25  |
|               | 47    | 1  | 56,00 |
|               | 55    | 1  | 42,00 |
|               | Total | 65 |       |
| RLegais       | 22    | 1  | 26,00 |
|               | 23    | 2  | 28,00 |
|               | 24    | 3  | 10,17 |
|               | 25    | 2  | 34,25 |
|               | 26    | 1  | 26,00 |
|               | 27    | 10 | 24,25 |
|               | 28    | 5  | 33,90 |
|               | 29    | 1  | 56,50 |
|               | 30    | 1  | 42,50 |
|               | 31    | 3  | 27,33 |
|               | 32    | 8  | 40,63 |
|               | 33    | 5  | 31,40 |

|          |       |    |       |
|----------|-------|----|-------|
|          | 34    | 1  | 13,50 |
|          | 35    | 1  | 4,50  |
|          | 36    | 1  | 56,50 |
|          | 37    | 11 | 35,05 |
|          | 38    | 1  | 26,00 |
|          | 41    | 2  | 41,25 |
|          | 42    | 1  | 42,50 |
|          | 43    | 1  | 56,50 |
|          | 46    | 2  | 41,25 |
|          | 47    | 1  | 56,50 |
|          | 55    | 1  | 56,50 |
|          | Total | 65 |       |
| REticas  | 22    | 1  | 52,50 |
|          | 23    | 2  | 40,00 |
|          | 24    | 3  | 21,17 |
|          | 25    | 2  | 43,25 |
|          | 26    | 1  | 37,00 |
|          | 27    | 10 | 29,00 |
|          | 28    | 5  | 43,70 |
|          | 29    | 1  | 46,50 |
|          | 30    | 1  | 37,00 |
|          | 31    | 3  | 14,83 |
|          | 32    | 8  | 36,44 |
|          | 33    | 5  | 39,20 |
|          | 34    | 1  | 24,50 |
|          | 35    | 1  | 9,00  |
|          | 36    | 1  | 46,50 |
|          | 37    | 11 | 25,91 |
|          | 38    | 1  | 43,00 |
|          | 41    | 2  | 29,00 |
|          | 42    | 1  | 24,50 |
|          | 43    | 1  | 62,00 |
|          | 46    | 2  | 20,25 |
|          | 47    | 1  | 62,00 |
|          | 55    | 1  | 46,50 |
|          | Total | 65 |       |
| RDiscEmp | 22    | 1  | 44,50 |
|          | 23    | 2  | 43,50 |
|          | 24    | 3  | 23,50 |
|          | 25    | 2  | 32,00 |

|          |       |    |       |
|----------|-------|----|-------|
|          | 26    | 1  | 36,50 |
|          | 27    | 10 | 17,95 |
|          | 28    | 5  | 21,70 |
|          | 29    | 1  | 50,50 |
|          | 30    | 1  | 27,50 |
|          | 31    | 3  | 25,33 |
|          | 32    | 8  | 33,81 |
|          | 33    | 5  | 31,60 |
|          | 34    | 1  | 44,50 |
|          | 35    | 1  | 9,00  |
|          | 36    | 1  | 65,00 |
|          | 37    | 11 | 38,23 |
|          | 38    | 1  | 55,00 |
|          | 41    | 2  | 47,75 |
|          | 42    | 1  | 50,50 |
|          | 43    | 1  | 62,50 |
|          | 46    | 2  | 28,25 |
|          | 47    | 1  | 62,50 |
|          | 55    | 1  | 50,50 |
|          | Total | 65 |       |
| RDiscCom | 22    | 1  | 43,00 |
|          | 23    | 2  | 40,50 |
|          | 24    | 3  | 16,83 |
|          | 25    | 2  | 52,25 |
|          | 26    | 1  | 36,50 |
|          | 27    | 10 | 22,00 |
|          | 28    | 5  | 29,70 |
|          | 29    | 1  | 52,00 |
|          | 30    | 1  | 13,50 |
|          | 31    | 3  | 27,33 |
|          | 32    | 8  | 34,88 |
|          | 33    | 5  | 37,10 |
|          | 34    | 1  | 20,50 |
|          | 35    | 1  | 36,50 |
|          | 36    | 1  | 61,50 |
|          | 37    | 11 | 36,55 |
|          | 38    | 1  | 43,00 |
|          | 41    | 2  | 36,25 |
|          | 42    | 1  | 29,00 |
|          | 43    | 1  | 61,50 |

|          |       |    |       |
|----------|-------|----|-------|
|          | 46    | 2  | 9,00  |
|          | 47    | 1  | 61,50 |
|          | 55    | 1  | 43,00 |
|          | Total | 65 |       |
| RDiscAmb | 22    | 1  | 49,00 |
|          | 23    | 2  | 34,00 |
|          | 24    | 3  | 26,00 |
|          | 25    | 2  | 37,50 |
|          | 26    | 1  | 23,00 |
|          | 27    | 10 | 18,45 |
|          | 28    | 5  | 39,90 |
|          | 29    | 1  | 49,00 |
|          | 30    | 1  | 23,00 |
|          | 31    | 3  | 30,33 |
|          | 32    | 8  | 29,56 |
|          | 33    | 5  | 36,50 |
|          | 34    | 1  | 16,00 |
|          | 35    | 1  | 49,00 |
|          | 36    | 1  | 61,50 |
|          | 37    | 11 | 30,32 |
|          | 38    | 1  | 56,50 |
|          | 41    | 2  | 41,75 |
|          | 42    | 1  | 35,00 |
|          | 43    | 1  | 64,00 |
|          | 46    | 2  | 40,50 |
|          | 47    | 1  | 64,00 |
|          | 55    | 1  | 42,00 |
|          | Total | 65 |       |
| CP       | 22    | 1  | 38,50 |
|          | 23    | 2  | 16,00 |
|          | 24    | 3  | 23,33 |
|          | 25    | 2  | 28,00 |
|          | 26    | 1  | 12,00 |
|          | 27    | 10 | 30,70 |
|          | 28    | 5  | 22,80 |
|          | 29    | 1  | 41,50 |
|          | 30    | 1  | 43,50 |
|          | 31    | 3  | 34,50 |
|          | 32    | 8  | 41,63 |
|          | 33    | 5  | 30,90 |

|       |    |       |
|-------|----|-------|
| 34    | 1  | 18,00 |
| 35    | 1  | 62,50 |
| 36    | 1  | 62,50 |
| 37    | 11 | 26,91 |
| 38    | 1  | 19,50 |
| 41    | 2  | 47,00 |
| 42    | 1  | 57,50 |
| 43    | 1  | 62,50 |
| 46    | 2  | 26,00 |
| 47    | 1  | 62,50 |
| 55    | 1  | 52,50 |
| Total | 65 |       |

### Estadísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                       | REcClientes | REcDetentores | RLegais | REticas | RDiscEmp | RDiscCom | RDiscAmb | CP     |
|-----------------------|-------------|---------------|---------|---------|----------|----------|----------|--------|
| Qui-cuadrado          | 18,594      | 20,570        | 22,473  | 20,177  | 26,569   | 22,878   | 21,699   | 23,915 |
| gl                    | 22          | 22            | 22      | 22      | 22       | 22       | 22       | 22     |
| Significância Assint. | ,670        | ,547          | ,432    | ,572    | ,228     | ,409     | ,478     | ,352   |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Idade

### Postos

|               | Género: | N  | Posto Médio |
|---------------|---------|----|-------------|
| REcClientes   | 0       | 35 | 33,04       |
|               | 1       | 30 | 32,95       |
|               | Total   | 65 |             |
| REcDetentores | 0       | 35 | 28,16       |
|               | 1       | 30 | 38,65       |
|               | Total   | 65 |             |
| RLegais       | 0       | 35 | 35,30       |
|               | 1       | 30 | 30,32       |
|               | Total   | 65 |             |
| REticas       | 0       | 35 | 31,79       |
|               | 1       | 30 | 34,42       |
|               | Total   | 65 |             |
| RDiscEmp      | 0       | 35 | 33,64       |

|          |       |    |       |
|----------|-------|----|-------|
|          | 1     | 30 | 32,25 |
|          | Total | 65 |       |
| RDiscCom | 0     | 35 | 31,06 |
|          | 1     | 30 | 35,27 |
|          | Total | 65 |       |
| RDiscAmb | 0     | 35 | 35,87 |
|          | 1     | 30 | 29,65 |
|          | Total | 65 |       |
| CP       | 0     | 35 | 34,03 |
|          | 1     | 30 | 31,80 |
|          | Total | 65 |       |

### Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                       | REcClientes | REcDetentores | RLegais | REticas | RDiscEmp | RDiscCom | RDiscAmb | CP   |
|-----------------------|-------------|---------------|---------|---------|----------|----------|----------|------|
| Qui-quadrado          | ,000        | 5,158         | 1,192   | ,317    | ,088     | ,809     | 1,763    | ,225 |
| gl                    | 1           | 1             | 1       | 1       | 1        | 1        | 1        | 1    |
| Significância Assint. | ,984        | ,023          | ,275    | ,573    | ,766     | ,368     | ,184     | ,635 |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Género:

### Postos

|               | Formação Académica | N  | Posto Médio |
|---------------|--------------------|----|-------------|
| REcClientes   | 12º ano            | 2  | 58,50       |
|               | Licenciatura       | 31 | 31,03       |
|               | Mestrado           | 27 | 31,31       |
|               | Doutoramento       | 5  | 44,10       |
|               | Total              | 65 |             |
| REcDetentores | 12º ano            | 2  | 44,75       |
|               | Licenciatura       | 31 | 35,60       |
|               | Mestrado           | 27 | 30,17       |
|               | Doutoramento       | 5  | 27,50       |
|               | Total              | 65 |             |
| RLegais       | 12º ano            | 2  | 41,25       |
|               | Licenciatura       | 31 | 35,34       |
|               | Mestrado           | 27 | 28,94       |
|               | Doutoramento       | 5  | 37,10       |

|          |              |    |       |
|----------|--------------|----|-------|
|          | Total        | 65 |       |
| REticas  | 12º ano      | 2  | 59,75 |
|          | Licenciatura | 31 | 32,29 |
|          | Mestrado     | 27 | 32,98 |
|          | Doutoramento | 5  | 26,80 |
|          | Total        | 65 |       |
| RDiscEmp | 12º ano      | 2  | 47,00 |
|          | Licenciatura | 31 | 34,77 |
|          | Mestrado     | 27 | 27,41 |
|          | Doutoramento | 5  | 46,60 |
|          | Total        | 65 |       |
| RDiscCom | 12º ano      | 2  | 47,50 |
|          | Licenciatura | 31 | 30,21 |
|          | Mestrado     | 27 | 33,43 |
|          | Doutoramento | 5  | 42,20 |
|          | Total        | 65 |       |
| RDiscAmb | 12º ano      | 2  | 57,75 |
|          | Licenciatura | 31 | 33,47 |
|          | Mestrado     | 27 | 31,22 |
|          | Doutoramento | 5  | 29,80 |
|          | Total        | 65 |       |
| CP       | 12º ano      | 2  | 39,00 |
|          | Licenciatura | 31 | 33,27 |
|          | Mestrado     | 27 | 31,07 |
|          | Doutoramento | 5  | 39,30 |
|          | Total        | 65 |       |

### Estadísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                          | REcCliente<br>s | REcDetentor<br>es | RLegais | REticas | RDiscEmp | RDiscCom | RDiscAm<br>b | CP    |
|--------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|----------|----------|--------------|-------|
| Qui-quadrado             | 5,993           | 2,475             | 2,478   | 4,652   | 6,372    | 3,080    | 3,859        | 1,046 |
| gl                       | 3               | 3                 | 3       | 3       | 3        | 3        | 3            | 3     |
| Significância<br>Assint. | ,112            | ,480              | ,479    | ,199    | ,095     | ,379     | ,277         | ,790  |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Formação Académica

### Postos

|                                   | Vínculo atual com a entidade empregadora: | N                              | Posto Médio |
|-----------------------------------|---|--------------------------------|-------------|
| REcClientes                       | Contrato de Trabalho Sem Termo            | 30                             | 33,55       |
|                                   | Contrato e Trabalho a Termo Certo         | 28                             | 30,55       |
|                                   | Estágio Profissional                      | 3                              | 49,83       |
|                                   | Estágio Curricular                        | 2                              | 41,00       |
|                                   | Prestação de Serviços                     | 2                              | 25,75       |
|                                   | Total                                     | 65                             |             |
|                                   | REcDetentores                             | Contrato de Trabalho Sem Termo | 30          |
| Contrato e Trabalho a Termo Certo |   | 28                             | 30,82       |
| Estágio Profissional              |   | 3                              | 42,33       |
| Estágio Curricular                |   | 2                              | 44,75       |
| Prestação de Serviços             |   | 2                              | 24,00       |
| Total                             |   | 65                             |             |
| RLegais                           | Contrato de Trabalho Sem Termo            | 30                             | 36,97       |
|                                   | Contrato e Trabalho a Termo Certo         | 28                             | 29,05       |
|                                   | Estágio Profissional                      | 3                              | 41,67       |
|                                   | Estágio Curricular                        | 2                              | 14,50       |
|                                   | Prestação de Serviços                     | 2                              | 34,25       |
|                                   | Total                                     | 65                             |             |
| REticas                           | Contrato de Trabalho Sem Termo            | 30                             | 30,25       |
|                                   | Contrato e Trabalho a Termo Certo         | 28                             | 32,29       |
|                                   | Estágio Profissional                      | 3                              | 55,67       |
|                                   | Estágio Curricular                        | 2                              | 38,50       |
|                                   | Prestação de Serviços                     | 2                              | 44,75       |
|                                   | Total                                     | 65                             |             |
| RDiscEmp                          | Contrato de Trabalho Sem Termo            | 30                             | 35,52       |
|                                   | Contrato e Trabalho a Termo Certo         | 28                             | 28,21       |
|                                   | Estágio Profissional                      | 3                              | 48,17       |
|                                   | Estágio Curricular                        | 2                              | 40,50       |

|                                   |                                   |                                |       |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------|
|                                   | Prestação de Serviços             | 2                              | 32,00 |
|                                   | Total                             | 65                             |       |
| RDiscCom                          | Contrato de Trabalho Sem Termo    | 30                             | 35,77 |
|                                   | Contrato e Trabalho a Termo Certo | 28                             | 29,91 |
|                                   | Estágio Profissional              | 3                              | 44,50 |
|                                   | Estágio Curricular                | 2                              | 25,50 |
|                                   | Prestação de Serviços             | 2                              | 25,00 |
|                                   | Total                             | 65                             |       |
|                                   | RDiscAmb                          | Contrato de Trabalho Sem Termo | 30    |
| Contrato e Trabalho a Termo Certo |                                   | 28                             | 30,91 |
| Estágio Profissional              |                                   | 3                              | 55,17 |
| Estágio Curricular                |                                   | 2                              | 42,00 |
| Prestação de Serviços             |                                   | 2                              | 23,00 |
| Total                             |                                   | 65                             |       |
| CP                                |                                   | Contrato de Trabalho Sem Termo | 30    |
|                                   | Contrato e Trabalho a Termo Certo | 28                             | 26,11 |
|                                   | Estágio Profissional              | 3                              | 34,17 |
|                                   | Estágio Curricular                | 2                              | 35,00 |
|                                   | Prestação de Serviços             | 2                              | 33,25 |
|                                   | Total                             | 65                             |       |

#### Estadísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                       | REcCliente<br>s | REcDetentor<br>es | RLegais | REticas | RDiscEmp | RDiscCom | RDiscAm<br>b | CP    |
|-----------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|----------|----------|--------------|-------|
| Qui-quadrado          | 3,573           | 2,487             | 5,413   | 6,014   | 4,614    | 3,205    | 5,526        | 6,966 |
| gl                    | 4               | 4                 | 4       | 4       | 4        | 4        | 4            | 4     |
| Significância Assint. | ,467            | ,647              | ,247    | ,198    | ,329     | ,524     | ,237         | ,138  |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Vínculo atual com a entidade empregadora:

#### Postos

|               | Antiguidade na empresa | N  | Posto Médio |
|---------------|------------------------|----|-------------|
| REcClientes   | Menos de 1 ano         | 19 | 31,89       |
|               | 1-3 anos               | 24 | 25,96       |
|               | 6-10 anos              | 6  | 27,25       |
|               | 11-15 anos             | 6  | 28,75       |
|               | +15 anos               | 2  | 44,00       |
|               | Total                  | 57 |             |
| REcDetentores | Menos de 1 ano         | 19 | 30,24       |
|               | 1-3 anos               | 24 | 29,19       |
|               | 6-10 anos              | 6  | 30,25       |
|               | 11-15 anos             | 6  | 18,50       |
|               | +15 anos               | 2  | 42,75       |
|               | Total                  | 57 |             |
| RLegais       | Menos de 1 ano         | 19 | 27,63       |
|               | 1-3 anos               | 24 | 26,48       |
|               | 6-10 anos              | 6  | 25,25       |
|               | 11-15 anos             | 6  | 40,33       |
|               | +15 anos               | 2  | 49,50       |
|               | Total                  | 57 |             |
| REticas       | Menos de 1 ano         | 19 | 36,03       |
|               | 1-3 anos               | 24 | 23,17       |
|               | 6-10 anos              | 6  | 25,75       |
|               | 11-15 anos             | 6  | 27,58       |
|               | +15 anos               | 2  | 46,25       |
|               | Total                  | 57 |             |
| RDiscEmp      | Menos de 1 ano         | 19 | 31,37       |
|               | 1-3 anos               | 24 | 23,71       |
|               | 6-10 anos              | 6  | 27,17       |
|               | 11-15 anos             | 6  | 37,67       |
|               | +15 anos               | 2  | 49,50       |
|               | Total                  | 57 |             |
| RDiscCom      | Menos de 1 ano         | 19 | 28,79       |
|               | 1-3 anos               | 24 | 29,13       |
|               | 6-10 anos              | 6  | 21,33       |
|               | 11-15 anos             | 6  | 31,17       |
|               | +15 anos               | 2  | 46,00       |
|               | Total                  | 57 |             |
| RDiscAmb      | Menos de 1 ano         | 19 | 32,08       |
|               | 1-3 anos               | 24 | 25,23       |
|               | 6-10 anos              | 6  | 16,25       |

|    |                |    |       |
|----|----------------|----|-------|
|    | 11-15 anos     | 6  | 41,58 |
|    | +15 anos       | 2  | 45,50 |
|    | Total          | 57 |       |
| CP | Menos de 1 ano | 19 | 25,00 |
|    | 1-3 anos       | 24 | 28,00 |
|    | 6-10 anos      | 6  | 29,33 |
|    | 11-15 anos     | 6  | 38,25 |
|    | +15 anos       | 2  | 50,25 |
|    | Total          | 57 |       |

### Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                          | REcCliente<br>s | REcDetentor<br>es | RLegais | REticas | RDiscEm<br>p | RDiscCo<br>m | RDiscAm<br>b | CP    |
|--------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Qui-quadrado             | 3,130           | 4,065             | 7,299   | 8,949   | 7,654        | 3,520        | 10,942       | 6,352 |
| gl                       | 4               | 4                 | 4       | 4       | 4            | 4            | 4            | 4     |
| Significância<br>Assint. | ,536            | ,397              | ,121    | ,062    | ,105         | ,475         | ,027         | ,174  |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Antiguidade na empresa

### Postos

|              | Género: | N  | Posto Médio |
|--------------|---------|----|-------------|
| AutoEficacia | Masc    | 35 | 35,93       |
|              | Fem     | 30 | 29,58       |
|              | Total   | 65 |             |
| Esperança    | Masc    | 35 | 33,01       |
|              | Femn    | 30 | 32,98       |
|              | Total   | 65 |             |
| Resiliencia  | Masc    | 35 | 33,71       |
|              | Fem     | 30 | 32,17       |
|              | Total   | 65 |             |
| Otimismo     | Masc    | 35 | 33,13       |
|              | Fem     | 30 | 32,85       |
|              | Total   | 65 |             |

### Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                       | AutoEficacia | Esperança | Resiliencia | Otimismo |
|-----------------------|--------------|-----------|-------------|----------|
| Qui-quadrado          | 1,866        | ,000      | ,113        | ,004     |
| gl                    | 1            | 1         | 1           | 1        |
| Significância Assint. | ,172         | ,995      | ,737        | ,951     |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Género:

|              | Postos |       |             |
|--------------|--------|-------|-------------|
|              | Idade  | N     | Posto Médio |
| AutoEficacia | 22     | 1     | 33,50       |
|              | 23     | 2     | 18,75       |
|              | 24     | 3     | 18,00       |
|              | 25     | 2     | 32,50       |
|              | 26     | 1     | 13,00       |
|              | 27     | 10    | 28,60       |
|              | 28     | 5     | 23,30       |
|              | 29     | 1     | 23,50       |
|              | 30     | 1     | 18,00       |
|              | 31     | 3     | 37,67       |
|              | 32     | 8     | 40,00       |
|              | 33     | 5     | 28,10       |
|              | 34     | 1     | 23,50       |
|              | 35     | 1     | 57,50       |
|              | 36     | 1     | 57,50       |
|              | 37     | 11    | 33,55       |
|              | 38     | 1     | 13,00       |
|              | 41     | 2     | 52,00       |
|              | 42     | 1     | 57,50       |
|              | 43     | 1     | 57,50       |
| 46           | 2      | 35,00 |             |
| 47           | 1      | 57,50 |             |
| 55           | 1      | 57,50 |             |
| Total        | 65     |       |             |
| Esperança    | 22     | 1     | 41,50       |
|              | 23     | 2     | 18,25       |
|              | 24     | 3     | 24,33       |
|              | 25     | 2     | 20,50       |
|              | 26     | 1     | 11,00       |
|              | 27     | 10    | 31,30       |

|             |       |    |       |
|-------------|-------|----|-------|
|             | 28    | 5  | 23,90 |
|             | 29    | 1  | 34,00 |
|             | 30    | 1  | 51,00 |
|             | 31    | 3  | 34,33 |
|             | 32    | 8  | 41,19 |
|             | 33    | 5  | 33,50 |
|             | 34    | 1  | 34,00 |
|             | 35    | 1  | 61,50 |
|             | 36    | 1  | 61,50 |
|             | 37    | 11 | 26,41 |
|             | 38    | 1  | 20,50 |
|             | 41    | 2  | 42,50 |
|             | 42    | 1  | 56,00 |
|             | 43    | 1  | 61,50 |
|             | 46    | 2  | 20,75 |
|             | 47    | 1  | 61,50 |
|             | 55    | 1  | 51,00 |
|             | Total | 65 |       |
| Resiliencia | 22    | 1  | 33,50 |
|             | 23    | 2  | 19,75 |
|             | 24    | 3  | 30,00 |
|             | 25    | 2  | 46,00 |
|             | 26    | 1  | 19,50 |
|             | 27    | 10 | 27,75 |
|             | 28    | 5  | 22,50 |
|             | 29    | 1  | 58,50 |
|             | 30    | 1  | 48,50 |
|             | 31    | 3  | 29,33 |
|             | 32    | 8  | 39,38 |
|             | 33    | 5  | 36,40 |
|             | 34    | 1  | 12,00 |
|             | 35    | 1  | 58,50 |
|             | 36    | 1  | 58,50 |
|             | 37    | 11 | 25,64 |
|             | 38    | 1  | 33,50 |
|             | 41    | 2  | 33,50 |
|             | 42    | 1  | 58,50 |
|             | 43    | 1  | 58,50 |
|             | 46    | 2  | 26,50 |
|             | 47    | 1  | 58,50 |

|          |       |    |       |
|----------|-------|----|-------|
|          | 55    | 1  | 48,50 |
|          | Total | 65 |       |
| Otimismo | 22    | 1  | 39,00 |
|          | 23    | 2  | 10,75 |
|          | 24    | 3  | 31,67 |
|          | 25    | 2  | 17,00 |
|          | 26    | 1  | 17,00 |
|          | 27    | 10 | 30,90 |
|          | 28    | 5  | 28,70 |
|          | 29    | 1  | 39,00 |
|          | 30    | 1  | 39,00 |
|          | 31    | 3  | 36,17 |
|          | 32    | 8  | 45,13 |
|          | 33    | 5  | 30,40 |
|          | 34    | 1  | 4,50  |
|          | 35    | 1  | 60,00 |
|          | 36    | 1  | 60,00 |
|          | 37    | 11 | 24,45 |
|          | 38    | 1  | 25,00 |
|          | 41    | 2  | 49,50 |
|          | 42    | 1  | 60,00 |
|          | 43    | 1  | 60,00 |
|          | 46    | 2  | 25,00 |
|          | 47    | 1  | 60,00 |
|          | 55    | 1  | 39,00 |
|          | Total | 65 |       |

### Estadísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                       | AutoEficacia | Esperança | Resiliencia | Otimismo |
|-----------------------|--------------|-----------|-------------|----------|
| Qui-quadrado          | 22,567       | 22,739    | 22,378      | 27,486   |
| gl                    | 22           | 22        | 22          | 22       |
| Significância Assint. | ,427         | ,417      | ,438        | ,193     |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Idade

### Postos

|              | Formação Académica | N | Posto Médio |
|--------------|--------------------|---|-------------|
| AutoEficacia | 12º ano            | 2 | 41,50       |

|             |              |    |       |
|-------------|--------------|----|-------|
|             | Licenciatura | 31 | 33,10 |
|             | Mestrado     | 27 | 30,67 |
|             | Doutoramento | 5  | 41,60 |
|             | Total        | 65 |       |
| Esperança   | 12º ano      | 2  | 33,25 |
|             | Licenciatura | 31 | 34,56 |
|             | Mestrado     | 27 | 29,70 |
|             | Doutoramento | 5  | 41,00 |
|             | Total        | 65 |       |
| Resiliencia | 12º ano      | 2  | 46,00 |
|             | Licenciatura | 31 | 32,90 |
|             | Mestrado     | 27 | 31,24 |
|             | Doutoramento | 5  | 37,90 |
|             | Total        | 65 |       |
| Otimismo    | 12º ano      | 2  | 28,00 |
|             | Licenciatura | 31 | 31,55 |
|             | Mestrado     | 27 | 33,48 |
|             | Doutoramento | 5  | 41,40 |
|             | Total        | 65 |       |

### Estadísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                       | AutoEficacia | Esperança | Resiliencia | Otimismo |
|-----------------------|--------------|-----------|-------------|----------|
| Qui-quadrado          | 1,899        | 1,945     | 1,584       | 1,405    |
| gl                    | 3            | 3         | 3           | 3        |
| Significância Assint. | ,594         | ,584      | ,663        | ,704     |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Formação Académica

### Postos

|              | Vínculo atual com a entidade empregadora: | N  | Posto Médio |
|--------------|---|----|-------------|
| AutoEficacia | Contrato de Trabalho Sem Termo            | 30 | 41,30       |
|              | Contrato e Trabalho a Termo Certo         | 28 | 25,71       |
|              | Estágio Profissional                      | 3  | 36,17       |
|              | Estágio Curricular                        | 2  | 23,25       |
|              | Prestação de Serviços                     | 2  | 15,50       |

|                                   |                                   |                                |       |
|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|-------|
|                                   | Total                             | 65                             |       |
| Esperança                         | Contrato de Trabalho Sem Termo    | 30                             | 37,75 |
|                                   | Contrato e Trabalho a Termo Certo | 28                             | 27,00 |
|                                   | Estágio Profissional              | 3                              | 32,00 |
|                                   | Estágio Curricular                | 2                              | 41,50 |
|                                   | Prestação de Serviços             | 2                              | 38,75 |
|                                   | Total                             | 65                             |       |
|                                   | Resiliencia                       | Contrato de Trabalho Sem Termo | 30    |
| Contrato e Trabalho a Termo Certo |                                   | 28                             | 25,45 |
| Estágio Profissional              |                                   | 3                              | 41,83 |
| Estágio Curricular                |                                   | 2                              | 39,00 |
| Prestação de Serviços             |                                   | 2                              | 41,00 |
| Total                             |                                   | 65                             |       |
| Otimismo                          |                                   | Contrato de Trabalho Sem Termo | 30    |
|                                   | Contrato e Trabalho a Termo Certo | 28                             | 30,30 |
|                                   | Estágio Profissional              | 3                              | 24,33 |
|                                   | Estágio Curricular                | 2                              | 39,00 |
|                                   | Prestação de Serviços             | 2                              | 39,00 |
|                                   | Total                             | 65                             |       |

### Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                       | AutoEficacia | Esperança | Resiliencia | Otimismo |
|-----------------------|--------------|-----------|-------------|----------|
| Qui-quadrado          | 12,586       | 5,358     | 8,343       | 2,290    |
| gl                    | 4            | 4         | 4           | 4        |
| Significância Assint. | ,013         | ,253      | ,080        | ,683     |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Vínculo atual com a entidade empregadora:

### Postos

|              | Antiguidade na empresa | N  | Posto Médio |
|--------------|------------------------|----|-------------|
| AutoEficacia | Menos de 1 ano         | 19 | 22,87       |
|              | 1-3 anos               | 24 | 28,25       |

|             |                |    |       |
|-------------|----------------|----|-------|
|             | 6-10 anos      | 6  | 30,67 |
|             | 11-15 anos     | 6  | 42,58 |
|             | +15 anos       | 2  | 50,50 |
|             | Total          | 57 |       |
| Esperança   | Menos de 1 ano | 19 | 25,95 |
|             | 1-3 anos       | 24 | 27,13 |
|             | 6-10 anos      | 6  | 33,25 |
|             | 11-15 anos     | 6  | 35,25 |
|             | +15 anos       | 2  | 49,00 |
|             | Total          | 57 |       |
| Resiliencia | Menos de 1 ano | 19 | 26,66 |
|             | 1-3 anos       | 24 | 29,13 |
|             | 6-10 anos      | 6  | 25,00 |
|             | 11-15 anos     | 6  | 34,17 |
|             | +15 anos       | 2  | 46,25 |
|             | Total          | 57 |       |
| Otimismo    | Menos de 1 ano | 19 | 26,58 |
|             | 1-3 anos       | 24 | 27,58 |
|             | 6-10 anos      | 6  | 28,17 |
|             | 11-15 anos     | 6  | 38,58 |
|             | +15 anos       | 2  | 42,75 |
|             | Total          | 57 |       |

#### Estatísticas de teste<sup>a,b</sup>

|                       | AutoEficacia | Esperança | Resiliencia | Otimismo |
|-----------------------|--------------|-----------|-------------|----------|
| Qui-quadrado          | 10,311       | 5,145     | 3,607       | 4,229    |
| gl                    | 4            | 4         | 4           | 4        |
| Significância Assint. | ,036         | ,273      | ,462        | ,376     |

a. Teste Kruskal Wallis

b. Variável de Agrupamento: Antiguidade na empresa

## Apêndice 9- Guião Entrevista

### Guião: Entrevista Semi-Estruturada

## **GERAL**

- O que entende por responsabilidade social empresarial nas organizações?
- Quais são os projetos de responsabilidade social que a organização dinamiza?
- Quais são as principais motivações da empresa no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis?

### **Responsabilidades económicas em relação aos clientes**

- No seu entender os valores da empresa estão alinhados com a satisfação do cliente?
- E a comunicação e prestação dos serviços pode ser classificada como responsável perante os clientes? Se sim, porquê?

### **Responsabilidades económicas em relação aos detentores**

- A rentabilidade é uma responsabilidade/objetivo da empresa? Se sim, porquê e para com quem?

### **Responsabilidades Legais**

- Os serviços da empresa estão de acordo com os padrões legais? De que forma?
- Quais são os trâmites legais que a empresa cumpre a nível de contratação, compensação e outras obrigações legais?

### **Responsabilidades Éticas**

- A empresa segue algum código de conduta/ética? Se sim, foi criado de que forma e por quem?
- Quais são os *standards* profissionais a ser seguidos pelos colaboradores?
- Existe algum procedimento oficial para denunciar más condutas no trabalho?

### **Responsabilidades discricionárias em relação aos empregados**

- O nível salarial praticado na INOVA+ vai de encontro aos valores de mercado atuais?
- A formação adicional é apoiada e incentivada na empresa?
- Quais os benefícios existentes que vão para além daqueles que estão previstos na lei?
- De que modo descreveria o balanço entre a vida pessoal e profissional proporcionado aos colaboradores?
- No seu entender os valores da empresa estão alinhados com os valores dos colaboradores?
- Considera que os colaboradores que se envolvem nas iniciativas promovidas pela Instituição o fazem por estarem alinhados com a estratégia?
- Sempre que são implementadas medidas de responsabilidade social, considera que os colaboradores se identificam com elas?

#### **Responsabilidades discricionárias em relação à comunidade**

- A empresa estabelece negócios/colaborações/parcerias com negócios e/ou instituições locais? Se sim, com quais?
- De algum modo o propósito da empresa procura contribuir para o desenvolvimento da comunidade?
- Autoridades como por exemplo a Câmara Municipal ou Instituições de ensino consideram a INOVA+ como socialmente responsável?

#### **Responsabilidades discricionárias em relação ao ambiente natural**

- Quais são as medidas tomadas pela empresa que têm em conta o ambiente?
- Essas medidas são as requeridas pela lei

# Apêndice 10- Matriz de análise de entrevista

| Categoria  | Subcategoria (Segundo o Guião)  | Unidade de Contexto   |
|--|---|---|
| Conceito de RSE como um todo                                     | O que entende por responsabilidade social empresarial nas organizações?   | '...a vertente da empresa em si, o que ela pode fazer, ou seja, o que a Administração pode fazer para demonstrar que a empresa é social e depois fomentar um bocado essa responsabilidade às pessoas...'  |
|  | Quais são os projetos de responsabilidade social que a organização dinamiza?  | 'Temos o Summer Event onde fazemos sempre uma ação social, por exemplo...'  |
|  | Quais são as principais motivações da empresa no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis?                      | 'Foi decisão da Administração por uma questão do observado no mercado...'   |
| Responsabilidades económicas em relação aos clientes             | No seu entender os valores da empresa estão alinhados com a satisfação do cliente?  | '...quem nos contrata saber que temos uma Responsabilidade Social perante a sociedade... Bem, se transmitimos que a empresa tem essa preocupação irá tornar-se mais atrativa na medida de fechar negócios.'   |
|  | E a comunicação e prestação dos serviços pode ser classificada como responsável perante os clientes? Se sim, porque?                        | <i>Não abordado</i>   |
| Responsabilidades económicas em relação aos detentores           | A rentabilidade é uma responsabilidade/objetivo da empresa? Se sim, porque e para com quem?   | 'Hmm... Não sei... Acho que é mais nesta vertente que falamos, pode facilitar a angariação de clientes...'; 'Esse tipo de coisas, impacto direto não tem, mas esse impacto indireto sim, claro!'  |
| Responsabilidades Legais   | Os serviços da empresa estão de acordo com os padrões legais? De que forma?   | 'Há 2 princípios base: Há algum know-how interno, mas se surgir alguma dúvida temos de consultar alguém de fora.'   |
|  | Quais são os trâmites legais que a empresa cumpre a nível de contratação, compensação e outras obrigações legais?                           | 'Não vejo essa associação à rentabilidade, nem nos nossos salários, nem dos colaboradores no geral.'  |
| Responsabilidades Éticas   | A empresa segue algum código de conduta/ética? Se sim, foi criado de que forma e por quem?  | '... não haverá possivelmente um Código de Conduta INOVA+, mas penso que terá cada vez mais sentido... Mas para algum tipo de projeto já há um código informal, porque isso também é exigido pelo cliente...'   |
|  | Quais são os standards profissionais a ser seguidos pelos colaboradores?  | 'Acho que não haverá, não sei...'   |
|  | Existe algum procedimento oficial para denunciar más condutas no trabalho?  | 'Se houver alguma dúvida ou opinião as pessoas sabem que podem perguntar via email. Ainda que não exista nenhum formalismo em termos de workflow, este acaba por existir!'  |
| Responsabilidades discricionárias em relação aos empregados      | O nível salarial praticado na INOVA+ vai de encontro aos valores de mercado atuais?   | 'Tentamos com dificuldade a contratar alguns perfis para os quais temos estabelecido um nível porque há realmente muita procura. E havendo muita procura, é natural que as pessoas achem que podem receber mais dinheiro face à experiência que têm.'   |
|  | A formação adicional é apoiada e incentivada na empresa?  | 'E nós, e falo um bocado por experiência própria, pegar no que é aqui na minha unidade... Incentivo as pessoas a fazerem-no! Apesar de saber que já é complicado para as pessoas estarem a abdicar do tempo delas, mas claramente que a empresa ficará sempre a ganhar com mais conhecimento que as pessoas tenham.'  |
|  | Quais os benefícios existentes que vão para além daqueles que estão previstos na lei?   | 'Eu acho que há umas questões base e começo a sentir que há aqui uma diferença de geração em que aquilo que as pessoas dão importância hoje em dia não é o mesmo que daquilo que a geração anterior dava. Portanto ainda temos de trabalhar por aí...'  |
|  | De que modo descreveria o balanço entre a vida pessoal e profissional proporcionado aos colaboradores?                                      | 'Não temos uma regra rígida, acho que ainda há muito ainda a fazer nessa área. Nós ainda estamos muito fixados naquilo que é o posto de trabalho...'  |
|  | No seu entender os valores da empresa estão alinhados com os valores dos colaboradores?   | 'Acho que sim. Acho sim. Todos os eventos sociais que tivemos cá dentro, as pessoas sentiram-se ligadas, gostaram...'   |
|  | Consideram que os colaboradores que se envolvem nas iniciativas promovidas pela Instituição o fazem por estarem alinhados com a estratégia? | 'Acho que nos poucos acaba por ser um valor da cultura da empresa que quer crescer. E que é estratégia da empresa.'   |
|  | Nemque que são implementadas medidas de responsabilidade social, considera que os colaboradores se identificam com elas?                    | <i>Já abordado</i>  |
| Responsabilidades discricionárias em relação à comunidade        | A empresa estabelece negócios/colaborações/partnerias com negócios e/ou instituições locais? Se sim, com quais?                             | 'Mas até acabam por haver alguns projetos, envolvendo escolas...'   |
|  | De algum modo o propósito da empresa procura contribuir para o desenvolvimento da comunidade?   | <i>Não abordado</i>   |
|  | Autoridades como por exemplo a Câmara Municipal ou Instituições de ensino consideram a INOVA+ como socialmente responsável?                 | <i>Não, não! Acho que ainda não conseguimos transmitir isto.</i>  |
| Responsabilidades discricionárias em relação ao ambiente natural | Quais são as medidas tomadas pela empresa que têm em conta o ambiente?  | 'Muito pouco, aliás não temos essa consciência. Nós Administração reconhecemos que estamos muito atrás do que deveríamos...'; 'Mas no próximo semestre vamos começar a ter aqui situações em que vamos claramente reduzir a nossa pegada (...). Como acabar com os copos de plástico da copa. É que esta utilização por cerca de 70 pessoas, pode não parecer, mas tem muito impacto! Seja um copo, dois por dia. Faltam-nos aqui um pouco mais de tempo, mas com vontade das pessoas.' |
|  | • Essas medidas são as requeridas pela lei?   | <i>Não abordado</i>   |