

**RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES: UM CAMINHO A  
SÓS PARA A SATISFAÇÃO DOS TRABALHADORES OU  
ACOMPANHADA PELO SUPORTE DAS ORGANIZAÇÕES?**

**Patrícia Cardoso Nascimento**

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Doutor José Neves, Professor Associado com Agregação,

ISCTE –IUL

Co-orientadora:

Doutora Ana Patrícia Duarte, Investigadora Auxiliar,

Business Research Unit - BRU-IUL

*Setembro, 2014*



## **Resumo**

O interesse pela investigação sobre responsabilidade social das organizações (RSO) tem-se tornado cada vez maior, quer ao nível institucional, quer ao nível organizacional. Contudo ainda são escassos os estudos que se centram no nível de análise individual, mais concretamente no que respeita aos colaboradores. Por consequência, esta dissertação centrou-se na perceção dos colaboradores quanto ao envolvimento das organizações em ações de RSO, avaliando a sua relação com a satisfação no trabalho. É de clara importância perceber em que sentido é que se correlaciona a perceção de RSO nas suas várias dimensões (trabalhadores, económica, comunidade/ambiente) com a satisfação no trabalho. O grande desafio residiu no estudo da variável mediadora, perceção de suporte organizacional (POS), visto serem escassos ou nulos os estudos que relacionam esta variável quer com a responsabilidade social, quer com a satisfação no trabalho. Para tal, foi necessária a realização de um questionário, distribuído eletronicamente, a 175 trabalhadores de diferentes organizações e áreas profissionais. Da análise dos dados recolhidos foi possível concluir que existe um incremento da capacidade de análise da relação entre a perceção de responsabilidade social e a satisfação no trabalho, quando é incluída a variável mediadora (POS) no modelo em estudo. Contudo, esta variável só medeia a relação entre a RSO na dimensão dos trabalhadores e a satisfação no trabalho. A dimensão de RSO face à comunidade/ambiente não tem significância estatística no estudo e a dimensão de RSO económica apesar de ser significativa, não é influenciada pela POS.

***Palavras-chave:*** Responsabilidade social das organizações; colaboradores; satisfação no trabalho; perceção de suporte organizacional



## **Abstract**

The interest in research on corporate social responsibility (CSR) has been increasing, both at the institutional and the organizational levels of analysis. However still few studies have focused on the individual level of analysis, specifically in what concerns to employees. Therefore, this dissertation focused on employees' perception with regard to the involvement of organizations in CSR practices, evaluating its relationship with job satisfaction. It is clearly important to understand in what sense CSR perceptions in its various dimensions (workers, economic, community/environment) are correlated with job satisfaction. The study of the mediating variable, perception of organizational support (POS), constituted the main challenge of this research, since there are few or no studies relating this variable with corporate social responsibility and job satisfaction. For this, it was necessary to develop a survey, distributed online, to 175 workers of different organizations and professional areas. After analyzing the collected data it was possible to conclude that there is an increment in our ability to explain the relationship between the perceived CSR and job satisfaction when the mediating variable (POS) is included in the model of analysis. However, this variable only mediates the relationship between CSR towards workers and job satisfaction. CSR towards community/environment has no statistical significance in the study and the economic CSR dimension despite being significant, is not influenced by POS.

***Key-words:*** Corporate social responsibility; workers; job satisfaction; perception of organizational support.



## **Agradecimentos**

Primeiramente, o meu grande agradecimento será para o Prof. Doutor José Neves e para a Doutora Patrícia Duarte, os quais me permitiram fazer este caminho, me auxiliaram neste processo e me deram todas as ferramentas necessárias para que conseguisse chegar até aqui.

Quero também deixar o meu agradecimento a todas as pessoas que se disponibilizaram a colaborar neste inquérito, sem as quais não seria possível realizar esta investigação.

Um grande obrigada à minha família, especialmente à minha mãe e ao Tiago que mesmo nas alturas mais difíceis me fizeram sempre acreditar que iria conseguir chegar ao fim desta caminhada. Muitas foram as ausências e a falta de força para continuar, mas com o seu apoio incondicional consegui chegar até aqui.

Obrigado a todos os que tornaram possível este caminho e aos que nele se cruzaram comigo.





## Índice

1 – Introdução ao estudo .....	1
2 – Revisão de literatura .....	3
2.1 – Responsabilidade Social das Organizações (RSO).....	3
2.1.1. – Responsabilidade Social na vertente dos trabalhadores .....	12
2.2 – Satisfação no trabalho .....	14
2.3 – Perceção de Suporte Organizacional (POS) .....	22
2.4 – Objetivo e hipóteses de pesquisa .....	28
3 – Método .....	29
3.1 – Caracterização da amostra .....	29
3.2 – Instrumento e procedimento .....	30
4 – Resultados .....	32
5 – Discussão e conclusões .....	36
6 – Referências bibliográficas.....	40
Anexo A.....	55
Anexo B.....	56
Anexo C.....	57



## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Quadro resumo de estudos sobre a relação entre a RSO e a Satisfação no trabalho.....	21
---	----



## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Médias, desvios-padrão, correlações e coeficientes de consistência interna.....	33
Quadro 2 - Resultados das análises de regressão.....	35



## Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo piramidal de responsabilidade social (adaptado de Carroll, 1991).....	9
Figura 2 - Modelo VBA (adaptado de Schwartz & Carroll, 2008).....	10





## **1 - Introdução ao estudo**

As práticas de responsabilidade social integradas, voluntariamente, nas organizações, têm sido um tema de grande enfoque no século XXI, ganhando cada vez mais importância, quer ao nível académico, quer ao nível de práticas de gestão (Godfrey & Hatch, 2007). A integração de práticas socialmente responsáveis nas estratégias das organizações materializam-se em ações que produzem benefícios sociais, extravasando o que é imposto por lei e os interesses económicos das organizações (McWilliams & Siegels, 2001). Os estudos recentes centram-se no potencial dos benefícios da responsabilidade social para as organizações e na relação entre a performance económica e a performance social (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003).

Nos dias de hoje são diversas as empresas que investem numa relação ética, transparente e de qualidade com todas as partes interessadas. No entanto, grande parte dessas atitudes são pontuais e desconectadas da missão, visão, planeamento estratégico e posicionamento da empresa, não havendo um comprometimento efetivo com o desenvolvimento (Santos, 2012).

Por conseguinte, tem havido um crescente número de empresas que promovem estratégias de responsabilidade social, investindo no seu futuro, tendo como objetivo um aumento da sua rentabilidade através deste investimento voluntário. Com esta consciencialização de que é necessário investir em responsabilidade social, cresce também a consciência de que esse investimento poderá revestir-se de valor económico para as empresas, podendo assim ser visto estas práticas de responsabilidade social como um investimento no longo prazo (Comissão Europeia, 2001).

Os estudos relacionados com a responsabilidade social relacionam-na com o envolvimento das organizações em práticas ao nível económico, social e ambiental (Du, Bhattacharya & Sen, 2011).

Segundo estudos realizados por diversos autores, uma empresa que tenha trabalhadores que percecionem um elevado envolvimento da organização em práticas de responsabilidade social (RSO), terá trabalhadores mais satisfeitos e comprometidos com a organização (Dutton & Dukerich, 1991; Brammer, Millington & Rayton, 2007; Duarte & Neves, 2009; Rego, Leal, Cunha, Faria & Pinho, 2010; Peterson, 2004).

Esta investigação será realizada tendo em conta a perceção dos trabalhadores do envolvimento das organizações em ações de responsabilidade social pelo facto de ainda serem escassos os estudos sobre a responsabilidade social das organizações ao nível de

análise individual (Aguinis & Glavas, 2012), principalmente no que respeita à perspectiva dos trabalhadores. É de clara importância desenvolver estudos nesse âmbito que auxiliem na compreensão da reação dos trabalhadores quanto ao desempenho social das organizações que integram, por consequência, será também integrado nesta dissertação o estudo da satisfação no trabalho.

Consequentemente, o motivo que leva a que esta investigação averigue a relação existente entre a responsabilidade social das organizações (RSO) e a satisfação dos trabalhadores, prende-se com o facto de a satisfação ser uma das variáveis centrais da psicologia organizacional e ser fulcral avaliar a sua relação com a responsabilidade social, visto que são escassos os estudos que se dedicaram a compreender o “porquê” de existir tal relação (ex.: Duarte & Neves, 2011; Patraquim & Loureiro, 2009; Tziner, Oren, Bar & Kadosh, 2011). A perceção de suporte organizacional (POS) poderá ser determinante nesta relação, como tal é importante investigar em que sentido a POS tem influência na relação entre a RSO e a satisfação. Esta relação poderá ocorrer tendo em conta que os trabalhadores ao perceberem o envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social, poderão sentir-se mais apoiados e considerar que as organizações se preocupam com o seu bem-estar (particularmente quando as práticas de RSO são dirigidas aos trabalhadores) e, como tal, poderão sentir-se mais satisfeitos com a sua situação profissional.

Pretende-se que esta dissertação faculte um conjunto de *inputs* às organizações que exerçam uma influência positiva em variáveis como a satisfação no trabalho, auxiliando no seu crescimento.

Estruturalmente, esta dissertação apresentará, primeiramente, uma revisão de um conjunto de estudos relacionados com a responsabilidade social, a satisfação no trabalho e a perceção de suporte organizacional, em segundo plano apresentar-se-ão as hipóteses em estudo, seguindo-se a caracterização da amostra, os instrumentos utilizados, a apresentação dos resultados obtidos e, por último, as conclusões e discussão de resultados.

## 2 – Revisão de literatura

### 2.1 – Responsabilidade Social das Organizações (RSO)

É comum dizer-se que o conceito de responsabilidade social ainda está em elaboração (Ashley, 2002). As definições de responsabilidade social surgem de duas escolas em geral, uma delas sugere que as organizações apenas têm o dever de maximizar os seus lucros não ultrapassando as barreiras legais ou as restrições éticas (Friedman, 1970; Levitt, 1958); a outra define que deverá existir uma maior amplitude, tendo também a obrigação de preocupação com a sociedade (Andrews, 1973; Carroll, 1979; Davis & Blomstrom, 1975; Epstein, 1987; McGuire, 1963). As organizações deverão tomar as suas decisões não apenas tendo em conta os fatores económicos e financeiros, mas também tendo em conta as consequências a curto e a longo prazo que terão para a sociedade e ambiente.

Apesar de o significado de responsabilidade social só ter tido um grande crescimento na última década, na era pós-revolução industrial já existiam gestores que procuravam colmatar a falta de condições socioeconómicas dos seus empregados com a criação de todo o tipo de infraestruturas necessárias ao bem-estar dos seus trabalhadores (Blowfield & Murray, 2008).

Os estudos que têm sido realizados, concretamente, em responsabilidade social demonstram que os *stakeholders* apoiam as ações realizadas pelas organizações neste âmbito de acordo com o seu entendimento acerca do significado do tema (Becker-Olsen, Cudmore & Hill, 2006; Brown & Dacin, 1997; Creyer & Ross, 1997; Maignan, 2001; Sen & Bhattacharya, 2001). Conjuntamente, as diversas partes interessadas têm um papel crucial estimulando ou pressionando as organizações para que estas se envolvam em ações de responsabilidade social (Duarte & Neves, 2010a).

Segundo Carroll (1999) foi em 1953 que Bowen utilizou pela primeira vez o conceito de responsabilidade social:

*“o homem de negócios tinha a RS de prosseguir políticas, tomar decisões ou seguir linhas de ações que fossem desejáveis no âmbito dos objetivos e valores da nossa sociedade” (em Carroll 1999, p. 270)*

Na década de 70 do século passado, nos países ocidentais industrializados, surgiu um pico de ações de responsabilidade social como consequência dos graves problemas de uma sociedade que operava de acordo com as economias de mercado,

tendo ocorrido diversos problemas como a crise do petróleo, a escassez de recursos minerais e de chuva ácida, entre outros. (Abreu, David & Crowther, 2005).

No entanto, nos dias de hoje, o que se procura é usar esta temática não como uma prática esporádica e de filantropia, mas sim como componente estratégica das empresas. Por conseguinte, reconhece-se que a responsabilidade social tem origem na filantropia, sendo mais tarde relacionada com ações éticas da organização para com todos os seus *stakeholders*.

O conceito de responsabilidade social encontra-se profundamente ligado com questões filosóficas e normativas relacionadas com a área de negócio praticada no mercado por cada organização (Maignan & Ferrell, 2001).

A dificuldade encontra-se na separação do que é meramente um ato de filantropia do que é realmente responsabilidade social, sendo que, o que nos é sugerido como forma de diferenciação, pela literatura, é o facto de a filantropia referir-se a atos pontuais e as práticas de responsabilidade social serem sistemáticas e fazerem parte integrante da estratégia da empresa. Segundo Zenone (2006), a filantropia é parte das ações socialmente responsáveis, englobando um vasto leque de questões que envolvem a gestão.

O conceito responsabilidade social tem por base a teoria dos *stakeholders*. Esta teoria defende que a empresa assuma uma postura de responsabilidade organizacional perante todos os grupos que podem afetar ou ser afetados pelas decisões e atividades da organização, encontrando um equilíbrio entre as necessidades e procura das diversas partes interessadas (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995).

O conceito de responsabilidade social tem sido aceite nos diversos países, contudo continuam a existir discussões acerca do mesmo. Diferentes organizações têm diferentes pontos de vista sobre a definição de RSO, sendo que as definições convergem quando se fala da maximização de lucros, seguir determinados princípios morais ou cumprir as obrigações legais, não esquecendo os trabalhadores, a comunidade local ou a sociedade em geral, procurando sempre contribuir para a qualidade de vida de cada um (You et al, 2013).

As performances das organizações são afetadas pelas suas estratégias e pela forma como atuam dentro e fora do mercado (Baron, 2000). Cada vez mais tem existido pressão por parte de vários grupos de interesse das organizações para que estas deem maior relevância às estratégias fora do mercado, sendo a performance organizacional social uma importante vertente para capturar essas estratégias. A performance

organizacional social poderá ser definida como uma configuração de uma organização que se rege por princípios de responsabilidade social e que tem programas e políticas observáveis e que se referem às relações sociais das organizações (Wood, 1991). Inclusivamente, têm existido estudos que encontram uma relação positiva entre a performance organizacional social e a performance organizacional financeira, existindo uma relação em que ambas as variáveis se afetam mutuamente (Clarkson, 1995; Cornell & Shapiro, 1987; Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Jones, 1995; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003).

Para Srour (2002), uma organização socialmente responsável está pronta para aceitar as consequências das suas ações e toma consciência das suas obrigações para com todas as partes interessadas, sendo uma organização em que a sociedade confia e que tem uma postura ética.

Michel e Lampert (2008) consideram que a responsabilidade social passa pelo esforço que as empresas fazem em adotar comportamentos éticos, dando qualidade de trabalho e de vida aos seus colaboradores, criando produtos e serviços de qualidade para os seus clientes, gerando progresso económico e um desenvolvimento sustentável junto da comunidade e ambiente envolvente.

Realçando o que foi referido no parágrafo anterior, a ética está intrinsecamente relacionada com a responsabilidade social, sendo que a ética está na base da construção do significado de responsabilidade social. Segundo Rego et al. (2006), não existe responsabilidade social sem ética nos negócios, no entanto, uma empresa pode ser ética sem recorrer a práticas de responsabilidade social.

O verdadeiro desafio das empresas está no gerar um equilíbrio entre todas as suas responsabilidades e assim criar uma estratégia sem perder nenhuma das suas obrigações, sendo que esse equilíbrio só é possível com investimento que só terá retorno no longo prazo (Post et al, 2002). Por isso, uma empresa que queira ter sucesso no longo prazo terá de investir na tripla dimensão (*Triple Bottom Line*): económica, ambiental e social. Portanto, este tipo de gestão socialmente responsável deverá ser uma gestão de longo prazo integrada na estratégia, visão e missão da organização. Só assim acrescentará valor quer para a organização, quer para as partes interessadas.

Melo, Neto e Froes (1999), estabeleceram o conceito formulado durante a reunião do *World Business Council for Sustainable Development* compreendendo a responsabilidade social como o compromisso que as organizações têm em adotar um comportamento ético, contribuindo para o desenvolvimento económico e melhorando a

qualidade de vida dos seus trabalhadores, das suas famílias, da comunidade e da própria sociedade no geral.

Foi em 2001 que surgiu, a nível europeu, um livro elaborado pela Comissão Europeia, designado de Livro Verde, o qual pretende explicar detalhadamente o sentido da responsabilidade social.

De acordo com a Comissão Europeia (2001), é possível dizer-se que a responsabilidade social é a:

***“integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas”.*** (p.7)

No fundo, não se deve ver a RSO como o cumprimento das obrigações legais das empresas e sim como um investimento voluntário em estratégias que extravasem as obrigações da empresa, tais como capital humano, ambiente e relações com outras partes interessadas e comunidades locais, permitindo que a empresa se torne mais competitiva. Obtendo bons resultados a nível social e ecológico, as empresas poderão, facilmente, obter um bom resultado no que respeita ao seu crescimento, desempenho e capacidade de gerar lucros económicos superiores (Comissão Europeia, 2001).

Em 2011, a Comissão Europeia lançou uma nova estratégia para o período 2011-2014 onde o seu enfoque são os meios de auxílio que a Comissão Europeia e os países pertencentes à mesma podem disponibilizar às empresas para que estas definam estratégias de responsabilidade social. Neste contexto, a Comissão Europeia redefiniu o que é a responsabilidade social das empresas, sendo esta:

***“a responsabilidade social das empresas pelo impacto que têm na sociedade”***  
(p. 7).

As empresas deverão ainda centrar-se em maximizar a criação de uma comunidade de valores para todos os *stakeholders* e identificar, atenuar e evitar os possíveis impactos negativos que possam gerar para todas as partes interessadas, não esquecendo que dessas partes interessadas fazem parte a comunidade e o ambiente.

Deverão ser as próprias empresas a desenvolver as suas ações de responsabilidade social, no entanto, as autoridades públicas deverão desenvolver um papel de suporte através de um conjunto de medidas ou regulamentação complementar, caso seja necessário (Comunidade Europeia, 2011).

Moir (2001) defende que a responsabilidade social é a gestão que age de forma responsável para com os seus *stakeholders* e se compromete em contribuir para o desenvolvimento económico, melhorando aspetos que dizem respeito aos trabalhadores, à comunidade e à sociedade em geral.

O Instituto Ethos apresenta também uma definição para a RSO, a qual será:

*“...a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras e respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.” (p. 2)*

No que respeita às dimensões da responsabilidade social, é possível dividir em dimensão interna e externa. Mais detalhadamente, ao nível interno, as práticas de RSO implicam os trabalhadores, prendendo-se com questões como investimento em capital humano, na saúde, na segurança e na gestão de mudança e, práticas ambientalmente responsáveis como a gestão de recursos naturais explorados no processo de produção. Ao nível externo, as empresas envolvem-se em ações que beneficiem os parceiros comerciais e fornecedores, os clientes, as autoridades públicas e ONG's, bem como a comunidade local e o ambiente onde se inserem (Comissão Europeia, 2001).

Em Portugal, o interesse e implementação de ações de responsabilidade social é muito recente, sendo que a maioria dos estudos apresentados nos últimos anos têm sido acerca do envolvimento das empresas nacionais em ações de RSO (Abreu et al., 2005; Gago et al., 2005; Pinto, 2004; Rego et al., 2003; Santos, 2005).

Moura et al. (2004) procurando ajustar a realidade internacional à realidade em Portugal propõe uma abordagem centrada em três dimensões: a dimensão social interna, com um grande enfoque na gestão de recursos humanos; a dimensão social externa, centrando-se na comunidade, no mercado e no produto; e, por último, a dimensão ambiental, procurando desenvolver práticas relacionadas com o meio ambiente.

Neves e Bento (2005) adaptam ao caso português uma organização semelhante, dividindo a responsabilidade nas seguintes três dimensões: social, ambiental e económica, tendo estas áreas uma correspondência ao *Triple Bottom Line*, já acima mencionado. Segundo os autores, a articulação entre as dimensões e as áreas de responsabilidade social resultam em seis categorias de responsabilidade das organizações: social interna (responsabilidades para com as pessoas que se encontram

dentro da organização); social externa (responsabilidades com as pessoas que se encontram fora da organização); económica interna (responsabilidade de obter lucros económicos); económica externa (responsabilidade de contribuir para a prosperidade económica da sociedade); ambiente interno (responsabilidade de minimizar o impacto ambiental); e, por último, ambiente externo (responsabilidade de contribuir para a proteção e preservação do ambiente) (Neves & Bento, 2005).

Existe cada vez mais consciência de que o desenvolvimento de práticas de RSO poderá levar a melhorias no desempenho empresarial, tendo em conta que uma gestão socialmente responsável poderá agregar valor à marca, associando a ela valores positivos, gerando relacionamentos mais duradouros com consumidores e impactando em imagem e vendas (Kotler & Lee, 2005).

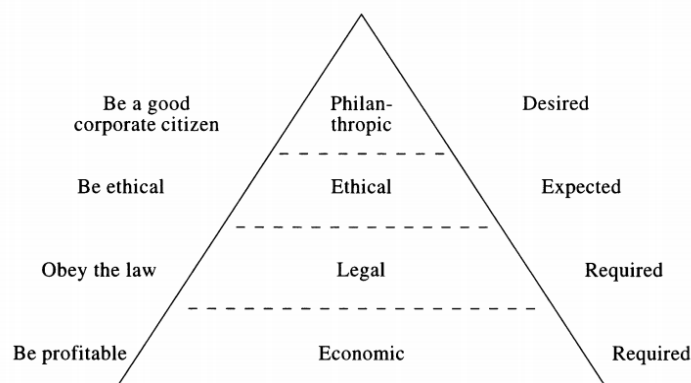
Tem havido um crescimento positivo relativamente ao investimento, por parte das organizações portuguesas, em promoção de “boas práticas” e em envolvimento, nas suas estratégias, de práticas de responsabilidade, havendo um crescimento de ano para ano de organizações que implementam relatórios anuais de sustentabilidade (Business Council for Sustainable Development Portugal, 2010).

Duarte et al. (2010a), num estudo realizado relativamente ao significado de responsabilidade social, onde inquiriram uma população de 275 participantes, obtiveram evidência de que as principais ideias que os participantes têm acerca do que é a responsabilidade social estão relacionadas com o bem-estar da sociedade, o ambiente e o apoio das organizações a causas sociais, sendo que o cumprimento e o respeito da lei é uma ideia que foi encontrada também com alguma frequência. De acordo com os resultados obtidos, as duas categorias com maior nível de pontuação permitem concluir que a responsabilidade social é a integração de responsabilidades externas às atividades de negócio, tomando uma amplitude mais macro. Contudo, a gestão de recursos humanos mostrou ser a relação com maior importância que as organizações podem ter com as suas partes interessadas, sendo os trabalhadores um grupo de interesse muito importante para o sucesso das organizações.

Segundo Carroll (1979), as empresas socialmente responsáveis são aquelas que atuam de acordo com as expectativas que a sociedade tem delas, num dado momento, ao nível das suas ações económicas, legais, éticas e discricionárias. Carroll (1991, 1993) construiu um modelo gráfico, a Pirâmide de responsabilidade social, que auxilia na perceção da definição de responsabilidade social. Esta pirâmide encontra-se dividida em quatro categorias, começando na base com a responsabilidade social económica, depois



a responsabilidade social legal, seguidamente a responsabilidade social ética e, no topo, a responsabilidade social filantrópica, tal como é representado na **figura 1**.



**Figura 1** – Modelo piramidal de responsabilidade social (adaptado de Carroll, 1991)

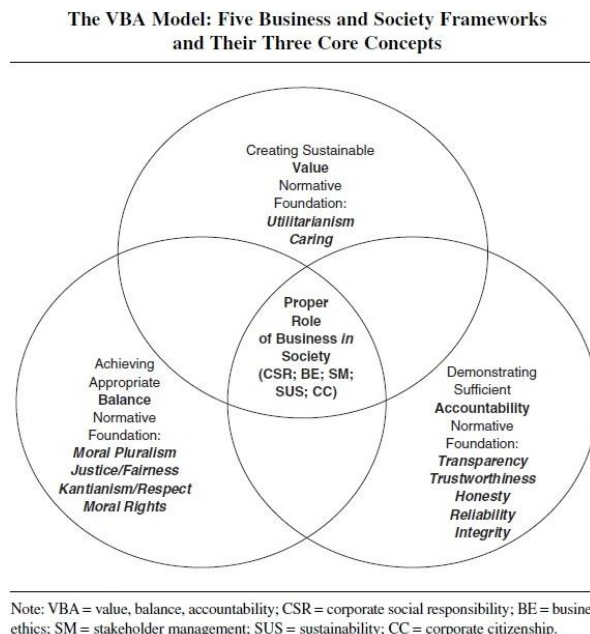
Para alguns autores, este modelo levanta algumas questões, de entre as quais: o facto de ser utilizada uma pirâmide para descrever a relação existente entre os quatro elementos do modelo; a separação da categoria de filantropia das restantes; o estudo teórico, que a pirâmide tem por base, desenvolvido nos domínios económico, legal e ético, estar incompleto (Schwartz & Carroll, 2003). Detalhadamente, o facto de ser utilizada uma pirâmide sugere que existe uma hierarquia no domínio da responsabilidade social, não permitindo também uma sobreposição dos vários domínios da RSO, tendo sido esta lacuna reconhecida pelo próprio Carroll (1993). Relativamente, ao que respeita à separação do domínio da filantropia, alguns autores sugerem que este domínio não é considerado responsabilidade social das organizações, mas sim algo que é desejável ou que vai para além do que é requerido (Schwartz & Carroll, 2003). Por último a incompleta fundamentação teórica do modelo diz respeito ao facto de existir uma incompleta discussão principalmente no que diz respeito aos tópicos económicos e legais, limitando assim o fundamento que é necessário quer para estudos empíricos quer para o ensino (Schwartz & Carroll, 2003).

Recentemente, Carroll e Schwartz (2008) construíram o modelo VBA (Value, Balance, Accountability), acrescentando valor ao modelo piramidal de Carroll de 1991. O modelo VBA, segundo Leandro e Rebelo (2011), pressupõe que:

*“...apenas o equilíbrio entre a geração de valor, o balanço adequado entre a função base das empresas e os valores humanos e a responsabilização pelas suas ações podem garantir um papel apropriado das empresas na sociedade.” (p. 22)*

O que é proposto no modelo VBA é uma síntese das cinco complementares e concorrentes correntes de negócio e de sociedade (*corporate social responsibility; business ethics; stakeholder management; sustainability; and, corporate citizenship*), focando-se nos três principais elementos que têm em comum (**ver Figura 2**):

- *Value* – todas as organizações têm a obrigação de gerar valor para a sociedade, aumentando o seu bem-estar e tornando o mundo um “lugar” melhor (Bakan, 2004). O valor gerado deverá ser sustentável, considerando o curto e o longo prazo (Hart, Milstein & Caggiano, 2003).
- *Balance* – componente do VBA em que as organizações, os gestores e os trabalhadores deverão tomar uma posição ativa, de modo a encontrar um equilíbrio apropriado aos interesses e padrões morais de todos os *stakeholders*.
- *Accountability* – as organizações e os seus agentes deverão tentar cumprir as suas responsabilidades económicas, legais e éticas, assumindo as suas responsabilidades pelos impactos causados pelas suas ações, políticas e processos (Schwartz & Carroll, 2003; Waddock, 2002). As organizações deverão atuar de forma verdadeira e transparente (Tapscott & Ticoll, 2003), prestando informação suficiente, exata, atempada e verificável, de toda a sua atividade de negócio, quando esta afeta terceiros (Pruzan, 1998; Zadek, 2001; Zadek, Pruzan & Evans, 1997).



**Figura 2 – Modelo VBA (adaptado de Schwartz & Carroll, 2008)**

De uma forma simplificada, o modelo VBA pode ser apresentado através da seguinte equação:

$$\textit{Value} + \textit{Balance} + \textit{Accountability} = \textit{Proper Role of Business in Society}$$

As três dimensões do modelo VBA poderão ainda relacionar-se com as três dimensões de *corporate social performance*, desenvolvidas por Wood (1991): *outcome (create sustainable value)*; *process (achieve appropriate balance)*; *and, principles (demonstrate sufficient accountability)* (Schwartz & Carroll, 2008).

De um modo geral, as empresas deverão ter a necessidade de adotar códigos de conduta que abranjam um leque de preocupações como as condições de trabalho, os direitos humanos, o respeito pela natureza, melhorando assim a sua imagem perante as partes interessadas. Por consequência, uma empresa ao empenhar-se em estratégias de RSO dará aos investidores bons indicadores de uma gestão saudável ao nível interno e externo (Comissão Europeia, 2001).

Os pontos comuns de todas as definições apresentadas acima prendem-se com a associação com o conceito de ética, a necessidade de envolver todos os *stakeholders*, quer internos quer externos, a importância de relacionar o conceito com todas as ações da organização e a necessidade de todos os *stakeholders* efetivamente participarem no processo como válidos e ativos interlocutores.

De acordo com Duarte (2014), para que as empresas se envolvam em ações de responsabilidade social, nos dias de hoje, já existem diversos meios de pressão, de entre os quais é possível destacar: a emergência de rankings e classificações diversas para os quais os diversos *stakeholders* dirigem a sua atenção, pressionando as empresas a terem uma boa pontuação; a pressão interpares, sendo que as empresas líderes pressionam as restantes para que estas adotem estratégias de RSO; a intervenção das organizações não governamentais (ONG's) que se focam nos direitos humanos, na poluição ambiental, na educação e que pressionam as empresas, através das suas campanhas ativistas, a adotarem estratégias de responsabilidade social; a atenção dada ao tema pelas instituições públicas e privadas, realizando campanhas de sensibilização para as empresas, sendo exemplo disso a Comissão Europeia acima mencionada.

Consequentemente, foram desenvolvidas ferramentas específicas de gestão de responsabilidade social como os códigos de conduta, as cartas de princípios de RSO, os relatórios de sustentabilidade e a certificação em RSO, sendo que no caso desta última existem normas guia para o tema, as quais são a *Social Accountability 8000*, a ISO

26 000 e a 1000AS – *Assurance Standard*. Em Portugal encontramos ainda a norma NP 4469-1:2008 – Sistema de Gestão de Responsabilidade Social.

Contudo ainda existe muito trabalho a ser realizado para que haja cada vez mais empresas a envolverem-se em ações de responsabilidade social.

### 2.1.1. – Responsabilidade Social na vertente dos trabalhadores

Os colaboradores assumem uma posição cimeira para o alcance do sucesso geral das organizações (Clarkson, 1995; Donald & Preston, 1995) e, particularmente, no que respeita à RSO. É através dos trabalhadores que são aplicadas as práticas de RSO, sendo eles mesmos, muitas vezes, os alvos dessas mesmas práticas. Por conseguinte, a sua disponibilidade e adesão são cruciais para que sejam alcançados os resultados desejados no que concerne à responsabilidade social (Collier & Esteban, 2007).

A responsabilidade social das empresas, na sua dimensão interna, engloba todas as práticas e políticas de RSO adotadas ao nível intraorganizacional, assumindo nesse âmbito o *stakeholder* colaborador um lugar de particular preponderância. No seio do modelo do Livro Verde (2001), essa vertente de RSO incorpora as seguintes subdimensões: (1) gestão de recursos humanos, (2) saúde e segurança; (3) adaptação à mudança e (4) gestão do impacto ambiental e recursos naturais.

Para Cheibub e Locke (2002), uma organização socialmente responsável, ao nível interno, é uma boa entidade empregadora, uma vez que é uma organização que assegura um ambiente de confiança nas relações laborais, trata os trabalhadores como pessoas que merecem respeito e consideração, e paga um salário que permita uma razoável qualidade de vida.

Num estudo realizado por Aguinis e Glavas (2012), foram analisados 588 artigos e 102 livros e capítulos de livros por forma a obter uma visão geral acerca do que já se sabe e não se sabe sobre RSO. Segundo esse estudo 33% dos artigos eram realizados no âmbito institucional, 57% dos artigos eram de âmbito organizacional e apenas 4% eram relacionados com o âmbito individual, permitindo concluir que existe uma escassez de artigos relacionados com o nível individual, concretamente, relacionados com os trabalhadores, havendo assim um gap relacionado com o nível individual, o qual pretende-se ajudar a colmatar com esta investigação.

Estudos publicados nos últimos anos sugerem que a perceção do envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social (RS) tem um efeito positivo na

relação que os seus trabalhadores estabelecem com as organizações (e.g. Brammer et al, 2007; Tziner et al, 2011; Duarte & Neves, 2011a).

Existem ainda alguns estudos que reportam a existência de uma relação positiva entre o envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social e a implicação organizacional (Brammer et al., 2007; Duarte & Neves, 2012; Maignan, Ferrell, Thomas & Hult, 1999; Peterson, 2004), e a satisfação no trabalho (Koh & Boo, 2001; Duarte & Neves, 2011a) bem como a percepção de suporte organizacional (Gomes, Duarte & Neves, 2009) e a identificação com a organização (Dutton & Dukerich, 1991; Jacinto & Carvalho, 2009).

O investimento em práticas de RSO relacionadas com os colaboradores exhibe uma relação singularizada com a satisfação no trabalho e com a implicação afetiva e normativa dos colaboradores (Duarte & Neves, 2009a, b).

Para Bullara (2003), a empresa necessita de, internamente, desenvolver as pessoas para serem socialmente responsáveis, pois apenas desenvolvendo a capacidade de pensar e agir das pessoas, desenvolvendo uma cultura socialmente responsável, a organização será capaz de ultrapassar as suas próprias barreiras.

Os indivíduos formam percepções quanto às práticas que as organizações têm, quer no que respeita a ações tomadas internamente, quer os resultados subjacentes a essas ações ou mesmo a forma como os indivíduos são tratados como resultado dessas mesmas ações (Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006).

Segundo um estudo de Vergara e Branco (2001), profissionais talentosos sentirão uma maior atração por organizações que sejam socialmente comprometidas com o crescimento das pessoas, da sociedade e do ambiente.

Tendo em conta o já acima mencionado no que diz respeito à relação positiva entre a RSO e a satisfação no trabalho (Koh & Boo, 2001; Duarte & Neves, 2009a,b, 2011a; Patraquim & Loureiro, 2009) e, uma vez que a satisfação no trabalho será também estudada nesta investigação, seguidamente, será apresentado um vasto leque de conceitos e investigações levadas a cabo por diversos autores.

## 2.2 – Satisfação no trabalho

De acordo com Duarte (2011) existem duas vertentes relativas à definição de satisfação no trabalho, uma de cariz afetivo e outra de cariz cognitivo. Por um lado, Locke (1976) considera que a satisfação é um estado emocional relativamente ao trabalho que é influenciado quer por experiências quer por emoções negativas ou positivas. Por outro lado Weiss (2002) considera que a satisfação no trabalho é:

***“a positive (or negative) evaluative opinion on one’s job or work situation.” (p. 6)***

Esta vertente considera que a satisfação no trabalho é uma atitude, havendo uma avaliação dos aspetos envolventes do local de trabalho de acordo com as expectativas e aspirações dos trabalhadores. Esta é uma vertente mais recente e a qual será considerada nesta investigação. Contudo existem diversas definições acerca da satisfação no trabalho, não havendo um claro consenso entre elas, o qual se poderá verificar durante todo este capítulo.

Cranny, Smith e Stone, (1992) sugerem que a Satisfação no trabalho é:

***“an affective (that is emotional) reaction to one’s job, resulting from the incumbent’s comparison of actual outcomes with those that are desired (expected, deserved, and so on.)” (em Weiss, 2002, p. 174)***

Segundo Fischer e Paraguay (1989), a satisfação no trabalho diz respeito à integração, autonomia, motivação, envolvimento e utilização das capacidades físicas e mentais.

Numa perspetiva multidimensional, a satisfação no trabalho compreende fatores associados ao trabalho, os quais poderão ser a remuneração, as perspetivas de promoção, os colegas e supervisores, o trabalho em si, as condições de trabalho, a gestão de topo, entre outros fatores (Judge, Parker, Colbert, Heller & Ilies, 2001). Somando todos os critérios descritos teremos o grau de satisfação geral dos trabalhadores (Koh & Boo, 2001).

Leigh, Lucas e Woodman (1988) concluíram que os trabalhadores olham mais para o ambiente geral da empresa do que para detalhes específicos quando atribuem os motivos que permitem a sua satisfação no trabalho.

Porter e Lawler (1968) consideram que o nível de satisfação depende da diferença entre o atual retorno e o retorno esperado, sendo que quanto menor essa diferença, maior a satisfação do colaborador.

As organizações que reconhecem e recompensam os valores dos trabalhadores que são consistentes com os valores intrínsecos da própria organização, tendem a ter trabalhadores com um maior grau de satisfação no trabalho (Koh & Boo, 2001).

De acordo com Freeman (1977), a satisfação no trabalho é considerado ser um dos principais determinantes da mobilidade no mercado de trabalho. A satisfação no trabalho, no âmbito da literatura de psicologia industrial, é relacionada com variáveis como a saúde mental, ausências e doenças mentais (Locke, 1969), sugerindo que a variável afeta uma ampla gama de fenômenos (Freeman, 1977).

Locke (1969) define a satisfação no trabalho como a avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho, a realização dos seus valores através da atividade a que está alocado, criando uma emoção positiva de bem-estar. Segundo o autor, a satisfação no trabalho significa ainda uma emoção positiva individual que se obtém durante o trabalho, sendo a satisfação algo individual, em nada se relacionando com o grupo de trabalho em si (Locke, 1976). Tendo em conta que este autor considera a satisfação como um estado emocional, a satisfação será dividida em alegria (satisfação) ou sofrimento (insatisfação) (Locke, 1969, 1976). Esta definição destaca o principal problema na interpretação de respostas a perguntas de satisfação, tendo em conta que a satisfação depende não apenas das circunstâncias objetivas em que o indivíduo se encontra, mas também do seu estado psicológico (Freeman, 1977).

Os estudos de casos detalhados vinculam a satisfação no trabalho a uma série de aspetos muito específicos do local de trabalho, tais como o modo de supervisão, as condições do local de trabalho, que geralmente não são medidas em grandes estudos, levando a que, conseqüentemente, haja situações não observadas. Há que ainda ter em conta que a satisfação não pode ser “tratada” da mesma forma que as variáveis económicas normais, pois a forma como é avaliada difere de indivíduo para indivíduo (Freeman, 1977).

Segundo Locke (1969, 1976), a satisfação no trabalho poderá ter como causas dois grandes grupos de fatores: eventos e condições de trabalho, que dizem respeito ao trabalho, à promoção, ao ambiente de trabalho, ao reconhecimento; agentes de trabalho, que são compostos pelas chefias, pelos colegas, organização, entre outros.

Smith, Kendall e Hulin (1969) definem a satisfação no trabalho como sendo os sentimentos ou respostas afetivas provocadas pelas condições situacionais.

Dizer que a satisfação no trabalho é uma atitude sobre o trabalho e dizer que é uma resposta afetiva ao trabalho tem, para muitos, o mesmo significado, no entanto, tais sugestões não estão corretas visto que o constructo de cada uma das asserções é distinto. A satisfação no trabalho é, de facto uma atitude de trabalho, contudo, uma atitude não é uma reação afetiva. Uma atitude é uma avaliação ou um julgamento avaliativo em relação a um objeto atitudinal (Weiss, 2002).

De acordo com Judge, Locke, Durham e Kluger (1998) existem dois grandes conjuntos de variáveis que promovem a satisfação no trabalho: as que têm natureza individual e as que têm natureza disposicional, sendo exemplos o locus de controlo e a afetividade negativa.

Rego (2001) considera que a satisfação no trabalho encontra-se relacionada com o tratamento de justiça e de respeito a que o trabalhador se submete.

O processo de satisfação no trabalho é um processo dinâmico que envolve desde as características pessoais, situações de trabalho, expectativas, necessidades e motivações (Büssing, Bissels, Fuchs & Perrar, 1999). Um colaborador satisfeito poderá sê-lo devido a fatores como bons salários, benefícios, bons relacionamentos com os outros, perspectivas de crescimento profissional dentro da organização, entre outros fatores (Sneed & Herman, 1990).

Muitas discussões acerca da satisfação no trabalho incluem a relação existente entre a satisfação global e a faceta da satisfação, no entanto, Weiss (2002), contrariamente ao apresentado por outros autores, considera que não existem facetas de satisfação no trabalho, existindo apenas objetos distintos no ambiente de trabalho, os quais os trabalhadores avaliam, tomando uma posição sobre os mesmos. Segundo o autor, as facetas de satisfação não são mais do que as avaliações que fazemos de diferentes aspetos da experiência laboral.

Um estudo feito por Weiss, Suckow e Ladd (1998) mostra que as “tradicionalis” facetas de satisfação podem ser divididas em termos de concretização e abstração em relação ao objeto a ser avaliado, sendo que objetos concretos são objetos que podem ser caracterizados como “reais” uma vez que os mesmos têm mais do que uma existência conceptual (ex.: supervisores ou colegas de trabalho), enquanto os objetos abstratos são objetos que não são tangíveis, sendo mais conceptuais (ex.: oportunidades de carreira).



Cavagh (1992) analisou vários estudos dos quais concluiu que existem diversos aspetos influenciadores de satisfação dos trabalhadores como a diversidade (de personalidade, valores atribuídos ao trabalho, etc.), a idade, o sexo, a inteligência, o nível hierárquico, o *status* profissional, a autonomia no trabalho, a repetição de tarefas, o tipo de tarefa a executar, a remuneração e o resultado do trabalho.

Korunka e Vitouch (1999) realizaram um estudo onde concluíram que a satisfação no trabalho está favoravelmente associada à estabilidade no emprego, aos salários e benefícios, ao relacionamento social no trabalho, ao relacionamento com a chefia, à perspectiva de carreira, ao ambiente físico do trabalho e aos bons prazos para a resolução dos processos de trabalho, sendo estas mesmas associações constatadas também em estudos realizados por Wright e Cropanzano (2000), Elovainio et al. (2000) e O’Driscoll e Beehr (2000).

Não existe um facto único que esteja associado à satisfação, mas sim uma panóplia de fatores, dependendo do ambiente e das condições de trabalho, assim como da avaliação pessoal do trabalhador (Marqueze & Moreno, 2005). O facto de existir satisfação ou insatisfação no trabalho leva a consequências que poderão ser benéficas ou prejudiciais quer para o indivíduo, quer para a organização onde este está integrado, sendo apresentada como principal consequência da insatisfação o absentismo (Rahman & Sem, 1987; Büssing, Bissels, Fuchs & Perrar, 1999; Rego, 2001; Martinez, 2002), que poderá ser menor em indivíduos que possuem uma maior satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho poderá também afetar os níveis de *stress* e a qualidade de vida dos indivíduos (Rahman & Sem, 1987).

Relacionando duas das variáveis em estudo nesta dissertação, estudos realizados por diversos autores, incluindo Brammer et al. (2007) e Valentine e Fleischman (2008), verificam que existe uma associação positiva entre a perceção de responsabilidade social interna e externa e a satisfação no trabalho.

Duarte e Neves (2010b) realizaram um estudo onde os participantes estimavam os níveis de satisfação de um colaborador fictício exposto a condições de baixo e elevado investimento em práticas de responsabilidade social. O estudo foi realizado com 98 indivíduos com idades compreendidas entre os 17 e os 43 anos e com experiência profissional, de onde se concluiu que, de acordo com o que foi previsto pelos autores, o envolvimento da organização em práticas de RSO tem um impacto positivo na satisfação dos colaboradores e na implicação afetiva dos mesmos à organização. Existindo um elevado envolvimento em práticas de RSO permitirá os colaboradores

sentirem-se mais afetivamente relacionados e satisfeitos por trabalhar numa organização, do que havendo um baixo investimento. Se existir um baixo investimento em práticas de recursos humanos sustentáveis (na dimensão interna), acontecerão ainda mais baixos níveis de implicação afetiva e de satisfação no trabalho do que quando existe um baixo investimento nas outras dimensões de RSO.

Duarte e Neves (2011a) realizaram ainda um outro estudo onde participaram 301 trabalhadores de uma empresa industrial com presença internacional, com idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos, sendo que a maioria dos participantes possui qualificações ao nível do 9º ano de escolaridade (44,9%). Neste estudo os autores pretenderam investigar o papel mediador da imagem organizacional na relação entre a perceção de responsabilidade social e a satisfação no trabalho. Desta investigação os autores retiram as seguintes conclusões:

- existe uma relação positiva entre a perceção do envolvimento das organizações em ações de responsabilidade social em diferentes dimensões e a satisfação no trabalho;
- a dimensão dos trabalhadores destaca-se como sendo a dimensão que tem maiores valores na relação com a satisfação no trabalho, sendo a dimensão que melhor prediz a satisfação no trabalho;
- as dimensões económica e comunidade e ambiente ajudam a prever a imagem que o trabalhador tem da organização onde trabalha;
- a imagem organizacional tem um impacto parcial positivo sobre a satisfação no trabalho, mediando apenas a relação entre a dimensão económica e a dimensão da comunidade e ambiente e a satisfação no trabalho.

Também Patraquim e Loureiro (2009) realizaram um estudo sobre a relação entre a RSO e a satisfação no trabalho, tendo sido inquiridos cerca de 150 trabalhadores de uma organização da indústria da distribuição. No inquérito foi analisada a perceção dos trabalhadores quanto ao comprometimento da organização nas seguintes três dimensões de RSO: RSO social, ambiente e económica; RSO global; RSO social e ética. No que respeita à satisfação no trabalho, os autores adaptaram a escala de Vitell e Davis (1990) que divide a satisfação no trabalho nas quatro seguintes facetas de trabalho: satisfação com o supervisor e colegas de trabalho; satisfação com os benefícios; satisfação com os pagamentos; e satisfação com o trabalho em si. Da investigação realizada, os autores obtiveram as seguintes conclusões:

- A implementação de processos nas áreas social, ética e do ambiente estão positivamente relacionadas com a satisfação com as diferentes facetas do trabalho;
- Nem todas as dimensões de RSO ajudam a prever a satisfação com as diferentes facetas do trabalho;
- A satisfação com o supervisor e colegas tem uma relação significativa com as três dimensões de RSO apresentadas (RSO social, ambiente e económica; RSO global; RSO social e ética);
- A RSO social, ambiente e económica ajuda a prever a satisfação com o trabalho e a satisfação com os benefícios;
- A satisfação com os pagamentos não está significativamente relacionada com nenhuma das dimensões de RSO.

De acordo com um estudo realizado por Koh e Boo (2001), a ética organizacional é um dos meios através dos quais é possível gerar favoráveis atitudes/comportamentos no trabalho (ex.: satisfação no trabalho) e resultados organizacionais.

Tziner et al. (2011) realizaram estudos em que a percepção de responsabilidade social está positivamente relacionada com a satisfação no trabalho, sendo que a responsabilidade social perante os trabalhadores é a dimensão mais fortemente correlacionada com a satisfação no trabalho.

Bhattacharya, Sen e Korschun (2008) revelam que quando uma empresa sente a necessidade de realizar atividades de RSO e se encontra comprometida com tais atividades, tal irá trazer um efeito positivo para a organização, no sentido de que existirá uma maior lealdade dos trabalhadores, haverá um aumento da produtividade e da satisfação no trabalho.

De acordo com Roznowski e Hulin (1992), quando um indivíduo é contratado por uma organização, o conhecimento, por parte da organização, da sua satisfação é uma das variáveis mais utilizada como informação relevante para medir o funcionamento da organização.

Em conclusão, estes últimos estudos revelados que fazem uma interligação entre a percepção de responsabilidade social e a satisfação no trabalho vêm antecipar o objetivo do estudo desta dissertação que terá como variáveis, tal como já foi

mencionado anteriormente, a percepção de responsabilidade social, a percepção de suporte organizacional e a satisfação no trabalho.

É importante que os trabalhadores se sintam satisfeitos nos seus locais de trabalho, não só por forma a terem uma positiva qualidade de vida e bem-estar, mas também porque um colaborador satisfeito contribuirá positivamente para o alcance dos objetivos da organização em que se encontra.

Tabela 1 – Quadro resumo de estudos sobre a relação entre a RSO e a Satisfação no trabalho

Autores (ano)	Amostra	Escala de RSO	Escala de Satisfação no trabalho	Resultados
Brammer et al. (2007)	4712 trabalhadores de uma organização de serviços financeiros (não existe informação sociodemográfica)	RSO dimensão interna – 6 itens que medem a percepção de justiça; 3 itens que medem a previsão de oportunidades de formação.  RSO dimensão externa – 1 item que mede o envolvimento na comunidade.	Satisfação no trabalho – foram utilizados 28 itens do Survey de Satisfação no trabalho (Spector, 1997).	Relação positiva entre a percepção de justiça, provisão de formação, dimensão externa de RSO e a satisfação no trabalho.
Valentine & Fleischman (2008)	313 trabalhadores da área de gestão de departamentos financeiro, de recursos humanos, de vendas e de Marketing registados na base de dados de Dun and Bradstreet's. (Média de idades = 32; 36% têm estudos ao nível do ensino superior).	RSO externa – 2 itens que medem o grau de percepção do envolvimento da organização em ações de responsabilidade social, da perspetiva da comunidade.	Satisfação geral no trabalho – utilizados 3 itens desenvolvidos por Cammann et al. (1983)	Relação positiva entre a percepção de responsabilidade social e a satisfação no trabalho.
Ptraquim & Loureiro (2009)	150 trabalhadores de uma multinacional da indústria de distribuição (Média de idades = 46; 48% têm estudos ao nível do ensino superior)	RSO social, ambiente e económica; RSO global; RSO social e ética – analisada através de uma escala de 18 itens definida especificamente para este estudo.	Satisfação com o supervisor e colegas de trabalho; satisfação com os benefícios; satisfação com os pagamentos; e, satisfação com o trabalho em si – analisada através de 18 itens retirados da escala de Vitell e Davis (1990).	A implementação de processos nas áreas social, ética e do ambiente estão positivamente relacionadas com a satisfação com as diferentes facetas do trabalho; A satisfação com o supervisor e colegas tem uma relação significativa com a RSO social, ambiente e económica; com a RSO global; e com a RSO social e ética; A RSO social, ambiente e económica ajuda a prever a satisfação com o trabalho e a satisfação com os benefícios; A satisfação com os pagamentos não está significativamente relacionada com nenhuma das

				dimensões de RSO.
Duarte & Neves (2010b)	98 trabalhadores (Média de idades = 24,5; 63,3% possui habilitações escolares entre o 10º e o 12º ano)	Perceção de responsabilidade social medida através da construção de cenários com base nos trabalhos de Evans e Davis (2008) e de Kleina e Dawar (2004) e tendo em conta as práticas de RSO no contexto português (Duarte & Neves, 2009)	Satisfação no trabalho medida através da escala de Lima et al. (1994)	Impacto positivo do envolvimento das organizações em práticas de RSO na satisfação no trabalho e na implicação afetiva.
Duarte e Neves (2011b)	301 trabalhadores de uma organização industrial. (Média de idades = 46,2; 44,9% dos participantes possui escolaridade ao nível do 9º ano)	Perceção de responsabilidade social: escala de responsabilidade social percebida desenvolvida por Duarte & Neves (2009), composta por 16 itens	Avaliação da satisfação do trabalhador através da escala de satisfação do trabalho de Lima et al. (1994)	Relação positiva entre a perceção do envolvimento da organização em ações de responsabilidade social em diferentes dimensões e a satisfação no trabalho.
Tziner et al. (2011)	101 trabalhadores de duas empresas. (59% dos inquiridos são do sexo feminino e 76% dos inquiridos têm estudos ao nível do ensino superior)	Responsabilidade social organizacional: utilizados 42 itens da escala de Turker (2009), subdivididos em quatro subescalas fatoriais.	Satisfação no trabalho: utilizado o <i>Short-Form Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (MSQ; Weiss et al., 1967) que contém 20 itens que medem a satisfação intrínseca e extrínseca.	Todas as dimensões de responsabilidade social estão positivamente relacionadas com a satisfação no trabalho, sendo a dimensão dos trabalhadores a dimensão que está mais fortemente correlacionada com a satisfação no trabalho.

### 2.3 – Perceção de Suporte Organizacional (POS)

Aceitar um trabalho pode ser comparado a fazer um investimento (Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997), pois os trabalhadores dão o seu talento e motivação esperando daí obter algum retorno. É possível comparar um local de trabalho a um mercado onde são realizadas diversas transações tendo sempre como objetivo principal o retorno do investimento (Rusbult & Farrell, 1983; Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988). O retorno desejável será não só pagamentos, mas também a estima, a dignidade e o poder pessoal (Cropanzano & Schminke, 2001).

Segundo Cropanzano et al. (1997), foram identificadas duas características que descrevem os atributos do mercado social: políticas organizacionais e suporte organizacional, sendo o objetivo desta dissertação abordar este último ponto.

A percepção de suporte organizacional (POS) define-se como sendo a forma como os trabalhadores percebem que as suas contribuições são valorizadas pela organização e pela forma como a mesma se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

Existem empresas que têm os trabalhadores no centro das suas preocupações, caracterizando-se pelo seu suporte organizacional (George, Reed, Ballard, Colin & Fielding, 1993; Shore & Shore, 1995; Fasolo, 1995) e sendo vistas publicamente como organizações que têm em conta os seus trabalhadores muito para além das necessidades que estes têm. Um exemplo disso é o *Best Places to Work Agency Index Score* que nomeia as melhores organizações para trabalhar de acordo com a satisfação e o comprometimento do trabalhador. Este índice é calculado com base em três questões fulcrais: “*I recommend my organization as a good place to work. (Q. 40)*”; “*Considering everything, how satisfied are you with your job. (Q. 69)*”; e, “*Considering everything, how satisfied are you with your organization. (Q. 71)*” (The Best Place to Work). Tais questões permitem visualizar quais são as organizações em que os trabalhadores não têm intenções de saída, tendo um desejo de permanecer nas mesmas.

De acordo com a teoria de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995), a formação da percepção de suporte organizacional é encorajada pela tendência que os trabalhadores têm para humanizar a organização. As ações tomadas pelos agentes da organização são, constantemente, vistas como indicadores das intenções das organizações, ao invés de serem atribuídas apenas às motivações pessoais de cada agente. Baseados na personificação das organizações, os trabalhadores irão percecionam a forma favorável ou desfavorável como a organização os trata como indicadores da forma como a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Levinson, 1965). Quando os trabalhadores percecionam que os órgãos de gestão não lhes dão suporte, os mesmos têm tendência a estarem insatisfeitos no trabalho (Susskind, Borchgrevink, Kacmar & Brymer, 2000).

Vitell e Davis (1990) obtiveram evidência, num dos seus estudos, acerca da relação positiva entre a percepção de suporte dada pela gestão de topo, os comportamentos éticos e a satisfação no trabalho. No entanto, não se deverá confundir suporte organizacional com suporte social, sendo conceitos empiricamente distintos, uma vez que o primeiro foca-se em grupos e o segundo nos indivíduos em si (George et

al., 1993). Ainda tendo em conta a teoria de suporte organizacional, a POS atende às necessidades socioemocionais, garante que a ajuda por parte da empresa estará disponível quando for necessário, e indica a disponibilidade da organização para recompensar os esforços realizados para seu benefício (George et al., 1993).

Tendo em conta o que foi acima descrito, relativamente à personificação das organizações, Levinson (1965), num dos seus estudos, constatou que os trabalhadores tendem a ver as ações dos agentes da organização como ações da própria organização, sugerindo que esta personificação é auxiliada pelos seguintes fatores:

- A organização tem responsabilidades morais, legais e financeiras pelas ações dos seus agentes;
- Antecedentes organizacionais, tradições, culturas, políticas e normas dão continuidade e prescrevem determinados comportamentos;
- A organização, através dos seus agentes, exerce poder sobre cada um dos seus trabalhadores.

Por sua vez, é possível considerar quatro grandes categorias de tratamento positivo que o trabalhador poderá receber da organização: justiça, suporte das chefias, recompensas organizacionais e condições de trabalho favoráveis que estão associadas à POS. A perceção de suporte organizacional é, por consequência, relacionada com resultados favoráveis para o trabalhador: satisfação no trabalho; e para a organização: compromisso afetivo, performance e diminuição de comportamentos de retirada/saída (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Como resultado de um adequado suporte organizacional, os trabalhadores tendem a ter uma elevada performance no trabalho (Rhoades & Eisenberger, 2002). Alguns estudos mostram que a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional podem mediar essa relação (Muse & Stomper, 2007).

De acordo com a teoria de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995), os trabalhadores utilizam processos atributivos, semelhantes aos que usam nas relações interpessoais, para inferir o suporte organizacional. As experiências organizacionais contribuem mais para a perceção de suporte organizacional se os trabalhadores acreditarem que as mesmas resultam de ações voluntárias da organização, em vez de restrições externas, tais como contratos de sindicatos ou regulamentos governamentais de saúde e segurança. Os trabalhadores acreditam que a forma como são tratados depende do suporte organizacional e que pode ser incrementado pelos seguintes dois fatores:



- a) as pessoas tendem a considerar que os comportamentos dos que os rodeiam estão ligados a tendências disposicionais e não a constituintes externos (Jones & Nisbett, 1972);
- b) os trabalhadores personificam as organizações, considerando as ações dos agentes da organização como ações da própria organização.

Um estudo realizado por Eisenberger, Cummings, Armeli e Lynch (1997) sugere que os trabalhadores deverão agir de acordo com a descrição das suas funções e, seguidamente, perceber se estão ou não a obter algum suporte da organização. Seguidamente, os trabalhadores quererão dar retorno ao suporte que perceberam, mostrando-se mais comprometidos e eficientes (Eisenberger et al., 1986) – norma da reciprocidade. De acordo com esta norma, a percepção de suporte organizacional colocará, implicitamente, no trabalhador o sentimento de obrigação de se preocupar com a prosperidade da organização e de auxiliar a organização a alcançar os seus objetivos (Mowday, Porter & Steers 1982; Rousseau, 1989, 1990; Wayne, Shore & Liden, 1997). O trabalhador que percecioner que a empresa o recompensa pelo seu esforço, terá uma atitude recíproca, agindo com integridade, lealdade, comprometendo-se e tendo uma elevada performance (Eisenberger et al., 1986; Rousseau & McLean Parks, 1993). Por seu turno, a norma da reciprocidade requer que os trabalhadores recebam um aumento dos benefícios dados pela organização para compensar a sua elevada performance no trabalho. Em conclusão, de acordo com a norma da reciprocidade, o recetor dos benefícios é moralmente obrigado a recompensar o doador (Gouldner, 1960). Na base da norma da reciprocidade, a POS estreitará o compromisso afetivo para com a organização e aumentará os esforços em seu nome (Eisenberger et al., 1986; Shore & Shore, 1995).

Estudos comprovam que é possível interligar a POS com: o compromisso afetivo organizacional (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990; Settoon, Bennett & Liden, 1996; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001; Shore & Tetrick, 1991), as expectativas de recompensa de esforço (Eisenberger et al., 1990), o compromisso de continuidade (Shore & Tetrick, 1991), a troca entre líder-membro (Settoon, Bennett & Liden, 1996; Wayne, Shore & Liden, 1997), o suporte das chefias (Kottke & Sharafinski, 1988; Malatesta, 1995; Shore & Tetrick, 1991), a percepção de políticas organizacionais (Andrews & Kacmar, 2001; Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997; Randall, Cropanzano, Bormann & Birjulin, 1999), a justiça processual (Andrews

& Kaemar, 2001; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001) e a satisfação no trabalho (Aquino & Griffeth, 1999; Eisenberger et al., 1997; Shore & Tetrick, 1991).

A POS poderá influenciar as reações afetivas dos trabalhadores no seu trabalho, incluindo a satisfação no trabalho. A POS deverá contribuir para a satisfação global no trabalho satisfazendo necessidades socioemocionais, aumentando as recompensas de performance e dando auxílio sempre que seja necessário. Um trabalhador que perceba que a organização onde se encontra o suporta e estando o mesmo satisfeito no trabalho, mostrará empatia e compromisso para com a organização (Flutz, Batson, Fartenbach, McCarthy & Varney, 1986). As pessoas estarão mais satisfeitas com a relação que mantêm com a organização, quando o rácio entre os benefícios e os contributos é idêntico para ambas as partes (Haworth & Levy, 2001).

Rhoades e Eisenberger (2002), após revisão bibliográfica a cerca de 70 artigos científicos relacionados com a POS, concluíram que:

- a equidade/justiça tem a relação mais forte com a POS, seguindo-se do suporte das chefias e recompensas/condições de trabalho, respetivamente;
- quando existe um controlo de variáveis como a equidade e o suporte das chefias, a média das recompensas e condições de trabalho torna-se muito reduzida, sugerindo que os trabalhadores, geralmente, estão conscientes das limitações das práticas de recursos humanos, que necessitam de recursos financeiros substanciais ou poderão interferir com a eficiência requerida pela pressão da competitividade do mercado (Eisenberger et al., 1997);
- as variáveis demográficas, como a idade, a educação, o sexo ou a ocupação, mostram uma baixa relação com a POS;
- a POS tem uma forte relação como variável preditora com variáveis como o compromisso afetivo, a satisfação no trabalho, o desejo de permanência e as intenções de turnover.

Os trabalhadores poderão utilizar a POS para julgar o ganho potencial dos benefícios materiais e simbólicos que resultam nas atividades favoráveis da organização (Eisenberger et al., 1990).

Shore e Tetrick (1991) realizaram um estudo relacionando as condições de trabalho com a POS e a satisfação no trabalho. Segundo os autores, havendo um controlo discricionário sobre as condições de trabalho, estas deveriam exercer uma menor influência na satisfação no trabalho do que na POS. Apenas as condições de

trabalho que são independentes da escolha do trabalhador, que resultam de circunstâncias externas, terão influência sobre a satisfação no trabalho. Após a realização deste estudo, os autores notaram algumas diferenças conceptuais entre a POS e a satisfação no trabalho, sendo que a POS é concebida como uma crença descritiva acerca da organização, enquanto a satisfação no trabalho é considerada como uma atitude afetiva, sendo a satisfação no trabalho mais sujeita a condições recentes de trabalho, enquanto que a POS depende da experiência acumulada dessas condições. Ainda que insatisfeito com o trabalho, devido às baixas condições de trabalho que percebe, o trabalhador consegue perceber que a empresa o valoriza e se preocupa com o seu bem-estar, uma vez que as condições de trabalho poderão muitas vezes ser o reflexo das baixas condições financeiras da própria organização (Shore & Tetrick, 1991).

Shore e Tetrick (1991) descobriram ainda uma forte relação entre a POS e a satisfação no trabalho, tendo em conta que a POS é uma crença acerca das intenções da organização para com o trabalhador, onde a satisfação no trabalho representa uma tabulação sumária do favorecimento de vários aspetos no trabalho. Tanto a POS como a satisfação no trabalho criam no trabalhador um sentimento de obrigação e retorno à organização.

A percepção de suporte deverá criar confiança ao trabalhador, na questão de que a organização cumpre as suas obrigações de reciprocidade, reconhecendo e recompensando os esforços realizados pelos trabalhadores para os interesses da organização (Blau, 1964; Cook & Wall, 1980; Organ & Konovsky, 1989).

A utilização da percepção de suporte organizacional como mediadora da relação entre a RSO e a satisfação no trabalho prende-se com o facto de, apesar de terem definições conceptuais diferentes, tal como acima foi descrito, a percepção de suporte e a satisfação no trabalho interligam-se, sendo que a POS poderá anteceder à satisfação no trabalho. Muitas das ações de responsabilidade social implementadas pelas organizações, como o melhoramento das condições de trabalho ou o investimento em formação ou o investimento em seguros de saúde, poderão constituir um indício de que a organização se preocupa com o bem-estar do trabalhador e reconhece o esforço que o mesmo faz em detrimento da persecução dos objectivos da organização. O trabalhador ao perceber que a organização está envolvida em ações de responsabilidade social, principalmente na dimensão dos trabalhadores, poderá perceber que a organização

valoriza o seu esforço e se preocupa com o seu bem-estar, o que levará a que este tenha um maior nível de satisfação no trabalho.

#### 2.4 – Objetivo e hipóteses de pesquisa

Com base na revisão de literatura realizada nos pontos anteriores este estudo terá como objetivo analisar a relação existente entre a percepção de responsabilidade social e a satisfação no trabalho. Em segundo plano pretende-se averiguar o potencial papel mediador da percepção de suporte organizacional na relação entre a percepção de responsabilidade social e a satisfação no trabalho. Por conseguinte, são apresentadas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: Existe uma associação positiva entre a percepção de responsabilidade social e a satisfação no trabalho. Quanto maior for a percepção do colaborador do envolvimento da organização onde trabalha em ações de responsabilidade social, maior será a sua satisfação no trabalho.

Hipótese 2: Existe uma associação positiva entre a percepção de responsabilidade social e a percepção do suporte organizacional. Quanto maior for a percepção que o colaborador tem do envolvimento das organizações em ações de responsabilidade social maior será a percepção que o mesmo irá ter do suporte dado pela organização.

Hipótese 3: A percepção de suporte organizacional medeia a relação entre a percepção de responsabilidade social e a satisfação no trabalho. Quanto mais o colaborador percebe o envolvimento da organização em ações de responsabilidade social, maior é a sua percepção de suporte organizacional e, conseqüentemente, maior é a sua satisfação no trabalho.

De seguida, apresentaremos a metodologia utilizada para testar as hipóteses de estudo.

### 3 – Método

#### 3.1 – Caracterização da amostra

Para testar as hipóteses de estudo, realizou-se um estudo correlacional baseado na aplicação de um inquérito a trabalhadores. O inquérito incluía um conjunto de questões sociodemográficas as quais permitiram caracterizar a amostra (sexo, idade, escolaridade, antiguidade, exercício de cargo de chefia, natureza de vínculo contratual à organização, profissão, tipo de organização – com ou sem fins lucrativos, dimensão da organização, setor de atividade), apresentando-se abaixo a análise dessas questões.

Participaram neste estudo 175 indivíduos, havendo uma taxa de resposta de 47,95%, tendo em conta o número de pessoas que abriram o *link* do inquérito (n=365), sendo os inquiridos, na sua maioria, do sexo feminino (58,9%). As idades estão compreendidas entre os 18 e os 70 anos (M = 34,2; DP = 11,7) e no que concerne à escolaridade, 71,4% concluiu o ensino superior, 24% concluiu a escolaridade entre o 10º e o 12º ano e 4,5% têm entre o 4º e o 9º ano de escolaridade. No que respeita à antiguidade nas organizações, em média os inquiridos encontram-se a trabalhar há 7,9 anos nas organizações (DP = 9,46; máx. 42 anos). Acerca da situação contratual dos trabalhadores, 54,3% têm um contrato de trabalho sem termo, 15,4% têm um contrato de termo certo, 14,3% estão noutra situação, 12,6% encontram-se a realizar um estágio profissional e 2,9% são trabalhadores independentes ou a recibos verdes. Quanto ao facto de exercer cargos de chefia, apenas 7,4% dos inquiridos respondeu afirmativamente. Cerca de 89,7% dos inquiridos trabalham a tempo inteiro (n=157), estando, os inquiridos, na sua maioria ligados ao setor dos serviços, com as mais variadíssimas profissões - auditoria e consultoria, educação, saúde, indústria farmacêutica, etc., sendo que cerca de 74% dos inquiridos trabalham em entidades privadas. Apenas 24% dos inquiridos trabalham em organizações sem fins lucrativos. No que respeita à dimensão das organizações, a maior parte dos inquiridos trabalham em grandes empresas, com mais de 250 trabalhadores (48%), seguindo-se as PME's (36,3%) e por último as micro empresas (15,8%).

### 3.2 – Instrumento e procedimento

O questionário foi informatizado utilizando como suporte a plataforma *Qualtrics*, e posteriormente distribuído através de *e-mail* para a rede de contactos pessoais. O *e-mail* de divulgação do link para o questionário continha uma breve explicação do objetivo do estudo e solicitava a colaboração de pessoas que estivessem empregadas no momento de preenchimento do mesmo (critério de inclusão). O inquérito esteve disponível durante três semanas e foi assegurado o anonimato e a confidencialidade das respostas dos inquiridos.

Durante as três semanas foi realizada uma campanha massiva para ser obtido o maior número de respostas possível de modo a obter uma amostra suficiente e apropriada para testar o presente modelo de investigação.

O questionário estava dividido em várias secções, de acordo com as variáveis a estudar, sendo o mesmo composto pelas seguintes medidas:

- Perceção de responsabilidade social: Para avaliar a perceção dos indivíduos quanto ao envolvimento da organização em práticas de responsabilidade social foi utilizada a escala de responsabilidade social percebida, desenvolvida por Duarte (2011) (Anexo A). A escala é composta por 16 itens que permitem avaliar a perceção do envolvimento da organização em três dimensões: a) Responsabilidade social perante os trabalhadores (sete itens, e.g. “Esta organização promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar.”; “...apoia a integração profissional de pessoas com deficiência.”;  $\alpha=.86$ ); b) Responsabilidade social perante a comunidade e o ambiente (seis itens, e.g. “...apoia eventos culturais e educativos.”; “...dá donativos para associações de proteção da natureza.”;  $\alpha=.901$ ); e c) Responsabilidade social económica (três itens, e.g. “...esforça-se por ser lucrativa.”; “...garante o pagamento atempado de salários e regalias.”;  $\alpha=.726$ ). Cada dimensão de responsabilidade social é obtida pela média das respostas aos itens. A escala de resposta é de tipo Likert de cinco pontos (*1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente*).
- Perceção de suporte organizacional (POS): Para avaliar a perceção que o colaborador tem acerca do suporte que a organização dá aos seus trabalhadores utilizou-se a escala de POS de Eisenberger et al. (1986), composta por oito itens (e.g. “A organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar.”; “A organização tem orgulho no meu trabalho.”;  $\alpha=.903$ ) (Anexo B). Foi necessário

inverter quatro dos itens da escala de POS, uma vez que os mesmos se encontravam na negativa. Após a inversão dos itens, o resultado da escala de POS foi obtida pela média das respostas obtidas. A escala é de tipo Likert de cinco pontos (*1-Discordo totalmente a 5-Concordo totalmente*).

- Satisfação no trabalho: Foi avaliada a satisfação do trabalhador com cinco facetas do trabalho (organização, colegas, remuneração/benefícios, superior hierárquico, trabalho realizado), utilizando-se, para tal, cinco itens da escala de satisfação no trabalho de Lima et al. (1994) (Anexo C). Através da média das respostas obtidas alcançou-se um indicador de satisfação dos trabalhadores. A escala de resposta é de tipo Likert de cinco pontos (*1-Muito insatisfeito a 5-Muito satisfeito*).

## 4 – Resultados

As médias, desvios-padrões, correlações e consistência interna das variáveis incluídas no modelo em estudo são apresentadas no **quadro 1**.

Através das correlações de Spearman é possível ver que as variáveis em análise se encontram significativamente associadas entre si. A percepção do colaborador relativamente ao envolvimento da organização onde se encontra nas três dimensões de responsabilidade social (trabalhadores, comunidade e ambiente, económica) está significativamente associada à forma como o trabalhador percebe o suporte que a organização dá aos seus colaboradores ( $r=.646$ ,  $r=.360$ ,  $r=.474$ , respetivamente; todos os  $p<.01$ ). A associação é positiva, da qual conclui-se que quanto maior a percepção que o colaborador tem das práticas socialmente responsáveis da organização dirigidas aos seus colaboradores, à comunidade e ambiente, e à própria gestão da organização, maior será a percepção que o colaborador tem quanto ao suporte que a organização dá aos seus colaboradores e, por consequência, maior será a sua satisfação no trabalho ( $r=.711$ ,  $p<.01$ ).

Relativamente às variáveis sociodemográficas em análise, a natureza da organização encontra-se correlacionada com a percepção de suporte organizacional ( $r=.259$ ,  $p<.01$ ) e com a satisfação no trabalho ( $r=.269$ ,  $p<.01$ ), o que significa que os trabalhadores de organizações privadas tendem a apresentar níveis mais elevados de POS e satisfação no trabalho do que os trabalhadores de organizações públicas. No entanto, o exercício de cargo de chefia apenas está significativamente associado à percepção de suporte organizacional ( $r=-.203$ ,  $p<.01$ ), tendo uma relação negativa com a mesma, o que significa que um colaborador que não exerça um cargo de chefia terá uma menor percepção do suporte dado pela organização. Não existe uma relação significativa entre o exercício de cargo de chefia e a satisfação no trabalho ( $p>.05$ ). As restantes variáveis sociodemográficas: sexo, idade, antiguidade, situação contratual e dimensão da organização, não se revelaram significativamente associadas às variáveis dependentes e mediadora (todos os  $p>.05$ ). Por consequência, apenas foram controladas a natureza da organização e o exercício de cargo de chefia nas análises estatísticas realizadas posteriormente.



	Média	DP	1 <sup>1</sup>	2	3	4	5	6	7
<b>1 -Exercício de cargo de chefia</b>	-	-							
<b>2 - Natureza da Organização</b>	-	-	-0,06						
<b>3 - PRS colaboradores</b>	3,61	0,76	-0,23**	0,03	(0,86)				
<b>4 - PRS comunidade e ambiente</b>	3,19	0,91	-0,17*	-0,06	0,64**	(0,90)			
<b>5 - PRS económica</b>	4,02	0,78	-0,16*	0,30**	0,60**	0,43**	(0,73)		
<b>6 - Percepção de suporte organizacional</b>	3,25	0,81	-0,20**	0,26**	0,65**	0,36**	0,47**	(0,90)	
<b>7 - Satisfação no trabalho</b>	3,55	0,80	-0,12	0,27**	0,64**	0,37**	0,56**	0,71**	(0,80)

Nota: <sup>1</sup>Escala de resposta de 5 pontos (1- Discorda totalmente a 5 – Concorda totalmente)

\*\*p <.01.

\*p <.05.

Coefficientes de alfa de Cronbach na diagonal.

PRS = Percepção de Responsabilidade Social

**Quadro 1** - Médias, desvios-padrão, correlações e coeficientes de consistência interna

Seguidamente apresentam-se os resultados dos testes das hipóteses consideradas anteriormente. Procedeu-se à realização do procedimento proposto por Baron e Kenny (1986; Kenny, 2009), complementando-o com a realização do teste Sobel (1982). Deste modo, fez-se a regressão da variável critério, satisfação no trabalho, nas três variáveis predictoras, tendo em conta a necessidade de controlar as variáveis sociodemográficas, exercício de cargo de chefia e natureza da organização, num primeiro modelo.

Através do **quadro 2 (modelo 1)** é possível ver os resultados da primeira regressão realizada, podendo perceber-se que apenas o envolvimento em ações de responsabilidade social na vertente dos trabalhadores ( $\beta=.462$ ,  $p<.000$ ) e na vertente económica ( $\beta=.243$ ,  $p<.01$ ) ajudam a prever o nível de satisfação dos inquiridos, tendo estas dimensões uma associação positiva e significativa com a variável critério, havendo assim uma confirmação parcial da **primeira hipótese** proposta no **ponto 2.4.**, tendo em conta que existe uma das dimensões que não é significativa. Também a variável sociodemográfica, natureza da organização, ajuda a prever o nível de satisfação dos trabalhadores ( $\beta=.184$ ,  $p<.01$ ). A variância existente na satisfação no trabalho é explicada em 43,8%, na generalidade, pela percepção do envolvimento das organizações

em práticas de responsabilidade social nas duas dimensões referidas, responsabilidade social na vertente dos trabalhadores e na vertente económica, e pela natureza da organização. De notar que neste modelo, a perceção de responsabilidade social na vertente da comunidade e do ambiente e o exercício de cargos de chefia não têm uma influência significativa na variável critério ( $\beta=-.005$ ,  $p>.05$ ;  $\beta=.069$ ,  $p>.05$ , respetivamente).

Num **segundo modelo (quadro 2)** regressiu-se a variável mediadora, perceção de suporte organizacional, nas três dimensões da responsabilidade social, continuando a controlar as variáveis sociodemográficas exercício de cargo de chefia e natureza da organização. Neste modelo, apenas a responsabilidade social na vertente dos trabalhadores ( $\beta=.668$ ,  $p<.01$ ) e a natureza da organização ( $\beta=.231$ ,  $p<.01$ ) estão significativamente relacionadas com a perceção que o colaborador tem do suporte dado pela organização, explicando, estas duas variáveis, 45,8% da variância na perceção de suporte organizacional. A perceção de responsabilidade social na vertente do ambiente e da comunidade ( $\beta=-.054$ ,  $p<.05$ ) e na vertente económica ( $\beta=-.018$ ,  $p<.05$ ), bem como o exercício de cargo de chefia ( $\beta=-.072$ ,  $p<.05$ ) não revelam suficiente capacidade preditiva, por consequência, este segundo modelo não confirma totalmente a **hipótese 2** proposta no **ponto 2.4**, onde é afirmado que existe uma associação positiva entre a perceção de responsabilidade social e a perceção de suporte organizacional. Apesar de a associação ser positiva, apenas a vertente dos trabalhadores tem significância neste modelo.

Numa última fase, realizou-se, num terceiro modelo, a regressão da variável critério, satisfação no trabalho, nas três dimensões de responsabilidade social e na mediadora, continuando a controlar as duas variáveis sociodemográficas incluídas no modelo desde a primeira análise, natureza da organização e exercício de cargo de chefia. Com a introdução da variável mediadora no modelo, é possível constatar que existe uma redução da significância da dimensão de responsabilidade social na vertente dos trabalhadores ( $\beta=.19$ ,  $p<.05$ ), em detrimento do aumento da significância da variável mediadora, perceção de suporte organizacional ( $\beta=.408$ ,  $p<.000$ ). Através destes resultados é possível constatar que a perceção de suporte organizacional tem um papel mediador no envolvimento das organizações em ações de responsabilidade social dirigidas aos seus trabalhadores e a satisfação no trabalho ( $\beta=.190$ ,  $Z=4,47243$ ,  $p<.05$ ), havendo um decréscimo do valor do beta que se mantém, ainda assim, estatisticamente significativa. Não se verifica um efeito mediador no que respeita à dimensão de

responsabilidade social económica. Este modelo permite explicar 52,5% da variância existente na satisfação no trabalho reportada pelos inquiridos, existindo assim um incremento da capacidade de explicação da satisfação dos trabalhadores quando é introduzida a variável mediadora, perceção de suporte organizacional (**quadro 2**). A **terceira hipótese** exposta no **ponto 2.4.**, na qual propomos que existe uma mediação por parte da perceção de suporte organizacional na relação existente entre a perceção de responsabilidade social e a satisfação no trabalho, é confirmada apenas parcialmente por estes últimos resultados, visto apenas existir um efeito mediador na relação entre a perceção de ações de responsabilidade social na vertente dos trabalhadores e a satisfação no trabalho.

	Adj	B	t	B
<b>Modelo 1</b>	<b>.44***</b>			
(constant) – Satisfação no trabalho		-.18	-.37	
Natureza da organização		.33	2.91	.18**
Exercício de cargo de chefia		.20	1.17	.07
PRS colaboradores		.49	5.18	.46***
PRS comunidade e ambiente		-.00	-.06	-.00
PRS económica		.25	3.08	.24**
<b>Modelo 2</b>	<b>.46***</b>			
(constant) – POS		.48	.94	
Natureza da organização		.44	3.72	.23***
Exercício de cargo de chefia		-.22	-1.25	-.07
PRS colaboradores		.74	7.64	.67***
PRS comunidade e ambiente		-.05	-.70	-.05
PRS económica		-.02	-.23	-.02
<b>Modelo 3</b>	<b>.53***</b>			
(constant) – Satisfação no trabalho		-.37	-.81	
Natureza da organização		.16	1.49	.09
Exercício de cargo de chefia		.29	1.81	.10
PRS colaboradores		.20	1.99	.19*
PRS comunidade e ambiente		.02	.24	.02
PRS económica		.26	3.45	.25**
Perceção de suporte organizacional		.39	5.59	.41***

Nota: \*\*\*p<.000; \*\*p <.01; \*p <.05.

**Quadro 2** - Resultados das análises de regressão

## 5 – Discussão e conclusões

O presente estudo teve como objetivo investigar a relação entre a percepção que os trabalhadores têm do envolvimento das organizações onde trabalham em ações de responsabilidade social nas suas três dimensões (trabalhadores, comunidade e ambiente e económica) e a satisfação no trabalho, assim como analisar a existência de uma mediação nessa relação por parte da percepção do suporte organizacional.

Através desta investigação foi possível perceber que apenas existe relação significativa entre duas das dimensões de responsabilidade social (trabalhadores e económica) e a satisfação no trabalho. Também outros estudos revelam a baixa significância ou insignificância da dimensão da comunidade e ambiente da responsabilidade social, como é o caso de Duarte e Neves (2011a). Tais resultados poderão ter como motivo o facto de os trabalhadores não darem tanta importância a ações que não estejam diretamente relacionadas com a organização ou com os próprios trabalhadores.

Existe uma significância muito maior da relação entre a responsabilidade social na dimensão dos trabalhadores e a satisfação no trabalho do que com as outras duas dimensões de responsabilidade social, tal como o apresentado num estudo de Tziner et al (2011), sendo uma explicação plausível para tal o facto de os trabalhadores percecionarem mais facilmente ações dirigidas a eles como a igualdade no trabalho, o desenvolvimento de práticas de formação e de gestão de carreiras, melhorando a sua situação no trabalho e, conseqüentemente, a sua satisfação no trabalho.

Este estudo revelou também que existe uma associação positiva entre a percepção de responsabilidade social na vertente dos trabalhadores e a percepção de suporte organizacional, sendo que quanto maior a percepção que um colaborador tem do envolvimento da organização onde trabalha em ações de responsabilidade social relacionadas com os recursos humanos, maior será a sua percepção de suporte organizacional. Uma vez que o trabalhador está no centro das preocupações das organizações, as ações tomadas pelas mesmas, relacionadas com condições de trabalho, ao serem vistas como uma ação de responsabilidade social na dimensão dos trabalhadores, incrementam a percepção que os trabalhadores possam ter da preocupação com o seu bem-estar e do suporte que a organização lhes oferece (Eisenberger et al., 1986, 1997, 2001).

Por outro lado, de acordo com a investigação realizada, a percepção de suporte organizacional tem um impacto positivo na satisfação no trabalho, confirmando o já revelado por estudos realizados por Shore e Tetrick (1991), Eisenberger et al. (1997), Aquino e Griffeth (1999), Muse e Stomper (2007). A variável medeia a relação existente entre a percepção de responsabilidade social na dimensão dos trabalhadores e a satisfação no trabalho, mas não a relação entre a percepção de responsabilidade social económica e a satisfação no trabalho uma vez que a dimensão económica não explica a percepção de suporte organizacional, sendo a única dimensão, explicativa da percepção de suporte organizacional, a dimensão dos trabalhadores. O efeito da responsabilidade social na dimensão económica na satisfação no trabalho poderá ocorrer por intermédio de outras variáveis como é o caso da imagem organizacional (Duarte & Neves, 2011a; Dutton & Duckerich, 1991; Fomburn, 1996; Hess et al., 2002; Pinheiro, 1999). A responsabilidade social na vertente económica mantém uma associação direta com a satisfação no trabalho, não havendo uma influência nesta dimensão por parte da percepção de suporte organizacional.

A investigação desenvolvida apresenta algumas limitações, prendendo-se a primeira com o facto de basear-se numa amostra de conveniência e ter sido baseada numa rede de contactos pessoais e não ter incidido numa organização específica. No entanto o facto de não ter incidido numa organização específica revelou-nos conclusões aplicadas, ainda que com precaução, a organizações de natureza diferente, quer públicas, quer privadas, denotando-se que os trabalhadores do setor privado encontram-se mais satisfeitos na organização onde trabalham do que os trabalhadores do setor público.

Uma segunda limitação encontrada diz respeito ao facto de este ser um estudo correlacional, estando o mesmo sujeito a algumas condicionantes revelados em estudos desta natureza (Podsakoff, Mackenzi, Lee & Podsakoff, 2003). Contudo, durante a investigação, foram tomados alguns cuidados metodológicos que ajudam a minimizar esses efeitos, tais como assegurar o anonimato e a confidencialidade dos inquiridos ou a obrigatoriedade de resposta a todas as perguntas exceto as que eram facultativas, não sendo, no entanto, assegurada a total isenção de enviesamentos, pois apesar de se prever que os inquiridos respondam com total sinceridade, não é possível assegurar a veracidade de todas as respostas. Uma vez que através deste estudo não se pode inferir causalidade, devido ao mesmo ser correlacional, tal como foi acima descrito, existe uma necessidade de, em estudos futuros, serem adotados desenhos experimentais ou

longitudinais que possam vir a comprovar as hipóteses propostas neste estudo. Estudos futuros poderão também analisar a percepção de suporte organizacional como variável mediadora na relação entre a percepção de responsabilidade social e outras variáveis como é o caso das intenções de turnover e o comprometimento organizacional. Escassos ou nulos são também os estudos que relacionam a responsabilidade social e a percepção de suporte organizacional como variável critério, o que seria também interessante estudar em investigações futuras, de modo a preencher esta lacuna existente na literatura.

Seria também um tema interessante para outras investigações perceber que variáveis poderão mediar a relação entre a dimensão económica de responsabilidade social e a satisfação no trabalho, tendo em conta que neste estudo conclui-se que a percepção de suporte organizacional não medeia essa relação.

Esta dissertação veio confirmar que existe uma associação positiva entre a responsabilidade social e a satisfação dos trabalhadores associação já encontrada em investigações anteriores por autores como Brammer et al. (2007), Valentine e Fleischman (2008), Patraquim e Loureiro (2009), Tziner et al. (2011), Duarte e Neves (2010).

O desafio desta dissertação focou-se na junção destas três variáveis (responsabilidade social, percepção de suporte organizacional e satisfação no trabalho), tendo sido confirmadas parcialmente as hipóteses propostas.

No geral, os resultados da investigação revelam o quão é importante e vantajoso, quer no curto prazo, quer no longo prazo, o investimento em práticas de responsabilidade social, não só numa dimensão interna, mas também numa dimensão externa. Denota-se que estas práticas detêm um efeito positivo na percepção de suporte organizacional e na satisfação dos trabalhadores, contribuindo para um melhoramento das atitudes dos trabalhadores no seu local de trabalho.

Apesar de não haver uma definição única para a responsabilidade social, todas as definições apresentadas associam a responsabilidade social ao conceito de ética, à necessidade de envolver todos os *stakeholders* internos e externos, à importância de relacionar o conceito com todas as ações da organização e à necessidade de todos os *stakeholders* efetivamente participarem no processo como válidos e ativos interlocutores.

Em conclusão, esta investigação contribuiu para salientar a importância do envolvimento em ações de responsabilidade social nas organizações e a associação

positiva que as mesmas têm à satisfação no trabalho, sendo este envolvimento de elevada importância no que respeita à sustentabilidade das organizações no longo prazo.

É de salientar que, este tipo de ações deverão ser integradas na estratégia e missão das organizações para que, posteriormente, possam contribuir para os seus resultados económicos e competitividade empresarial. Tendo em conta que os mercados estão cada vez mais competitivos e em constante mudança, existe uma necessidade elevada de as empresas se destacarem, criando elementos diferenciadores para ganhar quota de mercado. Como tal, o envolvimento em ações de RSO poderá ser uma estratégia alternativa e diferenciadora para as empresas que se encontram em mercados altamente competitivos.

O estudo apresentado será um contributo válido no tema da responsabilidade social e da sua relação com a satisfação no trabalho, reforçando o que tem sido revelado em estudos anteriores, como Duarte e Neves (2011a) ou Tziner et al. (2011), bem como dá a conhecer a existência de uma mediação parcial dessa relação por parte da perceção de suporte organizacional, sendo este contributo uma novidade em estudos que relacionam a perceção de responsabilidade social e a satisfação no trabalho. Espera-se ainda que esta dissertação seja um incentivo para investigações futuras no âmbito do impacto da responsabilidade social ao nível individual.

## 6 – Referências bibliográficas

- Abreu, R., David, F. & Crowther, D., (2005). Corporate social responsibility in Portugal: empirical evidence of corporate behavior. *Corporate Governance*, 5, pp. 3-18.
- Aguinis, H. & Glavas, A., (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38, pp. 932–968.
- Andrews, K. R. (1973). Can the best corporations be made moral?. *Harvard Business Review* (May-June), pp. 57-64.
- Andrews, M. C. & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, pp. 347-366.
- Aquino, K. & Griffeth, R. W. (1999). *An exploration of the antecedents and consequences of perceived organizational support: A longitudinal study*. Unpublished manuscript, University of Delaware, Newark.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 288-297.
- Ashley, P. A. (2002). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva.
- Bakon, J. (2004). *The corporation: The pathological pursuit of profit and power*. Toronto, Ontario: Viking Canada.
- Baron, D. P., (2000). *Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy*. Research Paper n° 1656, Stanford University.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A., (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychological*, 51 (6), pp. 1173-1182.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A. & Hill, R. P., (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behaviour. *Journal of Business Research*, 59, pp. 46-53.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S. & Korschun, D., (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *Sloan Management Review*, 49, pp. 158-166.



- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B., (2007). The contribution of corporation social responsibility to organizational commitment. *Int. J. Human Resources Management*, 18 (10), pp. 1701-1719.
- Begley, T. M. & Czajka, J. M., (1993). Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), pp. 552-556.
- Blau, P. M., (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blowfield, M. & Murray, A., (2008). *Corporate responsibility: a critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Bowen, H. R., (1957). *Responsabilidade social dos homens de negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Brown, T. & Dacin, P., (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61, pp. 68-85.
- Bullara, C. F. C., (2003). As exigências de uma política de responsabilidade social. In *VI Congresso Latino-Americano de Ética, Negócios e Economia*, 6.
- Business Council for Sustainable Development Portugal (2010), available at <http://www.bcsdportugal.org/> (29 January).
- Büssing, A., Bissels, T., Fuchs, V. & Perrar, K., (1991). A dynamic model of work satisfaction: qualitative approaches. *Human Relations*, 52 (8), pp. 999-1003.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, Jr, G. D. & Klesh, J. R., (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S.E. Seashore, E.E. Lawler, P.H. Mirvis & C. Cammann (Eds.) *Assessing Organizational Change*. New York: John Wiley and Sons.
- Carroll, A. B., (1979). A three dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505.
- Carroll, A. B., (1991). The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, pp. 39-48.
- Carroll, A. B., (1993). *Business and society: Ethics and stakeholder management* (2<sup>nd</sup> ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Carroll, A.B., (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), pp. 268-295.
- Cavagh, S. J., (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17 (6), pp. 704-711.

- Comissão Europeia, (2001). *Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Comissão Europeia, (2011). Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014. *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Cheibub, Z. B. & Locke, R. M., (2002). Valores ou interesses: reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. In: Kirschner, A. M., Gomes, E. R. & Cappellin, P. *Empresa, empresários e globalização*, pp. 271-279. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- Clarkson, M., (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, pp.92-117.
- Collier, J. & Esteban, R., (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 1, pp. 19-33.
- Cook, J. & Wall, T., (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp. 39-52.
- Cornell, B. & Shapiro, A. C., (1987). *Corporate Stakeholders and Corporate Finance*. Financial Management Association, Spring.
- Cranny, C. J., Smith, P. C. & Stone, E. F., (1992). *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Press.
- Creyer, E. & Ross, W., (1997). The influence of firm behaviour on purchase intentions: do consumers really care about business ethics. *Journal of Consumer Marketing*, 14, pp. 421-428.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. & Toth, P., (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviours, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behaviour*, 18, pp. 159-180.
- Cropanzano, R. & Schminke, M., (2001). Using social justice to build effective work groups. M. Turner (Ed), *Groups at work: Advances in theory and research*, pp. 143-171. Hillsdale, NJ: Erlbaum

- Davis, K. & Blomstrom, R. L., (1975). *Business and society* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Donaldson, T. & Preston, L., (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, pp. 65-91.
- Duarte, A. P., (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' perspective: Contributes for understanding job attitudes*. Tese de doutoramento em Psicologia Social e Organizacional. ISCTE-IUL, Portugal.
- Duarte, A. P., (2014). Responsabilidade Social das Organizações. In S. P., Gonçalves, *Psicossociologia do trabalho e das organizações: Princípios e práticas*. Factor, pp. 537-567. Portugal: Lisboa.
- Duarte, A. P. & Neves, J., (2009a). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. *Comunicação apresentada no V PhD Meeting in Social and Organizational Psychology*. Portugal: Lisboa.
- Duarte, A. P. & Neves, J., (2009b). Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: O papel mediador da imagem organizacional. *XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial*. Portugal: Faro.
- Duarte, A. P. & Neves, J., (2010a). Corporate Social Responsibility: Mapping its social meaning. *Management Research: The journal of Iberoamerican Academy of Management*, 8 (2), pp. 101-122.
- Duarte, A. P. & Neves, J., (2010b). *O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo quase-experimental*. *Actas do VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia*. Universidade do Minho, Portugal.
- Duarte, A. P. & Neves, J., (2011a). A Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: o papel mediador da imagem organizacional. In M. Roberto, M. Batista, R. Costa & L. Lima (Orgs.), *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*, vol. 4; pp. 105-118. Lisboa: Colibri.
- Duarte, A. P. & Neves, J., (2011b). A RSO na perspectiva dos trabalhadores: Diferenças nas atitudes e nas percepções em função da posição hierárquica. In M. A. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra & F. Jorge (Orgs.), *Responsabilidade Social: Uma visão Ibero-Americana*, pp.137-150. Lisboa: Editora Almedina.

- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S., 2011. Corporate social responsibility and competitive advantage: Overcoming the trust barrier. *Management Science*, 57(9), pp. 1528-1545.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M., (1991). Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaption. *Academy of Management Journal*, 34, pp. 517-554.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Steen, M. & Kalliomäki-Levanto, T., (2000). Organizational and Individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality. *Journal of occupational health psychology*, 5 (2), pp. 269-277.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D., (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V., (1990). Perceived Organizational Support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, pp. 51-59.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P., (1997). Perceived Organizational Support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, pp. 812-820.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L., (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), pp. 42-51.
- Eisenberger, R., Stinglhaber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L., (2002). Perceived Organizational Support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), pp. 565-573.
- Epstein, E. M., (1987). The corporate social policy process: Beyond business ethics, corporate social responsibility and corporate social responsiveness. *California Management Review*, 29 (3), pp. 99-114.
- Evans, W. R. & Davis, W. D., (2008). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business and Society*, pp. 1–25. Epub ahead of print 12 August, 2008.
- Fasolo, P. M., (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. In: Cropanzano, R., Kacmar, K. M.

- (Eds.). *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of Work Organizations*. Quorum Books, , pp. 185-195, Westport, CT.
- Fischer, F. M. & Paraguay, A. I., (1989). *Ergonomia como instrumento de pesquisa e melhoria de condições de vida e trabalho. Tópicos de saúde do trabalhador*. São Paulo: Hucitec.
- Flutz, J., Batson, D. C., Fartenbach, V. A., McCarthy, P. M. & Varney, L. L., (1986). Social evaluation and the empathy-altruism hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, pp. 763-768.
- Fomburn, Charles, J., (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press.
- Franketal, P., (2001). Corporate Social Responsibility – a PR invention?. *Corporate Communications – An international Journal*, 6 (1), pp. 18-23.
- Fraser, T. M., (1996). *Work, fatigue, and ergonomics. Introduction to industrial ergonomics: a textbook for students and managers* (online). Toronto: Wall and Emerson.
- Freeman, E., (1977). Job satisfaction as an economic variable. *National Bureau of Economic Research*, Cambridge.
- Freeman, E., (1984). *Strategic management: a stakeholder's approach*. Marshfield, MA: Pitman.
- Friedman, M., (1970). A Friedman doctrine – the social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, pp. 32-33, 13 September.
- Gago, C., Campos, E., Vicente, J. & Santos, M., (2005). *Responsabilidade Social das empresas portuguesas: 25 casos de referência*. Companhia das Cores Design e Comunicação empresarial, Lisbon.
- George, J. M., (1989). Mood and absence. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 317-324.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J. & Fielding, J., (1993). Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, pp. 157-171.
- Godfrey, P. & Hatch, N., (2007). Researching Corporate Social Responsibility: An agenda for the 21<sup>st</sup> Century. *Journal of Business Ethics*, 70, pp. 87-98.
- Gomes, D., Duarte, A. P. & Neves, J. (2009). As orientações internas de responsabilidade social reduzem as intenções de turnover?. *XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial*. Portugal: Faro.

- Gouldner, A. W., (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, pp. 161-178.
- Harris, R. B., (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in nursing science*, 11 (2), pp.12-28.
- Hart, S. L., Milstein, M. B. & Caggiano, J., (2003). Creating sustainable value: Executive commentary. *Academy of Management Executive*, 17 (2), pp. 56-67.
- Haworth, C. L. & Levy, P. E., (2001). The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors. *Journal of Vocational Behaviour*, 59, pp. 64-75.
- Henne, D. & Locke, E., (1985). Job Dissatisfaction: What are the consequences?. *International Journal of Psychology*, 20, pp. 221-240.
- Hess, D., Rogovsky, N. & Dunfee, T. W., (2002). The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 44 (2), pp. 110-125.
- Jacinto, A. & Carvalho, I., (2009). Corporate Social Responsibility: The influence of organizational practices perceptions for employee's performance and organizational identification. In: E. Morin, N. Ramalho, J. Neves & A. Savoie (Eds). *New research trends in organizational effectiveness, health and work*. Quebec: Criteos.
- Jones, T. M., (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), pp.404-437.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C.C. & Kluger, A. M., (1998). Dispositional effects on the job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83, pp. 17-34.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D. & Ilies, R., (2001). Job Satisfaction: A cross-cultural review. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, p. 25-52. London: Sage.
- Justin, A. & Eisenberger, R., (2003). Perceived Organizational Support and Psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behaviour*, 24, pp. 491-509.
- Karatepe, O. M., (2012). Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes – A study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 5, pp. 735-752.

- Klein, J. & Dawar, N., (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in a product-harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21, pp. 203–217.
- Koh, H. C. & Boo, E. H., (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction; A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics*, 29, pp. 309-324.
- Korunka, C. & Vitouch, O., (1999). Effects of the implementation of information technology on employees' strain and job satisfaction: a contexto-dependent approach. *Work and stress*, 34 (4), pp. 341-363.
- Kotler, P. & Lee, N., (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kottke, J. L. & Sharafinski, C. E., (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, pp. 1075-1079.
- Leandro, A. & Rebelo, T., (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*, número especial.
- Leigh, J. H., Lucas, G. H. & Woodman, R. W., (1988). Effect of perceived organizational factors on role stress - Job attitude relationships. *Journal of Management*, 14 (1), pp. 41-58.
- Levinson, H., (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, pp. 370-390.
- Levitt, T., (1958). The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*, September – October, 36, pp. 38-44.
- Lima. M.L., Vala. J. E. & Monteiro. M.B., (1994). A satisfação Organizacional: confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, M. L. Lima & A. Caetano (org), *Psicologia social das organizações*, pp.101-122. Oeiras: Celta Editora.
- Locke, E. A., (1969). What is job satisfaction? *OB and Human Performance*, Vol. 4, pp. 309-336.
- Locke, E. A., (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. *Handbook of the Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Lynch, P., Eisenberger, R. & Armeli, S., (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84 (4), pp. 467-483.

- Maignan, I., (2001). “Consumers” perceptions of corporate social responsibilities: a cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30, pp. 57-72.
- Maignan, I. & Ferrel, O., Thomas, G. & Hult, M., (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Academy of Marketing Science Journal*, 27, pp. 430-455.
- Maignan, I. & Ferrel, O., (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument. *European Journal of Marketing*, 35, pp. 457-484.
- Malatesta, R. M., (1995). *Understanding the dynamics of organizational and supervisory commitment using a social exchange framework*. Unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit, MI.
- Marqueze, E. C. & Moreno, C. R. C., (2005). Satisfação no trabalho – Uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 112 (30), pp. 69-79.
- Martinez, M. C., (2002). *As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador*. Dissertação de mestrado em Saúde Ambiental – Programa de Pós-Graduação do Departamento de Saúde Ambiental, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- McGuire, J. W., (1963). *Business and society*. New-York: McGraw-Hill.
- McWilliams, A. & Siegel, D., (2001). Corporate Social Responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, pp. 117-127.
- Melo Neto, F. P. & Froes, C., (1999). *Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro sector*. Rio de Janeiro, Qualitymark.
- Miau, R., (2011). *Perceived organizational support, Job Satisfaction, Task Performance and Organizational Citizenship Behavior in China*. Institute of Behavioral and Applied Management.
- Michel, M. O. & Lampert, M. A., (2008). *Responsabilidade Social ou Marketing para Causas Sociais*. Universidade da Beira Interior: Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D., (1997). Toward a theory of stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, 2 (4), pp. 853-870.
- Moura, R., Coelho, V., Moura, K., Raposo, R., Brites, R., Cardim, J. & Silva, A., (2004). *Responsabilidade social das empresas: emprego e formação profissional*. Lisboa: Mundiserviços.



- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M., (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Moir, L., (2001). What do we mean by Corporate Social Responsibility?. *Corporate Governance*, 1 (2), pp. 16-22.
- Muse, L. A. & Stomper, C. L., (2007). Perceived Organizational Support: evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 19 (4), pp. 517-535.
- Neves, J. & Bento, L., (2005). Traditional values and the pressures of transformation. In Habish, A., Jonker, J., Wagner, M. & Shimpeter, R. (Eds), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, pp. 303-314, Berlin: Springer.
- O'Driscoll, M. P. & Beehr, T. A., (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology*, 140 (2), pp. 151-159.
- Organ, D. W. & Konovsky, M., (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, pp. 157-164.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S.L., (2003). Corporate Social and Financial Performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24 (3), pp. 403-441.
- Patraquim, P., & Loureiro, A. (2009). Responsabilidade social das empresas e ética: Implicações da implementação de práticas socialmente responsáveis na satisfação organizacional. In *Cadernos Sociedade e Trabalho: Responsabilidade Social das Organizações* (pp.217-230). Lisboa: MTSS/GEP.
- Patrus, R., Neto, A., Coelho, H. & Teodósio, A., (2013). Corporate Social Responsibility and labor relations: a research agenda about internal stakeholders management in UN's global compact signatory corporations. *Review of Business Management*, 15 (46), pp. 22-38.
- Payolos, A., Panagopoulo, N. & Rapp, A., (2012). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR – Induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Springer Science + Business Media Dordrecht 2013*, 118, pp. 577-588.
- Peterson, D. K., (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and society*, 43, pp. 296-319.
- Pinto, G., (2004). *Responsabilidade social das empresas- Estado da arte em Portugal*. Lisboa: CECSA.

- Pinheiro, A., (1999). *A responsabilidade social na perspectiva da eficácia das organizações: consequências para a gestão da imagem institucional*. Lisboa: Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E., (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, III: R. D. Irwin.
- Post, J. E., Lawrence, A.T. & Weber, J., (2002). *Business and Society – corporate strategy, public policy, ethics* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. & Podsakoff, N., (2003). Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), pp. 879-903
- Pruzan, P., (1998). From control to values-based management and accountability. *Journal of Business Ethics*, 17 (13), pp. 1379-1394.
- Rahman, M. & Sem, A. K., (1987). Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work. *Int. Arch. Occup. Environ. Health*, 59 (2), pp. 115-121.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. & Birjulin, A., (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp. 159- 174.
- Rego, A., (2001). Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* (on-line), 17 (2), pp. 119-131.
- Rego, A., Moreira, J.M. & Sanico, C., (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas – um estudo da situação portuguesa*. Parede (Lisboa): Editora Principia.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N. G., Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C., (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J. & Pinho, C., (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, Advance online publication, 94 (1), pp. 107-127.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S., (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), pp. 825-836.

- Rhoades, L. & Eisenberger, R., (2002). Perceived Organizational Support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), pp. 698-714.
- Robbins, S. P., (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rousseau, D. M., (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights Journal*, 2, pp. 121-139.
- Rousseau, D. M., (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp. 389-400.
- Rousseau, D. M. & McLean Parks, J., (1993). The contracts of individuals and organizations. In: L. C. Cummings & B. Staw (Eds). *Research in organizational behaviour*, 15, pp. 1-43, Greenwich, CT: JAI Press.
- Roznowski, M. & Hullin, C., (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. In: C. J. Cranny, P. C. Smith & E. F. Stone (Eds). *Job satisfaction*. New York: Lexington Books.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. & Williams, C. A., (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, pp. 537-543.
- Rusbult, C. E. & Farrell, D., (1983). A longitudinal test of the investment model. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 429-627.
- Rusbult, C. E., Farrell D., Rogers, G. & Mainous, A. G., (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An ingratitude model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, pp. 599-627.
- Santos, D. (2012). Responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e território: que relação?. In Ivo Domingues e P. Remoaldo (orgs.), *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*, pp. 81-92, V.N. Famalicão: Húmus.
- Santos, M. J., (2005). *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social*. Lisbon: Celta.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B., (2003). Corporate Social Responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13, pp. 503-530.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B., (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field. *Business and Society*, 47, pp. 148-186.

- Sen, S. & Bhattacharya, C., (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 37, pp. 225-243.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C., (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, pp. 219-227.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E., (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, pp. 637-643.
- Shore, L. M. & Shore, T. H., (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In: Cropanzano, R. & Kacmar, K. M. (Eds.), *Organizational Politics, Justice and Support: Managing the Social Climate of Work Organizations*, pp. 149-164. Quorum Books, Westport, CT.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L., (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sneed, J. & Herman, C. M., (1990). Influence of job characteristics and organizational commitment on job satisfaction of hospital foodservice employees. *Journal of the American Dietetic Association*, 90 (8), pp. 1072-1076.
- Sobel, M. E., (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Social Methodology*, 13, pp. 290-312.
- Spector, P.E., (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. United Kingdom: Sage Publications Ltd.
- Srour, R. H., (2000). *Ética empresarial – posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Susskind, A. M., Borchgrevink, C. P., Kacmar, K. M. & Brymer, R. A., (2000). Customer service employees' behavioural intentions and attitudes: an examination of construct validity and a path model. *International Journal of Hospitality Management*, 19 (1), pp. 53-77.
- Tapscott, D. & Ticoll, D., (2003). *The naked corporation*. Toronto, Ontario. Canada: Viking Canada.
- The Best Place to Work, <http://bestplacetowork.org/BPTW/rankings/overall/large>.
- Turker D., (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 411-427.

- Tziner, A., Yaki, B., Oren, L. & Kadosh, G., (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (1), pp. 67-72.
- Valentine, S., & Fleischman, G., (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77, pp. 159-172.
- Vergara, S. C. & Branco, P. D., (2001). Empresa humanizada: a organização necessária e possível. *Revista de Administração das Empresas*, São Paulo, 41 (2), pp. 20-30.
- Vicente, A., Rebelo, T. & Agostinho, C., (2011). Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização. *Psychologica*, 55, pp. 369-384.
- Vitell, S. J. & Davis, D. L., (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9, pp. 489-494.
- Waddock, S., (2002). *Leading corporate citizens*. Boston: McGraw-Hill.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C., (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, pp. 82-111.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H., (1967). *Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: MN: The University of Minnesota Press.
- Weiss, H. M., Suckow, K. & Ladd, D., (1998). *Contextual influences on job satisfaction: accessibility and mood*. 13<sup>th</sup> annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas.
- Weiss, H. M., (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resources Management Review*, 12, pp. 173-194.
- Witt, L. A., (1991). Exchange ideology as a moderator of job-attitudes-organizational citizenship behaviors relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, pp. 1490-1501.
- Wood, D., (1991). Corporate Social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), pp. 691-718.

- Wright, T. A. & Cropanzano, R., (2000). Psychological well-being and job-satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), pp. 84-94.
- You, C., Huang, C., Wang, H., Liu, K., Lin, C. & Tsen, J., (2013). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction and organizational commitment. *The international Journal of Organizational Innovation*, 5 (4), p. 65.
- Zadek, S., (2001). *The civil corporation*. London: Earthscan.
- Zadek, S., Pruzan, P. & Evans, R., (1997). *Building corporate accountability*. London: Earthscan.
- Zenone, L. C., (2006). *Marketing Social*. São Paulo: Thomson Learning.

## Anexo A – Escala de responsabilidade social percebida

Fonte: Duarte (2011)

**Pensado na organização na qual trabalha e nas suas diferentes preocupações e atividades, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases abaixo apresentadas. Utilize a seguinte escala de resposta:**

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

Esta organização...

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

## Anexo B – Medida de percepção de suporte organizacional

Fonte: Eisenberg et al (1986)

Tendo em conta a sua relação com a organização para a qual trabalha, indique o grau em que concorda ou discorda com cada uma das frases seguintes. Utilize a seguinte escala de resposta:

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

A Organização valoriza a minha contribuição para o seu bem-estar	1	2	3	4	5
A Organização não reconhece qualquer esforço extra da minha parte	1	2	3	4	5
A Organização não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam	1	2	3	4	5
A Organização preocupa-se com a minha satisfação geral no trabalho	1	2	3	4	5
Mesmo que eu fizesse o melhor trabalho possível, a Organização não se aperceberia	1	2	3	4	5
A Organização preocupa-se de facto com o meu bem-estar	1	2	3	4	5
A Organização demonstra muito pouca preocupação por mim	1	2	3	4	5
A Organização tem orgulho no meu trabalho	1	2	3	4	5



## Anexo C – Medida de satisfação no trabalho

Fonte: Lima et al. (1994)

Nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito com cada um dos diferentes aspectos do seu trabalho? Pensado no seu grau de satisfação no trabalho, indique em que medida se encontra satisfeito ou insatisfeito com cada um dos aspectos descritos abaixo. Utilize a seguinte escala de resposta:

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

1. Em relação à Organização onde trabalho estou...	1	2	3	4	5
2. Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou...	1	2	3	4	5
3. Em relação à remuneração/benefícios sociais que recebo, estou...	1	2	3	4	5
4. Em relação à competência e funcionamento do meu superior hierárquico estou...	1	2	3	4	5
5. Em relação ao trabalho que realizo estou...	1	2	3	4	5