



# **O impacte da responsabilidade social corporativa externa: influência na motivação dos colaboradores**

André António Pazos da Costa Veríssimo

153917009

Dissertação apresentada para cumprimento parcial dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada (*Applied Management*) na Universidade Católica Portuguesa.

Dissertação efetuada sob a orientação da Professora Doutora Teresa Oliveira

Dezembro 2018

## Resumo

A responsabilidade social corporativa (RSC) é um tema chave para as empresas que pretendem posicionar-se como pioneiras num mundo cada vez mais focado na gestão consciente dos recursos que usamos no nosso dia a dia.

Os estudos realizados mostram que a RSC tem impactos e benefícios nos vários *stakeholders* da empresa, melhorando inclusivamente a imagem da empresa perante a sociedade, a qual percebe estas empresas como socialmente responsáveis.

Uma vez que os colaboradores são os recursos mais importantes de uma empresa, importa perceber de que forma é que estes se relacionam com a responsabilidade social corporativa que é implementada e praticada pelas empresas.

O presente estudo teve como objetivo contribuir para uma melhor compreensão dos constructos relacionados com a RSC nomeadamente a RSC que é focada nos *stakeholders* externos, e com a motivação dos colaboradores, tomando como base os conceitos de regulação identificada, regulação integrada e motivação intrínseca, presentes na teoria da autodeterminação, e que dizem respeito a um tipo de motivação mais autónoma no indivíduo e portanto que não lhe é imposta.

Esta compreensão permitiu melhor analisar como é que estas ações de RSC, que à partida não são especificamente desenhadas para o colaborador, impactam a sua motivação.

O estudo foi aplicado a colaboradores de diversas empresas, algumas das quais com uma forte componente de responsabilidade social, e revelou resultados interessantes: a RSC externa relaciona-se positivamente com a motivação intrínseca e com a regulação integrada, pelo que se conclui que a RSC influencia positivamente estes tipos de motivação.

Por outro lado não foi encontrada qualquer relação entre a RSC externa e a regulação identificada, não tendo a RSC qualquer impacto neste tipo de motivação.

Por fim, mas não menos importante, foi possível confirmar que a coerência e alinhamento da empresa relativamente às ações de RSC que desenvolve é uma variável moderadora da relação entre a RSC externa e a motivação intrínseca e regulação integrada, afetando a direção e/ou a força da relação destas variáveis.

## Agradecimentos

Os últimos meses foram os mais desafiantes da minha vida, quer a nível académico quer a nível profissional. Conciliar a elaboração de um Mestrado com a vida profissional e com a vida pessoal foi sem dúvida um exercício de constante flexibilidade, disciplina, aprendizagem, resiliência, adaptação e sobretudo superação.

Não teria sido de todo possível fazê-lo sem o apoio de várias pessoas, que direta ou indiretamente contribuíram, cada uma à sua maneira, para que tivesse as condições necessárias para a sua realização e às quais não posso deixar de agradecer.

À minha esposa Rosa pelo apoio incondicional e motivação que me deu em todos os momentos, bem como pela paciência em todo este processo, sem isso nada disto seria possível.

Ao meu filho Lourenço pela inspiração que me proporciona todos os dias e pela companhia que me fez em diversos momentos deste percurso, em que, como ele próprio dizia, estava também a “trabalhar” no seu “computador”.

À minha família pela ajuda prestada na divulgação do questionário bem como pelas palavras de apoio ao longo destes meses.

Ao Pedro Simões, Manuel Sérgio e Mónica Lobo por todo o apoio prestado e sobretudo por terem criado a flexibilidade necessária a nível profissional para a elaboração desta tese.

À Joana, Gustavo e Vanessa por toda a ajuda disponibilizada, bem como pelos momentos de descontração passados durante este período.

À Professora Teresa Oliveira pelo rigor, disciplina e desafio que foi impondo nas várias interações e que me ajudaram a conseguir fazer mais e melhor cada capítulo desta dissertação, bem como as palavras de incentivo e motivação ao longo deste percurso.

Por fim agradeço também aos meus colegas do Mestrado em Gestão Aplicada e do *Executive Master in Management with a specialization in Leadership* pela partilha de experiências, apoio e amizade.

## Índice de tabelas

Tabela 1: Médias e desvios padrão da variável relacionada com a RSC.

Tabela 2: Médias e desvios padrão da variável relacionada com a motivação.

Tabela 3: Coeficiente de fiabilidade (Alfa de Cronbach) da escala de RSC.

Tabela 4: Coeficientes de fiabilidade (Alfa de Cronbach) da escala de motivação.

Tabela 5: *P-value* do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre género e RSC.

Tabela 6: *P-value* do teste one-way ANOVA entre género e RSC.

Tabela 7: *P-value* do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre idade e RSC.

Tabela 8: *P-value* do teste one-way ANOVA entre idade e RSC.

Tabela 9: *P-value* do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre setor de atividade e RSC.

Tabela 10: *P-value* do teste one-way ANOVA entre setor de atividade e RSC.

Tabela 11: *P-value* do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre género e motivação.

Tabela 12: *P-value* do teste one-way ANOVA entre género e motivação.

Tabela 13: *P-value* do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre idade e motivação.

Tabela 14: *P-value* do teste one-way ANOVA entre idade e motivação.

Tabela 15: *P-value* do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre setor de atividade e motivação.

Tabela 16: *P-value* do teste one-way ANOVA entre setor de atividade e motivação.

## Índice de figuras

Figura 1: *Framework* da teoria da autodeterminação (Gagné & Deci, 2005).

Figura 2: *Framework* da relação entre os níveis de RSC e os *stakeholders*.

Figura 3: *Framework* da ligação entre motivação e RSC.

Figura 4: Distribuição da amostra por género.

Figura 5: Distribuição da amostra por idade.

Figura 6: Distribuição da amostra por género e idade.

Figura 7: Distribuição da amostra por formação académica.

Figura 8: Distribuição da amostra por género e formação académica.

Figura 9: Distribuição da amostra por setor de atividade.

Figura 10: Distribuição da amostra por empresa.

Figura 11: Distribuição da amostra por desenvolvimento de ações de RSC por parte das empresas.

Figura 12: Tipos de ações de RSC desenvolvidas pela empresa.

Figura 13: Importância das ações de RSC para o colaborador.

Figura 14: Envolvimento dos colaboradores em ações de RSC da empresa.

Figura 15: Divulgação de resultados de RSC pela empresa.

Figura 16: Coerência e alinhamento das práticas com aquilo que a empresa realiza.

Figura 17: Relevância das ações de RSC para o colaborador.

Figura 18: Impacto das ações de RSC na motivação dos colaboradores.

Figura 19: Relação entre a importância da RSC e o impacto na motivação.

Figura 20: Fatores mais valorizados pelo colaborador na empresa atual.

Figura 21: Relação entre os fatores mais valorizados pelo colaborador e o género.

Figura 22: Relação entre os fatores mais valorizados pelo colaborador e a idade.

# Índice

Resumo.....	i
Agradecimentos .....	ii
Índice de tabelas .....	iii
Índice de figuras .....	iv
Índice .....	5
Capítulo 1: Introdução.....	7
Capítulo 2: Revisão de literatura .....	10
2.1 – Responsabilidade social corporativa – enquadramento, conceito e dimensões-chave .....	10
2.1.1 – Responsabilidade social corporativa e retorno financeiro.....	12
2.1.2 – Evolução da responsabilidade social corporativa – do <i>shareholder</i> para outros <i>stakeholders</i> .....	13
2.1.3 – De um nível macro para um nível micro de responsabilidade social corporativa .....	14
2.1.4 – Responsabilidade social corporativa interna e externa .....	15
2.1.5 – Responsabilidade social corporativa como elemento do propósito das empresas.....	16
2.2 – Motivação – enquadramento, conceito e dimensões-chave .....	17
2.2.1 – Teorias de conteúdo: fatores que desencadeiam a motivação .....	18
2.2.2 – Teorias de processo: a interação entre fatores e o seu impacto na motivação .....	19
2.3 – Impacte da responsabilidade social corporativa na motivação dos colaboradores .....	22
Capítulo 3: Metodologia e recolha de dados .....	26
3.1 – Metodologia aplicada .....	26
3.2 – O questionário .....	26
3.3 – Procedimento e participantes .....	28
Capítulo 4: Análise de resultados .....	30
4.1 – Caracterização da amostra .....	30
4.2 – Análise descritiva.....	42
4.3 – Consistência interna e análise fatorial .....	46
4.3.1 – Consistência interna das escalas de RSC e motivação.....	46
4.3.2 – Análise fatorial.....	47
4.4 – Influência das variáveis sociodemográficas na RSC e motivação.....	49
4.4.1 – Género e RSC.....	49
4.4.2 – Idade e RSC.....	50
4.4.3 – Sector de atividade e RSC.....	51

4.4.4 – Género e motivação .....	52
4.4.5 – Idade e motivação .....	54
4.4.6 – Sector de atividade e motivação .....	55
4.5 – Teste das questões de investigação e respetivas hipóteses .....	56
Capítulo 5: Conclusões, limitações e futura investigação .....	61
Anexos .....	65
Anexo I: Questionário aplicado .....	65
Anexo II: Tabela de frequências das questões 1 a 7 e das questões 10 a 16.....	70
Anexo III: Estatística descritiva.....	78
Anexo IV: Consistência interna das escalas da RSC e motivação .....	84
Anexo V: Análise fatorial da escala da RSC.....	86
Anexo VI: Análise fatorial da escala da motivação.....	90
Anexo VII: Teste da ANOVA entre os fatores da RSC e as variáveis demográficas .....	93
Anexo VIII: Teste da ANOVA entre os fatores da motivação e as variáveis demográficas .....	97
Anexo IX: Regressão linear entre regulação identificada e RSC externa .....	100
Anexo X: Regressão linear entre motivação intrínseca e regulação integrada e RSC externa .....	102
Anexo XI: Regressão linear entre regulação identificada e RSC externa (com variável moderadora) .....	103
Anexo XII: Regressão linear entre motivação intrínseca e regulação integrada e RSC externa (com variável moderadora).....	104
Bibliografia.....	106

## Capítulo 1: Introdução

A responsabilidade social corporativa é um tema que tem ganho cada vez mais importância a nível académico e empresarial ao longo dos anos.

Inicialmente, o foco das empresas em responsabilidade social corporativa estava intimamente ligado com os resultados financeiros e o aumento de valor para o acionista, sendo que as empresas que mais capitalizavam sobre este tópico eram aquelas que, não só comunicavam as suas iniciativas para os diferentes *stakeholders* externos (clientes, consumidores, governo, acionistas, entre outros), como eram também percebidas dessa forma, havendo uma clara ligação entre percepção e comportamento (Servaes & Tamayo, 2013).

Atualmente a responsabilidade social corporativa está a sofrer uma evolução, partindo de um modelo simplista, cujo foco era apenas o retorno financeiro, para se tornar num conceito mais sofisticado e com uma maior profundidade, amplitude e incidência no impacto que a empresa tem na sociedade e na sua contribuição para o bem comum (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016).

Dentro da temática do impacto da empresa na sociedade, os estudos inicialmente realizados mostram uma evolução na investigação sobre responsabilidade social corporativa.

O foco inicial destes estudos esteve no nível institucional, ou seja, em constructos sobre elementos normativos, culturais e de entidades reguladoras.

Numa fase posterior os estudos desenvolvidos incidiram no nível organizacional, muito focado na parte interna da empresa e no impacto que as ações de responsabilidade social corporativa têm a nível financeiro e a nível dos próprios valores da empresa. Estes valores da empresa remetem para o sentimento coletivo de fazer as escolhas corretas e com integridade, da aplicação das melhores práticas de gestão e da preocupação com a qualidade dos produtos e diversidade de género.

A investigação começa agora a voltar-se mais para um nível micro e individual, onde se pretende observar o impacto que a responsabilidade social corporativa tem no indivíduo (Aguinis & Glavas, 2012).

A revisão de literatura permitiu identificar claramente dois tipos de responsabilidade social corporativa: a responsabilidade social corporativa interna, essencialmente focada em ações específicas para um único *stakeholder*, o colaborador, e a responsabilidade social corporativa externa, focada nos restantes *stakeholders* e que se refere a práticas direcionadas para a comunidade onde a empresa se insere, o ambiente ou o consumidor.

No caso das ações externas de responsabilidade social corporativa, o seu estudo e impacto tem sido amplamente discutido, quer do ponto de vista académico quer do ponto de vista de gestão (Campbell, 2007).



São classificadas como ações de responsabilidade social corporativa externa: o apoio a causas humanitárias, caridade e doações, a ajuda no desenvolvimento da comunidade, a colaboração com organizações não governamentais e/ou sem fins lucrativos, os investimentos com vista a minimizar o impacto ambiental, prevenção e/ou redução da poluição, as práticas focadas na sustentabilidade para as gerações futuras, a qualidade dos produtos e os programas de serviço ao cliente (Farooq, Rupp & Farooq, 2017).

Por outro lado, a literatura existente atribui os impactos no colaborador, nomeadamente motivação, bem-estar, políticas de segurança e benefícios para colaboradores, a ações de responsabilidade social corporativa interna (Farooq, Rupp & Farooq, 2017).

Esta atribuição de um maior impacto no colaborador por parte da responsabilidade social corporativa interna em detrimento da externa, apesar de natural, poderá ser incompleta e carecer de uma base de investigação mais sustentada, que permita avaliar também o impacto das ações externas no colaborador.

Atualmente as questões relacionadas com responsabilidade social corporativa, como por exemplo as desigualdades sociais, a discriminação, a segurança, a confiança nas organizações e o impacto ambiental das atividades empresariais, são temas de sobeja importância para a maioria dos indivíduos. Assim sendo é razoável questionar até que ponto estas questões, quando levadas a cabo pelas empresas do ponto de vista de responsabilidade social corporativa externa, não poderão também ter impacto na motivação dos indivíduos que nelas trabalham.

A revisão de literatura permitiu igualmente compreender as diversas teorias que explicam a motivação nos colaboradores, assim como as possíveis relações entre responsabilidade social corporativa e motivação, nomeadamente a motivação extrínseca autónoma e a motivação intrínseca, tomando como base a teoria da autodeterminação.

Tendo em conta que os colaboradores são considerados os ativos mais importantes de uma empresa e que, em última análise, uma empresa com colaboradores motivados e comprometidos é uma empresa mais saudável, mais competitiva e mais preparada para o futuro, importa perceber em concreto o impacto que as ações de responsabilidade social corporativa geram na motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, no seu grau de compromisso com as empresas. Além disto, se considerarmos que o investimento em responsabilidade social corporativa levado a cabo pelas empresas representa uma fatia considerável dos seus orçamentos, torna-se ainda mais relevante perceber o seu impacto.

Deste modo, a presente tese pretende investigar qual o impacto da responsabilidade social corporativa externa na motivação dos colaboradores, nomeadamente na motivação extrínseca autónoma e na motivação intrínseca. Pretende-se ainda aferir se o grau de coerência e de alinhamento

das empresas com as ações de responsabilidade social corporativa a que se propõem poderá ser ou não uma variável moderadora da relação entre responsabilidade social corporativa e motivação.

Relativamente à estrutura, esta tese estará organizada da seguinte forma: o capítulo um será a introdução, onde será explicado qual o tema da tese, bem como o problema central de investigação.

O capítulo dois apresenta a revisão de literatura, construída através de documentação académica relevante sobre o tema em questão e onde serão identificados alguns dos principais constructos teóricos que vão permitir testar e validar as questões de investigação, as quais serão também formuladas neste capítulo.

No capítulo três explica-se a metodologia a aplicar na recolha dos dados que irão sustentar aquilo que a tese pretende testar, bem como o desenho, escalas e âmbito dessa mesma recolha de dados.

O capítulo quatro apresenta a análise e interpretação estatística dos dados recolhidos de forma a verificarmos as principais correlações que darão resposta às questões de investigação.

Por fim, no capítulo cinco serão retiradas as principais conclusões, com base na análise feita no capítulo anterior, e de que forma estas se relacionam com a questão central de investigação, ou seja, se a comprovam e abrem novas vias de investigação desta temática, ou se por outro lado não existe evidência estatística que permita confirmar a premissa inicial.

## Capítulo 2: Revisão de literatura

### 2.1 – Responsabilidade social corporativa – enquadramento, conceito e dimensões-chave

A responsabilidade social corporativa (RSC) é um tópico que tem suscitado uma atenção crescente nas últimas décadas quer a nível académico, quer a nível empresarial. (Campbell, 2007).

A investigação inicial sobre RSC, da qual se destaca Friedman (1970), defendia que o papel e o propósito central da RSC de uma empresa devia ser o aumento do seu lucro. Esta conceptualização, tinha portanto como elemento central o foco num único *stakeholder*, o *shareholder*.

Os defensores desta corrente tinham assim uma visão muito particular da RSC: ao invés de uma ferramenta com impacto na sociedade, aquela era vista como mais um encargo financeiro para a empresa, uma vez que, tipicamente, a implementação de ações de RSC têm um custo associado, sendo apenas relevante caso servisse o propósito de aumentar os lucros. (Flammer, 2013).

Nas décadas seguintes houve uma evolução das problemáticas da sociedade, a qual passou a atribuir relevância a outros fatores cujo impacto decorre da atividade das empresas, pelo que o conceito de RSC também se alterou.

A perspetiva inicial de Friedman (1970) foi desafiada por outros autores, nomeadamente Freeman (1984), cuja investigação defendia que as empresas deveriam considerar um grupo mais lato e abrangente de *stakeholders* que não apenas os *shareholders*, nomeadamente os clientes, os fornecedores, os consumidores, a comunidade local, as instituições governamentais e os colaboradores, uma vez que este grupo mais abrangente pode também influenciar e ter impacto nas decisões de RSC das empresas.

A teoria de Freeman (1984) serviu de base e abriu caminho a várias correntes desenvolvidas por outros autores, os quais demonstraram o impacto que diferentes *stakeholders* (clientes, fornecedores, governo e colaboradores) têm nas ações de RSC levadas a cabo pelas empresas (Flammer, 2013).

Atualmente, tendo em conta a abrangência do tópico da RSC, não existe uma definição universal, mas antes diversas definições que se complementam entre si.

De acordo com Javidan, Siegel e Waldman (2006), a RSC define-se por “ações realizadas por parte da empresa que parecem estar alinhadas com a promoção do bem social, para além dos interesses imediatos da empresa e dos seus *shareholders* e além daquilo que é exigido por lei.” (Farooq, Rupp & Farooq, 2017).

Para o *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD), uma organização liderada por *CEOs* de diversas empresas e cujo foco é organizar a comunidade empresarial global para criar um futuro sustentável para os negócios, para a sociedade e para o meio ambiente, a “RSC é o compromisso

de uma empresa em contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os colaboradores, as suas famílias, a comunidade local e a sociedade no geral para melhorar a qualidade das suas vidas.” (Servaes & Tamayo, 2013).

Relativamente às iniciativas de RSC, as mesmas podem tomar diferentes formas e afetar diferentes *stakeholders*. Alguns exemplos de ações de RSC são o apoio a causas humanitárias, caridade e doações, ajuda no desenvolvimento da comunidade, colaboração com organizações não governamentais e/ou sem fins lucrativos, investimentos com vista a minimizar o impacto ambiental, prevenção e/ou redução da poluição, práticas focadas na sustentabilidade para as gerações futuras, qualidade dos produtos, programas de serviço ao cliente, programas de formação e desenvolvimento para os colaboradores, ambientes de trabalho seguros, programas de diversidade e inclusão, programas focados no bem-estar e práticas éticas (Farooq, Rupp & Farooq, 2017).

Desta forma, as ações de RSC podem ser desenvolvidas internamente pelos gestores de uma empresa (Basu & Palazzo, 2008), conjuntamente entre a empresa e os diferentes *stakeholders*, que atuam em níveis institucionais, organizacionais e individuais, cujas motivações podem ser económicas, sociais e ambientais (Aguinis & Glavas, 2012), ou simplesmente porque existe um sentimento de que as empresas têm também um papel e um contributo positivo a dar à sociedade e à comunidade onde se inserem (Servaes & Tamayo, 2013).

A RSC está, deste modo, a tornar-se um tópico incontornável para as empresas. Por um lado, devido a fatores negativos como, por exemplo, as fraudes e escândalos que têm vindo a público nos últimos anos e que enfraquecem a confiança dos *stakeholders* nas empresas. Desta forma, existe a necessidade de alguma robustez no que toca a um *conceptual framework* de iniciativas de RSC que as empresas possam efetivamente usar como forma de reduzir esta desconfiança e ganhar alguma legitimidade (Basu & Palazzo, 2008).

Por outro lado, as preocupações cada vez maiores da sociedade com questões relacionadas com desigualdades sociais, questões ambientais e questões humanitárias, entre outras, levam a que as empresas se envolvam cada vez mais com estas problemáticas e que criem iniciativas para as mitigar, numa tentativa de fazerem parte da solução e não do problema (Kim & Scullion, 2013).

Este papel e contributo positivo para a sociedade está relacionado com um tema emergente, o tema do propósito das empresas, que eleva as ações da empresa a um outro patamar, no qual a RSC desempenha um papel relevante (Hollensbe, Wookey, Loughlin, George & Nichols, 2014).

Ainda assim, a literatura existente sobre os motivos que levam as empresas a atuar de forma socialmente responsável recebeu pouca atenção (Campbell, 2007), e o trabalho de investigação realizado é bastante fragmentado e disperso, muito devido ao facto da RSC ser um tema bastante abrangente e portanto serem utilizadas diferentes lentes conceptuais sobre o mesmo (Aguinis & Glavas, 2012).

Porém, é possível evidenciar algumas direções da RSC, que gradualmente se está a expandir de um nível macro, onde conceptualmente a investigação era feita a um nível organizacional, para um nível micro, onde se tentam identificar teorias de RSC para cada *stakeholder* e a forma que as empresas têm de motivar e energizar cada um deles (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016).

Existe no entanto um *stakeholder*, ao qual a literatura dá uma importância ainda bastante diminuta no que toca a RSC, e que apenas recentemente começou a ser estudado com alguma atenção: o colaborador (Farooq, Rupp & Farooq, 2017).

### 2.1.1 – Responsabilidade social corporativa e retorno financeiro

Os primeiros trabalhos teóricos sobre RSC focavam a sua investigação essencialmente na ligação entre a RSC e o retorno financeiro (Campbell, 2007).

Com efeito, diversas teorias foram desenvolvidas sobre como as várias atividades de RSC permitiam maximizar os lucros das empresas. O principal foco destas teorias assentava no pressuposto de que a RSC iria aumentar o valor da empresa, e portanto o retorno financeiro.

Por um lado, algumas das teorias apontavam para a necessidade de divulgação de ações de RSC como forma de criar notoriedade junto dos *shareholders*, usando assim essa notoriedade como alavanca para a valorização da empresa e aumento dos seus lucros (Servaes & Tamayo, 2013).

Por outro lado, outras teorias defendiam que a RSC iria permitir que a empresa criasse novas e inovadoras formas de trabalhar, por exemplo pela melhoria de processos na produção, reduzindo assim o desperdício e tornando-se mais eficiente. Estas teorias assentavam essencialmente na visão baseada em recursos (*resource-based view*) na qual a RSC teria um papel fundamental e levaria, a prazo, à redução de custos e à criação de uma vantagem competitiva para a empresa. O objetivo final desta redução de custos seria também o aumento do Lucro e da valorização bolsista (Flammer, 2013).

Por fim, existem teorias que se baseiam na RSC com incidência no colaborador, da qual é exemplo o programa “*Lamplighter*” criado pela Unilever, cujo foco era a saúde e bem-estar dos seus colaboradores, aumentando assim a produtividade e reduzindo o absentismo. Apesar de não ter sido o foco inicial, este programa levou também ao aumento do retorno financeiro para o *shareholder*. As avaliações do programa referem que por cada £1 investido houve um retorno de £3.73 (Flammer & Luo, 2017).

Contudo, apesar do foco que grande parte destas teorias dá à relação entre RSC e retorno financeiro, a verdade é que muito pouco se sabe sobre esta relação (Flammer, 2013). Para além de que, aquilo que já se conhece tem gerado resultados contraditórios nos vários trabalhos de investigação desenvolvidos, exemplo disso é o fato de poderem existir comportamentos desviantes por parte dos *stakeholders* relativamente a ações de RSC quando o objetivo das mesmas é a

maximização do lucro, seja por pressão normativa, decisões regulamentares ou ordens judiciais (Campbell, 2007). Não existe, portanto, atualmente uma metodologia que seja consensual a nível académico e que comprove o impacto da RSC no retorno financeiro das empresas (Servaes & Tamayo, 2013).

### 2.1.2 – Evolução da responsabilidade social corporativa – do *shareholder* para outros *stakeholders*

O tema da RSC sofreu ao longo dos últimos anos uma alteração (Kim & Scullion, 2013), passando de uma perspetiva focada no lucro, com o *shareholder* como figura central, para uma perspetiva focada na imagem e impacto, positivo ou negativo, que a empresa tem para com os diversos *stakeholders* (Campbell, 2007).

Verifica-se que os *stakeholders* em questão desempenham também um papel nesta dinâmica, podendo tomar ações que podem afetar o lucro das empresas (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016).

Esta mudança na forma de pensar e estudar a RSC deve-se também à mudança da sociedade, que se mostra cada vez mais preocupada com questões de RSC, fazendo com que as empresas tenham de se adaptar a esta nova realidade e escrutínio social e, nalguns casos, desenvolver inclusivamente departamentos totalmente dedicados a esta área (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016). Assim, a questão primordial das empresas já não passa pelo facto de assumirem ou não o compromisso de RSC, mas sim de o fazerem de uma forma estratégica e planeada, para maximizar o seu impacto e a criação de valor quer para a empresa quer para os diversos *stakeholders*, e em última análise, para a própria sociedade (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016).

À medida que foi acontecendo o aprofundamento desta nova temática sobre RSC rapidamente se percebeu que os *stakeholders*, sendo grupos totalmente diversos, díspares e com características únicas, dificilmente poderiam ser estudados como um todo, sob pena de as conclusões retiradas não terem aplicabilidade (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016).

A investigação académica começou a convergir para diversos estudos que se focavam em *stakeholders* específicos, e cujas iniciativas eram especificamente desenhadas para estes, tais como performance ambiental, qualidade dos produtos, impacto para a sociedade, entre outros (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016).

A conclusão generalizada é que a influência destes *stakeholders* é tão ou mais relevante do que a influência dos *shareholders* (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016).

Apesar desta mudança de paradigma, a investigação académica realizada a este nível incidiu sempre muito mais sobre outros *stakeholders*, como por exemplo a comunidade, os órgãos de governo, os consumidores ou os clientes, do que no colaborador. No entanto, é o trabalho deste

último, bem como a sua percepção sobre as ações de RSC da empresa, que determina a sua identificação e motivação (Lee & Yoon, 2018).

### 2.1.3 – De um nível macro para um nível micro de responsabilidade social corporativa

Os trabalhos de investigação desenvolvidos sobre RSC focaram-se inicialmente num nível macro, nomeadamente num nível institucional ou organizacional, em detrimento de um nível micro ou individual (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016).

Este nível macro de RSC, que se refere a ações pensadas de uma forma mais agregada, é mediado por agentes normalmente externos à organização e vistos como um todo, como por exemplo consumidores, clientes, fornecedores e a sociedade em geral. Estamos assim a falar de um nível institucional. Este nível de análise define também o tipo de iniciativas de RSC que a empresa realiza, e que são condicionadas e influenciadas por estes agentes externos. Isto leva a que muitas ações de RSC levadas a cabo pela empresa tenham uma conotação muito mais simbólica do que concreta, sendo assim uma reação para agir em conformidade com as expectativas da sociedade (Aguinis & Glavas, 2012).

Por outro lado, o nível organizacional de RSC refere-se a motivos internos à empresa, mas assentes numa perspetiva macro, ou seja, a empresa na sua totalidade. Neste nível, as empresas iniciam ações de RSC para aumentar o retorno financeiro, pelo sentimento de fazer aquilo que é correto, para melhorar as práticas de gestão, para melhorar os produtos, para aumentar as eficiências operacionais ou para atrair investimento, entre outras. Para este nível organizacional, o espectro de investigação é já mais reduzido do que no nível institucional (Aguinis & Glavas, 2012).

No passado mais recente verificou-se um afunilamento da investigação académica, que passou de um nível macro para um nível micro e, portanto, para ações de RSC pensadas a um nível individual (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016).

O facto de a investigação ter evoluído de um nível macro para um nível micro permitiu por um lado um maior escrutínio, um maior nível de detalhe e um maior conhecimento de cada *stakeholder* e, por outro lado, que o colaborador começasse a ser tido em consideração e investigado enquanto *stakeholder* nas ações de RSC realizadas pelas empresas.

No entanto, apesar da importância do colaborador nas ações de RSC, a investigação académica sobre este *stakeholder*, bem como o conhecimento sobre o seu envolvimento e contributo nas ações RSC, é ainda bastante reduzido (Shen & Benson, 2014).

#### 2.1.4 – Responsabilidade social corporativa interna e externa

A RSC pode ser classificada como interna ou externa consoante as iniciativas desenvolvidas tenham como resultado o impacto em *stakeholders* internos, nomeadamente os colaboradores, ou externos à empresa (Aguinis & Glavas, 2012).

A literatura existente classifica como ações de RSC externa o apoio a causas humanitárias, caridade e doações, a ajuda no desenvolvimento da comunidade, a colaboração com organizações não governamentais e/ou sem fins lucrativos, os investimentos com vista a minimizar o impacto ambiental, prevenção e/ou redução da poluição, as práticas focadas na sustentabilidade para as gerações futuras, a qualidade dos produtos e os programas de serviço ao cliente (Farooq, Rupp & Farooq, 2017).

Por outro lado as ações de RSC interna, que têm como principal destinatário o colaborador, são classificadas como ações especificamente desenhadas para este, tais como programas de formação e desenvolvimento, ambientes de trabalho seguros, programas de diversidade e inclusão, programas focados no bem-estar e práticas éticas (Farooq, Rupp & Farooq, 2017).

Existe assim uma separação clara por parte da literatura existente relativamente aos dois tipos de RSC, bem como os respetivos recetores.

No caso das ações externas de RSC, o seu estudo e impacto tem sido amplamente discutido, quer do ponto de vista académico quer do ponto de vista de gestão (Campbell, 2007).

Quanto às ações internas de RSC, têm sido estudadas numa perspetiva de motivar os colaboradores e criar identificação com a empresa. Assim, a teoria da identidade social, que se baseia na necessidade de nos vermos a nós próprios e ao que nos rodeia de forma positiva, tem sido amplamente relacionada com este tipo de iniciativas de RSC, uma vez que estas são desenhadas pela empresa especificamente para os colaboradores, com vista à criação de um sentimento de pertença para com a organização (Lee & Yoon, 2018). Este sentimento de pertença e identificação irá gerar colaboradores mais focados e motivados, o que por sua vez melhorará o desempenho global da empresa com vista à criação de valor (Lee & Yoon, 2018).

Para além disso, a utilização destas iniciativas de RSC interna tem sido estudada também do ponto de vista de uma ferramenta estratégica de gestão de recursos humanos, na medida em que é utilizada para aumentar o envolvimento e o compromisso do colaborador para com a empresa, criando com isso maiores barreiras à saída de recursos e potenciando a retenção de talento (Flammer & Luo, 2017).

Todavia, quando pensamos no impacto que as ações de RSC externa têm no colaborador, existe um vazio na literatura existente, a qual não relaciona estas ações com o colaborador, ou que as considera como efeitos secundários de um objetivo principal que é criar impacto nos *stakeholders* externos, uma vez que a sua conceptualização foi pensada e desenvolvida para estes.



Só agora a investigação académica começa a dar os primeiros passos na direção de tentar compreender de que forma é que as iniciativas de RSC externa podem impactar os colaboradores, nomeadamente através da criação de identificação por parte do colaborador à empresa pelas suas iniciativas externas (Farooq, Rupp & Farooq, 2017), ou pela legitimidade das ações externas que a empresa leva a cabo e que criam uma influência positiva no colaborador (Lee & Yoon, 2018).

### 2.1.5 – Responsabilidade social corporativa como elemento do propósito das empresas

*“The deepest resources for the transformation of business, as for society as a whole, lies within the human heart. It is there we have to seek what it is we truly value and yearn for, and where we can harness the strongest motivation to change—ourselves, our organizations, and our world — for the better.”* (Cardinal Vincent Nichols).

A investigação realizada demonstra algum consenso no que toca ao papel do colaborador como principal recetor e influenciador das ações de RSC da empresa, sejam elas internas ou externas, sendo esse papel fundamental para criar o *“empowerment”* necessário nas empresas para que estas possam servir melhor os diferentes *stakeholders* e a sociedade no geral, criando assim uma alteração social positiva (Farooq, Rupp & Farooq, 2017).

Esta alteração social positiva, para a qual a RSC dá um importante contributo, é definida como o propósito das empresas e um tema recente no qual a investigação se começa a debruçar.

O propósito define-se pelo bem comum. As empresas que têm o seu propósito bem definido são aquelas que mais claramente assumem responsabilidade pelas suas ações e que trabalham para criar uma sociedade na qual os diversos *stakeholders* desejam viver (Hollensbe, Wookey, Loughlin, George, Nichols, 2014).

Assim as empresas devem focar-se, não apenas em minimizar o impacto negativo que geram na sociedade, mas também em maximizar o bem-estar das vidas que tocam (Hollensbe, Wookey, Loughlin, George, Nichols, 2014).

A geração de valor para o *shareholder* pode também ser incluída nesta perspetiva. No entanto, outros objetivos mais amplos devem mediar o propósito das empresas, tendo em consideração um grupo de *stakeholders* mais abrangentes, nomeadamente objetivos relacionados com a melhoria das condições de vida e, desta forma, um maior contributo para a sociedade em que a empresa se insere (Hollensbe, Wookey, Loughlin, George, Nichols, 2014).

As empresas que são focadas no seu propósito e que o incorporam na sua missão são empresas que conseguem atrair colaboradores igualmente focados no mesmo propósito (Wang, Tong, Takeuchi & George, 2016). Os fatores chave para se conseguir criar este foco no propósito são, por um lado, a

RSC nas suas diversas formas e, por outro, colaboradores altamente motivados e envolvidos nas ações de RSC.

## **2.2 – Motivação – enquadramento, conceito e dimensões-chave**

As teorias da motivação são utilizadas, entre outras aplicações, para explicar o comportamento e atitudes dos colaboradores nas empresas (Teck-Hong & Waheed, 2011).

A motivação do colaborador é uma parte essencial do sucesso de uma empresa e assenta em características internas ao colaborador e fatores externos que visam aumentar a motivação, como por exemplo as diferenças individuais dos colaboradores, questões relacionadas com a própria função ou as práticas em vigor na empresa (Rahbi, Khalid & Khan, 2017).

De acordo com a definição de Vroom (1964), a palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover-se. A motivação é assim uma força interna, que depende das necessidades da pessoa e que impele a mesma para a ação e execução (Teck-Hong & Waheed, 2011).

Segundo Robbins (2001), a motivação é um processo de satisfação de necessidades, o que significa que quanto mais satisfeitas estiverem essas necessidades, mais motivado estará o indivíduo e mais esforço irá desenvolver de forma a atingir os objetivos da organização (Teck-Hong & Waheed, 2011).

Os primeiros trabalhos de investigação desenvolvidos na área de motivação procuravam compreender os fatores que despoletavam o comportamento e atitudes e, conseqüentemente, a motivação dos indivíduos (Teck-Hong & Waheed, 2011).

As teorias desenvolvidas neste sentido como, por exemplo, a hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg ou a teoria dos motivos de McClelland, são designadas de teorias de conteúdo<sup>1</sup> (Teck-Hong & Waheed, 2011).

Uma vez que as teorias de conteúdo não permitiam avaliar as relações e interações que existiam entre os fatores e a motivação, a partir da década de 80 e 90 surgiu outro tipo de teorias, que se centravam em compreender de que forma os diferentes fatores interagem e influenciavam a motivação. Essas teorias são designadas de teorias de processo, sendo exemplos a teoria das expectativas, a teoria da definição de objetivos e a teoria da autodeterminação (Teck-Hong & Waheed, 2011).

Tanto as teorias de conteúdo como as teorias de processo, servirão para melhor compreendermos os principais constructos ligados a este tema, constructos esses que nos ajudarão a responder à questão central de investigação.

---

<sup>1</sup> O interesse na área das teorias de conteúdo teve o seu pico na década de 70, havendo nos dias de hoje pouca investigação empírica ou teórica sobre o tema (Ambrose & Kulik, 1999).

### 2.2.1 – Teorias de conteúdo: fatores que desencadeiam a motivação

As teorias de conteúdo são teorias cujo foco central é perceber quais os fatores que desencadeiam a motivação nos indivíduos. As teorias de conteúdo foram inicialmente desenvolvidas, entre outros, por Maslow (hierarquia das necessidades de Maslow), Herzberg (teoria dos dois fatores) e McClelland (teoria dos motivos).

A hierarquia das necessidades de Maslow defende que para os indivíduos, e especificamente os colaboradores, conseguirem estar motivados no desempenho das suas funções, é necessário a satisfação de diversos níveis daquilo a que chamou pirâmide das necessidades (Kim & Scullion, 2013).

Esta pirâmide continha cinco níveis de necessidades. Na base da pirâmide estavam as necessidades mais imediatas e, por conseguinte, as que teriam de ser satisfeitas em primeiro lugar. No topo da pirâmide estavam as necessidades mais complexas, as quais têm uma relação direta com a motivação (Teck-Hong & Waheed, 2011).

Por outro lado, e contrariamente a Maslow, Herzberg não defendia uma ordem de satisfação de necessidades para se poder avançar para o estágio seguinte e por fim se atingir a motivação. Ao invés, Herzberg defendia aquilo a que chamou “*motivation-hygiene theory*” ou teoria dos dois fatores (Gagné & Deci, 2005).

Esta teoria defende que existem dois fatores que coexistem entre si, os fatores de higiene que são extrínsecos e se referem, por exemplo, a situações de insatisfação com o trabalho ou relacionadas com as condições de trabalho, e os fatores motivadores que são intrínsecos e que têm a ver com aquilo que motiva e mobiliza os colaboradores, como por exemplo o crescimento profissional, o reconhecimento, a responsabilidade, entre outras (Kim & Scullion, 2013).

Os fatores motivadores são aqueles que são considerados mais relevantes e que permitem motivar os colaboradores enquanto que os fatores higiénicos são os que pouco ou nada contribuem para a motivação. A abordagem de Herzberg criou assim a introdução à distinção entre motivação intrínseca e motivação extrínseca.

A teoria dos motivos, desenvolvida por McClelland (1961) teve como base a teoria do sistema de necessidades de Murray (1938).

Este sistema de necessidades defendia que as necessidades representavam uma força interna no indivíduo, que direcionava o comportamento para a ação, como forma de gerar satisfação e a consequente libertação da necessidade que tinha ocorrido (Steel & König, 2006).

A teoria de Murray (1938) defendia ainda que as necessidades podiam ser primárias, ou seja, diretamente relacionadas com necessidades fisiológicas, como por exemplo a necessidade de alimento, ou secundárias e portanto relacionadas com a personalidade. (Steel & König, 2006).

Inicialmente McClelland (1961) não acreditava que as necessidades secundárias se pudessem reduzir apenas a traços de personalidade ou a recompensas monetárias, pelo que, das vinte necessidades secundárias que Murray (1938) inicialmente pensou existirem, McClelland (1961) definiu apenas três como fundamentais: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação, e a necessidade de poder (Steel & König, 2006).

A necessidade de realização está relacionada com a responsabilidade pessoal pelo desempenho, bem como a obtenção de satisfação decorrente de tarefas desafiantes. Assim, esta necessidade é aquela que gera a eficiência e o atingimento da excelência (Kim & Scullion, 2013).

A necessidade de afiliação baseia-se na necessidade básica do ser humano de estar e de se relacionar com os outros, ou seja, tem a ver com as relações interpessoais. Está relacionada com o sentimento de pertença do indivíduo a um grupo social, despoletando assim sentimentos de cooperação e conformidade (Kim & Scullion, 2013).

Por fim, a necessidade de poder diz respeito ao desejo dos indivíduos controlarem a envolvente que os rodeia e de influenciar os outros. Normalmente, surge com mais frequência em indivíduos que sabem à partida qual vai ser o resultado dos seus impulsos de poder. Não está, na maioria dos casos, relacionado com impulsos de agressão, mas antes com um tipo de assertividade que exerce poder numa sociedade que é atualmente bastante regulada e controlada (Kim & Scullion, 2013).

Estas necessidades não dependem umas das outras, mantêm o mesmo padrão ao longo do tempo e tendem a mudar, quer em duração quer em intensidade. Assim os nossos pensamentos e comportamentos são um reflexo da necessidade, e respetiva intensidade, que estiver por satisfazer num dado momento (Steel & König, 2006).

O objetivo destas teorias de conteúdo, assenta em compreender os constructos que geram a motivação nos indivíduos, não se focando nas interações que esses constructos também desempenham na motivação (Teck-Hong & Waheed, 2011).

De forma a se compreender também essas interações, foram desenvolvidas as teorias de processo que serão abordadas de seguida.

### 2.2.2 – Teorias de processo: a interação entre fatores e o seu impacto na motivação

Contrariamente às teorias de conteúdo, que se focavam em identificar os fatores que motivam o comportamento, as teorias de processo concentram-se no desenrolar do comportamento motivado, ou seja, como é que determinados fatores, como recompensas ou punições, interagem e direcionam o comportamento (Locke & Latham, 2004).

Uma das abordagens iniciais foi a teoria das expectativas. Foi proposta por Vroom (1964) e baseava-se num modelo com duas variáveis, expectativa e valor (Locke & Latham, 2004).

Desta forma, era com base na expectativa de concretização do objetivo, e no valor contido nessa mesma concretização, que o colaborador tomava a decisão sobre a ação a tomar, bem como a escolha entre as diversas tarefas que tinha a seu cargo (Steel & König, 2006).

Das diversas teorias sobre motivação com maior preponderância na literatura académica, a teoria das expectativas é uma das mais simplistas e uma das quais mais limitações apresenta, uma vez que se foca em situações que são muitas vezes episódicas e que não têm qualquer continuidade ao longo do tempo (Steel & König, 2006).

Outra das abordagens no sentido de se identificar a interação entre os fatores e a motivação foi a teoria da definição de objetivos desenvolvida por Locke e Latam (1990), e que se focava na realização de objetivos por parte dos indivíduos como forma de motivação, uma vez que acreditavam que a definição de metas era a forma mais eficiente para gerar o comportamento motivado (Gagné & Deci, 2005).

Ao contrário de objetivos vagos e fáceis de atingir, objetivos mais complexos e exigentes mas ainda assim realizáveis, levavam a uma performance superior e geravam nos colaboradores uma maior motivação e compromisso com o atingimento dos objetivos, e conseqüentemente uma maior satisfação com o trabalho (Corgnet, Miñambres & Gonzalez, 2012).

O trabalho de investigação realizado sobre esta teoria demonstra que, na grande maioria dos casos, a mesma se comprova e que objetivos difíceis e exigentes mas ainda assim atingíveis geram uma maior motivação nos colaboradores (Corgnet, Miñambres & Gonzalez, 2012).

Parte da investigação académica teve também como objetivo compreender a interação desta teoria, cujo foco é primordialmente a motivação intrínseca, com recompensas monetárias que são essencialmente extrínsecas. A conclusão foi que, a não ser que a recompensa monetária fosse bastante elevada, este tipo de motivação extrínseca tinha uma influência negativa na motivação intrínseca dos colaboradores quando usada em conjunto com uma definição de objetivos exigente (Corgnet, Miñambres & Gonzalez, 2012).

Uma das teorias que estudou a interação entre os fatores e a motivação, mas com uma abordagem mais aprofundada da motivação intrínseca (relacionada com fatores intrínsecos) e motivação extrínseca (relacionada com fatores extrínsecos) foi a teoria da autodeterminação, desenvolvida por Deci (1975) (Gagné & Deci, 2005).

Esta teoria sugere que a motivação intrínseca é a forma mais “pura” de motivação e aquela que ocorre nos colaboradores pelo facto de se envolverem na tarefa porque a acham interessante, desenvolvendo assim uma satisfação genuína com a realização da mesma (Gagné & Deci, 2005).

Deste modo, o conceito de autodeterminação tem a ver com o desejo de desenvolvimento do colaborador, que por sua vez origina a motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005).

Por outro lado, a motivação extrínseca requer um fator externo que cria no colaborador a motivação para a tarefa em questão (Jensen, 2018).

Deci (1975), através da teoria da autodeterminação, verificou que a motivação intrínseca é uma motivação totalmente autónoma, e é aquela na qual as empresas se devem focar, dando ao colaborador oportunidades de desenvolvimento.

Deci (1975) aprofundou também a motivação extrínseca, detalhando a sua abrangência em quatro tipos de motivação que variam entre si no grau de controlo ou de autonomia que contêm: Regulação externa, regulação introjetada, regulação identificada e regulação integrada (Gagné & Deci, 2005).

Os tipos de motivação extrínseca que são na sua essência controlados são a regulação externa e a regulação introjetada. São designados por tipos de motivação controlada uma vez que é necessário exercer algum tipo de controlo externo e, portanto, associar às tarefas uma recompensa ou consequência (regulação externa) ou associar a tarefa, por exemplo, a avaliações de desempenho (regulação introjetada) (Gagné & Deci, 2005).

Quanto aos tipos de motivação extrínseca autónomos, estes não requerem um controlo a ser exercido, uma vez que estão relacionados com a própria vontade do indivíduo e com a sua identificação com determinados valores e comportamentos.

A regulação identificada, um dos tipos de motivação extrínseca autónoma, está relacionada com os objetivos, valores e regulamentos da empresa, e a forma como estes estão alinhados com os objetivos e valores do colaborador. Quanto maior for este alinhamento, maior será a motivação extrínseca autónoma gerada no indivíduo.

Podemos considerar que a regulação integrada, o outro tipo de motivação extrínseca autónoma, é uma versão melhorada da regulação identificada, uma vez que, para além do alinhamento entre os objetivos e valores do indivíduo e os objetivos e valores da empresa, tem que existir também por parte da empresa uma coerência e alinhamento entre aquilo a que se propõe e o que efetivamente pratica (Gagné & Deci, 2005).

Nestes dois tipos de motivação autónoma, apesar de não existir um controlo a ser exercido, a vontade e comportamento do indivíduo não é ainda inato e intrínseco, e portanto não podem ser considerados como motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005).

Por fim, existe ainda um outro nível presente na teoria da autodeterminação que é a ausência de motivação e que se caracteriza essencialmente pela ausência de intenção para agir (Gagné & Deci, 2005).

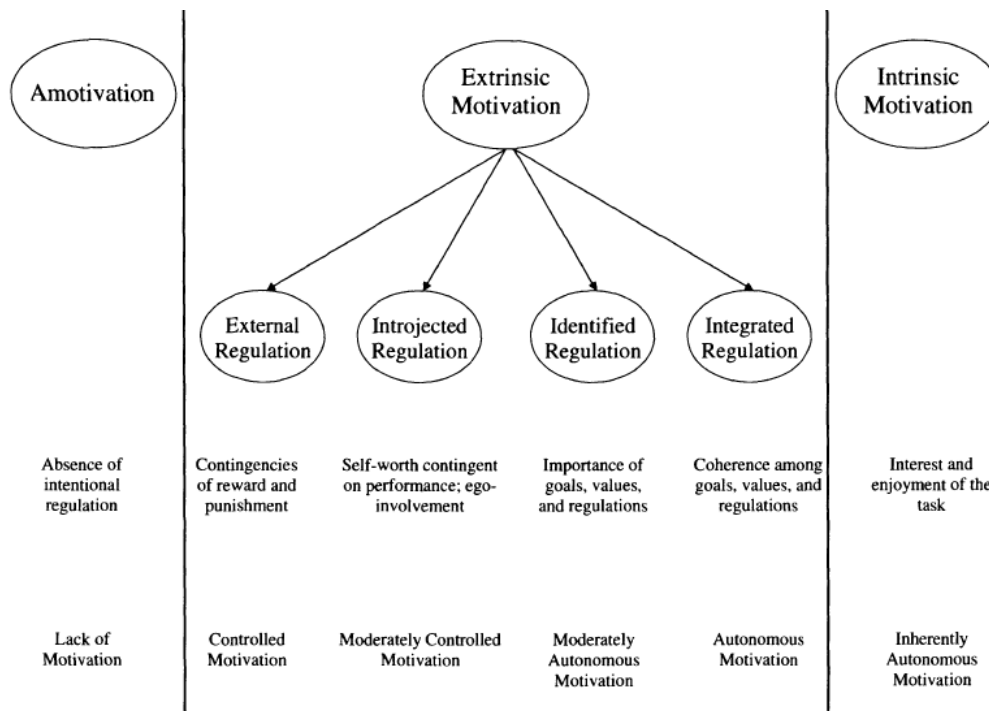


Figura 1: Framework da teoria da autodeterminação (Gagné & Deci, 2005).

Em resumo, a teoria da autodeterminação faz a distinção entre ausência de motivação, motivação extrínseca e motivação intrínseca. Dentro da motivação extrínseca existe a motivação controlada, onde se insere a regulação externa e a regulação introjetada, e a motivação autónoma, que inclui a regulação identificada e a regulação integrada. A motivação intrínseca é a forma mais “pura” de motivação autónoma (Gagné & Deci, 2005).

### 2.3 – Impacte da responsabilidade social corporativa na motivação dos colaboradores

O enquadramento teórico sobre RSC e sobre motivação permitiu melhor compreender os vários constructos relacionados com ambos os temas, dando pistas sobre algumas relações que podem existir.

As ações externas de RSC são ações tipicamente dirigidas a outros *stakeholders* que não o colaborador, e estão relacionadas com ações sobre envolventes externas à empresa, como por exemplo o meio ambiente, a comunidade, os clientes, os consumidores, entre outros.

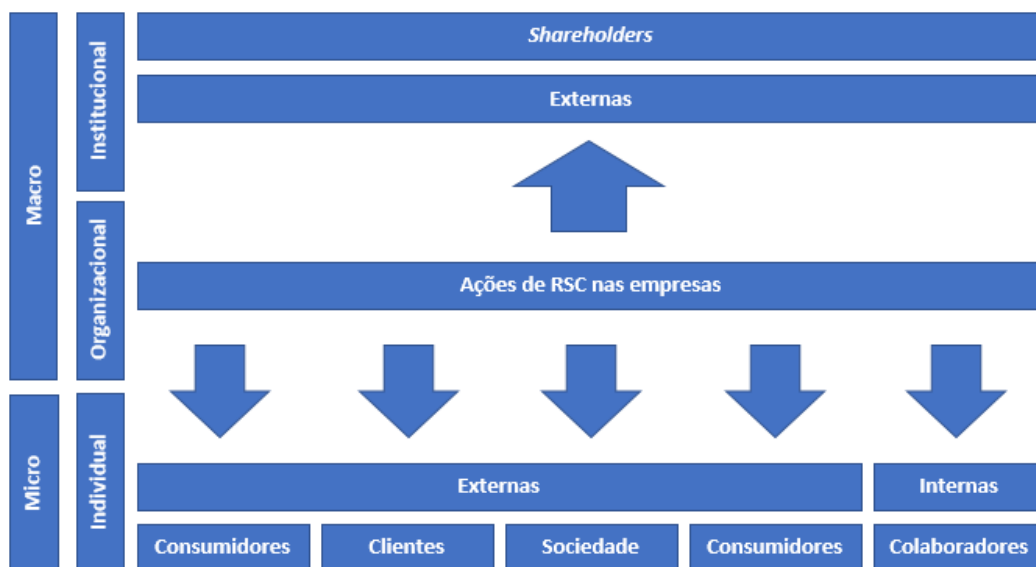


Figura 2: Framework da relação entre os níveis de RSC e os stakeholders.

Por outro lado, e numa perspetiva de motivação, as várias ações de RSC externa poderão funcionar como fatores que, ou despoletam a motivação (teorias de conteúdo) ou que interagem entre si para gerar diferentes níveis de motivação no colaborador (teorias de processo).

Uma vez que se pretende aferir o impacto da RSC na motivação, o que se procura investigar é a forma como estas ações de RSC externa poderão interagir com a motivação e, portanto, com um enfoque na motivação baseada nas teorias de processo.

Relativamente às teorias de processo abordadas, a teoria que faz a ligação entre ações de RSC externa e motivação é a teoria da autodeterminação, uma vez que, tipicamente, a RSC externa não é definida sobre a forma de objetivos para os colaboradores (teoria da definição de objetivos) e não contém um valor diretamente aplicável ao colaborador (teoria da expectativas), já que são ações desenhadas para *stakeholders* externos.

Assim, partindo da teoria da autodeterminação e respetivas definições de motivação intrínseca e extrínseca, poderá existir uma relação entre as ações de RSC externa e a motivação extrínseca autónoma, uma vez que esta, tal como a RSC externa, está relacionada com os objetivos, valores e regulamentos da empresa, bem como com a sua coerência e alinhamento. No caso do outro tipo de motivação extrínseca presente na teoria da autodeterminação, a motivação controlada, considerando que está relacionada com a associação a recompensas e consequências para o colaborador, mais dificilmente poderá estar relacionada com ações de RSC externas já que estas, além de não serem desenhadas especificamente para os colaboradores, são difíceis de considerar ou adaptar a uma lógica de recompensa ou consequência.



Outra possibilidade será relacionar a RSC externa com a motivação intrínseca, caso os temas tratados pela RSC externa sejam temas muitíssimo relevantes para o colaborador, os quais lhe vão despertar uma motivação genuína e inata.

Em resumo, a RSC externa poderá assim atuar como uma variável que interage e influencia a motivação extrínseca autónoma e a motivação intrínseca, e portanto serão estas as variáveis que vão ser consideradas pelo estudo a realizar.

Dado que na motivação extrínseca autónoma o grau de autonomia varia consoante a coerência e alinhamento das ações levadas a cabo pela empresa com os seus objetivos, valores e regulamentos, esta coerência e alinhamento poderá ter um papel moderador na relação entre a RSC externa e a motivação (autónoma e intrínseca).

Assim, aquilo a que esta dissertação se propõe, é tentar perceber até que ponto é que as ações de RSC externa impactam a motivação dos colaboradores, quer a nível extrínseco (motivação autónoma) quer a nível intrínseco (motivação intrínseca), podendo esta relação ser moderada pela coerência e alinhamento da empresa relativamente às ações de RSC que desenvolve.

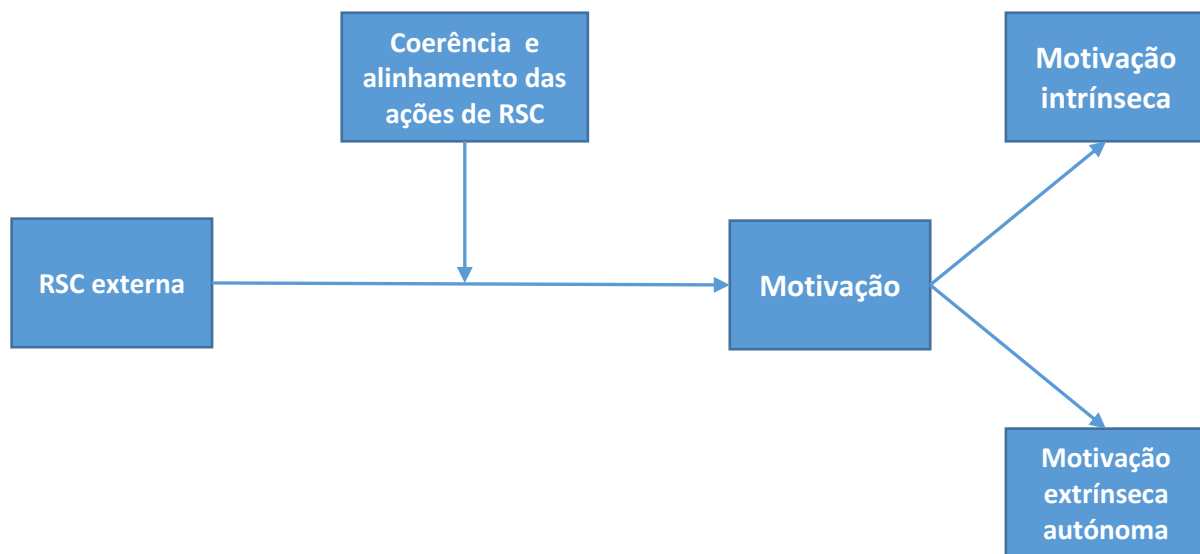


Figura 3: Framework da ligação entre motivação e RSC.

De forma a conseguirmos testar o pressuposto anteriormente mencionado, foram desenvolvidas as seguintes questões de investigação e respetivas hipóteses:

**Questão de investigação 1:** Em que medida a RSC externa se relaciona com a motivação extrínseca autónoma e a motivação intrínseca?

- **Hipótese 1:** A RSC externa relaciona-se positivamente com a motivação extrínseca autónoma.
- **Hipótese 2:** A RSC externa relaciona-se positivamente com a motivação intrínseca.

**Questão de investigação 2:** Existem outras variáveis que podem moderar a relação entre RSC externa e a motivação?

1. **Hipótese 3:** O grau de coerência e alinhamento da empresa relativamente às ações de RSC que desenvolve impacta positivamente a relação entre RSC externa e a motivação extrínseca autónoma.

## Capítulo 3: Metodologia e recolha de dados

### 3.1 – Metodologia aplicada

O objetivo deste estudo é perceber o impacto entre a RSC externa e a motivação dos colaboradores. Para tal, o desenho experimental utilizado foi um desenho transversal quantitativo, sob a forma de questionário online, aplicado em várias empresas e num determinado momento do tempo, de forma a se testar as questões de investigação desenvolvidas e respetivas hipóteses.

Dado o tempo disponível e o tema tratado na presente tese, a recolha online por questionário foi a forma mais rápida e conveniente para a recolha de dados, uma vez que a grande maioria dos inquiridos são, tipicamente, pessoas com acesso a computador e internet, e que desenvolvem a maior parte do seu trabalho com estas ferramentas, estando portanto familiarizados com as mesmas. A recolha de respostas foi feita através da ferramenta Qualtrics, disponibilizada para este efeito.

O facto de se aplicar o questionário a diferentes empresas serviu por um lado para obter uma amostra com dimensão mais elevada que permitisse analisar as correlações, e por outro para se detetar diferenças nas respostas em função de algumas características da empresa.

Através deste método foi possível aferir, entre os colaboradores das várias empresas, quais foram as suas predisposições e opiniões relativamente à responsabilidade social corporativa, bem como em que medida este tema afeta a sua motivação.

### 3.2 – O questionário

O questionário foi construído com recurso a duas escalas já existentes. Foi utilizada uma versão modificada da escala desenvolvida por Turker (2008) referente à RSC, e a *work extrinsic and intrinsic motivation scale* (WEIMS), baseada na teoria da autodeterminação (*self determination theory*), à qual foram acrescentadas duas questões. Todas as restantes questões foram desenvolvidas de raiz.

O questionário divide-se assim em três grandes áreas. A primeira área do questionário está relacionada com a RSC. De forma a aferir qual o nível de envolvimento dos inquiridos com a RSC, foram desenvolvidas inicialmente questões mais genéricas.

Algumas das questões desenvolvidas foram por exemplo se a empresa desenvolve ou não ações de RSC, que tipo de ações a empresa desenvolve, qual a importância dessas ações para o colaborador, se já esteve envolvido em alguma ação de RSC levada a cabo pela empresa ou se a empresa divulga regularmente os resultados dessas ações.

Posteriormente foi desenvolvida uma questão que pretende aferir a coerência entre aquilo que a empresa se propõe realizar e aquilo que efetivamente pratica. Esta questão será muito importante pois será analisada como variável moderadora da relação entre a RSC externa e a motivação. Foi

também desenvolvida uma outra questão que servirá para identificar quais as ações de RSC que são mais importantes para o colaborador. Esta questão irá permitir identificar os colaboradores que valorizam mais as ações de RSC externa.

De seguida, e de forma a aprofundarmos um pouco mais o conhecimento sobre o envolvimento dos inquiridos com a RSC, quer na vertente externa que na vertente interna, foi utilizada uma versão modificada da escala desenvolvida por Turker (2008). Essa escala teve como base a tipologia de Wheeler e Sillanpaa (1997) que dividia os *stakeholders* em três categorias. A primeira categoria é denominada "*Primary social stakeholders*" e refere-se aos *stakeholders* "humanos" e que têm impacto direto nas relações que estabelecem com a empresa. A segunda categoria diz respeito aos *stakeholders* que têm menos impacto direto, que foi definida como "*secondary social stakeholders*". Por fim a terceira categoria é descrita como "*nonsocial stakeholders*" e caracteriza-se por não ter um envolvimento humano, podendo ainda ser subdividida em categorias primárias ou secundárias, consoante exista uma ligação direta ou indireta com a empresa, sendo exemplos de "*nonsocial stakeholders*" o meio ambiente e a preocupação com as gerações futuras por exemplo.

Assim Turker (2008), usando como base este referencial, desenvolveu uma escala de 18 itens, medidos através de uma escala tipo Likert de 7 pontos, que servirá para validar o grau de concordância dos inquiridos com cada uma das 18 questões. Inclui itens como "As políticas da empresa incentivam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras." ou "A empresa dá destaque à importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade".

A escala desenvolvida, não conseguindo abranger todos os *stakeholders* que poderão influenciar as ações de RSC de uma empresa, incorpora questões sobre alguns temas-chave, como por exemplo, colaboradores (questões 1 a 5), clientes (questões 6 a 9), sociedade (questão 10), governo (questões 11 e 12), meio ambiente (questões 13 e 18), gerações futuras (questões 14 e 17) e organizações não governamentais (questões 15 e 16) (anexo I).

Algumas das questões foram colocadas pela negativa, como por exemplo as questões 5, 12 e 15, de forma a ser possível identificar algum enviesamento nas respostas dadas, por exemplo caso o participante dê a mesma resposta instintivamente a todas as perguntas.

A escala de Turker (2008), permitirá assim, não só analisar qual o nível de envolvimento dos colaboradores com a RSC, mas também aferir que tipo de ações de RSC têm mais importância para o colaborador, se as ações de RSC interna, ou as ações de RSC externa.

A segunda área do questionário pretende avaliar a motivação dos colaboradores, de forma a se verificar como é que esta se correlaciona com a RSC.

Para tal, foi utilizada a *work extrinsic and intrinsic motivation scale* (WEIMS), baseada na teoria da autodeterminação (*self determination theory*), que se divide em seis subescalas de três itens cada, que correspondem aos seis tipos de motivação defendidos pela teoria da autodeterminação,

nomeadamente, motivação intrínseca, regulação integrada, regulação identificada, regulação introjetada, regulação externa, e ausência de motivação.

Para o presente estudo, o foco principal será na motivação intrínseca, na regulação integrada e na regulação identificada.

A WEIMS é uma medida de 18 itens, medidos através de uma escala tipo Likert de 7 pontos, que serve para validar o motivo pelo qual as pessoas trabalham. Inclui itens como “Eu trabalho pela satisfação que sinto ao aceitar desafios interessantes” ou “Eu trabalho porque é parte da maneira que escolhi para viver a minha vida” ou ainda “Não sei porque trabalho, é exigido muito dos colaboradores”.

As questões 4, 8 e 15 estão relacionadas com a motivação intrínseca, as questões 5, 10 e 18 dizem respeito à regulação integrada, as questões 1, 7 e 14 referem-se à regulação identificada, as questões 6, 11 e 13 focam-se na regulação introjetada, as questões 2, 9 e 16 são sobre regulação externa e, por fim, as questões 3, 12 e 17 pretendem aferir a ausência de motivação. Tendo em conta o alfa de Cronbach abaixo de 0,70 das questões relacionadas com a ausência de motivação e regulação identificada, foram adicionadas mais duas questões, cada uma relacionada respetivamente com estes dois tipos de motivação de forma a que fosse possível melhorar o alfa de Cronbach, melhoria essa que se verificou e que será apresentada em detalhe no capítulo 4.

Esta segunda área de questionário tem ainda duas questões que pretendem, por um lado, avaliar a relação da RSC com a motivação dos colaboradores no desempenho das suas funções e, por outro, identificar outros fatores que possam despoletar a motivação nos colaboradores e que não sejam exclusivamente focados na RSC.

A terceira e última área do questionário diz respeito às questões demográficas, nas quais se incluem por exemplo género, idade, setor de atividade, entre outras.

Esta área do questionário terá uma dupla função. Por um lado, servirá para caracterização da amostra em estudo e, por outro, servirá para se detetar eventuais diferenças nas respostas, com base em fatores como por exemplo a idade ou a formação académica, principalmente entre empresas de diferentes setores, cujos colaboradores podem ter perceções muito diferentes sobre a RSC e a motivação.

### **3.3 – Procedimento e participantes**

Para a realização deste estudo foram abordados colaboradores de algumas empresas, através de e-mail ou outro suporte digital, tendo sido solicitada a sua colaboração, explicado o objetivo geral do estudo e sido também assegurada a confidencialidade das respostas. Algumas das empresas

envolvidas no estudo têm um propósito e uma vocação bastante vincada na área da responsabilidade social.

O questionário foi partilhado através de um link para a ferramenta Qualtrics e não existia tempo limite para a realização do mesmo. Com exceção da pergunta sobre o sector de atividade onde trabalha, todas as outras questões eram de resposta obrigatória.

As empresas englobadas no estudo atuam em áreas tão diversas como bens de grande consumo, setor da saúde, energia, construção, educação ou setor automóvel.

Dos contactos realizados, foram obtidas 176 respostas. Destas, 52 respostas foram excluídas por não terem sido finalizadas. Foram assim obtidas 124 respostas válidas, uma taxa de resposta de 70%.

O software utilizado para o tratamento estatístico dos dados foi o *IBM SPSS Statistics*.

## Capítulo 4: Análise de resultados

### 4.1 – Caracterização da amostra

No que respeita à caracterização da amostra, houve um maior número de respostas do género Feminino (N = 74) face ao género Masculino (N = 50) conforme a figura 4.

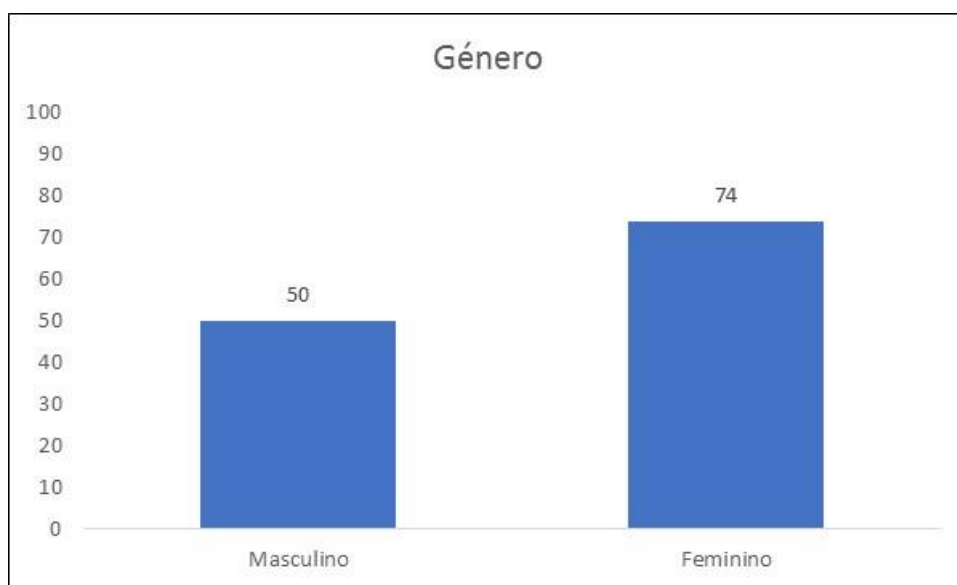


Figura 4: Distribuição da amostra por género.

No que se refere à idade dos participantes, as faixas etárias com maior predominância são de 26 a 35 anos e de 36 a 45 anos, conforme média obtida de 2,77, sendo que estas duas faixas etárias representam 77,4% da amostra (figura 5). A variância é de 0,697, o que indica que não existe uma dispersão muito grande da amostra.

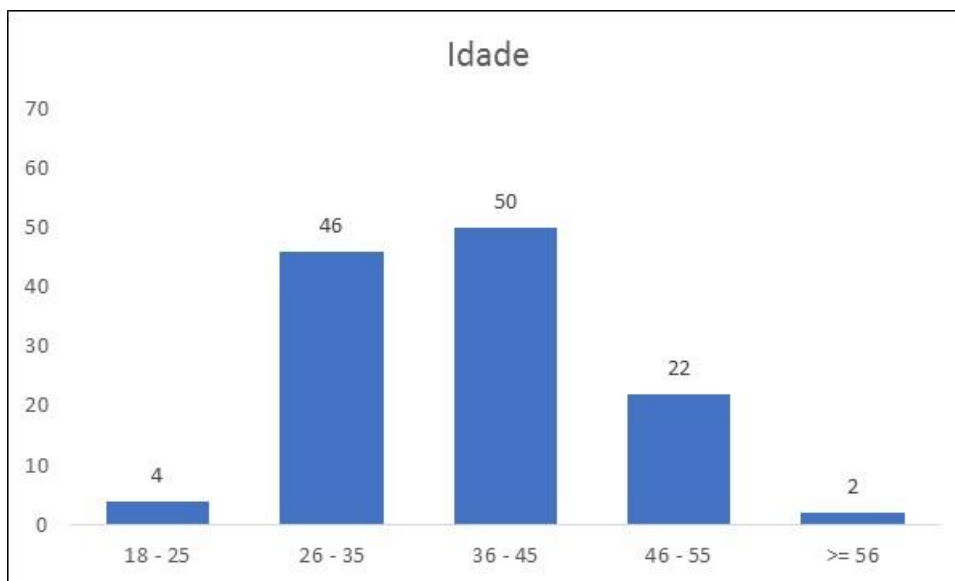


Figura 5: Distribuição da amostra por idade.

Observando a distribuição de idades por género (figura 6), verifica-se que tanto o género masculino como o género feminino se concentram maioritariamente no intervalo de idades entre os 26 e 35 anos e os 36 e 45 anos, ainda assim com maior predominância do género feminino em ambos os intervalos. O intervalo de idades dos 46 aos 55 anos tem uma maior predominância do género masculino, ao contrário do que acontece nos outros intervalos de idades.

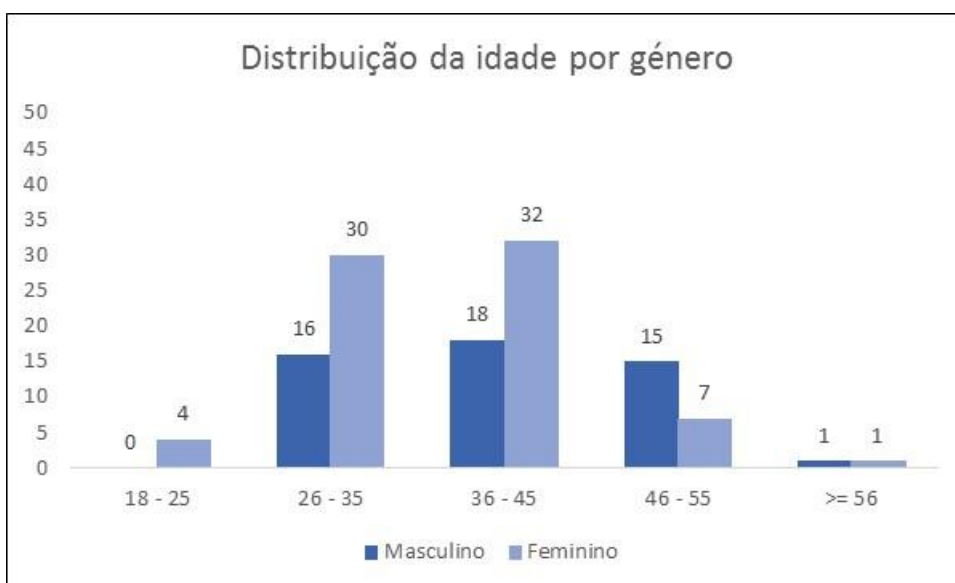
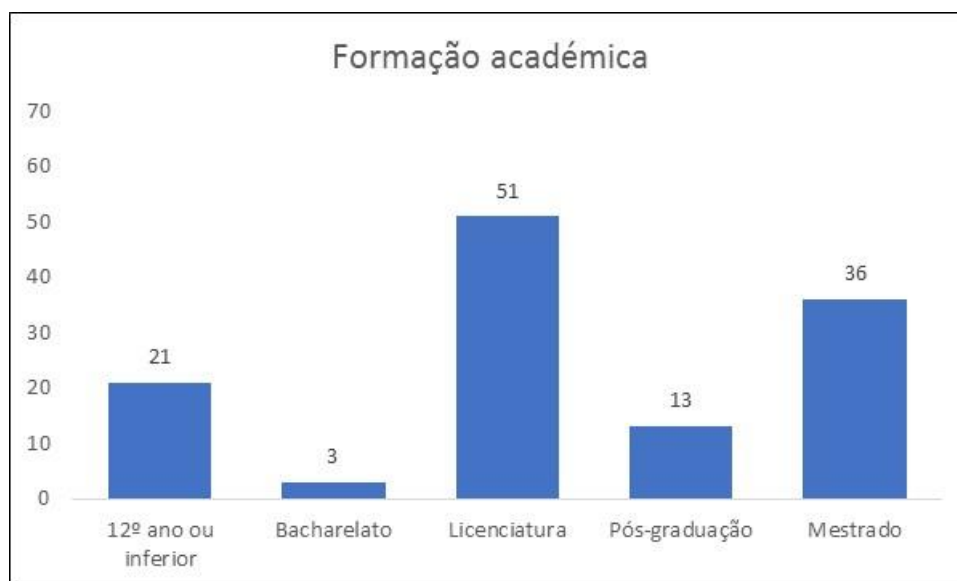


Figura 6: Distribuição da amostra por género e idade.

Quanto à formação académica (figura 7), a maioria dos participantes tem uma formação académica superior (83,1% da amostra), sendo a licenciatura e o mestrado as formações com maior predominância.





*Figura 7: Distribuição da amostra por formação académica.*

Esta predominância está alinhada com as idades dos inquiridos pois, conforme já mencionado, a maioria situa-se na faixa etária entre os 26 e os 45 anos, ou seja, o grupo de indivíduos que se insere na formação pré e pós Bolonha, o que explica a grande predominância também de mestrados a nível de formação superior.

Quanto à distribuição da formação académica por género (figura 8), verifica-se que existe uma maior incidência do género feminino ao nível de licenciatura e Mestrado (59,8% de prevalência do género feminino nestes casos).

Relativamente à pós-graduação, existe uma maior incidência do género masculino face ao feminino (14,0% dos casos no primeiro e 8,1% no segundo).

Verifica-se portanto que a tendência em ambos os géneros na amostra é muito semelhante no que toca à formação académica, com a exceção da pós-graduação conforme mencionado.

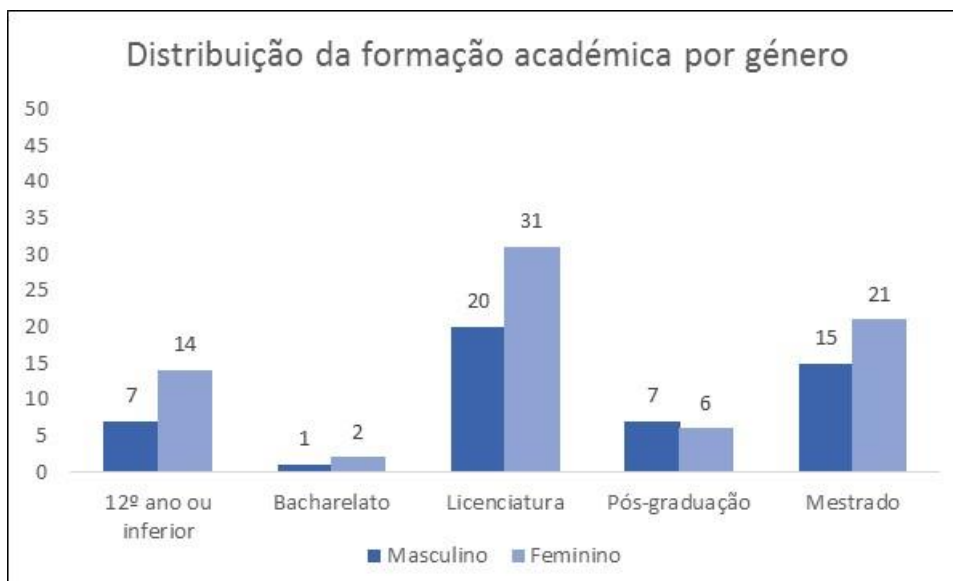


Figura 8: Distribuição da amostra por género e formação académica.

No que respeita ao setor de atividade onde se inserem os inquiridos (figura 9), verifica-se uma maior dispersão dos dados, uma vez que a variância é de 10,06 num total de 14 setores identificados na amostra.

O setor predominante é o de bens de grande consumo, que representa mais de metade da amostra (50,8%).

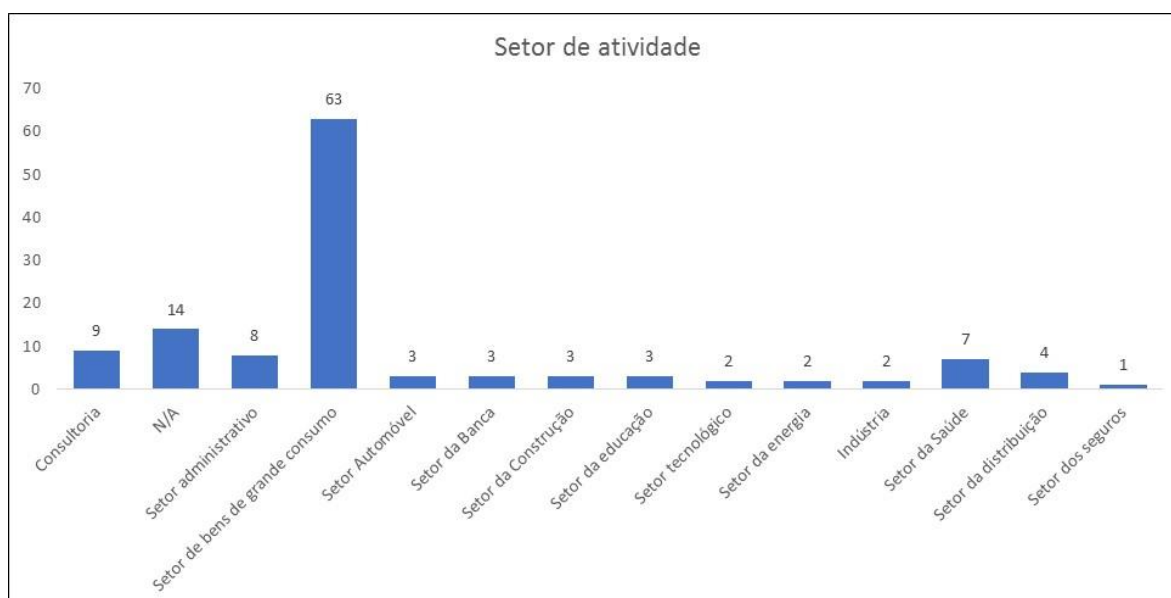


Figura 9: Distribuição da amostra por setor de atividade.

Observando em maior detalhe as empresas que compõem os setores de atividade (figura 10), verificamos uma dispersão dos dados ainda maior, obtendo-se uma variância de 231,924 (num total

de 43 empresas), sendo a Unilever Fima aquela que se destaca com um maior número de respostas (N = 53). A designação “N/A” refere-se às respostas que não permitiram identificar a empresa, quer porque apenas foi adicionado um espaço na resposta ou porque foi explicitamente escrito pelos participantes que não pretendiam identificar a empresa onde trabalham.

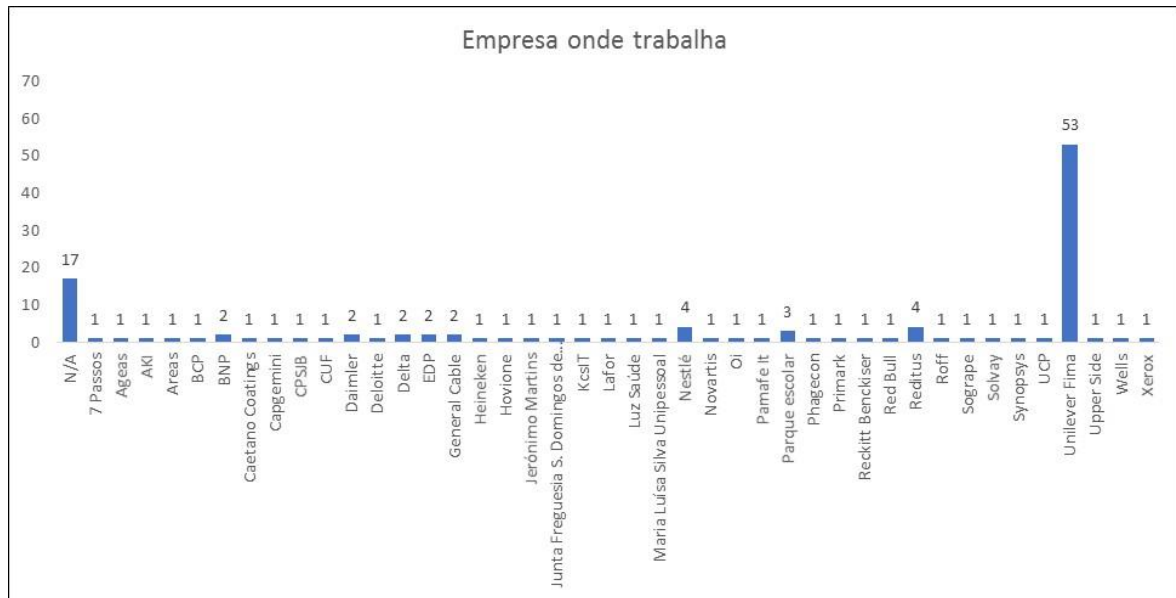


Figura 10: Distribuição da amostra por empresa.

No que concerne às ações de RSC, verifica-se que, dos 124 participantes, 112 trabalha em empresas que desenvolvem ações de RSC (figura 11).

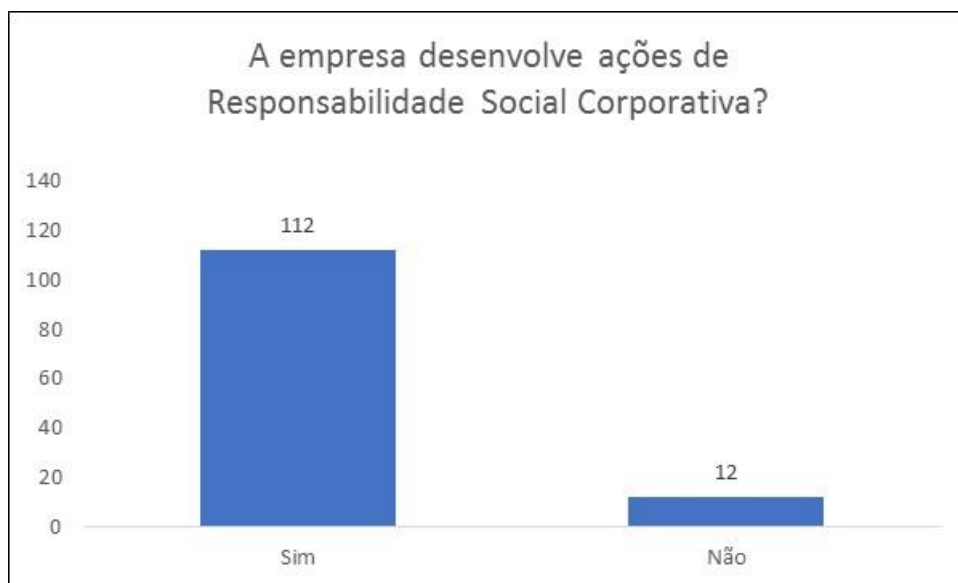


Figura 11: Distribuição da amostra por desenvolvimento de ações de RSC por parte das empresas.

Os restantes participantes (N = 12) não trabalham em empresas que desenvolvem ações de RSC e, portanto, não necessitaram de responder às cinco questões seguintes do questionário, uma vez que estas eram específicas para colaboradores cujas empresas desenvolvem ações de RSC.

Para os outros (N = 112), foi questionado que tipo de ações são desenvolvidas nas respetivas empresas (figura 12).

No que respeita às ações de RSC desenvolvidas pelas empresas, o apoio a causas sociais e a redução do impacto ambiental são as mais frequentes.



Figura 12: Tipos de ações de RSC desenvolvidas pela empresa.

Foi também selecionado por um participante a opção outras. A resposta dada no campo de texto disponibilizado foi “Partilha de resultados anuais da empresa em ações e seguro de vida”. Não foram obtidas mais respostas neste campo.

Quanto à importância que as ações de RSC têm para os colaboradores (figura 13), 34,8% dos 112 participantes afirmaram que essas ações eram extremamente importantes e 51,8% afirmaram que eram muito importantes, demonstrando assim a grande relevância que a RSC tem para a amostra em estudo. A média de respostas situa-se em 1,79 com uma variância de 0,471, o que reforça a grande concentração de respostas nas opções de maior importância das ações de RSC.



Figura 13: Importância das ações de RSC para o colaborador.

Esta importância fica ainda mais evidenciada quando se verifica que mais de metade dos 112 participantes (66,1%) já estiveram envolvidos em ações de RSC levadas a cabo pela empresa (figura 14).

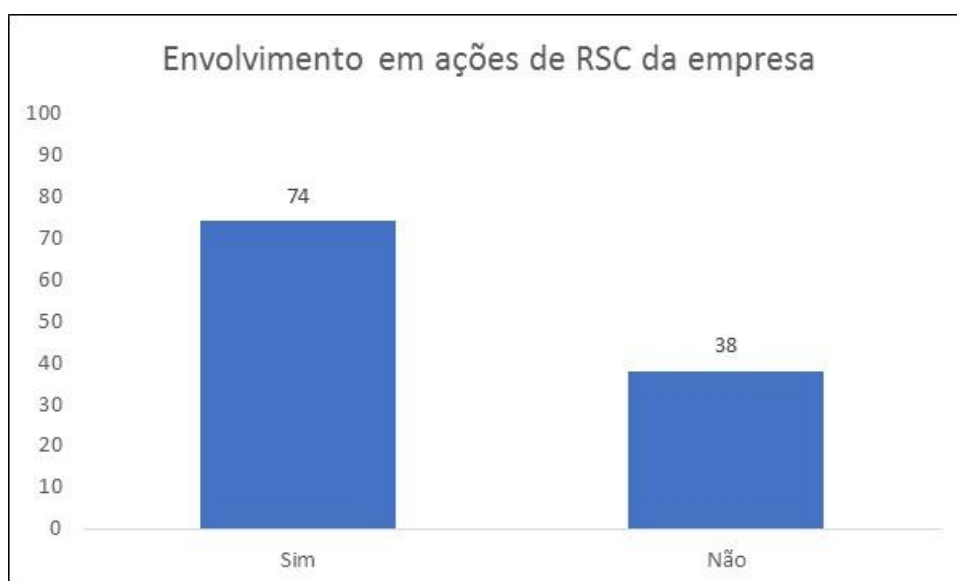


Figura 14: Envolvimento dos colaboradores em ações de RSC da empresa.

Verifica-se que as próprias empresas que desenvolvem essas ações, se preocupam em criar visibilidade sobre as mesmas, conforme demonstrado na pergunta sobre se a empresa divulga regularmente os resultados das ações de RSC (figura 15), com 71,4% dos participantes a responderem afirmativamente a esta questão.

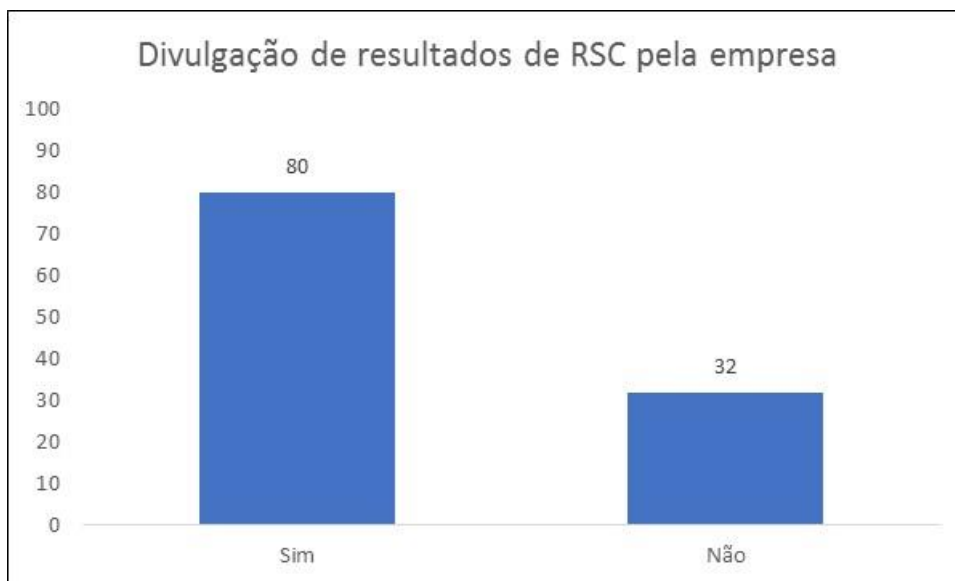


Figura 15: Divulgação de resultados de RSC pela empresa.

Sobre o alinhamento e coerência das atitudes e práticas com aquilo que a empresa efetivamente realiza (figura 16), as opiniões dividem-se com 49,1% dos participantes a afirmar existir uma coerência e alinhamento total, enquanto que igual percentagem (49,1%) afirma que esse alinhamento e coerência é parcial.

A média obtida (1,53) comprova precisamente a divisão de respostas nas opções de coerência e alinhamento total e parcial. A variância de 0,288 confirma a concentração de respostas nestas duas opções, tendo a outra opção de resposta sido selecionada por apenas dois participantes.



Figura 16: Coerência e alinhamento das práticas com aquilo que a empresa realiza.

Foi também pedido aos participantes que colocassem um conjunto de ações de RSC por ordem de importância, sendo 1 a mais importante e 8 a menos importante (figura 17).

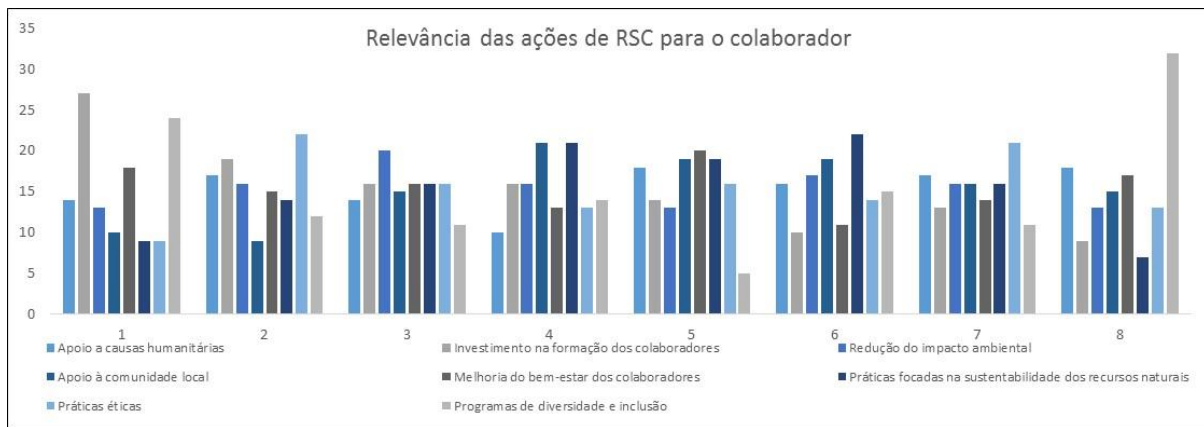


Figura 17: Relevância das ações de RSC para o colaborador.

Verifica-se que as ações de RSC relacionadas com os colaboradores foram aquelas que mais vezes foram consideradas como mais importantes, tendo sido obtida uma média de 3,79 para o investimento na formação dos colaboradores e 4,42 na melhoria do bem-estar dos colaboradores. A terceira média mais elevada é relacionada com a redução do impacto ambiental, com um valor de 4,45.

A variância é no geral elevada (acima de 5) nas várias opções, demonstrando que existe alguma dispersão em termos de prioridade das iniciativas mais relevantes de serem implementadas pela empresa.

Quando questionados sobre o impacto que a RSC tem na sua motivação (figura 18), 18,5% dos participantes respondeu que as ações de RSC levadas a cabo pela sua empresa são muito motivantes, 31,5% responderam que são motivantes, 35,5% respondeu que estas ações têm alguma importância na sua motivação e 14,5% afirmam que estas ações de RSC têm pouco ou nenhum impacto na sua motivação. Desta forma, constata-se que mais de metade da amostra atribui impacto à RSC enquanto fator de motivação, o que fica demonstrado também pela média obtida de 2,48 e portanto situada nas três primeiras opções.

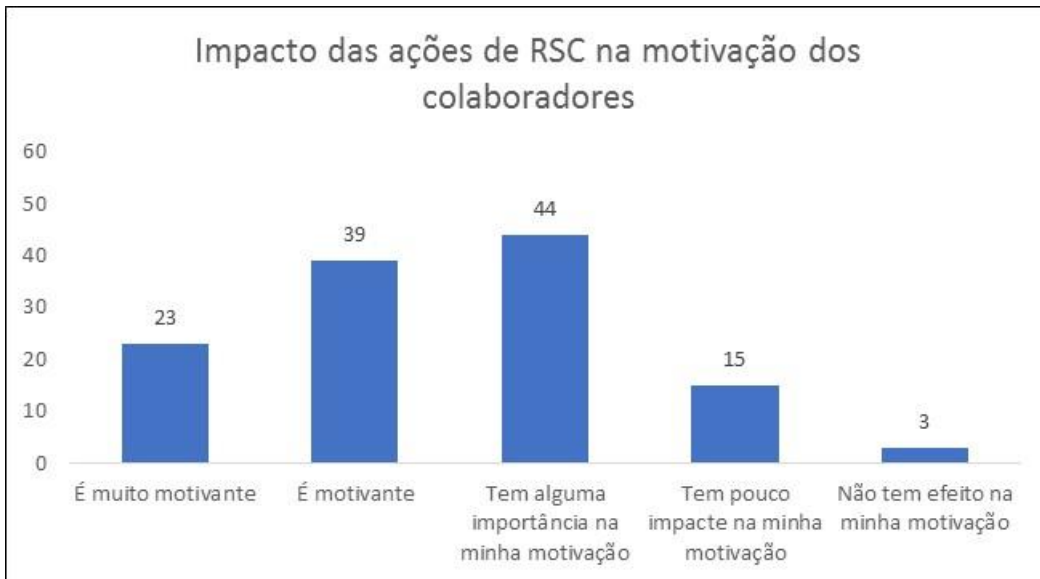


Figura 18: Impacto das ações de RSC na motivação dos colaboradores.

Quando se compara esta questão com a importância da RSC para os inquiridos (figura 19), verificamos que, do total de 112 respostas obtidas, e considerando apenas os participantes que assinalaram as ações de RSC como extremamente importantes ou muito importantes, 56,7% dos participantes também considera que a RSC é muito motivante ou motivante. 36,1% dos participantes, apesar de considerar as ações de RSC importantes considera que apenas têm alguma importância na sua motivação. Finalmente, 7,2% dos participantes que considera as ações de RSC importantes, afirma que estas têm pouco ou nenhum impacto na sua motivação.



Figura 19: Relação entre a importância da RSC e o impacto na motivação.



Por fim, foi perguntado aos participantes quais eram os quatro fatores que mais valorizavam na sua empresa atual (figura 20). As opções mais escolhidas foram ter um trabalho desafiante que implique aprender coisas novas, estabilidade no emprego, e liberdade e autonomia no desempenho das funções.



Figura 20: Fatores mais valorizados pelo colaborador na empresa atual.

Foram ainda assinaladas três respostas no campo outro. No entanto, somente dois participantes preencheram o campo que permitia a inserção de uma resposta aberta. As respostas obtidas foram “horário” e “pelo propósito que tem”.

Quando cruzamos estas escolhas com o género (figura 21), verificamos que a estabilidade no emprego é o fator mais importante para o género masculino, enquanto que ter um emprego desafiante é o fator mais importante para o género feminino.

Verifica-se também que a liberdade e autonomia no desempenho nas funções é um fator muito importante para o género feminino (2º mais importante), comparativamente com o género masculino (4º mais importante).

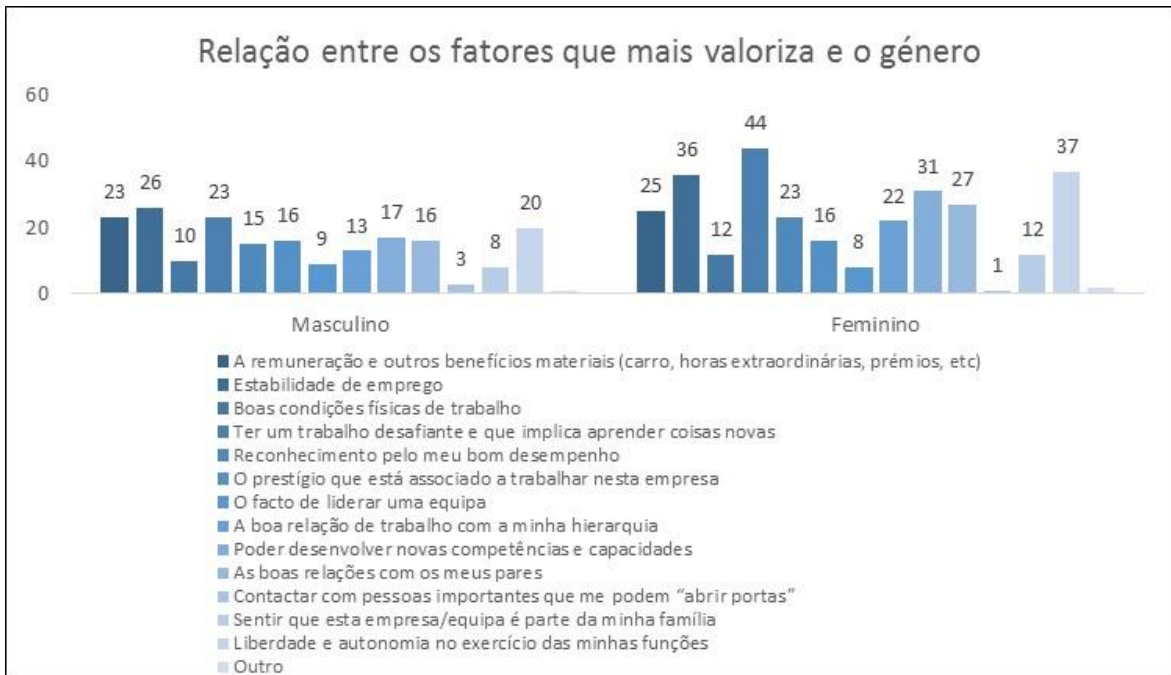


Figura 21: Relação entre os fatores mais valorizados pelo colaborador e o género.

Por faixa etária verifica-se que a estabilidade no emprego é um fator mais relevante para uma faixa etária a partir dos 36 anos enquanto que ter um trabalho desafiante é mais valorizado entre os 26 e 35 anos (figura 22).



Figura 22: Relação entre os fatores mais valorizados pelo colaborador e a idade.

## 4.2 – Análise descritiva

Relativamente às questões oito e nove, sobre RSC e sobre motivação respetivamente (anexo I), importa perceber as principais medidas de localização e dispersão dos dados, de forma a podermos conhecer em mais detalhe a amostra no que diz respeito às variáveis em estudo.

No que concerne à escala da RSC utilizada na questão 8 do questionário, verifica-se uma média de 5,24 numa escala de 1 a 7 do conjunto das 18 questões que foram avaliadas, em que 1 significava discordo totalmente e 7 significava concordo totalmente. Tal como mencionado no capítulo 3, algumas das questões foram colocadas pela negativa de forma a podermos identificar algum enviesamento nas respostas dadas e, sendo assim, este facto influenciou a média obtida.

As respostas com a média mais próxima de 7 foram “A empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais” e “A satisfação do cliente é muito importante para a empresa” (tabela 1).

A resposta com a média mais baixa foi “A gestão da empresa revela uma grande preocupação em atender às necessidades e desejos dos funcionários” (tabela 1).

Em relação ao desvio padrão<sup>2</sup>, as 18 questões avaliadas apresentam um desvio padrão entre 1,228 e 2,603, tendo este último sido obtido numa única resposta. Todas as outras apresentam um desvio padrão inferior a 2, o que indica que não existe grande dispersão dos dados e que os valores obtidos estão relativamente próximos da média (tabela 1).

---

<sup>2</sup> O desvio padrão é uma medida que pretende aferir o desvio das respostas face à média

Variável	Média	Desvio Padrão
A empresa apoia os colaboradores que desejem adquirir formação adicional	5,02	1,94
As políticas da empresa incentivam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras	4,80	1,80
A empresa implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal para os seus funcionários	4,68	1,87
A gestão da empresa revela uma grande preocupação em atender às necessidades e desejos dos funcionários	4,27	1,65
As decisões de gestão relacionadas com os funcionários são no geral injustas	3,35	1,79
A empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos seus clientes	5,99	1,47
A empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais	6,27	1,53
A satisfação do cliente é muito importante para a empresa	6,27	1,51
A empresa dá destaque à importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade em que se insere	5,77	1,52
A empresa contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade	5,69	1,48
Acredito que a empresa paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua	6,83	1,23
A empresa nem sempre atua em conformidade com as regulamentações legais exigidas	3,10	2,60
A empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente	5,74	1,58
A empresa visa o crescimento sustentável, tendo em conta as gerações futuras	5,85	1,63
A empresa não apoia a participação dos seus funcionários em atividades voluntárias	3,81	2,46
A empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas importantes	5,74	1,89
A empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras	5,57	1,80
A empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no ambiente	5,63	1,72

*Tabela 1: Médias e desvios padrão da variável relacionada com a RSC.*

Quanto à escala da motivação, as respostas que apresentam a média mais elevada são “Porque sinto muito prazer em aprender coisas novas”, com uma média de 5,68, e “Pela satisfação que sinto ao aceitar desafios interessantes” com uma média de 5,57, ou seja, questões relacionadas com a motivação intrínseca. Por outro lado, é também de referir que as questões que obtiveram uma média baixa foram “Eu não sei porquê, não me sinto muito competente”, com uma média de 1,74, e “Faço a mim mesmo essa pergunta, não pareço capaz de gerir as tarefas importantes relacionadas com o meu

trabalho”, com uma média de 2,04, sendo estas questões respeitantes à ausência de motivação (tabela 2).

O desvio padrão das 20 questões avaliadas na escala da motivação apresentam valores que variam entre 1,137 e 1,827, demonstrando que os dados estão muito pouco dispersos e, portanto, próximos das médias obtidas (tabela 2).

Variável	Média	Desvio Padrão
Porque este é o trabalho que escolhi para alcançar um determinado estilo de vida	4,42	1,75
Pelo rendimento que me proporciona	4,46	1,74
Faço a mim mesmo essa pergunta, não pareço capaz de gerir as tarefas importantes relacionadas com o	2,04	1,55
Porque sinto muito prazer em aprender coisas novas	5,68	1,14
Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou	4,82	1,68
Porque eu quero ter sucesso no meu trabalho, caso contrário ficaria muito envergonhado de mim mesmo	4,84	1,66
Porque eu escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira	4,75	1,74
Pela satisfação que sinto ao aceitar desafios interessantes	5,57	1,39
Porque me permite ganhar dinheiro	5,00	1,41
Porque é parte da maneira que escolhi para viver a minha vida	4,98	1,45
Porque eu quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficarei muito desapontado	4,97	1,64
Eu não sei porquê, as condições de trabalho não são aceitáveis	2,14	1,63
Porque eu quero ser um “vencedor” na vida	4,84	1,77
Porque é o tipo de trabalho que escolhi para atingir certos objetivos importantes	4,97	1,52
Pela satisfação que sinto quando tenho sucesso em tarefas difíceis	5,52	1,22
Porque este tipo de trabalho me proporciona segurança	4,73	1,53
Não sei porque trabalho, é exigido muito dos colaboradores	2,70	1,86
Porque este trabalho é uma parte da minha vida	5,01	1,41
Eu não sei porquê, não me sinto muito competente	1,74	1,41
Pelo prestígio que me proporciona	4,17	1,81

*Tabela 2: Médias e desvios padrão da variável relacionada com a motivação.*

### 4.3 – Consistência interna e análise fatorial

De forma a prosseguirmos com o teste das hipóteses em estudo, será necessário previamente validarmos a consistência interna das escalas utilizadas para a RSC e para a motivação. Esta validação será feita através do Alfa de Cronbach obtido na amostra comparativamente com o Alfa de Cronbach das escalas originais.

#### 4.3.1 – Consistência interna das escalas de RSC e motivação

Relativamente à escala de Turker utilizada para a RSC, o estudo originalmente desenvolvido obteve um alfa de Cronbach de 0,9013, apresentando portanto uma muito boa fiabilidade.

Na amostra foi obtido um Alfa de Cronbach para o total das questões de 0,8332 (tabela 3). Apesar de estar abaixo do Alfa de Cronbach do estudo original, o resultado obtido mostra ainda assim uma boa fiabilidade.

	Escala de RSC de Turker	Estudo atual
Alfa de Cronbach	0,9013	0,8332

*Tabela 3: Coeficiente de fiabilidade (Alfa de Cronbach) da escala de RSC.*

Quanto à escala utilizada para a motivação (escala WEIMS), a sua consistência interna foi testada para os grupos de variáveis que constituem os diferentes tipos de motivação.

A escala WEIMS no estudo original apresentou valores aceitáveis para o Alfa de Cronbach com exceção dos grupos de variáveis referentes à regulação identificada e ausência de motivação (Alfa Cronbach < 0,70).

De forma a melhorar a consistência interna deste grupo de questões, foram colocadas no questionário duas questões adicionais, uma para cada grupo de variáveis que obteve um alfa de Cronbach abaixo de 0,70. Os resultados constam na tabela 4.

Alfa de Cronbach	Escala de motivação (WEIMS)	Estudo atual	Estudo atual (com 2 variáveis adicionais)
Motivação Intrínseca	0,80	0,76	0,76
regulação integrada	0,83	0,82	0,82
regulação identificada	0,67	0,78	0,82
regulação introjectada	0,70	0,79	0,79
regulação externa	0,77	0,72	0,72
ausência de motivação	0,64	0,70	0,77

Tabela 4: Coeficientes de fiabilidade (Alfa de Cronbach) da escala de motivação.

Verifica-se que os coeficientes obtidos na amostra estão próximos daqueles que foram obtidos no estudo original, não existindo nenhum coeficiente abaixo de 0,70, sendo que nalguns casos foram, inclusivamente, obtidos alfas de Cronbach superiores aos do estudo original.

As duas questões adicionais, tal como esperado, melhoraram os coeficientes de fiabilidade dos grupos de questões relacionadas com a regulação identificada e a ausência de motivação, que apesar de tudo já estavam acima dos valores que foram obtidos no estudo original.

Assim foi possível confirmar que ambas as escalas de RSC e motivação apresentam boa fiabilidade, em linha ou nalguns casos até acima daquela que foi obtida nos estudos originais.

#### 4.3.2 – Análise fatorial

Foi realizada uma análise fatorial à questão oito sobre RSC e à questão nove sobre motivação.

A análise fatorial efetuada à questão oito mostrou correlações elevadas entre algumas variáveis e, desta forma, viabilizou a aplicação da análise fatorial.

Este pressuposto foi validado de forma mais robusta através do teste de Bartlett, cuja hipótese nula é de que as variáveis não estão correlacionadas. Para este teste foi obtido um *p-value* de 0,00 e, sendo assim, abaixo de qualquer nível de significância que queiramos considerar, pelo que rejeitamos a hipótese nula e portanto as variáveis estão correlacionadas.

Verifica-se também que a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresenta um valor de 0,858 (acima de 0,6), o que é um bom indicador.

Temos portanto a confirmação que podemos prosseguir com a análise fatorial, a qual devolveu quatro fatores com *eigenvalues* acima de 1. Estes fatores explicam cerca de 69% da variância total contida nas variáveis originais.



Pelo facto de incluirmos um quinto fator, que apresenta um *eigenvalue* de 0,819 e portanto bastante próximo de 1, a variância total contida nas variáveis originais sobe para 73,5%, o que já é considerado um valor aceitável.

Tomando por base o critério da variância total explicada, foram criados cinco fatores para a questão sobre a RSC.

Relativamente aos fatores criados (anexo V), verifica-se que os cinco fatores correspondem na sua quase totalidade aos grupos de questões definidos na escala original.

Assim o fator 1 está relacionado com consumidores, clientes e sociedade, o fator 2 está relacionado com o meio ambiente e gerações futuras, o fator 3 refere-se ao colaborador, o fator 4 tem a ver com a conduta da empresa e o fator 5 diz respeito a organizações não governamentais.

Relativamente à variável sobre a motivação, foi também feita uma análise fatorial, de forma a reduzirmos o número de questões (originalmente 20 questões).

Tal como na variável anterior, verifica-se que existem correlações elevadas, o que indicia viabilidade da análise fatorial.

No teste de Bartlett foi obtido um *p-value* de 0,00, pelo que rejeitamos a hipótese nula de as variáveis não estarem correlacionadas para qualquer nível de significância que queiramos considerar.

A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) apresenta um valor de 0,821, acima do valor de referência de 0,6.

Quanto aos fatores, a análise fatorial devolveu cinco fatores com *eigenvalues* acima de 1, sendo que estes cinco fatores explicam cerca de 69,2% da variância total contida nas variáveis originais.

O sexto fator apresenta um *eigenvalue* próximo de 1 (0,765) e aumenta a variância total em 3,8%, passando dos 69,2% iniciais para 73,0%, pelo que este sexto fator foi também considerado.

Tal como na escala anterior, também neste caso os fatores obtidos estão bastante em linha com os grupos de questões definidos para avaliar cada tipo de motivação contido na teoria da autodeterminação (anexo VI).

O fator 1 refere-se à motivação intrínseca e regulação integrada, o fator 2 está relacionado com a regulação introjetada, o fator 3 diz respeito à ausência de motivação, o fator 4 incorpora a regulação identificada, e o fator 5 e fator 6 estão relacionados com a regulação externa, sendo o primeiro mais focado na vertente económica e o segundo mais focado nas questões de segurança do colaborador.

Conclui-se que, quer para a escala sobre a RSC quer para a escala sobre a motivação, existem grupos de questões correlacionadas e que deram origem a fatores muito similares aos grupos de questões definidos nas escalas originais.

Estes fatores vão permitir isolarmos as variáveis em estudo, a RSC externa e a motivação extrínseca autónoma e intrínseca, de forma a podermos testar as hipóteses desenvolvidas no capítulo 2.

## 4.4 – Influência das variáveis sociodemográficas na RSC e motivação

Antes de prosseguirmos para o teste e validação das hipóteses de investigação colocadas por este estudo, importa perceber a influência que as variáveis sociodemográficas, nomeadamente o género, idade e sector de atividade, podem ter na RSC e motivação.

Para testar esta possível influência, iremos considerar as variáveis sociodemográficas como variáveis independentes (não métricas) e a RSC e motivação como variáveis dependentes (métricas).

Nestas condições iremos executar o teste do one-way ANOVA, onde será testada a hipótese nula de as médias serem iguais.

Foram desde já validados os pressupostos necessários à correta aplicação do teste one-way ANOVA e que constam no anexo VII.

### 4.4.1 – Género e RSC

Relativamente ao género e aos cinco fatores obtidos anteriormente para a RSC, realizou-se o teste de Levene de homogeneidade de variâncias.

Os *p-values* obtidos para cada um dos cinco fatores em estudo estão descritos na tabela 5.

<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
RSC sobre consumidores, clientes e sociedade	0,31
RSC sobre meio ambiente e gerações futuras	0,53
RSC sobre colaboradores	0,54
RSC sobre a conduta da empresa	0,04
RSC sobre organizações não governamentais	0,94

Tabela 5: *P-value* do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre género e RSC.

Verifica-se portanto que, com exceção do fator sobre a conduta da empresa, os restantes fatores apresentam um *p-value* superior a um nível de significância de 0,05 e portanto para esses não rejeitamos a hipótese nula de homogeneidade de variâncias, confirmando-se assim o teste de Levene.

No teste da ANOVA foram obtidos os *p-values* da tabela 6.

<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
RSC sobre consumidores, clientes e sociedade	0,02
RSC sobre meio ambiente e gerações futuras	0,85
RSC sobre colaboradores	0,73
RSC sobre organizações não governamentais	0,43

*Tabela 6: P-value do teste one-way ANOVA entre gênero e RSC.*

Verifica-se que o fator sobre os consumidores, clientes e sociedade é o único que apresenta um *p-value* abaixo de um nível de significância de 0,05, e portanto somente para este podemos rejeitar a hipótese nula de igualdade de médias e portanto, somente para este fator, a influência é diferenciada entre o gênero masculino e o gênero feminino, apresentando este último uma média negativa para este tipo de RSC. Conclui-se assim que existem diferenças significativas entre gêneros no que toca ao fator relacionado com os consumidores, clientes e sociedade.

#### 4.4.2 – Idade e RSC

No caso da idade, o teste de Levene de homogeneidade de variâncias devolveu os seguintes *p-values* (tabela 7).

<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
RSC sobre consumidores, clientes e sociedade	0,10
RSC sobre meio ambiente e gerações futuras	0,01
RSC sobre colaboradores	0,66
RSC sobre a conduta da empresa	0,35
RSC sobre organizações não governamentais	0,14

*Tabela 7: P-value do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre idade e RSC.*

Com exceção do fator da RSC sobre o meio ambiente e gerações futuras, todos os restantes fatores apresentaram um *p-value* superior a um nível de significância de 0,05. Para estes casos não rejeitamos a hipótese nula de homogeneidade de variâncias.

Com o teste da ANOVA foram obtidos os seguintes *p-values* (tabela 8).

<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
RSC sobre consumidores, clientes e sociedade	0,23
RSC sobre colaboradores	0,27
RSC sobre a conduta da empresa	0,45
RSC sobre organizações não governamentais	0,52

*Tabela 8: P-value do teste one-way ANOVA entre idade e RSC.*

Não foi obtido nenhum *p-value* com um valor inferior a um nível de significância de 0,05, pelo que não rejeitamos a hipótese nula de igualdade de médias. Verifica-se assim que a idade não tem qualquer influência nos fatores relacionados com a RSC.

#### 4.4.3 – Sector de atividade e RSC

No que se refere ao setor de atividade, foi também realizado o teste de Levene e o teste da ANOVA, tendo sido obtidos para o primeiro os seguintes *p-values* (tabela 9).

<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
RSC sobre consumidores, clientes e sociedade	0,17
RSC sobre meio ambiente e gerações futuras	0,00
RSC sobre colaboradores	0,44
RSC sobre a conduta da empresa	0,07
RSC sobre organizações não governamentais	0,00

*Tabela 9: P-value do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre setor de atividade e RSC.*

Foram obtidos três *p-values* acima de um nível de significância de 0,05, para o fator da RSC sobre consumidores, clientes e sociedade, para o fator da RSC sobre os colaboradores e para o fator sobre a

conduta da empresa. Assim, para estes casos não rejeitamos a hipótese nula de homogeneidade de variâncias.

O teste da ANOVA para estes três casos revelou valores de *p-value* conforme tabela 10.

<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
RSC sobre consumidores, clientes e sociedade	0,07
RSC sobre colaboradores	0,17
RSC sobre a conduta da empresa	0,52

*Tabela 10: P-value do teste one-way ANOVA entre setor de atividade e RSC.*

Tal como no teste entre a idade e a RSC, não foi obtido nenhum *p-value* com um valor inferior a um nível de significância de 0,05 pelo que não rejeitamos a hipótese nula de igualdade de médias. Assim o setor de atividade também não tem qualquer influência nos fatores sobre a RSC.

#### 4.4.4 – Género e motivação

No que diz respeito à influência das variáveis sociodemográficas nos fatores referentes à motivação, foi aplicado o mesmo teste que se aplicou aos fatores relacionados com a RSC.

Assim foi efetuado o teste do one-way ANOVA entre o género (variável independente) e os seis fatores extraídos anteriormente sobre a motivação.

O *p-value* obtido com o teste de Levene consta na tabela 11.

<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
Motivação intrínseca e regulação integrada	0,10
Regulação introjectada	0,02
Ausência de motivação	0,06
Regulação identificada	0,00
Regulação externa económica	0,00
Regulação externa segurança	0,28

*Tabela 11: P-value do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre género e motivação.*

Verifica-se que o fator 1 (relacionado com a motivação intrínseca e regulação integrada), o fator 3 (relacionado com a ausência de motivação) e o fator 6 (relacionado com a regulação externa na vertente da segurança) apresentam *p-values* acima de um nível de significância de 0,05, pelo que para estes três fatores não rejeitamos a hipótese nula de homogeneidade de variâncias. Para os restantes fatores, uma vez que apresentaram *p-values* abaixo de um nível de significância de 0,05, rejeitamos a hipótese nula de homogeneidade de variâncias e portanto concluímos que a variância para estes casos não é a mesma. Assim somente podemos avançar com o teste da ANOVA para os fatores cuja hipótese nula de igualdade de variâncias não foi rejeitada.

O teste da ANOVA para estes três fatores permitiu obter os *p-values* da tabela 12.

<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
Motivação intrínseca e regulação integrada	0,86
Ausência de motivação	0,23
Regulação externa segurança	0,75

*Tabela 12: P-value do teste one-way ANOVA entre género e motivação.*

Em todos os casos o *p-value* obtido é superior a um nível de significância de 0,05, pelo que não rejeitamos a hipótese nula de igualdade de médias.

A variável do género não tem qualquer influência nos fatores relacionados com a motivação.

#### 4.4.5 – Idade e motivação

No que diz respeito à idade, foram obtidos os seguintes *p-values* através do teste de Levene (tabela 13).

<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
Motivação intrínseca e regulação integrada	0,31
Regulação introjectada	0,15
Ausência de motivação	0,19
Regulação identificada	0,04
Regulação externa económica	0,58
Regulação externa segurança	0,10

Tabela 13: *P-value* do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre idade e motivação.

Verifica-se que apenas o fator relacionado com a regulação identificada apresenta um *p-value* inferior a um nível de significância de 0,05 pelo que, para os restantes, não rejeitamos a hipótese nula de homogeneidade de variâncias.

No teste da ANOVA foram obtidos os seguintes *p-values* (tabela 14).

<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
Motivação intrínseca e regulação integrada	0,27
Regulação introjectada	0,15
Ausência de motivação	0,08
Regulação externa económica	0,73
Regulação externa segurança	0,01

Tabela 14: *P-value* do teste one-way ANOVA entre idade e motivação.

Dos cinco fatores presentes no teste da ANOVA, apenas um (Regulação externa na vertente da segurança) apresenta um *p-value* abaixo de um nível de significância de 0,05. Rejeitamos assim a

hipótese nula de igualdade de médias, e neste caso a variável idade influencia o fator referente à regulação externa na vertente da segurança. No caso do intervalo de idades de 18 a 25 anos, 26 a 35 anos e mais de 56 anos, as médias obtidas são negativas, tal como aconteceu entre o género e a RSC sobre consumidores. No caso do intervalo de idades de 36 a 45 anos e de 46 a 55 anos, as médias obtidas são positivas, e portanto estas duas faixas etárias influenciam positivamente a regulação externa na vertente da segurança.

#### 4.4.6 – Sector de atividade e motivação

Por fim, vamos verificar através do teste da ANOVA se o sector de atividade tem influência nos fatores referentes à motivação.

No teste de Levene foram obtidos os *p-values* da tabela 15.

<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
Motivação intrínseca e regulação integrada	0,43
Regulação introjectada	0,00
Ausência de motivação	0,24
Regulação identificada	0,00
Regulação externa económica	0,00
Regulação externa segurança	0,04

*Tabela 15: P-value do teste de Levene de homogeneidade de variâncias entre setor de atividade e motivação.*

Apenas dois fatores (motivação intrínseca e regulação integrada e ausência de motivação) apresentam *p-values* acima de um nível de significância de 0,05 pelo que apenas para esses não rejeitamos a hipótese nula de homogeneidade de variâncias.

O teste da ANOVA realizado para esses dois fatores apresenta os seguintes *p-values* (tabela 18).



<b>Fator</b>	<b><i>p-value</i></b>
Motivação intrínseca e regulação integrada	0,02
Ausência de motivação	0,50

*Tabela 16: P-value do teste one-way ANOVA entre setor de atividade e motivação.*

Verifica-se que apenas um dos fatores apresenta um *p-value* inferior a um nível de significância de 0,05, pelo que para esse rejeitamos a hipótese nula de igualdade de médias, e podemos concluir que a variável sector de atividade influencia positivamente o fator relacionado com a motivação intrínseca e regulação integrada.

#### **4.5 – Teste das questões de investigação e respetivas hipóteses**

Conforme referido, a análise fatorial efetuada às questões 8 sobre RSC e 9 sobre motivação permitiu que fossem obtidos fatores muito próximos daquilo que eram os grupos de questões das escalas originais.

No caso da RSC, foi possível obter fatores relacionados com a RSC interna, nomeadamente sobre o colaborador, e fatores relacionados com a RSC externa (clientes, consumidores, sociedade, meio ambiente entre outros), sendo estes últimos os fatores a considerar para o teste das questões de investigação e respetivas hipóteses.

Relativamente à motivação, do total de fatores obtidos, o fator 4 contém as questões referentes à regulação identificada, que se define pelos objetivos, valores e regulamentos da empresa, e a forma como estes estão alinhados com os objetivos e valores do colaborador. Este é um dos dois tipos de motivação extrínseca autónoma, a qual pretendemos testar em conjunto com a RSC externa.

Por outro lado, o fator 1 contém as questões relacionadas com a regulação integrada e com a motivação intrínseca. Importa lembrar que a regulação integrada é o outro tipo de motivação extrínseca autónoma (juntamente com a regulação identificada) e que se caracteriza por ser uma versão mais evoluída da regulação identificada, pois para além do alinhamento entre os objetivos e valores do indivíduo e os objetivos e valores da empresa, tem que existir também por parte da empresa uma coerência e alinhamento entre aquilo a que se propõe e o que efetivamente pratica. Por fim, a motivação intrínseca é a forma mais “pura” de motivação. Quer isto dizer que o fator 1, que também vamos testar em conjunto com a RSC externa, contém uma parte da motivação extrínseca autónoma (regulação integrada) e a motivação intrínseca.

Em resumo, no que respeita à RSC vão ser utilizados os fatores 1,2, 4 e 5 relativos à RSC externa. Quanto à motivação, serão utilizados o fator 1, que contém a motivação intrínseca e a regulação

integrada, sendo que esta última é um dos tipos de motivação extrínseca autónoma, e o fator 4 que contém a regulação identificada, o outro tipo de motivação extrínseca autónoma.

Os fatores da motivação serão testados como variáveis dependentes e os fatores da RSC serão testados como variáveis independentes.

De forma a testarmos a hipótese de investigação 1, a RSC externa relaciona-se positivamente com a motivação extrínseca autónoma, ou seja, o tipo de motivação que não é imposta e que está relacionada com os interesses e comportamentos do colaborador face aos da empresa e respetivo alinhamento, foram calculadas as correlações e realizada uma regressão linear entre o fator da regulação identificada e os fatores sobre a RSC externa.

A amostra revelou uma correlação moderada positiva de 0,160 entre a regulação identificada e a RSC relacionada com o meio ambiente e as gerações futuras.

O modelo de regressão linear apresenta um  $R^2$  de 0,034, ou seja, o modelo explica 3,4% da variação da motivação na vertente de regulação identificada.

A significância global, obtida através do teste da ANOVA, foi de 0,384 e portanto acima do nível de significância considerado (0,05), logo não rejeitamos a hipótese nula de os  $\beta$  serem 0 e portanto os fatores da RSC considerados não têm qualquer impacto no modelo. Assim não foi possível confirmar a hipótese 1 em estudo para um dos dois tipos de motivação extrínseca autónoma, a regulação identificada. Ainda assim importa salientar que apenas foi testada uma parte da motivação extrínseca autónoma nesta hipótese (a regulação identificada) já que a outra parte (regulação integrada) está contida no fator 1 juntamente com a motivação intrínseca e que será testada na hipótese 2.

Para o teste da hipótese de investigação 2, a RSC externa relaciona-se positivamente com a motivação intrínseca, tal como na hipótese 1, foram também calculadas as correlações e realizada uma nova regressão linear entre o fator sobre a motivação intrínseca (variável dependente), que contém também a regulação integrada, e as variáveis sobre a RSC externa (variáveis independentes). Conforme já mencionado, este fator da motivação contém, além da motivação intrínseca, também o outro tipo de motivação extrínseca autónoma que é a regulação integrada.

As correlações obtidas com a amostra foram moderadas positivas de 0,229 entre a motivação (intrínseca e regulação integrada) e a RSC relacionada com os consumidores, clientes e sociedade, e de 0,264 entre a motivação (intrínseca e regulação integrada) e a RSC relacionada com o meio ambiente e as gerações futuras.

Este novo modelo de regressão linear apresenta um  $R^2$  de 0,126, ou seja, o modelo explica 12,6% da variação da motivação na vertente intrínseca e de regulação integrada.

Com o teste da ANOVA foi obtida uma significância global de 0,003 e portanto abaixo do nível de significância considerado de 0,05, pelo que rejeitamos a hipótese nula de os  $\beta$  serem 0 e, sendo assim, existe pelo menos um  $\beta$  diferente de zero.

Analisando o *p-value* de cada um dos  $\beta$  incluídos no modelo verificamos que os fatores da RSC relacionados com a conduta da empresa e com organizações não governamentais apresentam um valor superior ao nível de significância considerado (0,05). Assim no caso destas variáveis não rejeitamos a hipótese nula e, portanto, estes  $\beta$  podem ser iguais a zero. Conclui-se que estas variáveis podem ser redundantes no modelo e não gerar nenhuma explicação adicional para a variação do fator da motivação intrínseca e regulação integrada. Sendo assim, vamos correr um novo modelo excluindo estes dois fatores da RSC.

Com este novo modelo, as correlações das variáveis que se mantiveram não sofreram alterações e o  $R^2$  obtido foi de 0,122, ligeiramente inferior ao  $R^2$  obtido com o modelo anterior (0,126). Este novo modelo explica assim 12,2% da variação da motivação na vertente intrínseca e de regulação integrada.

A significância global diminuiu de 0,003 para 0,000, continuando abaixo do nível de significância de 0,05.

Os  $\beta$  dos fatores da RSC que foram mantidos (RSC relacionada com os consumidores, clientes e sociedade e RSC relacionada com o meio ambiente e as gerações futuras) contribuem respetivamente 0,229 e 0,264 para a explicação do modelo. Confirma-se portanto que estes dois fatores da RSC são preditores da motivação intrínseca e da regulação integrada, confirmando assim a hipótese 2, ainda que não seja possível atribuir em isolado esse impacto à motivação intrínseca uma vez que o fator contém também uma parte da motivação extrínseca autónoma, nomeadamente a regulação integrada.

De forma a testarmos a hipótese 3, de que forma o grau de coerência e alinhamento da empresa relativamente às ações de RSC que desenvolve impacta positivamente a relação entre RSC externa e a motivação extrínseca autónoma, vamos adicionar ao modelo desenvolvido na hipótese 1 e na hipótese 2 a questão 6, que pretende medir a coerência e alinhamento das atitudes e práticas da empresa face àquilo que realiza ou que pretende realizar.

Esta variável foi recodificada em duas novas variáveis binárias, de forma a poderem ser introduzidas no modelo. Assim a variável *Dummy\_Q6\_Total* tem a codificação 1, que corresponde à resposta “existe uma coerência e alinhamento total”, e a codificação 0 que corresponde às restantes respostas. Por seu lado, a variável *Dummy\_Q6\_Parcial* tem a codificação 1 que corresponde à resposta “existe uma coerência e alinhamento parcial” e a codificação 0 que corresponde às restantes respostas.

Estas duas novas variáveis foram adicionadas ao modelo da hipótese 1, tendo-se verificado uma correlação moderada positiva de 0,179 para a variável *Dummy\_Q6\_Total*. Por outro lado a variável *Dummy\_Q6\_Parcial* apresenta uma correlação negativa de -0,043.

O  $R^2$  deste novo modelo é de 0,09, logo superior aos 0,034 do modelo inicial da hipótese 1, ou seja, ao adicionarmos estas novas variáveis *dummy*, o modelo aumentou o seu poder explicativo em 5,6%.

Ainda assim, a significância global, obtida através do teste da ANOVA, foi de 0,081, continuando acima de um nível de significância de 0,05. Voltamos a não rejeitar a hipótese nula de os  $\beta$  serem 0, logo a adição destas variáveis *dummy* não alterou os pressupostos iniciais do modelo, que continua a não ser estatisticamente significativo. Logo não foi possível confirmar a hipótese 3 em estudo neste modelo para o caso da motivação extrínseca na vertente de regulação identificada.

No entanto, e conforme já referido, uma vez que o modelo da hipótese 2, além de incluir na variável dependente a motivação intrínseca, também inclui um tipo de a motivação extrínseca autónoma, a regulação integrada, faz sentido testar também a hipótese 3 com este modelo.

Verifica-se para a variável *Dummy\_Q6\_Total* uma correlação moderada positiva de 0,323, portanto mais elevada do que as correlações identificadas anteriormente para os fatores da RSC relacionados com os consumidores, clientes e sociedade (0,229) e meio ambiente e gerações futuras (0,264). A variável *Dummy\_Q6\_Parcial*, tal como no modelo anterior, apresenta uma correlação negativa de -0,089.

O  $R^2$  do modelo é de 0,216, logo bastante mais elevado do que aquele obtido no modelo inicial (0,122), sendo que o modelo explica agora 21,6% da variação da motivação na vertente intrínseca e de regulação integrada.

A significância global obtida neste novo modelo, através do teste da ANOVA, foi de 0,000, abaixo de um nível de significância de 0,05, logo rejeitamos a hipótese nula de os  $\beta$  serem 0 e assim existe pelo menos um  $\beta$  diferente de zero.

Ao analisar os *p-values* deste novo modelo, verificamos que os fatores relacionados com a RSC que estavam considerados no modelo anterior (hipótese 2) deixaram de ser estatisticamente significativos, perdendo significância e apresentando *p-values* acima de 0,05. Apenas as duas variáveis *dummies* são estatisticamente significativas e apresentam  $\beta$  bastante mais elevados do que os obtidos para os fatores da RSC no modelo da hipótese 2.

Uma vez que uma variável moderadora é uma variável que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente e a variável dependente, fica validado o papel moderador destas variáveis *dummy*, confirmando-se a hipótese 3 para o caso da motivação intrínseca e motivação extrínseca autónoma na vertente de regulação integrada, ou seja, os dois tipos de motivação que se caracterizam por uma motivação com uma autonomia elevada, no caso da regulação integrada, ou

uma total autonomia sem a necessidade de fatores externas que despertem essa motivação, no caso da motivação intrínseca.

Em resumo, conclui-se que a RSC externa se relaciona positivamente com a motivação intrínseca e regulação integrada. Devido a este fator conter dois tipos de motivação, não é possível atribuir este impacto da RSC externa na sua totalidade à motivação intrínseca (hipótese 2), nem é possível validar o impacto da RSC externa na regulação integrada de forma isolada, de forma a se testar a hipótese 1 na sua totalidade.

O mesmo é válido para a hipótese 3, sendo que se conclui que o grau de coerência e alinhamento da empresa não modera a relação entre a RSC externa e a regulação identificada, mas modera a relação entre a RSC externa e a regulação integrada e a motivação intrínseca, não sendo possível atribuir este impacto da variável moderadora somente à regulação integrada, pois o fator testado também inclui a motivação intrínseca.

## Capítulo 5: Conclusões, limitações e futura investigação

A RSC é uma área que tem despertado um interesse crescente, quer a nível académico quer a nível empresarial. Questões como, por exemplo, as relacionadas com o impacto ambiental, as desigualdades sociais e a própria confiança nas organizações são temas que estão no topo da agenda das empresas (Kim & Scullion, 2013).

Por esse motivo, cada vez mais as empresas desenvolvem esforços e investimento no sentido de agir em conformidade com aquilo que são as normas sociais, e ao mesmo tempo conseguem criar impacto junto dos diferentes *stakeholders*. No entanto, o foco individual num dos *stakeholders*, o colaborador, tem sido muito centrado em iniciativas de RSC interno, em detrimento de iniciativas de RSC externo, não sendo o impacto deste último no colaborador conhecido em detalhe (Lee & Yoon, 2018).

O presente estudo teve como principal objetivo contribuir para uma maior e melhor compreensão do impacto de ações de RSC externa na motivação do colaborador.

Relativamente à RSC foram abordados os constructos relacionados com a RSC externa e com a RSC interna. A RSC externa diz respeito às ações que visam impactar os *stakeholders* externos à empresa, como por exemplo clientes, consumidores, fornecedores entre outros. Por outro lado, a RSC interna diz respeito a ações que são desenvolvidas especificamente para o colaborador.

No que se refere à motivação e com base na teoria da autodeterminação, foram analisados os constructos relativos à motivação intrínseca e à motivação extrínseca autónoma, sendo que esta última se divide em dois tipos de motivação, a regulação identificada e a regulação integrada.

A regulação identificada é um tipo de motivação autónoma relacionada com os valores e objetivos do indivíduo e com o seu grau de alinhamento com os objetivos e valores da empresa. Quanto maior este alinhamento maior o comportamento motivado do indivíduo.

Por seu lado a regulação integrada, além de abranger este alinhamento entre os objetivos e valores do indivíduo e os da empresa, está ainda relacionada com o grau de coerência e alinhamento entre aquilo que a empresa defende e aquilo que efetivamente realiza, tendo este tipo de motivação extrínseca um grau de autonomia maior face à regulação identificada.

A motivação intrínseca representa um grau total de autonomia e é considerada a forma mais “pura” de motivação que o indivíduo pode experienciar, não sendo necessário nenhum fator externo para despoletar o comportamento motivado.

Estes constructos sobre RSC e motivação permitiram compreender melhor estas dinâmicas e assim formular o problema central de investigação deste estudo, que é perceber até que ponto é que as ações de RSC externa impactam a motivação dos colaboradores, quer a nível extrínseco (motivação

autónoma) quer a nível intrínseco (motivação intrínseca), bem como verificar se esta relação pode ser moderada pela coerência e alinhamento da empresa relativamente às ações de RSC que desenvolve.

Do estudo desenvolvido emergiram algumas conclusões interessantes, que ajudam a melhor compreender esta temática.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, apenas o setor de atividade tem impacto face à motivação intrínseca e regulação integrada. Nenhuma das outras variáveis sociodemográficas tem qualquer efeito quer na RSC externa, seja na motivação intrínseca ou na motivação extrínseca autónoma.

Para responder ao problema central de investigação, foram formuladas e testadas duas questões de investigação e três hipóteses, cujo objetivo é aferir a relação da RSC externa com os diferentes tipos de motivação em estudo, bem como perceber o papel da coerência e alinhamento das ações a que a empresa se propõe com aquilo que efetivamente pratica.

Relativamente à primeira hipótese formulada, a RSC externa relaciona-se positivamente com a motivação extrínseca autónoma, o objetivo foi testar os vários fatores que contêm a RSC externa com os dois tipos de motivação extrínseca autónoma, a regulação identificada e a regulação integrada.

Apenas foi possível testar em isolado a regulação identificada, uma vez que, conforme já referido, a regulação integrada e a motivação intrínseca fazem parte do mesmo fator (anexo VI).

Para a regulação identificada, que está relacionada com o alinhamento entre os objetivos e valores do indivíduo e os objetivos e valores da empresa, verifica-se que não há qualquer relação entre esta e a componente externa da RSC. Assim, para esta componente da motivação extrínseca autónoma, não foi possível confirmar a primeira hipótese formulada.

Para o caso do fator que contém a regulação integrada e a motivação intrínseca, verificou-se que existia uma relação positiva com alguns fatores da RSC externa, nomeadamente com o fator referente aos consumidores, clientes e sociedade e com o fator referente ao impacto no meio ambiente e gerações futuras, mostrando que estes dois tipos de motivação em conjunto são influenciados pela RSC externa, sendo portanto possível confirmar parte da hipótese 1 e a totalidade da hipótese 2, cuja formulação é que a RSC externa se relaciona positivamente com a motivação intrínseca.

Assim e face à primeira questão de investigação, em que medida a RSC externa se relaciona com a motivação extrínseca autónoma e com a motivação intrínseca, as hipóteses 1 e 2 testadas permitem validar que existe um impacto positivo da RSC externa na motivação, mais especificamente na motivação intrínseca e regulação integrada.

Relativamente à hipótese 3, o grau de coerência e alinhamento da empresa relativamente às ações de RSC que desenvolve impacta positivamente a relação entre RSC externa e a motivação extrínseca autónoma, foi possível verificar que esta variável, quando adicionada ao modelo da hipótese 1, não gera qualquer alteração, não sendo o mesmo estatisticamente significativo. Continua, portanto, a não

existir qualquer relação entre a regulação identificada e a componente externa da RSC, nem mesmo quando é adicionada a variável relacionada com a coerência e alinhamento da empresa.

No entanto, ao adicionarmos esta variável da coerência e alinhamento da empresa ao modelo desenvolvido na hipótese 2, que considera o fator relacionado com a motivação intrínseca e regulação integrada, verificamos que os fatores relacionadas com RSC externa deixam de ser estatisticamente significativos.

Assim esta variável não impacta positivamente a relação entre a RSC externa e o fator que contém a motivação extrínseca autónoma (regulação integrada) e a motivação intrínseca, mas antes altera completamente a relação deste com os fatores da RSC externa, tendo por isso um papel moderador e validando a segunda questão de investigação, que pretende aferir se existem outras variáveis que podem moderar a relação entre RSC externa e a motivação. Esse papel moderador confirma-se portanto para o caso da regulação integrada e motivação intrínseca.

Este estudo permitiu concluir que, na presente amostra, as ações de RSC externa levadas a cabo pela empresa também têm um impacto positivo na motivação do colaborador. Mais importante, a existência de ações de RSC externa, alinhadas com os objetivos, valores e regulamentos do colaborador (regulação identificada) por si só não basta para criar ou aumentar a motivação. É preciso que os colaboradores sintam também uma coerência e alinhamento desses objetivos, valores e regulamentos desenvolvidos pela empresa, com aquilo que na prática esta executa (regulação integrada) para que a RSC impacte positivamente a motivação extrínseca autónoma e a motivação intrínseca.

Conclui-se assim que a RSC externa, apesar de não ser focada no colaborador tem impacto na sua motivação, mais especificamente nos patamares mais elevados de motivação extrínseca autónoma (regulação integrada) e na motivação intrínseca.

No entanto, para uma correta análise deste estudo é importante também ter em linha de conta algumas das suas limitações.

Relativamente à amostragem, o facto de ser uma amostra por conveniência, com a grande maioria das respostas a ter sido obtida de colaboradores da mesma empresa, pode gerar um enviesamento dos dados e das respostas obtidas. Adicionalmente, o facto de o maior número de respostas ter sido obtido de colaboradores cujas empresas têm uma forte componente de responsabilidade social corporativa, conforme se comprova por exemplo nos respetivos *websites* ou na sua missão, visão e valores, poderá também contribuir para esse mesmo enviesamento, e portanto não podemos extrapolar conclusões para a população.

Uma vez que várias das questões levantadas estão fortemente relacionadas com aquilo que são os chamados comportamentos socialmente aceites, poderá ter existido alguma tendência, por parte dos participantes, para responder alinhados com o efeito de desejabilidade social, o que poderá estar



relacionado com as médias elevadas obtidas por exemplo em algumas questões referentes à importância das ações de RSC.

Assim, a futura investigação a desenvolver sobre este tema deverá incidir numa melhor distribuição das respostas pelos setores de atividade, bem como tentar abranger mais algumas empresas que não têm um tão grande investimento em práticas de RSC para um melhor balanceamento.

Esta inclusão de empresas que não têm práticas de RSC poderá também ajudar a reduzir o efeito de desejabilidade social, uma vez que os colaboradores destas empresas poderão não ter a tendência de alinhar as suas respostas por via deste efeito.

Este estudo abre também novos caminhos que devem ser aprofundados, de forma a melhor se compreender o impacto da RSC externa na motivação, nomeadamente um maior detalhe acerca do impacto que as várias ações de RSC externa podem ter nos diferentes tipos de motivação extrínseca autónoma e na motivação intrínseca.

Para tal, poderiam ser utilizadas escalas mais detalhadas sobre os vários tipos de RSC externa, bem como uma escala específica sobre a motivação extrínseca autónoma e a motivação intrínseca, que permitisse que os fatores obtidos remetessem apenas e só para cada um destes três tipos de motivação. Desta forma, seria possível testar hipóteses com um maior nível de detalhe e assim se aprofundar os impactos que a RSC externa tem na motivação.

Outro tema a se explorar em futuras investigações é a coerência por parte das empresas nas práticas desenvolvidas e o impacto que a sensação de incoerência pode gerar no colaborador.

Por fim, o envolvimento do colaborador nas ações de RSC externa é também um fator a ter em conta em investigações futuras, na medida em que deste envolvimento poderá resultar maior motivação com os efeitos positivos daí decorrentes para a empresa.

## Anexos

### Anexo I: Questionário aplicado

O presente questionário tem como objetivo a recolha de informação para a realização da minha dissertação de mestrado em Gestão Aplicada na Universidade Católica Portuguesa.

Este estudo académico visa perceber a forma como os colaboradores apreciam/olham para os comportamentos de responsabilidade social corporativa da empresa onde trabalham.

Todas as respostas são anónimas e serão analisadas em conjunto com as respostas dos restantes participantes. O questionário não demora mais de 12 minutos a responder.

Obrigado pela sua participação!

André Veríssimo

Área 1 (responsabilidade social corporativa)

A Responsabilidade social corporativa define o conjunto de ações que as empresas realizam para contribuir para o desenvolvimento económico sustentável e para a promoção do bem social em geral.

Q1. Tendo em conta a definição acima, a sua empresa desenvolve ações de responsabilidade social corporativa?

1. Sim
2. Não

Q2 . Que tipo de ações são desenvolvidas pela sua empresa? (apenas para quem respondeu afirmativamente à Q1)

1. Ações relacionadas com o apoio a causas humanitárias.
2. Ações relacionadas com práticas éticas.
3. Ações relacionadas com a sustentabilidade dos recursos naturais.
4. Ações relacionadas com a Redução do impacto ambiental
5. Ações relacionadas com a formação dos colaboradores
6. Ações relacionadas com o apoio a causas sociais
7. Ações relacionadas com o bem-estar dos colaboradores
8. Ações relacionadas com o apoio à comunidade local
9. Ações relacionadas com a diversidade e inclusão dos colaboradores

10. Outras? Quais?

Q3. Qual a importância que as ações de responsabilidade social corporativa praticadas pela sua empresa têm para si enquanto colaborador? (apenas para quem respondeu afirmativamente à Q1)

1. São extremamente importantes
2. São muito importantes
3. Têm alguma importância
4. São pouco importantes
5. Não são nada importantes

Q4. Já esteve envolvido na implementação de alguma ação de responsabilidade social corporativa levada a cabo pela sua empresa? (apenas para quem respondeu afirmativamente à Q1)

1. Sim
2. Não

Q5. A empresa divulga regularmente os resultados das ações de responsabilidade social corporativa a que se propõe? (apenas para quem respondeu afirmativamente à Q1)

1. Sim
2. Não

Q6. As atitudes e práticas da empresa são coerentes e estão alinhadas com as ações de responsabilidade social corporativa que a empresa realiza ou pretende realizar? (apenas para quem respondeu afirmativamente à Q1)

1. Existe uma coerência e alinhamento total.
2. Existe uma coerência e alinhamento parcial.
3. Não existe coerência nem alinhamento.

Q7. Considerando as ações mencionadas abaixo, por favor coloque por ordem de importância as ações que considera mais relevantes de serem implementadas pela sua empresa, sendo 1 a mais importante e 8 a menos importante.

1. Apoio a causas humanitárias
2. Investimento na formação dos colaboradores
3. Redução do impacto ambiental
4. Apoio à comunidade local
5. Melhoria do bem-estar dos colaboradores

6. Práticas focadas na sustentabilidade dos recursos naturais
7. Práticas éticas
8. Programas de diversidade e inclusão

Q8. Usando a escala abaixo em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações abaixo em relação às práticas da empresa onde trabalha. Caso a questão não se aplique selecione a opção “desconhece”.

1. A empresa apoia os colaboradores que desejem adquirir formação adicional.
2. As políticas da empresa incentivam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.
3. A empresa implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal para os seus funcionários.
4. A gestão da empresa revela uma grande preocupação em atender às necessidades e desejos dos funcionários.
5. As decisões de gestão relacionadas com os funcionários são no geral injustas.
6. A empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos seus clientes.
7. A empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais.
8. A satisfação do cliente é muito importante para a empresa.
9. A empresa dá destaque à importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade em que se insere.
10. A empresa contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.
11. Acredito que a empresa paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua.
12. A empresa nem sempre atua em conformidade com as regulamentações legais exigidas.
13. A empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.
14. A empresa visa o crescimento sustentável, tendo em conta as gerações futuras.
15. A empresa não apoia a participação dos seus funcionários em atividades voluntárias.
16. A empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas importantes.
17. A empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras.
18. A empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no ambiente.

### Q9. Por que é que faz o seu trabalho?

Usando a escala abaixo, indique em que medida cada um dos itens seguintes corresponde às razões pelas quais você está atualmente envolvido no seu trabalho.

1 = não corresponde de todo

4 = corresponde moderadamente

7 = corresponde na totalidade

1. Porque este é o trabalho que escolhi para alcançar um determinado estilo de vida.
2. Pelo rendimento que me proporciona.
3. Faço a mim mesmo essa pergunta, não pareço capaz de gerir as tarefas importantes relacionadas com o meu trabalho.
4. Porque sinto muito prazer em aprender coisas novas.
5. Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou.
6. Porque eu quero ter sucesso no meu trabalho, caso contrário ficaria muito envergonhado de mim mesmo.
7. Porque eu escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira.
8. Pela satisfação que sinto ao aceitar desafios interessantes.
9. Porque me permite ganhar dinheiro.
10. Porque é parte da maneira que escolhi para viver a minha vida.
11. Porque eu quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficarei muito desapontado.
12. Eu não sei porquê, as condições de trabalho não são aceitáveis.
13. Porque eu quero ser um “vencedor” na vida.
14. Porque é o tipo de trabalho que escolhi para atingir certos objetivos importantes.
15. Pela satisfação que sinto quando tenho sucesso em tarefas difíceis.
16. Porque este tipo de trabalho me proporciona segurança.
17. Não sei porque trabalho, é exigido muito dos colaboradores.
18. Porque este trabalho é uma parte da minha vida.
19. Eu não sei porquê, não me sinto muito competente.
20. Pelo prestígio que me proporciona.

Q10. Em que medida as ações de responsabilidade social corporativa levadas a cabo pela sua empresa o motivam a trabalhar na empresa e a dar o seu melhor?

1. É muito motivante
2. É motivante
3. Tem alguma importância na minha motivação

4. Tem pouco impacte na minha motivação
5. Não tem efeito na minha motivação

Q11. Quais são os quatro fatores que mais valoriza na sua empresa atual?

1. A remuneração e outros benefícios materiais (carro, horas extraordinárias, prémios, etc.)
2. Estabilidade de emprego
3. Boas condições físicas de trabalho
4. Ter um trabalho desafiante e que implica aprender coisas novas
5. Reconhecimento pelo meu bom desempenho
6. O prestígio que está associado a trabalhar nesta empresa
7. O facto de liderar uma equipa
8. A boa relação de trabalho com a minha hierarquia
9. Poder desenvolver novas competências e capacidades
10. As boas relações com os meus pares
11. Contactar com pessoas importantes que me podem “abrir portas”
12. Sentir que esta empresa/equipa é parte da minha família
13. Liberdade e autonomia no exercício das minhas funções
14. Outro? Qual?

Área 3 (dados demográficos)

Q12. Género?

1. Masculino
2. Feminino

Q13. Idade?

1. 18 – 25
2. 26 – 35
3. 36 – 45
4. 46 – 55
5. >=56

Q14. Formação académica?

1. 12º ano ou inferior
2. Bacharelato
3. Licenciatura

4. Pós-graduação
5. Mestrado
6. Doutorado

Q15. Setor de atividade onde trabalha?

1. Campo aberto para resposta

Q16. Empresa onde trabalha?

1. Campo aberto para resposta

## Anexo II: Tabela de frequências das questões 1 a 7 e das questões 10 a 16

Q1. A sua empresa desenvolve ações de responsabilidade social corporativa?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	112	90,3	90,3	90,3
	Não	12	9,7	9,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q2 . Que tipo de ações são desenvolvidas pela sua empresa?

		Apoio a causas humanitárias	Práticas éticas	Sustentabilidade dos recursos naturais	Redução do impacto ambiental	Formação dos colaboradores	Apoio a causas sociais	Bem-estar dos colaboradores	Apoio à comunidade e local	Diversidade e inclusão dos colaboradores	Outras
N	Válido	73	48	76	83	73	88	74	57	44	1
	Omisso	51	76	48	41	51	36	50	67	80	123

Q3. Qual a importância que as ações de responsabilidade social corporativa praticadas pela sua empresa têm para si enquanto colaborador?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	São extremamente importantes	39	31,5	34,8	34,8
	São muito importantes	58	46,8	51,8	86,6
	Têm alguma importância	14	11,3	12,5	99,1
	São pouco importantes	1	0,8	0,9	100,0
	Total	112	90,3	100,0	
Omisso	Sistema	12	9,7		
Total		124	100,0		

Q4. Já esteve envolvido na implementação de alguma ação de responsabilidade social corporativa levada a cabo pela sua empresa?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	74	59,7	66,1	66,1
	Não	38	30,6	33,9	100,0
	Total	112	90,3	100,0	
Omisso	Sistema	12	9,7		
Total		124	100,0		

Q5. A empresa divulga regularmente os resultados das ações de responsabilidade social corporativa a que se propõe?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Sim	80	64,5	71,4	71,4
	Não	32	25,8	28,6	100,0
	Total	112	90,3	100,0	
Omisso	Sistema	12	9,7		
Total		124	100,0		

Q6. As atitudes e práticas da empresa são coerentes e estão alinhadas com as ações de responsabilidade social corporativa que a empresa realiza ou pretende realizar?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Existe uma coerência e alinhamento total	55	44,4	49,1	49,1
	Existe uma coerência e alinhamento parcial	55	44,4	49,1	98,2
	Não existe coerência nem alinhamento	2	1,6	1,8	100,0
	Total	112	90,3	100,0	
Omisso	Sistema	12	9,7		
Total		124	100,0		

Q7. Considerando as ações mencionadas abaixo, por favor coloque por ordem de importância as ações que considera mais relevantes de serem implementadas pela sua empresa, sendo 1 a mais importante e 8 a menos importante.



### Apoio a causas humanitárias

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	14	11,3	11,3	11,3
	2	17	13,7	13,7	25,0
	3	14	11,3	11,3	36,3
	4	10	8,1	8,1	44,4
	5	18	14,5	14,5	58,9
	6	16	12,9	12,9	71,8
	7	17	13,7	13,7	85,5
	8	18	14,5	14,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

### Investimento na formação dos colaboradores

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	27	21,8	21,8	21,8
	2	19	15,3	15,3	37,1
	3	16	12,9	12,9	50,0
	4	16	12,9	12,9	62,9
	5	14	11,3	11,3	74,2
	6	10	8,1	8,1	82,3
	7	13	10,5	10,5	92,7
	8	9	7,3	7,3	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

### Redução do impacto ambiental

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	13	10,5	10,5	10,5
	2	16	12,9	12,9	23,4
	3	20	16,1	16,1	39,5
	4	16	12,9	12,9	52,4
	5	13	10,5	10,5	62,9
	6	17	13,7	13,7	76,6
	7	16	12,9	12,9	89,5
	8	13	10,5	10,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

### Apoio à comunidade local

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	10	8,1	8,1	8,1
	2	9	7,3	7,3	15,3
	3	15	12,1	12,1	27,4
	4	21	16,9	16,9	44,4
	5	19	15,3	15,3	59,7
	6	19	15,3	15,3	75,0
	7	16	12,9	12,9	87,9
	8	15	12,1	12,1	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

### Melhoria do bem-estar dos colaboradores

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	18	14,5	14,5	14,5
	2	15	12,1	12,1	26,6
	3	16	12,9	12,9	39,5
	4	13	10,5	10,5	50,0
	5	20	16,1	16,1	66,1
	6	11	8,9	8,9	75,0
	7	14	11,3	11,3	86,3
	8	17	13,7	13,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

### Práticas focadas na sustentabilidade dos recursos naturais

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	9	7,3	7,3	7,3
	2	14	11,3	11,3	18,5
	3	16	12,9	12,9	31,5
	4	21	16,9	16,9	48,4
	5	19	15,3	15,3	63,7
	6	22	17,7	17,7	81,5
	7	16	12,9	12,9	94,4
	8	7	5,6	5,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

### Práticas éticas

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	9	7,3	7,3	7,3
	2	22	17,7	17,7	25,0
	3	16	12,9	12,9	37,9
	4	13	10,5	10,5	48,4
	5	16	12,9	12,9	61,3
	6	14	11,3	11,3	72,6
	7	21	16,9	16,9	89,5
	8	13	10,5	10,5	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

### Programas de diversidade e inclusão

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	24	19,4	19,4	19,4
	2	12	9,7	9,7	29,0
	3	11	8,9	8,9	37,9
	4	14	11,3	11,3	49,2
	5	5	4,0	4,0	53,2
	6	15	12,1	12,1	65,3
	7	11	8,9	8,9	74,2
	8	32	25,8	25,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q10. Em que medida as ações de responsabilidade social corporativa levadas a cabo pela sua empresa o motivam a trabalhar na empresa e a dar o seu melhor?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	É muito motivante	23	18,5	18,5	18,5
	É motivante	39	31,5	31,5	50,0
	Tem alguma importância na minha motivação	44	35,5	35,5	85,5
	Tem pouco impacto na minha motivação	15	12,1	12,1	97,6
	Não tem efeito na minha motivação	3	2,4	2,4	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q11. Quais são os quatro fatores que mais valoriza na sua empresa atual?

		A remuneração e outros benefícios materiais (carro, horas extraordinárias, prémios, etc)	Estabilidade de emprego	Boas condições físicas de trabalho	Ter um trabalho desafiante e que implica aprender coisas novas	Reconhecimento pelo meu bom desempenho	O prestígio que está associado a trabalhar nesta empresa	O facto de liderar uma equipa	A boa relação de trabalho com a minha hierarquia	Poder desenvolver novas competências e capacidades	As boas relações com os meus pares	Contactar com pessoas importantes que me podem "abrir portas"	Sentir que esta empresa/equipa é parte da minha família	Liberdade e autonomia no exercício das minhas funções	Outro
N	Válido	48	62	22	67	38	32	17	35	48	43	4	20	57	3
	Omisso	76	62	102	57	86	92	107	89	76	81	120	104	67	121

Q12. Género?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	50	40,3	40,3	40,3
	Feminino	74	59,7	59,7	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q13. Idade?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	18 - 25	4	3,2	3,2	3,2
	26 - 35	46	37,1	37,1	40,3
	36 - 45	50	40,3	40,3	80,6
	46 - 55	22	17,7	17,7	98,4
	>= 56	2	1,6	1,6	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q14. Formação acadêmica?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	12º ano ou inferior	21	16,9	16,9	16,9
	Bacharelato	3	2,4	2,4	19,4
	Licenciatura	51	41,1	41,1	60,5
	Pós-graduação	13	10,5	10,5	71,0
	Mestrado	36	29,0	29,0	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q15. Setor de atividade onde trabalha?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Consultoria	9	7,3	7,3	7,3
	N/A	14	11,3	11,3	18,5
	Setor administrativo	8	6,5	6,5	25,0
	Setor de bens de grande consumo	63	50,8	50,8	75,8
	Setor Automóvel	3	2,4	2,4	78,2
	Setor da Banca	3	2,4	2,4	80,6
	Setor da Construção	3	2,4	2,4	83,1
	Setor da educação	3	2,4	2,4	85,5
	Setor tecnológico	2	1,6	1,6	87,1
	Setor da energia	2	1,6	1,6	88,7
	Indústria	2	1,6	1,6	90,3
	Setor da Saúde	7	5,6	5,6	96,0
	Setor da distribuição	4	3,2	3,2	99,2
	Setor dos seguros	1	0,8	0,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

Q16. Empresa onde trabalha?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	N/A	17	13,7	13,7	13,7
	7 Passos	1	0,8	0,8	14,5
	Ageas	1	0,8	0,8	15,3
	AKI	1	0,8	0,8	16,1
	Areas	1	0,8	0,8	16,9
	BCP	1	0,8	0,8	17,7
	BNP	2	1,6	1,6	19,4
	Caetano Coatings	1	0,8	0,8	20,2
	Capgemini	1	0,8	0,8	21,0
	CPSJB	1	0,8	0,8	21,8
	CUF	1	0,8	0,8	22,6
	Daimler	2	1,6	1,6	24,2
	Deloitte	1	0,8	0,8	25,0
	Delta	2	1,6	1,6	26,6
	EDP	2	1,6	1,6	28,2
	General Cable	2	1,6	1,6	29,8
	Heineken	1	0,8	0,8	30,6
	Hovione	1	0,8	0,8	31,5
	Jerónimo Martins	1	0,8	0,8	32,3
	Junta Freguesia S. Domingos de Benfca	1	0,8	0,8	33,1
	KcsIT	1	0,8	0,8	33,9
	Lafor	1	0,8	0,8	34,7
	Luz Saúde	1	0,8	0,8	35,5
	Maria Luísa Silva Unipessoal	1	0,8	0,8	36,3
	Nestlé	4	3,2	3,2	39,5
	Novartis	1	0,8	0,8	40,3
	Oi	1	0,8	0,8	41,1
	Pamafe It	1	0,8	0,8	41,9
	Parque escolar	3	2,4	2,4	44,4
	Phagecon	1	0,8	0,8	45,2
	Primark	1	0,8	0,8	46,0
	Reckitt Benckiser	1	0,8	0,8	46,8
	Red Bull	1	0,8	0,8	47,6
	Reditus	4	3,2	3,2	50,8
	Roff	1	0,8	0,8	51,6
	Sogrape	1	0,8	0,8	52,4
	Solvay	1	0,8	0,8	53,2
	Synopsys	1	0,8	0,8	54,0
	UCP	1	0,8	0,8	54,8
	Unilever Fima	53	42,7	42,7	97,6
	Upper Side	1	0,8	0,8	98,4
	Wells	1	0,8	0,8	99,2
	Xerox	1	0,8	0,8	100,0
	Total	124	100,0	100,0	

### Anexo III: Estatística descritiva

Q3. Qual a importância que as ações de responsabilidade social corporativa praticadas pela sua empresa têm para si enquanto colaborador?

N	Válido	112
	Omisso	12
Média		1,79
Mediana		2,00
Modo		2
Erro Desvio		0,686
Variância		0,471
Intervalo		3
Mínimo		1
Máximo		4
Percentis	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

Q6. As atitudes e práticas da empresa são coerentes e estão alinhadas com as ações de responsabilidade social corporativa que a empresa realiza ou pretende realizar?

N	Válido	112
	Omisso	12
Média		1,53
Mediana		2,00
Modo		1 <sup>a</sup>
Erro Desvio		0,536
Variância		0,288
Intervalo		2
Mínimo		1
Máximo		3
Percentis	25	1,00
	50	2,00
	75	2,00

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Q7. Considerando as ações mencionadas abaixo, por favor coloque por ordem de importância as ações que considera mais relevantes de serem implementadas pela sua empresa, sendo 1 a mais importante e 8 a menos importante.

		Apoio a causas humanitárias	Investimento na formação dos colaboradores	Redução do impacto ambiental	Apoio à comunidade local	Melhoria do bem-estar dos colaboradores	Práticas focadas na sustentabilidade dos recursos naturais	Práticas éticas	Programas de diversidade e inclusão
N	Válido	124	124	124	124	124	124	124	124
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0	0
Média		4,67	3,79	4,45	4,82	4,42	4,55	4,58	4,72
Mediana		5,00	3,50	4,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00
Modo		5ª	1	3	4	5	6	2	8
Erro Desvio		2,343	2,289	2,225	2,088	2,348	1,973	2,231	2,686
Variância		5,491	5,240	4,949	4,359	5,514	3,892	4,977	7,212
Intervalo		7	7	7	7	7	7	7	7
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1	1
Máximo		8	8	8	8	8	8	8	8
Percentis	25	2,25	2,00	3,00	3,00	2,00	3,00	2,25	2,00
	50	5,00	3,50	4,00	5,00	4,50	5,00	5,00	5,00
	75	7,00	6,00	6,00	6,75	6,75	6,00	7,00	8,00

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Q8. Usando a escala abaixo em que 1 significa “discordo totalmente” e 7 significa “concordo totalmente”, indique por favor o seu grau de concordância com as afirmações abaixo em relação às práticas da empresa onde trabalha. Caso a questão não se aplique selecione a opção “desconhece”.

		A empresa apoia os colaboradores que desejem adquirir formação adicional	As políticas da empresa incentivam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras	A empresa implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal para os seus funcionários	A gestão da empresa revela uma grande preocupação em atender às necessidades e desejos dos funcionários	As decisões de gestão relacionadas com os funcionários são no geral injustas	A empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos seus clientes
N	Válido	124	124	124	124	124	124
	Omisso	0	0	0	0	0	0
Média		5,02	4,80	4,68	4,27	3,35	5,99
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	6,00
Modo		7	5	5	5ª	2	7
Erro Desvio		1,940	1,803	1,868	1,653	1,790	1,473
Variância		3,764	3,252	3,489	2,733	3,204	2,171
Intervalo		7	7	6	6	7	7
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		8	8	7	7	8	8
Percentis	25	4,00	4,00	3,00	3,00	2,00	5,00
	50	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	6,00
	75	7,00	6,00	6,00	6,00	5,00	7,00

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado



		A empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais	A satisfação do cliente é muito importante para a empresa	A empresa dá destaque à importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade em que se insere	A empresa contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade	Acredito que a empresa paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua	A empresa nem sempre atua em conformidade com as regulamentações legais exigidas
N	Válido	124	124	124	124	124	124
	Omisso	0	0	0	0	0	0
Média		6,27	6,27	5,77	5,69	6,83	3,10
Mediana		7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	2,00
Modo		7	7	6	7	7	1
Erro Desvio		1,525	1,515	1,520	1,484	1,228	2,603
Variância		2,327	2,294	2,311	2,201	1,508	6,778
Intervalo		7	7	7	7	7	7
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		8	8	8	8	8	8
Percentis	25	6,00	6,00	5,00	5,00	7,00	1,00
	50	7,00	7,00	6,00	6,00	7,00	2,00
	75	7,00	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00

		A empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente	A empresa visa o crescimento sustentável, tendo em conta as gerações futuras	A empresa não apoia a participação dos seus funcionários em atividades voluntárias	A empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas importantes	A empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras	A empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no ambiente
N	Válido	124	124	124	124	124	124
	Omisso	0	0	0	0	0	0
Média		5,74	5,85	3,81	5,74	5,57	5,63
Mediana		6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00
Modo		7	7	1	7	6	7
Erro Desvio		1,577	1,631	2,461	1,886	1,804	1,722
Variância		2,486	2,662	6,055	3,559	3,255	2,967
Intervalo		7	7	7	7	7	7
Mínimo		1	1	1	1	1	1
Máximo		8	8	8	8	8	8
Percentis	25	5,00	5,00	1,00	4,00	4,25	5,00
	50	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00	6,00
	75	7,00	7,00	6,00	7,00	7,00	7,00

Q9. Por que é que faz o seu trabalho?

		Porque este é o trabalho que escolhi para alcançar um determinado estilo de vida	Pelo rendimento que me proporciona	Faço a mim mesmo essa pergunta, não pareço capaz de gerir as tarefas importantes relacionadas com o meu trabalho	Porque sinto muito prazer em aprender coisas novas	Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou
N	Válido	124	124	124	124	124
	Omisso	0	0	0	0	0
Média		4,42	4,46	2,04	5,68	4,82
Mediana		5,00	5,00	1,00	6,00	5,00
Modo		5	5	1	6	5
Erro Desvio		1,753	1,741	1,553	1,137	1,677
Variância		3,075	3,031	2,413	1,293	2,814
Intervalo		6	6	6	6	6
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		7	7	7	7	7
Percentis	25	3,00	3,00	1,00	5,00	4,00
	50	5,00	5,00	1,00	6,00	5,00
	75	6,00	6,00	3,00	6,75	6,00

		Porque eu quero ter sucesso no meu trabalho, caso contrário ficaria muito envergonhado de mim mesmo	Porque eu escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira	Pela satisfação que sinto ao aceitar desafios interessantes	Porque me permite ganhar dinheiro	Porque é parte da maneira que escolhi para viver a minha vida
N	Válido	124	124	124	124	124
	Omisso	0	0	0	0	0
Média		4,84	4,75	5,57	5,00	4,98
Mediana		5,00	5,00	6,00	5,00	5,00
Modo		6	6	6	5	5
Erro Desvio		1,660	1,742	1,386	1,408	1,448
Variância		2,754	3,035	1,922	1,984	2,097
Intervalo		6	6	6	6	6
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		7	7	7	7	7
Percentis	25	4,00	4,00	5,00	4,00	4,25
	50	5,00	5,00	6,00	5,00	5,00
	75	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

		Porque eu quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficarei muito desapontado	Eu não sei porquê, as condições de trabalho não são aceitáveis	Porque eu quero ser um "vencedor" na vida	Porque é o tipo de trabalho que escolhi para atingir certos objetivos importantes	Pela satisfação que sinto quando tenho sucesso em tarefas difíceis
N	Válido	124	124	124	124	124
	Omisso	0	0	0	0	0
Média		4,97	2,14	4,84	4,97	5,52
Mediana		5,00	1,00	5,00	5,00	6,00
Modo		6	1	5	6	5 <sup>a</sup>
Erro Desvio		1,643	1,630	1,773	1,519	1,220
Variância		2,698	2,656	3,145	2,308	1,488
Intervalo		6	6	6	6	6
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		7	7	7	7	7
Percentis	25	4,00	1,00	4,00	4,00	5,00
	50	5,00	1,00	5,00	5,00	6,00
	75	6,00	3,00	6,00	6,00	6,00

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

		Porque este tipo de trabalho me proporciona segurança	Não sei porque trabalho, é exigido muito dos colaboradores	Porque este trabalho é uma parte da minha vida	Eu não sei porquê, não me sinto muito competente	Pelo prestígio que me proporciona
N	Válido	124	124	124	124	124
	Omisso	0	0	0	0	0
Média		4,73	2,70	5,01	1,74	4,17
Mediana		5,00	2,00	5,00	1,00	5,00
Modo		6	1	5 <sup>a</sup>	1	5
Erro Desvio		1,531	1,857	1,411	1,413	1,807
Variância		2,343	3,447	1,992	1,998	3,264
Intervalo		6	6	6	6	6
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		7	7	7	7	7
Percentis	25	4,00	1,00	4,00	1,00	3,00
	50	5,00	2,00	5,00	1,00	5,00
	75	6,00	4,00	6,00	2,00	5,00

Q10. Em que medida as ações de responsabilidade social corporativa levadas a cabo pela sua empresa o motivam a trabalhar na empresa e a dar o seu melhor?

N	Válido	124
	Omisso	0
Média		2,48
Mediana		2,50
Modo		3
Erro Desvio		1,008
Variância		1,016
Intervalo		4
Mínimo		1
Máximo		5
Percentis	25	2,00
	50	2,50
	75	3,00

Q13. Idade?

N	Válido	124
	Omisso	0
Média		2,77
Mediana		3,00
Modo		3
Erro Desvio		0,835
Variância		0,697
Intervalo		4
Mínimo		1
Máximo		5
Percentis	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

Q14. Formação académica?

N	Válido	124
	Omisso	0
Média		3,32
Mediana		3,00
Modo		3
Erro Desvio		1,371
Variância		1,879
Intervalo		4
Mínimo		1
Máximo		5
Percentis	25	3,00
	50	3,00
	75	5,00

## Anexo IV: Consistência interna das escalas da RSC e motivação

Escala RSC

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,833	0,863	18

Escala motivação – motivação intrínseca

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,756	0,760	3

Escala motivação – regulação integrada

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,821	0,824	3

Escala motivação – regulação identificada

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,777	0,782	3

Escala motivação – regulação introjetada

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,794	0,794	3

Escala motivação – regulação externa

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,715	0,714	3

Escala motivação – ausência de motivação

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,700	0,699	3

Escala motivação – regulação identificada (com questão adicional)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,825	0,827	4

Escala motivação – ausência de motivação (com questão adicional)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,770	0,774	4

## Anexo V: Análise fatorial da escala da RSC

<b>Teste de KMO e Bartlett</b>		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,858
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1266,959
	gl	153
	Sig.	0,000

## Comunalidades

	Inicial	Extração
A empresa apoia os colaboradores que desejem adquirir formação adicional	1,000	0,786
As políticas da empresa incentivam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras	1,000	0,767
A empresa implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal para os seus funcionários	1,000	0,810
A gestão da empresa revela uma grande preocupação em atender às necessidades e desejos dos funcionários	1,000	0,802
As decisões de gestão relacionadas com os funcionários são no geral injustas	1,000	0,670
A empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos seus clientes	1,000	0,668
A empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais	1,000	0,754
A satisfação do cliente é muito importante para a empresa	1,000	0,680
A empresa dá destaque à importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade em que se insere	1,000	0,611
A empresa contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade	1,000	0,683
Acredito que a empresa paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua	1,000	0,661
A empresa nem sempre atua em conformidade com as regulamentações legais exigidas	1,000	0,771
A empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente	1,000	0,733
A empresa visa o crescimento sustentável, tendo em conta as gerações futuras	1,000	0,819
A empresa não apoia a participação dos seus funcionários em atividades voluntárias	1,000	0,752
A empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas importantes	1,000	0,721
A empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras	1,000	0,769
A empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no ambiente	1,000	0,776

Método de Extração: análise de Componente Principal.



**Variância total explicada**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	7,137	39,652	39,652	7,137	39,652	39,652	3,964	22,022	22,022
2	2,140	11,888	51,540	2,140	11,888	51,540	3,341	18,563	40,586
3	1,790	9,947	61,487	1,790	9,947	61,487	3,157	17,537	58,122
4	1,347	7,481	68,967	1,347	7,481	68,967	1,787	9,926	68,048
5	0,819	4,552	73,520	0,819	4,552	73,520	0,985	5,472	73,520
6	0,631	3,504	77,024						
7	0,569	3,160	80,184						
8	0,545	3,026	83,210						
9	0,504	2,802	86,012						
10	0,416	2,314	88,325						
11	0,393	2,185	90,510						
12	0,345	1,915	92,425						
13	0,303	1,682	94,107						
14	0,280	1,556	95,663						
15	0,258	1,433	97,096						
16	0,217	1,206	98,302						
17	0,171	0,952	99,254						
18	0,134	0,746	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente				
	1	2	3	4	5
A empresa apoia os colaboradores que desejem adquirir formação adicional	0,149	0,207	0,793	-0,120	0,279
As políticas da empresa incentivam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras	0,229	0,150	0,818	-0,115	0,100
A empresa implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal para os seus funcionários	-0,057	0,349	0,723	0,055	-0,398
A gestão da empresa revela uma grande preocupação em atender às necessidades e desejos dos funcionários	0,173	0,202	0,837	0,017	-0,175
As decisões de gestão relacionadas com os funcionários são no geral injustas	-0,273	-0,122	-0,028	0,756	0,095
A empresa fornece informações completas e precisas sobre os seus produtos aos seus clientes	0,779	0,022	0,224	-0,098	-0,037
A empresa respeita os direitos do consumidor para além dos requisitos legais	0,826	0,159	0,163	-0,096	0,100
A satisfação do cliente é muito importante para a empresa	0,770	0,258	0,135	-0,004	0,034
A empresa dá destaque à importância das suas responsabilidades sociais para com a sociedade em que se insere	0,503	0,541	0,253	-0,028	0,024
A empresa contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade	0,617	0,315	0,404	-0,128	0,153
Acredito que a empresa paga sempre os seus impostos de forma regular e contínua	0,765	0,185	-0,153	-0,108	-0,080
A empresa nem sempre atua em conformidade com as regulamentações legais exigidas	0,039	-0,059	-0,006	0,857	-0,181
A empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente	0,508	0,676	0,112	0,014	-0,071
A empresa visa o crescimento sustentável, tendo em conta as gerações futuras	0,579	0,659	0,163	-0,010	-0,151
A empresa não apoia a participação dos seus funcionários em atividades voluntárias	-0,078	0,132	-0,260	0,613	0,534
A empresa apoia organizações não governamentais que trabalham em áreas importantes	0,079	0,598	0,232	-0,135	0,535
A empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras	0,249	0,769	0,298	-0,077	0,143
A empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo no ambiente	0,099	0,848	0,202	-0,056	0,056

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

## Anexo VI: Análise fatorial da escala da motivação

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,821
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1313,895
	gl	190
	Sig.	0,000

### Comunalidades

	Inicial	Extração
Porque este é o trabalho que escolhi para alcançar um determinado estilo de vida	1,000	0,801
Pelo rendimento que me proporciona	1,000	0,818
Faço a mim mesmo essa pergunta, não pareço capaz de gerir as tarefas importantes relacionadas com o meu trabalho	1,000	0,684
Porque sinto muito prazer em aprender coisas novas	1,000	0,784
Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou	1,000	0,755
Porque eu quero ter sucesso no meu trabalho, caso contrário ficaria muito envergonhado de mim mesmo	1,000	0,753
Porque eu escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira	1,000	0,720
Pela satisfação que sinto ao aceitar desafios interessantes	1,000	0,738
Porque me permite ganhar dinheiro	1,000	0,799
Porque é parte da maneira que escolhi para viver a minha vida	1,000	0,720
Porque eu quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficarei muito desapontado	1,000	0,609
Eu não sei porquê, as condições de trabalho não são aceitáveis	1,000	0,749
Porque eu quero ser um "vencedor" na vida	1,000	0,749
Porque é o tipo de trabalho que escolhi para atingir certos objetivos importantes	1,000	0,706
Pela satisfação que sinto quando tenho sucesso em tarefas difíceis	1,000	0,650
Porque este tipo de trabalho me proporciona segurança	1,000	0,782
Não sei porque trabalho, é exigido muito dos colaboradores	1,000	0,702
Porque este trabalho é uma parte da minha vida	1,000	0,738
Eu não sei porquê, não me sinto muito competente	1,000	0,706
Pelo prestígio que me proporciona	1,000	0,653

Método de Extração: análise de Componente Principal.

**Variância total explicada**

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,849	34,243	34,243	6,849	34,243	34,243	4,041	20,207	20,207
2	2,842	14,210	48,453	2,842	14,210	48,453	2,982	14,909	35,116
3	1,867	9,336	57,789	1,867	9,336	57,789	2,462	12,310	47,427
4	1,281	6,407	64,196	1,281	6,407	64,196	2,123	10,616	58,043
5	1,010	5,052	69,248	1,010	5,052	69,248	1,882	9,409	67,452
6	0,765	3,826	73,074	0,765	3,826	73,074	1,124	5,622	73,074
7	0,662	3,311	76,385						
8	0,655	3,274	79,658						
9	0,636	3,180	82,839						
10	0,509	2,543	85,381						
11	0,473	2,363	87,745						
12	0,429	2,143	89,888						
13	0,366	1,831	91,719						
14	0,333	1,663	93,382						
15	0,320	1,600	94,982						
16	0,257	1,285	96,267						
17	0,246	1,231	97,498						
18	0,190	0,950	98,448						
19	0,168	0,839	99,287						
20	0,143	0,713	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Porque este é o trabalho que escolhi para alcançar um determinado estilo de vida	0,084	0,122	-0,004	0,827	0,291	0,099
Pelo rendimento que me proporciona	0,042	0,262	-0,008	0,328	0,791	0,117
Faço a mim mesmo essa pergunta, não pareço capaz de gerir as tarefas importantes relacionadas com o meu trabalho	0,074	-0,143	0,636	-0,041	0,228	0,448
Porque sinto muito prazer em aprender coisas novas	0,541	0,458	-0,131	-0,262	0,042	-0,441
Porque se tornou uma parte fundamental de quem eu sou	0,864	0,030	-0,022	0,049	0,055	0,037
Porque eu quero ter sucesso no meu trabalho, caso contrário ficaria muito envergonhado de mim mesmo	0,208	0,797	0,046	0,235	0,121	0,043
Porque eu escolhi este tipo de trabalho para atingir os meus objetivos de carreira	0,519	0,453	-0,074	0,431	0,233	0,000
Pela satisfação que sinto ao aceitar desafios interessantes	0,726	0,216	-0,129	0,143	0,113	-0,339
Porque me permite ganhar dinheiro	0,092	0,084	-0,043	0,083	0,880	0,034
Porque é parte da maneira que escolhi para viver a minha vida	0,764	0,014	-0,046	0,355	0,050	0,078
Porque eu quero ser muito bom neste trabalho, caso contrário ficarei muito desapontado	0,555	0,450	0,013	0,291	0,116	-0,002
Eu não sei porquê, as condições de trabalho não são aceitáveis	-0,202	0,086	0,814	0,010	-0,172	-0,091
Porque eu quero ser um “vencedor” na vida	0,106	0,832	0,100	0,134	0,131	0,033
Porque é o tipo de trabalho que escolhi para atingir certos objetivos importantes	0,408	0,344	-0,034	0,639	0,002	0,107
Pela satisfação que sinto quando tenho sucesso em tarefas difíceis	0,560	0,488	-0,255	-0,118	-0,076	0,113
Porque este tipo de trabalho me proporciona segurança	0,166	0,420	0,059	0,305	0,189	0,668
Não sei porque trabalho, é exigido muito dos colaboradores	-0,128	0,055	0,791	0,022	-0,225	-0,071
Porque este trabalho é uma parte da minha vida	0,763	0,273	-0,040	0,103	0,031	0,261
Eu não sei porquê, não me sinto muito competente	0,040	0,030	0,797	-0,018	0,218	0,143
Pelo prestígio que me proporciona	0,298	0,510	0,086	0,484	0,235	0,087

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

## Anexo VII: Teste da ANOVA entre os fatores da RSC e as variáveis demográficas

Validação dos pressupostos necessários à aplicação do teste one-way ANOVA:

1. Quer a RSC quer a motivação, que serão as variáveis dependentes, são variáveis métricas.
2. As variáveis sociodemográficas que serão testadas (género, idade e sector de atividade) são variáveis não métricas.
3. A independência de observações está também assegurada uma vez que não há relação entre os grupos de participantes nas variáveis independentes, uma vez que não é possível ser simultaneamente do género masculino e feminino, pertencer a dois intervalos de idades em simultâneo ou responder que trabalha simultaneamente em dois setores de atividade.
4. Conforme já verificado, quer na caracterização da amostra quer na análise descritiva, as médias, desvios-padrão e variâncias obtidas para as variáveis em estudo indicam que não existem *outliers* relevantes que possam influenciar o teste.
5. As variáveis dependentes deverão ser distribuídas normalmente, facto que fica assegurado pela dimensão da amostra de 124 indivíduos e portanto acima do valor de referência de 30, a partir do qual as amostras tendem a ser normalmente distribuídas.
6. Por fim deverá ser garantida a homogeneidade de variâncias, validação que será feita através do teste de Levene para cada teste da ANOVA realizado.

## RSC e género

### Teste de Homogeneidade de Variâncias

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	Com base em média	1,027	1	122	0,313
	Com base em mediana	0,381	1	122	0,538
	Com base em mediana e com df ajustado	0,381	1	109,907	0,538
	Com base em média aparada	0,503	1	122	0,480
RSC_AMB_FUTUR	Com base em média	0,393	1	122	0,532
	Com base em mediana	0,363	1	122	0,548
	Com base em mediana e com df ajustado	0,363	1	118,674	0,548
	Com base em média aparada	0,433	1	122	0,512
RSC_COLAB	Com base em média	0,371	1	122	0,543
	Com base em mediana	0,275	1	122	0,601
	Com base em mediana e com df ajustado	0,275	1	121,402	0,601
	Com base em média aparada	0,316	1	122	0,575
RSC_COMPOR	Com base em média	4,200	1	122	0,043
	Com base em mediana	1,787	1	122	0,184
	Com base em mediana e com df ajustado	1,787	1	115,335	0,184
	Com base em média aparada	3,735	1	122	0,056
RSC_ONG	Com base em média	0,005	1	122	0,943
	Com base em mediana	0,004	1	122	0,947
	Com base em mediana e com df ajustado	0,004	1	121,483	0,947
	Com base em média aparada	0,007	1	122	0,933

### ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	Entre Grupos	5,830	1	5,830	6,070	0,015
	Nos grupos	117,170	122	0,960		
	Total	123,000	123			
RSC_AMB_FUTUR	Entre Grupos	0,035	1	0,035	0,034	0,853
	Nos grupos	122,965	122	1,008		
	Total	123,000	123			
RSC_COLAB	Entre Grupos	0,124	1	0,124	0,123	0,726
	Nos grupos	122,876	122	1,007		
	Total	123,000	123			
RSC_COMPOR	Entre Grupos	0,839	1	0,839	0,838	0,362
	Nos grupos	122,161	122	1,001		
	Total	123,000	123			
RSC_ONG	Entre Grupos	0,628	1	0,628	0,626	0,430
	Nos grupos	122,372	122	1,003		
	Total	123,000	123			

RSC e idade

**Teste de Homogeneidade de Variâncias**

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
RSC_CONS_CLIEN_SOCIE D	Com base em média	1,990	4	119	0,100
	Com base em mediana	0,869	4	119	0,485
	Com base em mediana e com df ajustado	0,869	4	71,771	0,487
	Com base em média aparada	1,317	4	119	0,268
RSC_AMB_FUTUR	Com base em média	3,231	4	119	0,015
	Com base em mediana	2,617	4	119	0,039
	Com base em mediana e com df ajustado	2,617	4	110,689	0,039
	Com base em média aparada	3,161	4	119	0,017
RSC_COLAB	Com base em média	0,608	4	119	0,657
	Com base em mediana	0,515	4	119	0,725
	Com base em mediana e com df ajustado	0,515	4	111,930	0,725
	Com base em média aparada	0,568	4	119	0,687
RSC_COMPOR	Com base em média	1,131	4	119	0,345
	Com base em mediana	0,877	4	119	0,480
	Com base em mediana e com df ajustado	0,877	4	112,945	0,480
	Com base em média aparada	1,121	4	119	0,350
RSC_ONG	Com base em média	1,754	4	119	0,143
	Com base em mediana	1,494	4	119	0,208
	Com base em mediana e com df ajustado	1,494	4	111,929	0,209
	Com base em média aparada	1,752	4	119	0,143

**ANOVA**

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
RSC_CONS_CLIEN_SOCIE D	Entre Grupos	5,655	4	1,414	1,434	0,227
	Nos grupos	117,345	119	0,986		
	Total	123,000	123			
RSC_AMB_FUTUR	Entre Grupos	3,105	4	0,776	0,770	0,547
	Nos grupos	119,895	119	1,008		
	Total	123,000	123			
RSC_COLAB	Entre Grupos	5,226	4	1,307	1,320	0,266
	Nos grupos	117,774	119	0,990		
	Total	123,000	123			
RSC_COMPOR	Entre Grupos	3,695	4	0,924	0,921	0,454
	Nos grupos	119,305	119	1,003		
	Total	123,000	123			
RSC_ONG	Entre Grupos	3,297	4	0,824	0,819	0,515
	Nos grupos	119,703	119	1,006		
	Total	123,000	123			



RSC e setor de atividade

**Teste de Homogeneidade de Variâncias**

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	Com base em média	1,404	12	110	0,175
	Com base em mediana	1,237	12	110	0,267
	Com base em mediana e com df ajustado	1,237	12	59,378	0,280
	Com base em média aparada	1,340	12	110	0,207
RSC_AMB_FUTUR	Com base em média	2,912	12	110	0,002
	Com base em mediana	2,313	12	110	0,011
	Com base em mediana e com df ajustado	2,313	12	81,680	0,013
	Com base em média aparada	2,831	12	110	0,002
RSC_COLAB	Com base em média	1,014	12	110	0,442
	Com base em mediana	0,712	12	110	0,737
	Com base em mediana e com df ajustado	0,712	12	90,855	0,736
	Com base em média aparada	0,978	12	110	0,474
RSC_COMPOR	Com base em média	1,736	12	110	0,069
	Com base em mediana	0,962	12	110	0,489
	Com base em mediana e com df ajustado	0,962	12	87,187	0,491
	Com base em média aparada	1,565	12	110	0,113
RSC_ONG	Com base em média	2,570	12	110	0,005
	Com base em mediana	2,135	12	110	0,020
	Com base em mediana e com df ajustado	2,135	12	89,298	0,022
	Com base em média aparada	2,539	12	110	0,005

**ANOVA**

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	Entre Grupos	20,607	13	1,585	1,703	0,070
	Nos grupos	102,393	110	0,931		
	Total	123,000	123			
RSC_AMB_FUTUR	Entre Grupos	17,290	13	1,330	1,384	0,178
	Nos grupos	105,710	110	0,961		
	Total	123,000	123			
RSC_COLAB	Entre Grupos	17,478	13	1,344	1,401	0,170
	Nos grupos	105,522	110	0,959		
	Total	123,000	123			
RSC_COMPOR	Entre Grupos	12,224	13	0,940	0,934	0,521
	Nos grupos	110,776	110	1,007		
	Total	123,000	123			
RSC_ONG	Entre Grupos	11,251	13	0,865	0,852	0,605
	Nos grupos	111,749	110	1,016		
	Total	123,000	123			

## Anexo VIII: Teste da ANOVA entre os fatores da motivação e as variáveis demográficas

### Motivação e género

#### Teste de Homogeneidade de Variâncias

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
MOT_INTRINSECA_INTEGRADA	Com base em média	2,765	1	122	0,099
	Com base em mediana	2,655	1	122	0,106
	Com base em mediana e com df ajustado	2,655	1	106,378	0,106
	Com base em média aparada	2,666	1	122	0,105
MOT_INTROJETADA	Com base em média	5,704	1	122	0,018
	Com base em mediana	4,434	1	122	0,037
	Com base em mediana e com df ajustado	4,434	1	110,198	0,038
	Com base em média aparada	5,589	1	122	0,020
MOT_AMOTIVACAO	Com base em média	3,495	1	122	0,064
	Com base em mediana	1,698	1	122	0,195
	Com base em mediana e com df ajustado	1,698	1	104,991	0,195
	Com base em média aparada	2,778	1	122	0,098
MOT_IDENTIFICADA	Com base em média	9,555	1	122	0,002
	Com base em mediana	7,727	1	122	0,006
	Com base em mediana e com df ajustado	7,727	1	111,349	0,006
	Com base em média aparada	9,403	1	122	0,003
MOT_EXTERNA_ECONOMICA	Com base em média	11,585	1	122	0,001
	Com base em mediana	10,008	1	122	0,002
	Com base em mediana e com df ajustado	10,008	1	111,044	0,002
	Com base em média aparada	11,698	1	122	0,001
MOT_EXTERNA_SEGURANCA	Com base em média	1,171	1	122	0,281
	Com base em mediana	1,102	1	122	0,296
	Com base em mediana e com df ajustado	1,102	1	116,673	0,296
	Com base em média aparada	1,185	1	122	0,278

#### ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
MOT_INTRINSECA_INTEGRADA	Entre Grupos	0,029	1	0,029	0,029	0,865
	Nos grupos	122,971	122	1,008		
	Total	123,000	123			
MOT_INTROJETADA	Entre Grupos	1,566	1	1,566	1,574	0,212
	Nos grupos	121,434	122	0,995		
	Total	123,000	123			
MOT_AMOTIVACAO	Entre Grupos	1,434	1	1,434	1,439	0,233
	Nos grupos	121,566	122	0,996		
	Total	123,000	123			
MOT_IDENTIFICADA	Entre Grupos	2,127	1	2,127	2,147	0,145
	Nos grupos	120,873	122	0,991		
	Total	123,000	123			
MOT_EXTERNA_ECONOMICA	Entre Grupos	9,159	1	9,159	9,815	0,002
	Nos grupos	113,841	122	0,933		
	Total	123,000	123			
MOT_EXTERNA_SEGURANCA	Entre Grupos	0,106	1	0,106	0,105	0,746
	Nos grupos	122,894	122	1,007		
	Total	123,000	123			

## Motivação e idade

### Teste de Homogeneidade de Variâncias

		Estadística de Levene	df1	df2	Sig.
MOT_INTRINSECA_INTEGRADA	Com base em média	1,207	4	119	0,312
	Com base em mediana	1,040	4	119	0,390
	Com base em mediana e com df ajustado	1,040	4	110,200	0,390
	Com base em média aparada	1,149	4	119	0,337
MOT_INTROJETADA	Com base em média	1,735	4	119	0,147
	Com base em mediana	1,651	4	119	0,166
	Com base em mediana e com df ajustado	1,651	4	110,891	0,167
	Com base em média aparada	1,740	4	119	0,146
MOT_AMOTIVACAO	Com base em média	1,566	4	119	0,188
	Com base em mediana	0,950	4	119	0,438
	Com base em mediana e com df ajustado	0,950	4	103,976	0,439
	Com base em média aparada	1,259	4	119	0,290
MOT_IDENTIFICADA	Com base em média	2,598	4	119	0,040
	Com base em mediana	2,008	4	119	0,098
	Com base em mediana e com df ajustado	2,008	4	104,312	0,099
	Com base em média aparada	2,491	4	119	0,047
MOT_EXTERNA_ECONOMICA	Com base em média	0,721	4	119	0,579
	Com base em mediana	0,631	4	119	0,641
	Com base em mediana e com df ajustado	0,631	4	116,204	0,641
	Com base em média aparada	0,787	4	119	0,536
MOT_EXTERNA_SEGURANCA	Com base em média	1,999	4	119	0,099
	Com base em mediana	1,708	4	119	0,153
	Com base em mediana e com df ajustado	1,708	4	111,842	0,153
	Com base em média aparada	1,942	4	119	0,108

### ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
MOT_INTRINSECA_INTEGRADA	Entre Grupos	5,218	4	1,304	1,318	0,267
	Nos grupos	117,782	119	0,990		
	Total	123,000	123			
MOT_INTROJETADA	Entre Grupos	6,686	4	1,672	1,710	0,152
	Nos grupos	116,314	119	0,977		
	Total	123,000	123			
MOT_AMOTIVACAO	Entre Grupos	8,203	4	2,051	2,126	0,082
	Nos grupos	114,797	119	0,965		
	Total	123,000	123			
MOT_IDENTIFICADA	Entre Grupos	10,983	4	2,746	2,917	0,024
	Nos grupos	112,017	119	0,941		
	Total	123,000	123			
MOT_EXTERNA_ECONOMICA	Entre Grupos	2,047	4	0,512	0,504	0,733
	Nos grupos	120,953	119	1,016		
	Total	123,000	123			
MOT_EXTERNA_SEGURANCA	Entre Grupos	12,256	4	3,064	3,292	0,013
	Nos grupos	110,744	119	0,931		
	Total	123,000	123			

Motivação e setor de atividade

**Teste de Homogeneidade de Variâncias**

		Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
MOT_INTRINSECA_INTEGRAD A	Com base em média	1,032	12	110	0,425
	Com base em mediana	0,831	12	110	0,619
	Com base em mediana e com df ajustado	0,831	12	86,223	0,619
	Com base em média aparada	1,003	12	110	0,451
MOT_INTROJETADA	Com base em média	3,142	12	110	0,001
	Com base em mediana	1,956	12	110	0,035
	Com base em mediana e com df ajustado	1,956	12	48,356	0,050
	Com base em média aparada	3,034	12	110	0,001
MOT_AMOTIVACAO	Com base em média	1,289	12	110	0,235
	Com base em mediana	0,652	12	110	0,793
	Com base em mediana e com df ajustado	0,652	12	89,644	0,792
	Com base em média aparada	1,145	12	110	0,332
MOT_IDENTIFICADA	Com base em média	2,987	12	110	0,001
	Com base em mediana	2,047	12	110	0,026
	Com base em mediana e com df ajustado	2,047	12	52,422	0,038
	Com base em média aparada	2,900	12	110	0,002
MOT_EXTERNA_ECONOMICA	Com base em média	2,660	12	110	0,004
	Com base em mediana	1,461	12	110	0,150
	Com base em mediana e com df ajustado	1,461	12	51,035	0,170
	Com base em média aparada	2,574	12	110	0,005
MOT_EXTERNA_SEGURANCA	Com base em média	1,912	12	110	0,040
	Com base em mediana	1,249	12	110	0,259
	Com base em mediana e com df ajustado	1,249	12	55,651	0,275
	Com base em média aparada	1,851	12	110	0,049

### ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
MOT_INTRINSECA_INTEGRADA	Entre Grupos	24,165	13	1,859	2,069	0,022
	Nos grupos	98,835	110	0,898		
	Total	123,000	123			
MOT_INTROJETADA	Entre Grupos	10,976	13	0,844	0,829	0,629
	Nos grupos	112,024	110	1,018		
	Total	123,000	123			
MOT_AMOTIVACAO	Entre Grupos	12,446	13	0,957	0,953	0,502
	Nos grupos	110,554	110	1,005		
	Total	123,000	123			
MOT_IDENTIFICADA	Entre Grupos	14,130	13	1,087	1,098	0,368
	Nos grupos	108,870	110	0,990		
	Total	123,000	123			
MOT_EXTERNA_ECONOMICA	Entre Grupos	15,977	13	1,229	1,263	0,246
	Nos grupos	107,023	110	0,973		
	Total	123,000	123			
MOT_EXTERNA_SEGURANCA	Entre Grupos	7,266	13	0,559	0,531	0,901
	Nos grupos	115,734	110	1,052		
	Total	123,000	123			

### Anexo IX: Regressão linear entre regulação identificada e RSC externa

#### Correlações

		MOT_IDENTIFICADA	RSC_CONS_CLIENTES_SOCIET	RSC_AMB_FUTUR	RSC_COMPORTE	RSC_ORÇAMENTO
Correlação de Pearson	MOT_IDENTIFICADA	1,000	-0,055	0,160	0,013	-0,073
	RSC_CONS_CLIENTES_SOCIET	-0,055	1,000	0,000	0,000	0,000
	RSC_AMB_FUTUR	0,160	0,000	1,000	0,000	0,000
	RSC_COMPORTE	0,013	0,000	0,000	1,000	0,000
	RSC_ORÇAMENTO	-0,073	0,000	0,000	0,000	1,000
Sig. (1 extremidade)	MOT_IDENTIFICADA		0,271	0,038	0,445	0,211
	RSC_CONS_CLIENTES_SOCIET	0,271		0,500	0,500	0,500
	RSC_AMB_FUTUR	0,038	0,500		0,500	0,500
	RSC_COMPORTE	0,445	0,500	0,500		0,500
	RSC_ORÇAMENTO	0,211	0,500	0,500	0,500	
N	MOT_IDENTIFICADA	124	124	124	124	124
	RSC_CONS_CLIENTES_SOCIET	124	124	124	124	124
	RSC_AMB_FUTUR	124	124	124	124	124
	RSC_COMPORTE	124	124	124	124	124
	RSC_ORÇAMENTO	124	124	124	124	124

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,185 <sup>a</sup>	0,034	0,002	0,99917966

a. Preditores: (Constante), RSC\_ONG, RSC\_COMPOR, RSC\_AMB\_FUTUR, RSC\_CONS\_CLIEN\_SOCIED

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

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	4,195	4	1,049	1,051	,384 <sup>b</sup>
	Resíduo	118,805	119	0,998		
	Total	123,000	123			

a. Variável Dependente: MOT\_IDENTIFICADA

b. Preditores: (Constante), RSC\_ONG, RSC\_COMPOR, RSC\_AMB\_FUTUR, RSC\_CONS\_CLIEN\_SOCIED

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

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados			95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	3,137E-16	0,090		0,000	1,000	-0,178	0,178		
	RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	-0,055	0,090	-0,055	-0,614	0,540	-0,234	0,123	1,000	1,000
	RSC_AMB_FUTUR	0,160	0,090	0,160	1,776	0,078	-0,018	0,338	1,000	1,000
	RSC_COMPOR	0,013	0,090	0,013	0,139	0,890	-0,166	0,191	1,000	1,000
	RSC_ONG	-0,073	0,090	-0,073	-0,808	0,421	-0,251	0,106	1,000	1,000

a. Variável Dependente: MOT\_IDENTIFICADA

## Anexo X: Regressão linear entre motivação intrínseca e regulação integrada e RSC externa

### Correlações

	MOT_INTRINSECA _INTEGRADA	RSC_CONS_C LIEN_SOCIED	RSC_AMB_FUT UR
Correlação de Pearson	MOT_INTRINSECA _INTEGRADA	1,000	0,229
	RSC_CONS_CLIE N_SOCIED	0,229	1,000
	RSC_AMB_FUTUR	0,264	1,000
Sig. (1 extremidade)	MOT_INTRINSECA _INTEGRADA	0,005	0,002
	RSC_CONS_CLIE N_SOCIED	0,005	0,500
	RSC_AMB_FUTUR	0,002	0,500
N	MOT_INTRINSECA _INTEGRADA	124	124
	RSC_CONS_CLIE N_SOCIED	124	124
	RSC_AMB_FUTUR	124	124

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,349 <sup>a</sup>	0,122	0,108	0,94466789

a. Preditores: (Constante), RSC\_AMB\_FUTUR, RSC\_CONS\_CLIEN\_SOCIED

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

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	15,020	2	7,510	8,415	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	107,980	121	0,892		
	Total	123,000	123			

a. Variável Dependente: MOT\_INTRINSECA\_INTEGRADA

b. Preditores: (Constante), RSC\_AMB\_FUTUR, RSC\_CONS\_CLIEN\_SOCIED

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

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta	t		Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	1,442E-16	0,085		0,000	1,000	-0,168	0,168		
	RSC_CONS_CLIE N_SOCIED	0,229	0,085	0,229	2,687	0,008	0,060	0,398	1,000	1,000
	RSC_AMB_FUTUR	0,264	0,085	0,264	3,100	0,002	0,095	0,433	1,000	1,000

a. Variável Dependente: MOT\_INTRINSECA\_INTEGRADA

## Anexo XI: Regressão linear entre regulação identificada e RSC externa (com variável moderadora)

		Correlações						
		MOT_IDENTIFI CADA	RSC_CONS_C LIEN_SOCIED	RSC_AMB_FU TUR	RSC_COMPOR T	RSC_ONG	Dummy_Q6_T otal	Dummy_Q6_P arcial
Correlação de Pearson	MOT_IDENTIFICADA	1,000	-0,055	0,160	0,013	-0,073	0,179	-0,043
	RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	-0,055	1,000	0,000	0,000	0,000	0,237	-0,107
	RSC_AMB_FUTUR	0,160	0,000	1,000	0,000	0,000	0,299	-0,129
	RSC_COMPOR	0,013	0,000	0,000	1,000	0,000	-0,035	-0,080
	RSC_ONG	-0,073	0,000	0,000	0,000	1,000	-0,155	0,265
	Dummy_Q6_Total	0,179	0,237	0,299	-0,035	-0,155	1,000	-0,797
Sig. (1 extremidade)	MOT_IDENTIFICADA		0,271	0,038	0,445	0,211	0,023	0,317
	RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	0,271		0,500	0,500	0,500	0,004	0,119
	RSC_AMB_FUTUR	0,038	0,500		0,500	0,500	0,000	0,076
	RSC_COMPOR	0,445	0,500	0,500		0,500	0,349	0,190
	RSC_ONG	0,211	0,500	0,500	0,500		0,043	0,001
	Dummy_Q6_Total	0,023	0,004	0,000	0,349	0,043		0,000
N	MOT_IDENTIFICADA	124	124	124	124	124	124	124
	RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	124	124	124	124	124	124	124
	RSC_AMB_FUTUR	124	124	124	124	124	124	124
	RSC_COMPOR	124	124	124	124	124	124	124
	RSC_ONG	124	124	124	124	124	124	124
	Dummy_Q6_Total	124	124	124	124	124	124	124
Dummy_Q6_Parcial	124	124	124	124	124	124	124	

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,301 <sup>a</sup>	0,090	0,044	0,97792491

a. Preditores: (Constante), Dummy\_Q6\_Parcial, RSC\_COMPOR, RSC\_CONS\_CLIEN\_SOCIED, RSC\_AMB\_FUTUR, RSC\_ONG, Dummy\_Q6\_Total

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

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	11,109	6	1,851	1,936	,081 <sup>b</sup>
	Resíduo	111,891	117	0,956		
	Total	123,000	123			

a. Variável Dependente: MOT\_IDENTIFICADA

b. Preditores: (Constante), Dummy\_Q6\_Parcial, RSC\_COMPOR, RSC\_CONS\_CLIEN\_SOCIED, RSC\_AMB\_FUTUR, RSC\_ONG, Dummy\_Q6\_Total



Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes <sup>a</sup> padronizados			95.0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade		
	B	Erro Erro	Beta	t	Sig.	Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF	
	1	(Constante)	-0,687	0,285		-2,407	0,018	-1,252	-0,122	
	RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	-0,124	0,092	-0,124	-1,346	0,181	-0,307	0,059	0,913	1,095
	RSC_AMB_FUTUR	0,071	0,095	0,071	0,754	0,452	-0,116	0,259	0,866	1,155
	RSC_COMPOR	0,055	0,090	0,055	0,606	0,545	-0,124	0,233	0,962	1,040
	RSC_ONG	-0,093	0,092	-0,093	-1,008	0,316	-0,275	0,089	0,920	1,087
	Dummy_Q6_Total	0,882	0,328	0,440	2,687	0,008	0,232	1,532	0,290	3,450
	Dummy_Q6_Parcial	0,667	0,316	0,333	2,110	0,037	0,041	1,292	0,313	3,195

a. Variável Dependente: MOT\_IDENTIFICADA

## Anexo XII: Regressão linear entre motivação intrínseca e regulação integrada e RSC externa (com variável moderadora)

		Correlações				
		MOT_INTRINSECA_INTEGRADA	RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	RSC_AMB_FUTUR	Dummy_Q6_Total	Dummy_Q6_Parcial
Correlação de Pearson	MOT_INTRINSECA_INTEGRADA	1,000	0,229	0,264	0,323	-0,089
	RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	0,229	1,000	0,000	0,237	-0,107
	RSC_AMB_FUTUR	0,264	0,000	1,000	0,299	-0,129
	Dummy_Q6_Total	0,323	0,237	0,299	1,000	-0,797
	Dummy_Q6_Parcial	-0,089	-0,107	-0,129	-0,797	1,000
Sig. (1 extremidade)	MOT_INTRINSECA_INTEGRADA		0,005	0,002	0,000	0,163
	RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	0,005		0,500	0,004	0,119
	RSC_AMB_FUTUR	0,002	0,500		0,000	0,076
	Dummy_Q6_Total	0,000	0,004	0,000		0,000
	Dummy_Q6_Parcial	0,163	0,119	0,076	0,000	
N	MOT_INTRINSECA_INTEGRADA	124	124	124	124	124
	RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	124	124	124	124	124
	RSC_AMB_FUTUR	124	124	124	124	124
	Dummy_Q6_Total	124	124	124	124	124
	Dummy_Q6_Parcial	124	124	124	124	124

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,464 <sup>a</sup>	0,216	0,189	0,90047125

a. Preditores: (Constante), Dummy\_Q6\_Parcial, RSC\_CONS\_CLIEN\_SOCIED, RSC\_AMB\_FUTUR, Dummy\_Q6\_Total

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

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	26,509	4	6,627	8,173	,000 <sup>b</sup>
	Resíduo	96,491	119	0,811		
	Total	123,000	123			

a. Variável Dependente: MOT\_INTRINSECA\_INTEGRADA

b. Preditores: (Constante), Dummy\_Q6\_Parcial, RSC\_CONS\_CLIEN\_SOCIED, RSC\_AMB\_FUTUR, Dummy\_Q6\_Total

**Coefficientes<sup>a</sup>**

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados		Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B		Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta	t		Limite inferior	Limite superior	Tolerância	VIF
1	(Constante)	-0,836	0,255		-3,276	0,001	-1,341	-0,331		
	RSC_CONS_CLIEN_SOCIED	0,139	0,085	0,139	1,636	0,105	-0,029	0,307	0,915	1,093
	RSC_AMB_FUTUR	0,148	0,087	0,148	1,703	0,091	-0,024	0,321	0,868	1,152
	Dummy_Q6_Total	1,110	0,296	0,554	3,745	0,000	0,523	1,697	0,301	3,318
	Dummy_Q6_Parcial	0,775	0,278	0,386	2,787	0,006	0,224	1,325	0,343	2,917

a. Variável Dependente: MOT\_INTRINSECA\_INTEGRADA

## Bibliografia

- Aguinis, H. and Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Ambrose, M. and Kulik, C. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Basu, K. and Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 33(1), 122-136.
- Campbell, J. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? an institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Farooq, O., Rupp, D. and Farooq, M. (2017). The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985.
- Flammer, C. (2013). Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors. *Academy of Management Journal*, 56(3), 758-781.
- Flammer, C. and Luo, J. (2016). Corporate social responsibility as an employee governance tool: Evidence from a quasi-experiment. *Strategic Management Journal*, 38(2), 163-183.
- Gagné, M. and Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gómez-Miñambres, J., Corgnet, B. and Hernan Gonzalez, R. (2012). Goal Setting and Monetary Incentives: When Large Stakes Are Not Enough. *SSRN Electronic Journal*.
- Grant, A. and Berry, J. (2011). The Necessity of Others is The Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Loughlin, H. and George, G. (2014). Organizations With Purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.
- Hong, T. and Waheed A. (2011). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Of Money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73-94.
- Jensen, J. (2018). Employee Motivation: A Leadership Imperative. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 93.
- Kim, C. and Scullion, H. (2013). The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *Poznań University Of Economics Review*, 13(2).
- Lee, S. and Yoon, J. (2018). Does the authenticity of corporate social responsibility affect employee commitment?. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(4), 617-632.

- Locke, E. and Latham, G. (2004). What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388.
- Rahbi, D., Khalid, K. and Khan, M. (2017). The Effects Of Leadership Styles On Team Motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2).
- Servaes, H. and Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061.
- Shen, J. and Benson, J. (2016). When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Steel, P. and König, C. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, 31(4), 889-913.
- Tremblay, M., Blanchard, C., Taylor, S., Pelletier, L. and Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213-226.
- Turker, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R. and George, G. (2016). Corporate Social Responsibility: An Overview and New Research Directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- Zhang, X. and Bartol, K. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.