

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra



Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Leiria

Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial

**ANÁLISE DAS PERCEÇÕES E COMPORTAMENTOS DOS
TRABALHADORES EM FUNÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
EMPRESARIAL E O SEU DESEMPENHO INDIVIDUAL**

Aluno: **Pedro Miguel Duarte Gaudêncio**

Orientador: **Professor Arnaldo Fernandes de Matos Coelho**

Dezembro/2009

AGRADECIMENTOS

A realização do presente trabalho só é possível com a colaboração e o apoio de um conjunto alargado de pessoas e Instituições, às quais quero manifestar o meu apreço e gratidão.

Quero agradecer em especial ao meu Orientador, o Professor Doutor Arnaldo Coelho, não só pelo apoio, pelas sugestões e pela disponibilidade ao longo deste caminho, mas sobretudo pelo estímulo e confiança que me transmitiu, que esta meta seria alcançada.

Quero também agradecer aos diversos professores que integraram a parte lectiva deste Mestrado, pelos conhecimentos e conselhos que transmitiram e que me permitiram estar preparado para desenvolver este projecto. Aos meus colegas de curso, pela sua presença, boa disposição e fonte de motivação.

Uma palavra também para a minha entidade patronal, a empresa Gosimat – Comércio e Indústria de Materiais de Construção, Lda. pelo tempo que me concedeu e pela flexibilidade laboral, que permitiu a minha dedicação a este trabalho.

Também quero aqui manifestar o meu agradecimento ao conjunto alargado de trabalhadores que, dispensando o seu tempo, colaboraram no preenchimento do questionário e através das suas respostas permitiram que o estudo fosse realizado.

Por último, quero agradecer às pessoas que me são mais próximas, nomeadamente os meus amigos e família pelo apoio e carinho que me têm dado ao longo deste percurso.

A todos, muito, OBRIGADO!!!

RESUMO

Considerando que no contexto empresarial os trabalhadores exercem uma influência determinante na performance da organização, é desejável um alinhamento estratégico entre os objectivos empresariais e os objectivos individuais de cada pessoa. Isto implica que os gestores entendam alguns dos aspectos que influenciam as atitudes e comportamentos dos seus colaboradores e que permitam conciliar e controlar os diversos interesses envolvidos.

As questões relacionadas com a Ética e com a Responsabilidade Social das Empresas são, à data, entendidas pela generalidade dos gestores como meramente voluntárias e não se apresentam integradas de forma global e sistemática nos processos de gestão das organizações. Pela dimensão estratégica que podem revestir, torna-se necessário estudar a influência que exercem particularmente ao nível dos trabalhadores.

Assim, este trabalho visa explorar se estas determinantes influenciam as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, nomeadamente ao nível do Comprometimento Organizacional, Superação no Trabalho e Comportamento Inovador, que por sua vez poderão influenciar o Desempenho Individual.

Neste sentido, foram recolhidos 144 questionários válidos de um conjunto heterogéneo de trabalhadores. A análise dos resultados dos modelos revela que os trabalhadores valorizam a dimensão Ética e as Práticas de Responsabilidade Social das organizações em que estão inseridos, e que estas dimensões influenciam a Satisfação com a Gestão e o Comprometimento Organizacional. Ao nível do Desempenho revela-se a influência do Comportamento Inovador.

Palavras-Chave: Ética, Responsabilidade Social Empresarial, Satisfação com a Gestão, Comprometimento Organizacional, Comportamento Inovador, Superação no Trabalho, Desempenho.

ABSTRACT

Considering that in business workers exercise a decisive influence on the performance of the organization, it's desirable a strategic alignment between corporate goals and the objectives of each individual. This implies that managers understand some of the aspects that influence the attitudes and behaviours of their employees and then manage the various interests involved.

Issues related with Ethics and Corporate Social Responsibility are, today, understood by most managers as purely voluntary, and are not integrated in a comprehensive and systematic way in the organizations management processes. By the strategic dimension these issues might take, it is necessary to study their influence, particularly at the worker's level.

Thus, this work aims to explore whether these factors influence attitudes and behaviours of workers, especially in terms of Organizational Commitment, Job Resourcefulness and Innovative Behaviour, which in turn may influence Individual Performance.

In this sense, 144 valid questionnaires from a heterogenic group of workers were collected. The results of the models show that employees value Ethics and Social Responsibility Practices of the organizations they are part of, and that those dimensions influence Satisfaction with Management and Organizational Commitment. The performance level reveals the influence of Innovative Behaviour.

Keywords: Ethics, Corporate Social Responsibility, Satisfaction with Management, Organizational Commitment, Innovative Behaviour, Job Resourcefulness, Performance.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE GERAL.....	iv
ÍNDICE DE TABELAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 – CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO.....	1
1.2 – OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO.....	2
1.3 – ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO.....	3
CAPÍTULO 2 – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
2.1 – A ÉTICA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA NOS COMPORTAMENTOS E ATITUDES DOS TRABALHADORES.....	5
2.2 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA, PRINCIPAIS MODELOS E BENEFÍCIOS.....	8
2.2.1 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RSE E INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	8
2.2.2 – PRINCIPAIS MODELOS DE RSE.....	11
2.2.3 – BENEFÍCIOS DE APLICAÇÃO DE RSE.....	17
2.3 – PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	17
2.3.1 – RSE NA UNIÃO EUROPEIA.....	18
2.3.2 – RSE EM PORTUGAL.....	19
2.3.3 – INDICADORES ETHOS DE RSE	21
2.4 – A ÉTICA COMO DETERMINANTE DA SATISFAÇÃO COM A GESTÃO.....	26
2.5 – A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO DETERMINANTE DE COMPORTAMENTOS E ATITUDES DOS TRABALHADORES.....	27
2.5.1 – A RSE E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	28
2.5.2 – A RSE E A SUPERAÇÃO NO TRABALHO.....	32
2.5.3 – A RSE E O COMPORTAMENTO INOVADOR.....	33
2.6 – RELAÇÃO ENTRE ATITUDES E O DESEMPENHO DOS TRABALHADORES... 	35
2.7 – A ATITUDE DOS TRABALHADORES COMO UM FACTOR ESTRATÉGICO – PERSPECTIVA DA TEORIA DE RECURSOS.....	36
CAPÍTULO 3 – QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO.....	39
3.1 – IDENTIFICAÇÃO DO PARADIGMA.....	39
3.2 – OBJECTIVOS GENÉRICOS E ESPECÍFICOS.....	40
3.3 – MODELO DE INVESTIGAÇÃO GERAL.....	41

3.4 – MODELOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	42
3.5 – OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	44
3.5.1 – VALORES ÉTICOS CORPORATIVOS.....	44
3.5.2 – PERCEPÇÕES DAS PRÁTICAS DE RSE.....	45
3.5.3 – SATISFAÇÃO COM A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	46
3.5.4 – COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	47
3.5.5 – SUPERAÇÃO NO TRABALHO.....	48
3.5.6 – COMPORTAMENTO INOVADOR.....	48
3.5.7 – DESEMPENHO.....	49
3.5.8 – VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS.....	50
3.6 – RECOLHA DE DADOS E QUESTIONÁRIO.....	51
3.7 – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	52
3.8 – CONSTITUIÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS E METODOLOGIA DE ANÁLISE.....	55
3.9 – METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS VARIÁVEIS.....	56
CAPÍTULO 4 – ESTUDO EMPÍRICO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	57
4.1 – CONSTITUIÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS.....	57
4.2 – ANÁLISE DESCRITIVA.....	58
4.3 – MODELO DE SATISFAÇÃO COM A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	61
4.4 – MODELOS DE ATITUDES E COMPORTAMENTOS.....	64
4.4.1 – MODELO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	64
4.4.2 – MODELO DE SUPERAÇÃO NO TRABALHO.....	66
4.4.3 – MODELO DE COMPORTAMENTO INOVADOR.....	68
4.5 – MODELOS DE DESEMPENHO.....	70
4.5.1 – MODELO DE DESEMPENHO EM FLEXIBILIDADE / ADAPTABILIDADE.....	70
4.5.2 – MODELO DE DESEMPENHO EM PRODUTIVIDADE.....	71
4.6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	73
4.6.1 – MODELO DE SATISFAÇÃO COM A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	75
4.6.2 – MODELOS DE ATITUDES E COMPORTAMENTOS.....	77
4.6.3 – MODELOS DE DESEMPENHO.....	80
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	81
5.1 – PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS.....	81
5.2 – LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	83
5.3 – RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	85
ANEXOS.....	87
BIBLIOGRAFIA.....	99

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Quatro Componentes de Responsabilidade Social, Carroll (1979)	- 11 -
Tabela 2 – Formas de Comprometimento Organizacional, Allen e Meyer (1990).....	- 29 -
Tabela 9 – Distribuição por idade dos Inquiridos	- 53 -
Tabela 10 – Nível de Escolaridade dos Inquiridos.....	- 53 -
Tabela 11 – Função que os Inquiridos desempenham na organização.....	- 53 -
Tabela 12 – Número de anos na empresa	- 54 -
Tabela 13 – Resultados de análise factorial exploratória e análise de consistência.....	- 57 -
Tabela 14 – Resultados Médios e Desvio Padrão das variáveis analisadas.....	- 58 -
Tabela 15 – Síntese de Resultados obtidos nas Hipóteses de Investigação	- 74 -
Tabela 16 – Matriz das Componentes da variável rsm2 – Público Interno	- 94 -
Tabela 17 – Valores de KMO e do teste Bartlett para a variável rsm6 – Comunidade.....	- 95 -
Tabela 18 – Matriz das Componentes da variável rsm6 – Comunidade.....	- 95 -
Tabela 19 – Matriz das Componentes da variável dim - Desempenho	- 96 -
Tabela 20 – Valores de KMO e do teste Bartlett para a variável dim - Desempenho.....	- 96 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de RSE – Fonte: Carroll (2001).....	- 12 -
Figura 2 – Modelo de 3 Domínios de RSE – Fonte: Schwartz e Carroll (2003).....	- 13 -
Figura 4 – Distribuição dos Inquiridos por Distrito.....	- 54 -
Figura 6 – Resultados do Modelo de Satisfação com a Gestão da Organização.....	- 62 -
Figura 8 – Resultados do Modelo de Comprometimento Organizacional	- 65 -
Figura 9 – Resultados do Modelo de Comprometimento Organizacional	- 66 -
Figura 10 – Resultados do Modelo de Comportamento Inovador.....	- 68 -
Figura 11 – Modelos de Desempenho.....	- 70 -
Figura 12 – Resultados do Modelo de Desempenho. em Adaptabilidade/ Flexibilidade	- 71 -
Figura 13 – Resultados obtidos no Modelo de Desempenho em Produtividade	- 72 -

1- INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO DE INVESTIGAÇÃO

No universo da Estratégia e da Organização Empresarial, a importância dada aos temas da Ética e da Responsabilidade Social tem vindo a aumentar.

No passado recente, a Ética tornou-se um assunto bastante discutido e tópico de pesquisa em diversas áreas de negócio. Numerosos artigos conceptuais têm sido publicados nos principais jornais e revistas da especialidade, (Valentine, 2009).

Também o tema da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) tem ganho cada vez mais destaque ao longo das últimas décadas. É um dos conceitos mais proeminentes na literatura (Turker, 2009).

Actualmente as responsabilidades das empresas não se afirmam só no domínio económico, mas devido ao impacto inerente à sua actividade alargam-se a outros domínios: social, ambiental, político, etc. As organizações tem enfrentado uma maior pressão para prosseguirem um comportamento socialmente responsável, por parte de um conjunto alargado de *stakeholders* incluindo os accionistas, os empregados, os governos e os consumidores (Brammer et al., 2007).

Ao nível académico, um crescente número de investigadores tem estudado a existência de possíveis efeitos ou relações entre RSE e as mais diversas áreas estratégicas da empresa, como por exemplo: a existência de retorno financeiro, a influência nos consumidores, a atracção por parte de investidores, o impacto nas relações com o governo. Existe também um corpo da literatura que sugere que os esforços das organizações no envolvimento em actividades de RSE influenciam os *stakeholders* de forma generalizada (Valentine e Fleischman, 2008). Especificamente ao nível dos *stakeholders* internos e dos trabalhadores poucos estudos investigaram o impacto de estratégias de Responsabilidade Social sobre as atitudes no trabalho (Peterson, 2004) e é precisamente nesta área que este trabalho se insere.

Em 2002, a Comissão das Comunidades Europeias definia a Responsabilidade Social das Empresas (RSE) como “a integração voluntária pelas empresas das preocupações sociais e ambientais nas suas actividades comerciais e nas suas relações com todas as partes”. Decorrendo da recente Norma Portuguesa de Responsabilidade Social (NP 4469-1), a Responsabilidade Social é actualmente a “Responsabilidade de uma organização pelo impacte das suas decisões, actividades e produtos na sociedade e no ambiente, através de um comportamento ético e transparente que: seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade; tenha em conta as expectativas das partes interessadas; esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com Normas de conduta internacionais; e esteja integrado em toda a organização.”

1.2 OBJECTIVO DA INVESTIGAÇÃO

Este estudo investiga as relações entre as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores, com as percepções dos mesmos das práticas de Responsabilidade Social das organizações em que se inserem. Procura-se avaliar se estas práticas podem constituir uma mais valia para as empresas pelos eventuais efeitos positivos sobre os trabalhadores.

Especificamente, na óptica dos referidos trabalhadores são examinados três aspectos em relação à organização: as práticas de Responsabilidade Social, os Valores Éticos e a Satisfação com a Gestão.

Em relação às atitudes e comportamentos dos trabalhadores são analisados os seguintes: Comprometimento Organizacional, Superação no Trabalho e Comportamento Inovador.

Estas relações são investigadas através de vários modelos e com um conjunto de variáveis de controlo que são retiradas da literatura.

Avalia-se também se existe alguma influência destes comportamentos no Desempenho individual do trabalhador.

1.3 ESTRUTURA DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo que estes se reportam a fases distintas da investigação.

Assim, no primeiro capítulo é realizada a Introdução e é apresentado o tema em estudo, os objectivos e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, o Enquadramento Teórico, é efectuada a revisão da literatura em que são discutidas as principais temáticas relacionadas com o contexto da investigação, nomeadamente: a evolução dos conceitos de Ética e Responsabilidade Social, os determinantes e modelos de comportamentos dos trabalhadores e a cultura organizacional. São também clarificados os conceitos e delimitadas as áreas de investigação.

Na fase seguinte, no terceiro capítulo é apresentado o Quadro Conceptual e Metodológico de Investigação. É exposto o modelo de referência geral, são explicitados os objectivos gerais e específicos do estudo, formuladas as hipóteses de investigação, e é também descrita a metodologia a utilizar.

No quarto capítulo, o Estudo Empírico e Discussão de resultados, as variáveis são operacionalizadas, constroem-se e analisam-se os vários modelos de investigação e finalmente discutem-se os resultados obtidos.

Por fim no quinto e último capítulo são tecidas as Considerações Finais, são expostos os principais resultados e os contributos para a literatura, apresentadas as limitações metodológicas e sugestões para trabalhos futuros na área de investigação.

Fazem também parte do trabalho os Anexos, constituídos pelo questionário distribuído aos trabalhadores, e por resultados decorrentes dos modelos analisados. Finalmente é exposta a Bibliografia utilizada no desenvolvimento deste estudo.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo, é efectuada a revisão da literatura em que são discutidas as principais temáticas relacionadas com o contexto da investigação, nomeadamente: a evolução dos conceitos de Responsabilidade Social e de Ética, os determinantes e modelos de comportamentos dos trabalhadores e a cultura organizacional. São também clarificados os conceitos e delimitadas as áreas de investigação.

2.1 – A ÉTICA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL E A INFLUÊNCIA NOS COMPORTAMENTOS E ATITUDES DOS TRABALHADORES

No passado recente, o tema da Ética tem sido investigado e discutido de forma profunda na literatura em diversas áreas de negócio e em diferentes contextos (Ferrell et al., 2007).

A influência na tomada de decisões éticas é um campo objecto de estudo aprofundado na literatura e conceptualizado em modelos como os de Ferrell (1985) ou Trevino (1986). Destes modelos resulta a combinação que a conduta ética pode ser influenciada tanto por características intrínsecas ao indivíduo como por características de contexto, ou organizacionais. Apesar das características individuais serem importantes, o conjunto de factores organizacionais é, numa perspectiva prática, de grande utilidade, pois pode permitir aos gestores um maior controlo do ambiente de trabalho de forma a influenciar os indivíduos (Trevino, 1986).

Assim, neste trabalho, é considerado o “contexto ético”, que é composto pelos valores éticos, pelos princípios aceites e pelas normas de comportamento positivas (Valentine, 2009). É assim adoptada uma perspectiva enquadrada nas características de cada organização, nas suas diferenças ao nível dos valores éticos e nos efeitos daí decorrentes nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Isto é, reconhece-se a importância da cultura organizacional existente como exercendo uma forte influência nas várias questões e dilemas éticos (Ferrell et al., 2007).

A cultura organizacional é definida como os pressupostos, as crenças, os objectivos, o conhecimento e os valores que são partilhados pelos membros da organização (Hunt et al., 1989). Os valores são uma das dimensões da cultura organizacional, que tem influência directa nas acções dos indivíduos na sociedade e nas organizações em particular.

Os membros das organizações partilham um conjunto alargado de valores que estão ligados, por exemplo, à qualidade do produto ou do serviço, ao conteúdo publicitário, ou ao tratamento dos clientes. No entanto, subjacentes a todos estes valores específicos estão os Valores Éticos Corporativos; estes ajudam a estabelecer e manter as normas e a delimitar as fronteiras entre o que é certo e o que é errado. As normas éticas podem influenciar as escolhas individuais e levar a acções desejáveis para a organização.

O ambiente ético, a existência de códigos de ética ou a formação nesta área estão associados a um conjunto alargado de externalidades positivas para a empresa, por exemplo: a identificação do trabalhador com os valores da organização, a preocupação com os outros e conseqüentemente um maior Comprometimento Organizacional (Trevino, 1986; Hunt et al., 1989; Schwepker 2001; Cullen, 2003; Valentine e Barnett, 2003); e um incremento na satisfação com o trabalho (Vitell e Davis, 1990; Viswesvaran et al., 1998; Schwepker, 2001, Valentine e Fleischman, 2008). Estas respostas são necessariamente interessantes para os gestores e podem ser influenciadas de modo a obter maiores retornos dos trabalhadores. De uma forma global, Valentine e Fleischman (2008) contribuem para a literatura ética indicando que a gestão deve considerar revigorante o foco na ética e na cultura da organização pois pode permitir a criação de opiniões mais positivas sobre a empresa e do ambiente de trabalho, com a conseqüente correlação positiva com a satisfação no trabalho.

Existem outras questões também bastantes pertinentes de análise, como a natureza dos programas éticos que as empresas adoptam. Algumas empresas promovem a cultura ética com o estabelecimento de valores positivos que influenciem os membros da organização, outras implementam códigos de conduta ou estabelecem um conjunto de regulamentos, outras ainda

desenvolvem programas de formação para dar orientações aos trabalhadores sobre a ética.

Paine (1994) argumentou que os programas com ênfase nos valores e no aconselhamento teriam impactos mais desejáveis e mais duradouros que os programas fundados na observação de regras ou normas.

Este campo da literatura foi desenvolvido por Weaver e Trevino (1999), que estudaram um conjunto alargado de comportamentos distintos dos trabalhadores e concluíram que estes programas não seriam mutuamente exclusivos. A ambos os programas foram associados efeitos benéficos tais como: uma maior consciência ética, maior disponibilidade para procurar conselhos, e redução da conduta não ética. No entanto, em relação a programas com base em valores, para além dos benefícios já referidos, foram detectados também: integridade, comprometimento organizacional, vontade de informar e a uma melhor tomada de decisão.

Paralelamente à Ética é importante analisar os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial, pois como sugerido por Valentine e Fleischman (2008) parece existir uma ponte entre a Ética da empresa e a RSE. Ao nível do estudo do contexto ético e das relações com as atitudes no trabalho, sugerem-se a introdução de moderadores como as percepções de RSE (Valentine, 2009).

A presença da Ética na cultura organizacional pode ser um ponto de partida para o envolvimento da empresa em práticas socialmente responsáveis (Wood, 1991). Também se manifesta através do facto de os indivíduos, ao verificarem que a organização está orientada sobre princípios éticos, acreditarem que a mesma está de forma mais consciente envolvida em actividades socialmente responsáveis.

A evolução dos conceitos ligados à RSE será realizada no ponto seguinte.

2.2 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA, PRINCIPAIS MODELOS E BENEFÍCIOS

2.2.1 - EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE RSE E INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA

O debate sobre a Responsabilidade Social Empresarial possui uma longa história na literatura e ainda decorre.

Atribui-se a Howard Bowen, em 1953, a introdução da temática da Responsabilidade Social Empresarial na literatura académica. Com o livro “*Social Responsibilities of the Businessman*”, o autor explica que a responsabilidade social dos empresários refere-se à obrigação de seguir linhas de acção e de decisão que estejam em linha com os objectivos e com os valores da sociedade.

Esta temática nunca foi geradora de consensos e desta explicação discordava, em 1962, o reputado economista Milton Friedman que no seu livro “*Capitalism and Freedom*” afirmava que a Responsabilidade Social dos gestores seria apenas a de conseguir angariar o máximo dinheiro possível para os accionistas. No entanto, o mesmo autor, em 1970, num extenso artigo publicado no “*New York Times Sunday Magazine*”, delimita estes objectivos afirmando que nos negócios a única Responsabilidade Social é usar os recursos em actividades que gerem lucros mantendo-se dentro das regras do jogo, isto é, sem artifícios ou fraudes.

Davis (1960) afirmava que Responsabilidade Social da Empresa seria a consideração e a resposta às questões além das estritamente económicas, técnicas e legais para o funcionamento da empresa que permitam realizar os benefícios sociais com os tradicionais ganhos económicos associados. O autor defendia que a responsabilidade está ligada ao poder e, à medida que aumenta a influência da empresa na sociedade, esta responsabiliza-a pela forma como utiliza esse poder. Além da coesão social, uma das ideias básicas do autor é que a vitalidade do negócio depende da aceitação das responsabilidades sócio humanas paralelamente às responsabilidades sócio económicas.

Na década de 60, o debate centrava-se em torno do verdadeiro significado da Responsabilidade Social, e quais as responsabilidades atribuídas às empresas. O intenso debate académico teve um papel muito importante na disseminação

do tema e influenciou os principais agentes económicos. Os princípios fundamentais da RSE e as acções das empresas estavam centradas em valores pessoais e em acções de filantropia.

Na década de 70, a Responsabilidade Social passa a ser parte integrante da gestão estratégica, sendo a ligação baseada nos benefícios económicos de longo prazo, que são suportados pela diminuição de riscos associados a políticas empresariais compatíveis com as expectativas da sociedade (Davis, 1975). O mesmo autor definia a Responsabilidade Social como as actividades que protegem e valorizam tanto o bem-estar da sociedade como um todo e o interesse da organização.

Melé e Guillén (2006), no relato que fazem sobre evolução da Responsabilidade Social e as eventuais implicações estratégicas, afirmam que nesta década a própria noção de RSE (*“corporate social responsibility”*), entendida como abstracta e bastante genérica, começa a ser substituída por uma noção de sensibilidade social (*“corporate social responsiveness”*). A ideia principal é que os negócios não devem apenas responder aos anseios da sociedade, mas sim antecipar os receios públicos e as preocupações sociais. Assim existiria um interesse estratégico nesta área por parte das empresas pois, estando mais próximas das expectativas da sociedade, poderiam atingir maiores benefícios económicos e alcançar vantagens competitivas.

Também nesta década é introduzido o conceito de performance em responsabilidade social e, ligando os dois princípios referidos anteriormente, são elaboradas as primeiras medidas para medir o desempenho empresarial nesta área. São de destacar os contributos de Sethi (1975) que introduziu as dimensões *“corporate social performance”* e de Carroll (1979) que sistematizou e delimitou a Responsabilidade Social de uma empresa a quatro componentes: económica, legal, ética e filantrópica.

É durante a década seguinte, nos anos 80, que vários estudos empíricos são realizados, além de formuladas diversas tentativas de mensurar e administrar a Responsabilidade Social nas organizações.

Cochran e Wood (1984) e Aupperle e Carroll (1985), na linha estratégica de Drucker (1994), que defendeu que a rentabilidade e a responsabilidade são noções complementares e que cabia às empresas converter as responsabilidades sociais em oportunidades de negócio lucrativas, apresentam

modelos evoluídos que analisam as relações entre responsabilidade e rentabilidade através de diversas formas.

Como relatado por Melé e Guillén (2006), também é de referir nesta década o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* e o contributo de Freeman (1984), que no seu livro “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” propôs um modelo que operacionalizava o conceito de Responsabilidade Social e analisava a dependência e a influência que os *stakeholders* têm nas organizações e a forma como afectam o alcance dos objectivos estratégicos. Este modelo, baseado em teorias éticas, implicava que os gestores não tinham apenas responsabilidades para os *stockholders* mas teriam de gerir um complexo jogo de legítimos interesses do conjunto dos diversos *stakeholders*.

Na década de 90, emergiram novos conceitos completos de Responsabilidade Social, como a cidadania empresarial e a ética nos negócios. Sobre a cidadania empresarial, há que referir o trabalho de Matten et al. (2003) que analisa a evolução e revela os principais conteúdos da cidadania empresarial. A cidadania empresarial realça o facto de à empresa estar destinado um lugar próprio na sociedade, próximo dos outros cidadãos com quem forma uma comunidade e em que existem fortes relações de dependência para ambas as partes. A ética nos negócios tem sobretudo a ver com a forma como são observados no local de trabalho valores essenciais como honestidade, respeito e justiça e como as empresas agem perante os clientes e parceiros, bem como o respeito sobre as normas, regulamentos e padrões legais de funcionamento.

Sobre a ética nos negócios, é de referir o trabalho de Ford e Richardson (1994), em que são revistos os factores individuais e de contexto que influenciam as decisões éticas.

Também nesta década, há que destacar o contributo relevante de Wood (1991), que aperfeiçoou o modelo proposto por Carroll anos antes, em 1979. A autora definiu os princípios de RSE em: legitimidade, responsabilidade pública e discernimento da gestão. Identificou os processos de RSE em: análise do meio envolvente, gestão dos *stakeholders* e gestão dos assuntos sociais. E sintetizou os resultados do comportamento organizacional em: impactos sociais, programas sociais e políticas sociais.

Nesta década ainda, e considerando a vertente estratégica, é importante referir o destaque dado à teoria dos recursos. O argumento principal residia no facto de que recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e sem substitutos próximos poderiam ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Alguns autores destacaram a importância da presença de recursos éticos e que estes poderiam ser considerados ao nível individual, como um activo estratégico, e ao nível organizacional na vertente da imagem e da reputação da organização. Já neste século, os trabalhos sobre Responsabilidade Social têm-se centrado sobretudo em actualizações de modelos anteriores, não existindo um paradigma comum, muito por força da abrangência do tema e de vários conceitos a ele associados.

Um dos maiores contributos para a literatura surge com a reformulação por Schwartz e Carroll (2003) dos anteriores modelos de Carroll, de quatro domínios em 1979 e piramidal em 1991. Em 2003, foi sugerido um modelo alternativo com três áreas de responsabilidade: económicas, legais e éticas.

2.2.2 - PRINCIPAIS MODELOS DE RESPONSABILIDADE EMPRESARIAL

Conforme já foi referido dentro desta área de investigação, um dos autores que maior adesão tem na literatura é Carroll (1979), que definiu a Responsabilidade Social através de um modelo com quatro componentes: económica, legal, ética e filantrópica.

As responsabilidades económicas do negócio reflectem a obrigação de ser produtivo e rentável, bem como responder às necessidades de consumo da sociedade.
--

As responsabilidades legais são as que decorrem do cumprimento das exigências legais e regulamentares em que o negócio se insere.
--

As responsabilidades éticas reflectem os códigos não escritos, as normas e os valores da sociedade e vão além as responsabilidades legais.

As responsabilidades filantrópicas são meramente voluntárias e reflectem a preocupação com a sociedade em geral, e com a contribuição activa para a resolução dos problemas sociais.

Tabela 1 – Quatro Componentes de Responsabilidade Social, Carroll (1979)

A representação gráfica do modelo sugeria uma distribuição 4-3-2-1, respectivamente, por ordem de importância para as responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas.

Em 1991, Carroll apresenta a revisão do seu modelo destacando-se a sua forma piramidal e tendo por base a responsabilidade económica como a fundação em que as outras responsabilidades assentam – ver figura 1.

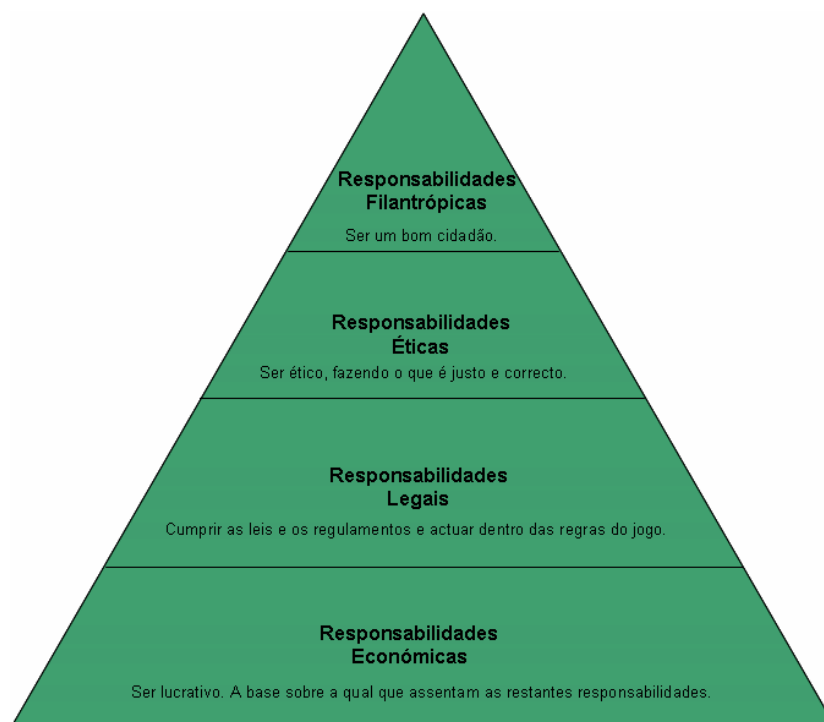


Figura 1 – Pirâmide de RSE – Fonte: Carroll (2001)

Este modelo sofre no entanto de três limitações principais: o uso de uma forma piramidal, a filantropia como uma área isolada do modelo e o escasso desenvolvimento teórico de cada domínio.

A forma piramidal sugere uma visão hierárquica em que as responsabilidades do topo são mais importantes que as da base, valorizando as responsabilidades filantrópicas e subvalorizando as responsabilidades económicas. Este não é contudo o espírito do modelo, que entende como fundamentais as responsabilidades económicas e legais, esperadas as responsabilidades éticas e desejadas as filantrópicas.

É criticada a presença da filantropia como área isolada do modelo, considerando que acções nesta área são pela sua natureza de carácter

voluntário, e que não devem ser consideradas como responsabilidades. Existe dificuldade em distinguir algumas actividades como de carácter ético ou filantrópico, bem como a existência de acções filantrópicas com carácter estratégico e com objectivos da vertente económica.

É também criticado o facto de os domínios estarem pouco desenvolvidos, não existindo sobreposições. Também não foram apresentados critérios que permitissem classificar determinada actividade como fazendo parte de uma área específica.

Devido às limitações referidas anteriormente, o modelo foi reformulado em 2003 por Schwartz e Carroll. Este era composto por três domínios: económico, legal e ético, com igual nível de importância. Estava também presente neste modelo que existiriam actividades em que as responsabilidades estavam sobrepostas – ver figura 2.

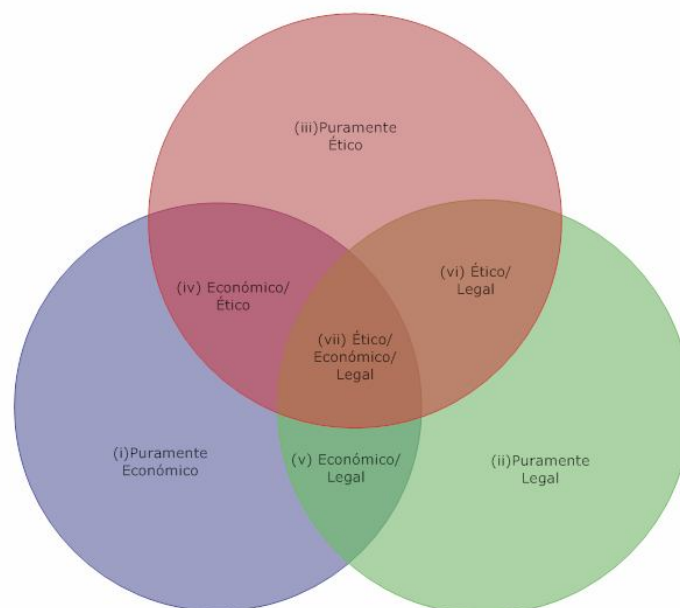


Figura 2 – Modelo de 3 Domínios de RSE – Fonte: Schwartz e Carroll (2003)

O modelo era consistente com o de Carroll (1991), à excepção das responsabilidades filantrópicas que se submergem dentro das responsabilidades éticas e económicas.

Dentro do domínio **económico**, estão englobadas as actividades que têm um impacto económico positivo na empresa. Este impacto pode ser directo, por exemplo através de acções que visem o aumento das vendas, ou a diminuição

de processos litigiosos, ou indirecto, por exemplo através de medidas que se destinem a aumentar a moral dos trabalhadores ou a melhorar a reputação da empresa.

O domínio **legal** refere-se à receptividade da empresa às expectativas legais da sociedade determinadas pela jurisdição a que está obrigada. Este domínio está detalhado no âmbito de três categorias: (1) cumprimento da lei, (2) evitamento do litígio civil, e (3) antecipação das mudanças da lei.

O domínio **ético** refere-se às responsabilidades éticas que as organizações têm para com a sociedade e para os *stakeholders* relevantes, tanto em ambiente doméstico como global. São incluídos neste domínio três padrões éticos: (1) convencional, (2) consequencialista (ou teleológico), e (3) deontológico.

A maior realização deste modelo de três domínios é que, apesar de estarem referidos três tipos de classificação das actividades empresariais, a identificação da sobreposição de domínios, permite a criação de sete categorias em que as práticas de RSE podem ser conceptualizadas e analisadas.

Mais recentemente, em 2008, Schwartz e Carroll, procuram unificar sobre o mesmo modelo um conjunto de temas que apesar de independentes são complementares nos campos da ética e da responsabilidade nos negócios.

Os temas de:

- **Responsabilidade Social das Empresas** – integrada nos interesses da sociedade e na extensão das responsabilidades;
- **Ética nos Negócios** – ligada aos temas da utilidade, do dever, dos direitos morais, justiça e virtude;
- **Gestão de Stakeholders** – na gestão das relações com os diferentes grupos;
- **Sustentabilidade** – numa perspectiva de longo prazo e relacionada com a preservação ambiental;
- **Cidadania Empresarial** – numa óptica da empresa como “boa cidadã”.

Estão representados sobre um modelo Modelo VBA (*value, balance, accountability*) e encontram-se unidos sobre três conceitos centrais:

- **Valor** – relacionado com as obrigações das empresas de oferecerem benefícios à sociedade decorrentes da realização das suas actividades;
- **Equilíbrio** – diz respeito à harmonia e à conjugação de interesses entre *stakeholders* e não *stakeholders* (por exemplo, o meio ambiente);
- **Responsabilidade** – enquadrada numa perspectiva de prestação de contas à sociedade.

A abordagem sobre RSE não se esgota nos modelos de Carroll, existem outros modelos com abordagens distintas da Responsabilidade Social. De facto, têm sido feitas consideráveis tentativas de medir as actividades socialmente responsáveis das organizações (Turker, 2009).

É oportuno referir o trabalho de Garriga e Melé (2004), pela revisão bibliográfica que faz da investigação em Responsabilidade Social e pela forma como organiza as diversas perspectivas teóricas, nem sempre claras e por vezes complexas, em quatro grupos de teorias:

- **Teorias instrumentais** – numa óptica em que nas organizações predominam os objectivos económicos e a criação de riqueza, a RSE é uma ferramenta a utilizar e só faz sentido a sua aplicação se proporcionar uma vantagem competitiva à empresa (Porter e Kramer, 2002) com os consequentes retornos económicos. As teorias instrumentais podem ser divididas em três tipos: maximização de valor para o accionista, estratégias de vantagem competitiva e marketing de causas.
- **Teorias políticas** – numa perspectiva de interacção entre empresa e sociedade, é considerada sobretudo a forma como as empresas exercem o seu poder. As responsabilidades sociais dos empresários são proporcionais ao seu poder social (Davis, 1960). Estas teorias podem ser agrupadas em três tipos: constitucionalismo empresarial, contrato social e cidadania empresarial.
- **Teorias integrativas** – estão ligadas ao modo como as empresas integram as exigências sociais nos seus processos de gestão e de decisão. As organizações, como outras instituições sociais, são parte

integral da sociedade, e tem de depender dela a sua existência, continuidade e crescimento (Sethi, 1975). Estas teorias podem ser divididas em quatro tipos: gestão de assuntos sociais, responsabilidade pública, gestão de *stakeholders* e desempenho social da empresa.

- **Teorias éticas** – apresentam-se como tendo em conta as relações que a empresa estabelece com a sociedade com base nos valores éticos. Estas teorias preocupam-se com a identificação dos princípios de actuação ética das empresas. Um conjunto de princípios éticos é requerido na forma como os gestores agem e governam as sociedades (Melé e Guillén, 2006). Estas teorias podem ser divididas em quatro tipos: direitos humanos, interesses dos *stakeholders*, desenvolvimento sustentável e bem comum.

É também de referir o Modelo Bidimensional de Responsabilidade Social de Quazi e O'Brien (2000), em que são medidas as atitudes dos gestores para as questões de Responsabilidade Social classificando-as em duas dimensões:

- **Em sentido estreito** – em que basicamente as responsabilidades dos gestores são as económicas e estão relacionadas com a maximização do lucro. Na visão socioeconómica acredita-se que a participação da empresa em actividades de RSE pode auxiliar na maximização dos lucros, enquanto que na visão clássica a RSE é entendida apenas como um custo e não deve ser desenvolvida.
- **Em sentido amplo** – os gestores não têm apenas responsabilidades legais e económicas e envolvem-se nas questões da sociedade e realizam acções de carácter filantrópico. Na visão moderna a organização deve envolver-se nestas acções pois pode recolher benefícios futuros. Na visão filantrópica as acções de RSE devem ser igualmente realizadas mesmo que não tragam benefícios para a organização.

2.2.3 – BENEFÍCOS DA APLICAÇÃO DE RSE

Em relação aos benefícios de RSE e a sua análise pela literatura, estes podem ser encarados de duas formas, de uma perspectiva **externa** ou de uma perspectiva **interna**.

Na perspectiva externa é reconhecido que a performance social pode: atrair investidores (Graves e Waddock, 1994; Johnson e Greening, 1999), aumentar o valor da marca e influenciar as decisões de consumo (Smith, 1994), e solidificar as relações com o governo e parceiros permitindo o desenvolvimento de clusters (Porter e Kramer, 2002).

Não deixa de ser importante referir a atenção que os investigadores deram à existência de retorno financeiro de um aumento da responsabilidade social na organização, através de diversos estudos (Cochran e Wood, 1984; Aupperle e Carroll, 1985; McGuire et al., 1988; Graves e Waddock, 1994; Peloza e Papania, 2008).

Numa perspectiva interna, uma boa reputação é necessária para atrair, reter e motivar trabalhadores de qualidade. Existem também alguns estudos sobre as expectativas dos trabalhadores em relação à RSE e ao modo como afectam de forma positiva as suas atitudes perante o trabalho e a produtividade, e de forma negativa o absentismo (Dutton et al., 1994; Turban e Greening, 2000; Maignan e Ferrell, 2001; Peterson, 2004; Brammer et al., 2007).

2.3 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Existem diversas formas de identificar as práticas de responsabilidade social. Neste trabalho é importante contextualizar a natureza das respostas, e assim sendo, são apresentados os desenvolvimentos neste domínio ao nível europeu e nacional.

Adicionalmente e porque a avaliação da Responsabilidade Social será realizada através das práticas de responsabilidade social definidas pelos indicadores Ethos, estes referenciais serão analisados de forma mais detalhada.

2.3.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NA UNIÃO EUROPEIA

Em 2001, com o objectivo de promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das empresas, a Comissão Europeia publica o Livro Verde. Este realça a importância da Responsabilidade Empresarial como dando um contributo estratégico decisivo na promoção de uma economia europeia "...baseada no conhecimento mais dinâmico e competitivo do mundo, capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social...".

Este afirma a Responsabilidade Social como parte da identidade europeia e como fundamental numa estratégia de desenvolvimento sustentável. As empresas devem encarar a Responsabilidade Social como um investimento e não como um custo, pois ao gerirem as suas relações com as partes interessadas minimizam os riscos, bem como dão resposta às expectativas e influências dos cidadãos, consumidores e autoridades públicas.

A implementação de RSE, segundo o Livro Verde da Comunidade Europeia (2001), envolve dois domínios, interno e externo, para que a RSE possa ser posta em prática de forma global e transversal a toda a organização

- Dimensão Interna:
 - A Gestão dos Recursos Humanos;
 - A Saúde e Segurança;
 - A Adaptação à mudança;
 - Gestão dos Recursos Naturais e Impacto Ambiental.

Ao nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.

- Dimensão Externa
 - Comunidade Local;
 - Direitos Humanos;
 - Preocupações Ambientais Globais;
 - Parceiros Comerciais, Fornecedores e Consumidores.

A Responsabilidade Social de uma empresa ultrapassa a sua própria esfera e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e accionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG que exercem a sua actividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente.

2.3.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL EM PORTUGAL

Objectivamente é importante contextualizar as respostas dos inquiridos sobre as práticas empresariais socialmente responsáveis das empresas em que se inserem. Neste sentido foram analisados dados do contexto nacional para melhor caracterizar a realidade portuguesa. O documento base foi o Relatório de Diagnóstico de Identificação de Práticas de Responsabilidade Social nas Pequenas e Médias Empresas (PME), promovido no âmbito do projecto “Ser PME Responsável”.

Este relatório, realizado em 2005, apresenta como principais conclusões, as seguintes.

Ao nível dos principais gestores de PME:

- A Responsabilidade Social é entendida de forma vaga, imprecisa ou parcial;
- É encarada mais como uma responsabilidade interna com ênfase nos trabalhadores, sendo ao nível externo potenciadora de notoriedade;
- Maioritariamente entendida como uma vantagem e como factor positivo, tem os custos inerentes de aplicação como principal desvantagem.

Ao nível das práticas no local de trabalho:

- A generalidade das PME proporciona formação profissional no local de trabalho;
- Existem medidas para proteger a saúde, segurança e higiene dos colaboradores, mas não existem planos ou estratégia previamente definida;
- A maior parte das empresas não proporciona ao pessoal ao seu serviço ou à família apoio social complementar;
- Existe alguma flexibilidade entre a conciliação da vida profissional com a pessoal, no entanto esta não está presente em todos os níveis profissionais e decorre mais da dimensão reduzida das empresas do que de medidas objectivas de proporcionar melhores condições aos trabalhadores;
- Existem défices de comunicação, decorrentes do sistema hierárquico tipo, que dificulta a introdução de medidas de Responsabilidade Social;
- A igualdade de oportunidades, nomeadamente ao nível da discriminação segundo o sexo, ainda não é uma realidade, pois existem situações de segregação de mão-de-obra e permanece uma desigual repartição entre homens e mulheres por diferentes postos de trabalho e funções;
- A solicitação de trabalhadores deficientes é escassa.

Ao nível das práticas relativas à comunidade local:

- A maioria das empresas considera que tem uma boa relação com a comunidade em que estão inseridas;
- Os apoios à comunidade local são essencialmente de natureza monetária.

Ao nível das práticas relativas ao mercado:

- Existe informação da empresa sobre os seus produtos e serviços de forma impessoal;
- Existe pouca abertura ao exterior, a maioria das informações sobre as suas actividades são essencialmente as decorrentes dos imperativos legais;

- Existe recolha de informações sobre clientes, fornecedores e parceiros essencialmente através de questionários.

Ao nível das práticas ambientais:

- A generalidade das empresas declara que adopta práticas para minorar o seu impacto ambiental;
- Esta área é pouco valorizada pelos gestores.

2.3.3 INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Como já foi referido, no contexto deste trabalho a avaliação das práticas de Responsabilidade será realizada através dos indicadores do Instituto Ethos.

Este Instituto é uma organização brasileira sem fins lucrativos criada em 1998. A sua missão passa por mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a executarem uma gestão de forma responsável que as torne parceiras na construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

O Instituto Ethos é uma referência internacional no domínio da Responsabilidade Social. É um pólo de organização de conhecimentos, de troca de experiências e de desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisar as suas práticas de gestão, de forma que estas, sejam socialmente mais responsáveis e contribuam para o desenvolvimento sustentável. Neste domínio foram criados os indicadores Ethos de Responsabilidade Social que são uma ferramenta que permite às empresas a autoavaliação, a comparação e a aprendizagem no que se refere à incorporação de práticas de Responsabilidade Social.

A utilização deste instrumento é feita através do preenchimento de um questionário que entende a RSE como abrangendo as diversas relações que a empresa estabelece, os seus **valores**, a **transparência** com que lida com as suas obrigações, inclusive as referentes à **governança** (*“corporate governance”*). É analisada a forma como lida com o **público interno**, a forma como resolve a sua “pegada ambiental” e o impacto da sua actividade no **meio ambiente**. Na vertente de mercado são objecto de análise as relações que estabelece com **clientes**, **consumidores** e **fornecedores**. Também é

explorada a relação que se estabelece com a **comunidade** à qual pertence e que tipo de contribuição tem para o **governo** e para a **sociedade**.

Assim, o questionário apresenta-se através de 36 indicadores que estão divididos através de sete grandes temas:

- Valores, Transparência e Governança;
- Público Interno;
- Meio Ambiente;
- Fornecedores;
- Clientes / Consumidores;
- Comunidade;
- Governo e Sociedade.

Estes temas serão de seguida analisados individualmente e constituem neste trabalho as várias dimensões da Responsabilidade Social.

1) Valores e Transparência e Governança

Os valores e princípios éticos são a base da cultura de uma empresa, orientam a sua conduta e a sua missão social.

A adopção de uma postura clara e transparente no que diz respeito aos objectivos e compromissos éticos da empresa fortalece a legitimidade social da sua actividade e as relações com os seus *stakeholders*.

A auto-regulação de conduta tem por base códigos éticos e o enraizamento na cultura organizacional de princípios éticos, bem como a motorização da gestão através da *corporate governance*. A transparência tem por base o diálogo com os *stakeholders*, as relações com a concorrência e o balanço social.

2) Público Interno

A responsabilidade social das empresas não se limita a respeitar os direitos dos trabalhadores decorrentes da legislação laboral, vai mais além. A empresa deve investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos seus trabalhadores e cuidar da melhoria das condições de trabalho. Também é importante dar atenção às culturas locais, às minorias e às relações com os sindicatos.

A empresa respeita o indivíduo, e assume o compromisso com o futuro das crianças, abstendo-se de usar trabalho infantil e valorizando a diversidade e a não discriminação.

Também se preocupa por considerar os seus funcionários como colaboradores através de políticas de remuneração, benefícios e carreira. Assume o compromisso com a empregabilidade, o cuidado com as condições de trabalho e a preparação para a reforma.

3) Meio Ambiente

As empresas devem avaliar o tipo e o grau de impacte causado pela sua actividade no meio ambiente. É importante a criação de um sistema de gestão que minimize os impactos negativos e amplifique os positivos.

No contributo para o desenvolvimento sustentável, a empresa assume a responsabilidade para com as gerações futuras através de:

- Um compromisso com a melhoria da qualidade ambiental, desenvolvendo projectos e investimentos de compensação ambiental pelo impacto causado pelas suas actividades;
- Apoia e desenvolve campanhas junto dos seus trabalhadores e comunidade visando a educação e consciencialização ambiental.

Dentro do sistema de gestão ambiental, que se deve basear nos padrões internacionais de protecção ambiental (como as normas ISO 14000), o conhecimento sobre as entradas e saídas de materiais no processo produtivo é fundamental. Deve existir cuidado com as embalagens e com os materiais não utilizados. Importa fomentar a utilização de materiais recicláveis ou biodegradáveis e gerir a utilização de energia e de água através da aposta na redução de consumos. É também importante minimizar os potenciais efeitos de agentes poluidores do ar, da água e do solo resultantes do processo produtivo.

4) Fornecedores

A selecção de fornecedores e parceiros de negócio não deve ter apenas em conta as propostas comerciais com base em preço, qualidade e prazo mas considerar também os aspectos relacionados com a Responsabilidade Social destes no que diz respeito aos padrões de conduta em relação aos trabalhadores e no impacto ambiental.

A empresa deve incentivar os seus fornecedores a seguir práticas socialmente responsáveis, cabendo-lhe a transmissão dos valores do seu código de conduta a todos os participantes a montante do processo produtivo.

Deve cuidar e monitorizar os fornecedores de que estes não utilizam trabalho infantil ou trabalho forçado e deve exigir que as empresas a quem subcontrate trabalhadores lhes ofereça o mesmo tratamento que aos seus.

Também importante é o apoio e a selecção de pequenas e micro empresas de proximidade que podem promover o desenvolvimento da comunidade local e a criação de *clusters*.

5) Consumidores/Clientes

A empresa socialmente responsável investe de forma contínua no desenvolvimento de produtos e serviços seguros que minimizem os riscos de danos de saúde decorrentes da sua utilização. Atendendo às especificidades de cada negócio é importante encontrar formas de prestar toda a informação ao consumidor/ cliente, nomeadamente através de informação detalhada na embalagem, de guias de utilização, de prestação de apoio e suporte antes, durante e após o consumo.

É importante a existência de uma política de comunicação séria que não defraude as expectativas do consumidor/ cliente e que informe sobre potenciais riscos de utilização. A qualidade do atendimento deve ambicionar padrões de excelência.

6) Comunidade

A comunidade em que a empresa está inserida fornece-lhe a infra-estrutura e o capital social que representado pelos seus trabalhadores e parceiros contribui para a viabilidade do negócio e para o seu desenvolvimento. Existe o que pode ser considerada uma dívida social e assim o investimento em acções de carácter social que tragam benefícios à comunidade podem ser encarados como uma contrapartida justa.

A empresa deve gerir e respeitar os valores e cultura local, e procurar ter uma política de envolvimento comunitário sendo agente de melhorias sociais. Existem diversas formas de concretizar esta actuação, nomeadamente através da filantropia com apoio a instituições e projectos sociais. A acção social pode concretizar-se com o desenvolvimento de projectos próprios, ou através da motivação dos seus trabalhadores para acções de voluntariado.

7) Governo e Sociedade

A sociedade exige que os interesses da empresa estejam alinhados com os seus próprios interesses. Cabe à empresa um papel importante nesta relação através da forma como gere as suas relações com o governo e com a sociedade.

A empresa deve agir com transparência nas suas contribuições para campanhas políticas, promovendo o desenvolvimento da cidadania e da participação democrática. Deve também assumir compromissos no que diz respeito ao combate à corrupção e ao cumprimento da legislação.

Também deve assumir o seu papel de liderança social influenciando em associações, sindicatos ou fóruns sociais a elaboração de propostas de interesse público e através da participação em projectos sociais governamentais.

Como é possível observar, este conjunto de indicadores permite de forma abrangente avaliar as acções de Responsabilidade Social das Empresas e assim será este o referencial utilizado. No entanto há que ter em conta que os

trabalhadores inquiridos podem não conhecer de forma profunda o conjunto de medidas e acções que a empresa leva a cabo.

2.4 ÉTICA COMO DETERMINANTE DA SATISFAÇÃO COM A GESTÃO

No âmbito deste trabalho, é importante referir que o conceito base de Satisfação com a Gestão da Organização está identificado por Churchill et al. (1974) como um dos itens da Satisfação com o Trabalho (as políticas e a gestão da organização).

Procura-se identificar em que medida os membros da organização estão satisfeitos com a qualidade da gestão, com o apoio recebido e com a percepção de justiça organizacional.

Esta satisfação pode também estar relacionada com o conceito de justiça procedural, que por sua vez tem a ver com a justiça na forma como as decisões são tomadas pelos responsáveis da organização (Tepper e Taylor, 2003) e são protegidos os interesses dos trabalhadores. Está focada nos processos em que a empresa avalia a performance e assegura um tratamento justo dos empregados. A Justiça procedural está relacionada com o clima ético pois à medida que os gestores tomam decisões mais justas acabam por se tornar modelos de moral reforçando a sua liderança (Brown e Trevino et al., 2005).

Também, e de acordo com Hartman et al. (1999), a justiça organizacional é um conceito central para compreender um conjunto alargado de atitudes e comportamentos no seio das organizações. A premissa subjacente é que a percepção de justiça por parte dos trabalhadores afecta as suas atitudes e os seus resultados. Estas percepções não estão apenas ligadas à implementação e monitorização de programas éticos, mas também à forma como as organizações tratam os seus trabalhadores (Collier, 2007).

Interessante também é de referir a teoria heurística de Lind, et al. (1993) em que a percepção de justiça numa área influencia as percepções de justiça noutras áreas. No contexto do seu estudo, isto significava que os trabalhadores que percebem que a sua organização é ética, também estão predispostos a aceitar que a sua organização seja justa. Percepcionando uma organização ética, a avaliação das decisões dos gestores, por parte dos trabalhadores, será

melhor compreendida e aceite, o que poderá resultar numa satisfação com o trabalho superior.

Seguindo a linha que os indivíduos preferem organizações que promovem a ética nos negócios (Trevino et al., 1998), há razões para acreditar que a programas éticos específicos podem estar associadas atitudes como a satisfação com o trabalho.

Na literatura, as consequências da percepção de comportamento ético dos gestores, por parte dos trabalhadores, foram objecto de trabalhos como os de Viswesvaran (1998) que analisou a relações com a satisfação com o trabalho (através das dimensões: supervisão, retribuição, promoção, trabalho, colegas de trabalho). Apesar de o autor não ter encontrado correlações estatisticamente significativas, concluiu que as relações eram mais fortes com o item da supervisão.

Retomando o tema, os autores Koh e Boo (2001), também compararam as diferentes facetas da satisfação com o trabalho como função de três medidas: comportamento ético dos gestores, clima ético e associação entre clima ético e o sucesso na carreira. As relações encontradas foram consideradas significativas em todas as medidas referidas. Concluiu-se que a Ética era um dos meios que os líderes das organizações poderiam utilizar para fomentar comportamentos positivos dos seus trabalhadores. Os resultados obtidos foram também semelhantes aos de Joseph e Deshpande (1997) em que o clima ético estava associado à satisfação com o trabalho.

2.5 A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO DETERMINANTE DE COMPORTAMENTOS E ATITUDES DOS TRABALHADORES

Estudos empíricos mostram que as acções de responsabilidade social das empresas são uma questão a que os empregados dão importância (Turban e Greening, 1997; Albinger e Freeman, 2000; Peterson, 2004). Existem evidências que sugerem que os trabalhadores e o público em geral prestam importância significativa e crescente aos valores corporativos e aos comportamentos socialmente responsáveis das organizações.

Estes estudos providenciam a evidência da existência de vários retornos positivos de uma Responsabilidade Social mais forte.

As empresas que se distinguem por ter um forte comprometimento com questões de Responsabilidade Social, têm frequentemente uma maior habilidade em atrair maior número e melhores candidatos (Turban e Greening, 2000), capacidade de os reter depois de contratados, aumentar a motivação e manter o moral (Peterson, 2004).

2.5.1 A RSE E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O conceito de Comprometimento Organizacional tem sido definido de diversas formas na literatura. Por exemplo, de acordo com Buchanan (1974), o Comprometimento Organizacional é uma ligação afectiva à organização, aos seus objectivos e valores. É composto por três componentes: identificação, envolvimento e lealdade.

Mathieu e Zajac's (1990) referem que o Comprometimento Organizacional é um conceito multidimensional, que inclui aspectos de atitude (interiorização dos valores e objectivos da organização) e aspectos de decisão como opções alternativas ou os custos afundados associados ao facto de ser membro da organização.

McCaul et al. (1995) por sua vez, referem que o Comprometimento Organizacional é uma atitude global que os empregados têm na sua forma de avaliar e reagir em relação à organização.

O Comprometimento Organizacional pode também ser descrito como um vínculo psicológico com a organização que influencia os indivíduos a agir de forma consistente com os interesses da organização (Mowday e McDade 1979).

No entanto, a definição mais frequente de acordo com Porter et al. (1974), citado em Yousef (2003) é a de que o Comprometimento Organizacional compreende três componentes: uma crença profunda nos valores, normas e objectivos da organização; uma vontade de investir um esforço considerável em favor da organização; e ainda o desejo e a vontade de se manter membro da organização.

Allen e Meyer (1990) com o seu modelo de três dimensões, distinguem três formas de Comprometimento Organizacional:

O comprometimento afectivo como sendo uma ligação emocional e uma identificação com a organização.
O comprometimento calculativo como investimento pessoal que contabiliza os custos percebidos e associados ao abandono da organização,
O comprometimento normativo como a obrigação percebida e o dever moral de permanecer na organização.

Tabela 2 – Formas de Comprometimento Organizacional, Allen e Meyer (1990)

De vários estudos realizados entre os vários tipos de Comprometimento Organizacional, verificou-se que as relações eram mais fortes entre o comprometimento afectivo e um conjunto alargado de variáveis desejáveis como a assiduidade e o desempenho (Meyer et al. 2002). Trabalhadores com elevado comprometimento afectivo estão mais identificados e empenhados em contribuir para o sucesso da organização, tendem a desempenhar melhor o seu trabalho, a ser mais produtivos e a não manifestar desejo de sair.

Assim, as variáveis de Comprometimento Organizacional, utilizadas neste estudo, estão focadas no comprometimento afectivo.

O Comprometimento Organizacional dos trabalhadores tem sido bastante discutido e analisado na literatura, devido às fortes associações positivas com diversos e valiosos proveitos organizacionais, nomeadamente os seguintes:

- Satisfação dos Trabalhadores (Hunt, et al. 1995; Saks e Ashforth, 1997; Bhuian e Menguc, 2002);
- Menor Intenção de Saída da Organização (Steers, 1977);
- Menor Rotatividade (Mathieu e Zajac's, 1990; Chang, 1999; Chang et al., 2007)
- Reduzido Absentismo (Steers, 1977; Hammer et al., 1981);
- Desempenho (Mathieu e Zajac's, 1990);

Em estudos que se focaram no Comprometimento Afectivo, também estão presentes as relações positivas referidas com:

- Satisfação dos Trabalhadores (Sims e Kroeck, 1994);

- Menor Intenção de Saída da Organização (Allen e Meyer, 1996; Vanderberghe e Tremblay, 2008);
- Menor Rotatividade (Sims e Kroeck, 1994; Somers, 1995; Allen e Meyer, 1996; Maertz, et al., 2007);
- Reduzido Absentismo (Somers, 1995; Allen e Meyer, 1996; Eby et al, 1999);
- Desempenho (Allen e Meyer, 1996; Meyer et al., 2002).

Como foi possível observar o Comprometimento Organizacional resulta em diversos comportamentos discricionários dos trabalhadores que contribuem para resultados positivos nas organizações.

Contextualizando algumas das origens do Comprometimento Organizacional, Peterson (2004) verificou relações positivas entre a percepção de cidadania empresarial e o Comprometimento Organizacional e observou que força de trabalho é mais comprometida com as organizações que têm uma reputação favorável, pois existe orgulho por parte dos trabalhadores em identificar-se com elas.

Em suma, os indivíduos escolhem actividades com aspectos congruentes com sua identidade e dão suporte às instituições com que se identificam (Ashforth e Mael, 1989). Conceptualizando a identificação organizacional como uma forma específica de identificação social, os trabalhadores terão orgulho em se identificar com organizações que têm uma reputação externa positiva (Dutton et al., 1994; Maignan e Ferrell, 2001). Como referido em Collier (2007), a identificação com a organização pode ser função:

- da atracção pela identidade organizacional e pela distinção com outras organizações;
- da conjugação entre atributos pessoais e organizacionais;
- do grau em que a identificação organizacional aumenta a estima pessoal;
- do tempo e da intensidade do contacto organizacional;
- da atractividade da imagem externa em termos de se afirmar socialmente o estatuto de membro da organização (Dutton et al., 1994).

Assim em virtude da identificação externa, é esperada uma relação positiva entre o Comprometimento Organizacional e a RSE.

De acordo com a teoria da identificação social (Ashforth e Mael, 1989) e teoria da sinalização (Rynes, 1991) é esperado que as empresas que realizam acções de Responsabilidade Social sejam percebidas como mais atractivas para os candidatos potenciais, e assim proporcione a estas empresas uma vantagem competitiva em relação aos rivais.

Também de acordo com esta teoria os trabalhadores da empresa podem criar um sentimento de identidade e associação com a empresa caso esta seja forte ao nível da RSE. Peterson (2004) demonstrou que as relações entre RSE e Comprometimento Organizacional eram mais fortes entre os trabalhadores que valorizavam mais fortemente a importância da Responsabilidade Social do negócio.

Em relação ainda à RSE, foi encontrada evidência estatística em Brammer et al. (2007) que percepções de RSE externas influenciavam o Comprometimento Organizacional, o que suporta a teoria de que a RSE externa, apesar de não oferecer benefícios directos para os trabalhadores, pode ser fonte de benefícios indirectos como a identificação com a organização e aumento do Comprometimento Organizacional.

Também como referido na literatura, os trabalhadores desejam consistência entre os seus valores éticos e os da organização (Dubinsky e Ingram, 1984), e conflitos éticos percebidos podem levar a retornos organizacionais disfuncionais como um menor Comprometimento Organizacional (Schwepker, 1999).

Existem também outros estudos sobre as percepções do clima ético e na forma como este afecta o Comprometimento Organizacional (Trevino et al., 1998; Sims e Keon, 1997; Sims e Kroeck, 1994). Colectivamente estes estudos sugerem que a compatibilização entre os valores do indivíduo e os da organização são muito importantes na forma de determinar as respostas dos trabalhadores ao seu ambiente de trabalho.

Somers (2001) estudou a presença de códigos de ética na organização e verificou que os trabalhadores eram mais comprometidos com organização que usavam este instrumento. Também Valentine e Barnett (2003) obtiveram

conclusões semelhantes, o que revela a importância que deve ser dada à comunicação.

Retomando o conceito de justiça organizacional, existe uma ligação teórica que sugere uma ligação de reciprocidade com o Comprometimento Organizacional. Assim, acções benéficas neste domínio dos responsáveis da organização para com os trabalhadores criam razões para que estes tenham uma atitude e um comportamento recíproco. Ao mesmo tempo esperam-se relações positivas entre a justiça procedural e o envolvimento afectivo pois é expectável que os empregados se identifiquem com organizações éticas (Meyer et al 2002; Cohen-Charash e Spector, 2001).

A Justiça organizacional também pode também ser entendida neste contexto como RSE interna; em Brammer et al. (2007) foi evidenciado que as percepções de RSE internas influenciavam o Comprometimento Organizacional.

2.5.2 A RSE E A SUPERAÇÃO NO TRABALHO

O conceito de Superação no Trabalho é definido como a predisposição dos indivíduos para angariar recursos escassos e superar obstáculos na prossecução dos objectivos relacionados com o trabalho (Licata et al., 2003). Esta definição conceptualiza a Superação no Trabalho como traços de personalidade em vez de um determinado conjunto de comportamentos, descrevendo essencialmente uma motivação interna que orienta os comportamentos ao longo do tempo.

Licata (2003) destaca o impacto sobre a performance no trabalho e revela que esta construção teórica da Superação no Trabalho é influenciada por traços de personalidade como a conscienciosidade e abertura à experiência.

McCrae e John (1992) conceptualizaram a conscienciosidade como contendo aspectos proactivos e inibidores: o primeiro aspecto revela-se na necessidade de realização e apego ao trabalho, enquanto o segundo se manifesta nos escrúpulos morais e na prudência. A conscienciosidade avalia o grau de organização, persistência e motivação pelo comportamento orientado para um

objectivo. É possível fazer o contraste entre os trabalhadores que são de confiança e escrupulosos e outros que são preguiçosos e descuidados.

A Abertura à Experiência é um dos factores com potencial para predizer a tendência dos sujeitos a procurarem mudanças (McCrae e John, 1992). As componentes da abertura à experiência são: a fantasia ou imaginação activa, a sensibilidade estética, a amplitude dos sentimentos, a abertura a novas ideias, a curiosidade intelectual e o juízo independente.

É importante também referir que numa perspectiva hierárquica, Licata (2003) também sugere que existem influências externas que podem influenciar a Superação no Trabalho como, por exemplo, o conflito de papéis e a ambiguidade das funções, o ambiente de trabalho, a cultura organizacional ou como se pretende avaliar neste estudo, as percepções da Responsabilidade Social da Empresa.

A Superação no Trabalho está referenciada na literatura com importantes variáveis de retorno organizacional, como a satisfação com o trabalho, a intenção de saída e a orientação para o cliente (Harris, 2006)

2.5.3 A RSE E O COMPORTAMENTO INOVADOR

O Comportamento Inovador está amplamente reconhecido como um factor chave na inovação incremental. Como referido em De Jong e Kemp (2003) o Comportamento Inovador pode ser definido como "todas as acções individuais de carácter intencional, dirigidas à geração, introdução e aplicação benéfica de qualquer novidade a nível organizacional (West e Farr, 1989). Alguns aspectos desta definição devem ser reforçados. A inovação é restringida a tentativas intencionais de antecipar benefícios da mudança e os eventuais benefícios são entendidos de forma alargada, não se restringindo aos benefícios económicos. A Inovação consiste em diversas práticas como a exploração de oportunidades, a geração de ideias, a sua defesa e aplicação (Kleysen e Street, 2001, Kanter, 1988).

A exploração de oportunidades consiste em identificar novas oportunidades, que geralmente estão em coisas que não cabem nos padrões pré-estabelecidos. A geração de ideias visa gerar conceitos para efeitos de

melhoria. A defesa é o esforço de colocar em prática as ideias criativas e trazendo-lhes vida. A aplicação é acerca de desenvolver, testar e comercializar uma ideia inovadora.

A exploração de oportunidades e a geração de ideias são comportamentos relevantes na fase inicial do processo de inovação, enquanto as outras práticas (defesa e aplicação) são necessárias para conseguir implementar inovações (Kanter, 1988).

O conhecimento acerca da psicologia e da natureza do Comportamento Inovador, está assente em dois pilares. Por um lado o ser humano está motivado para explorar e manipular o seu ambiente de forma essencialmente criativa. Por outro lado, o ser humano para prosseguir com esta atitude necessita de estar livre de ameaças, ter algum conforto psicológico e sentir-se seguro no trabalho (West e Altink, 1996).

Daqui decorre, que o Comportamento Inovador tanto pode estar sujeito aos factores internos, relacionados com as características intrínsecas de cada indivíduo como aos factores externos relacionados com a cultura e a envolvente organizacional.

Ligando a Ética e a Responsabilidade Social ao surgimento de Comportamento Inovador, é possível referir que Weaver e Trevino (1999) relataram que algumas ligações teóricas continuavam por explicar e examinar, como por exemplo a percepção de suporte organizacional com o Comportamento Inovador. Até que ponto a orientação da organização sobre valores éticos encorajava um comportamento mais inovador e uma melhor resposta aos dilemas éticos inerentes à vida da organização.

Muitos investigadores concordam que a percepção de um clima organizacional favorável pode propiciar o Comportamento Inovador (Burningham e West, 1995; Bharadwaj e Menon, 2000).

Kleysen e Street (2001) e De Jong e Kemp (2003) estudaram esta hipótese e não obtiveram resultados significativos, no entanto neste estudo retoma-se esta ligação e investiga-se a possível influência das percepções de Ética e Responsabilidade Social da Empresa no comportamento referido.

2.6 RELAÇÃO ENTRE ATITUDES E O DESEMPENHO DOS TRABALHADORES

Como referido em Luthans (1988), Mott desenvolveu em 1972, o questionário de eficácia organizacional de uma subunidade. Esta eficácia organizacional foi definida com a “capacidade de uma organização para mobilizar os seus centros de poder de acção-produção e de adaptação. Esta eficácia deve ser entendida como uma medida de realização dos objectivos. O questionário de Mott tem três sub-escalas (produtividade, adaptabilidade e flexibilidade).

A medida de Produtividade é dividida em quantidade e qualidade do produto ou serviço, sendo que é também avaliada a eficiência.

A medida de Adaptabilidade inclui duas dimensões: uma adaptação simbólica e outra comportamental. A adaptação simbólica compreende a antecipação de problemas e o desenvolvimento satisfatório e atempado de soluções para os mesmos, além de uma abertura aos novos métodos e tecnologias aplicáveis às actividades da organização. A adaptação comportamental refere-se à aceitação de soluções e é medida pela rapidez com que as mudanças são decididas e pela quantidade de membros relevantes na organização que aceitam as mudanças decididas.

A Flexibilidade é a capacidade da organização de ajustar-se rapidamente a variações na quantidade de trabalho, bem como a resposta a situações de crise.

Existem ligações teóricas e empíricas entre o desempenho individual e o Comprometimento Organizacional, já referidas no ponto 2.5.1 (Allen e Meyer, 1996; Meyer et al., 2002) no entanto há que referir que a performance tem subjacentes múltiplos conceitos e é de difícil avaliação.

Vandenabeele (2009) refere na sua revisão de literatura que esta relação é de forma empírica menos suportada, não devendo no entanto ser descartada, mas sim refinada como no trabalho de Riketta (2002), em que são introduzidos moderadores como a autonomia ou a dependência económica da organização, nas relações que se estabelecem entre Comprometimento Organizacional e Desempenho.

Em Vandenberg (2009), é providenciada evidência que o Comprometimento Organizacional afectivo age através de um efeito mediador entre a motivação para o serviço público e o Desempenho.

2.7 ATITUDE DOS TRABALHADORES COMO UM FACTOR ESTRATÉGICO – PERSPECTIVA DA TEORIA DE RECURSOS

Na perspectiva da teoria dos recursos é interessante apontar como fonte de vantagem competitiva a criação de recursos que sejam difíceis de substituir e de imitar (Hart, 1995), e neste sentido a atracção e retenção de recursos humanos superiores pode permitir às organizações uma vantagem competitiva sustentável (Lado e Wilson, 1994; Pfeffer, 1994; Wright et al., 1995), através da construção de um activo intangível, o conhecimento organizacional.

Os recursos incluem os activos que as empresas utilizam para acompanhar as actividades que desenvolvem para converter *inputs* em *outputs* e podem ser classificados como tangíveis (activos físicos e financeiros) e intangíveis (reputação, conhecimento dos empregados, experiências e habilidades, comprometimento e lealdade).

No entanto, os recursos não são produtivos só por si e apenas podem vir a ser fonte de vantagem competitiva se forem usados pela empresa para realizar as suas actividades.

Um aspecto que deve ser distinguido das capacidades dos trabalhadores, e que pode ser considerado parte do capital humano da empresa, é o comportamento dos trabalhadores. Estes devem ser reconhecidos como indivíduos com vontade que tomam as suas próprias decisões. São eles que detêm o capital humano da empresa. Embora as empresas possam aceder ao capital humano, o alcance de objectivos estratégicos está dependente do modo como o trabalho é concebido e através da gestão de recursos humanos. Como o comportamento dos trabalhadores tem um impacto positivo ou negativo muito significativo, é importante obter um bom alinhamento entre as competências e objectivos individuais dos trabalhadores e as competências necessárias e os objectivos estratégicos das empresas. Assim torna-se importante atrair, desenvolver e manter as pessoas certas no lugar certo. No entanto é

importante motivar os trabalhadores para que os seus comportamentos resultem em consequências positivas para a empresa. Como referido por Moldaschl e Fischer (2004), o comprometimento (capital social) ou a coesão de grupo são recursos importantes que se não forem explorados de forma adequada, podem transformar-se em factores de resistência para a gestão, e em custos adicionais.

Atrair trabalhadores com talento e desenvolver as suas capacidades é condição prévia para a eficiência e a diferenciação da organização. Estes recursos humanos estão associados a maiores níveis de produtividade, menor absentismo e rotatividade e maior esforço de inovação através de novas ideias, o que resulta numa superior performance organizacional.

A perspectiva de recursos tem aliada uma performance económica de nível superior. Neste sentido a contribuição da Responsabilidade Social realiza-se através de factores qualitativos como a moral dos trabalhadores e a reputação corporativa.

Segundo Barney (1999) os recursos são mais difíceis de imitar quando são:

- Dependentes de patentes (estão associados ao desenvolvimento de uma tecnologia específica e de capacidades especializadas);
- Casualmente ambíguos (as acções para a sua criação não são perfeitamente conhecidas);
- Socialmente complexos (a reputação ou a cultura da organização são difíceis de mudar a curto-prazo).

Ao nível da complexidade social dos recursos, noções como a confiança e a legitimidade são cruciais para entender como recursos como as capacidades dos trabalhadores são alinhados e dispostos para conduzir uma determinada organização ao sucesso empresarial.

3. QUADRO CONCEPTUAL E METODOLÓGICO

Neste capítulo e após a revisão bibliográfica que permitiu o enquadramento teórico do presente estudo: “Análise das Percepções e Comportamentos dos Trabalhadores em função da Responsabilidade Social Empresarial e o seu Desempenho Individual” é apresentado o quadro conceptual e metodológico.

Expõe-se o modelo de referência, são explicitados os objectivos gerais e específicos e formuladas as hipóteses de investigação.

É feita a descrição da amostra utilizada, dos métodos de recolha de dados e da sua análise. São também apresentadas as medidas utilizadas para testar as variáveis em estudo. É explicada a construção das escalas e o seu refinamento.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PARADIGMA

Em matéria de estratégia e de organização empresarial, os recursos devem ser potenciados para garantir a sobrevivência e a prosperidade da organização. Vários investigadores, numa perspectiva de comportamento psicológico, têm abordado a relação que existe entre práticas de recursos humanos e vantagens competitivas (Lado e Wilson, 1994).

O estudo do ajuste de cada indivíduo dentro de uma organização tem sido uma área de interesse de investigação há bastante tempo (Sims e Kroeck, 1994). Neste sentido, e no âmbito deste trabalho, são exploradas formas de influenciar a qualidade das respostas dos recursos humanos da empresa em favor da organização. Para que tal seja possível é vital que exista um alinhamento estratégico entre os valores e os objectivos da empresa e dos trabalhadores. Estudos anteriores sugerem que a compatibilização entre os valores éticos dos indivíduos e das organizações é um factor determinante para respostas positivas dos trabalhadores no local de trabalho (Shafer, 2002).

A interiorização estratégica de princípios éticos e de responsabilidade social na cultura organizacional é o objecto de estudo e pretende-se avaliar se tal facto se traduz em efeitos benéficos para as organizações através de atitudes e comportamentos dos trabalhadores que manifestamente contribuem para o

sucesso empresarial. Quanto mais uma das partes interessadas avalia a empresa como socialmente responsável, mais naturalmente estará identificada com os valores da organização (Peloza e Papania, 2008).

Se tal se verificar, os gestores devem considerar estes princípios na gestão de recursos humanos e a possibilidade de obter retornos positivos para a organização é ampliada. Quando os gestores conseguem responder às questões de interesse para os stakeholders relevantes (neste estudo, os trabalhadores), espera-se que a organização tenha um desempenho superior (Peloza e Papania, 2008).

3.2 OBJECTIVOS GENÉRIOS E ESPECÍFICOS

Os objectivos genéricos para este trabalho passam por conhecer, de forma geral, possíveis efeitos da presença no local de trabalho de um ambiente ético e de práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores.

Pretende-se avaliar a importância atribuída aos temas da ética e da RSE por parte dos colaboradores. Pretende-se também perceber como as organizações implementam as diferentes dimensões da RSE através do conhecimento das percepções dos seus trabalhadores e compreender qual o impacto da adopção destas práticas nos comportamentos, atitudes e no bom desempenho individual de cada colaborador, contribuindo para a comprovação científica das vantagens, ao nível organizacional, da disseminação de práticas de RSE pela empresa.

Para atingir os objectivos genéricos é necessário cumprir os seguintes objectivos específicos:

- Estudar a evolução dos conceitos de Ética e de Responsabilidade Social Organizacional, com base em estudos de diferentes autores.
- Estudar modelos e conhecer a lógica das respostas psicológicas individuais em contexto de trabalho.
- Pesquisar acerca das práticas utilizadas actualmente para aplicação da Responsabilidade Social e a sua relação com os trabalhadores da organização.

- Elaborar uma metodologia para estudar a relação entre as percepções dos trabalhadores de RSE e possíveis efeitos no desempenho.
- Elaborar um questionário dirigido a trabalhadores de diversos tipos de empresas.
- Proceder ao tratamento estatístico da informação obtida nos questionários.

3.3 MODELO DE INVESTIGAÇÃO GERAL

De forma a avaliar os possíveis efeitos da presença no local de trabalho de um ambiente ético e de práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores é proposto o modelo da figura seguinte:

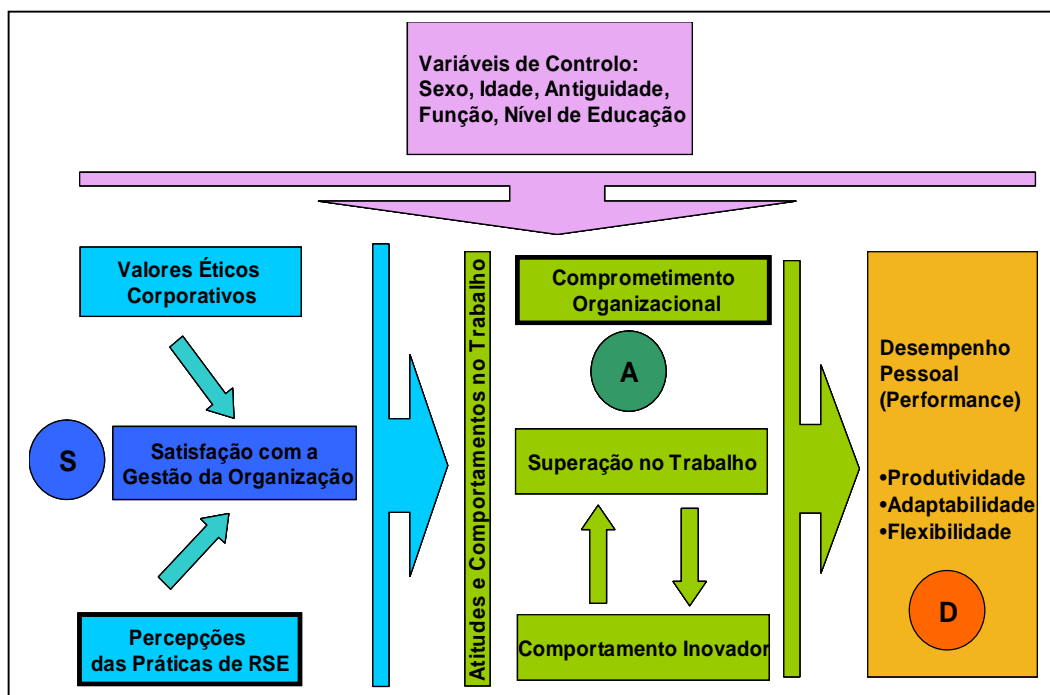


Figura 3 – Modelo de Referência Geral, Satisfação, Atitudes e Desempenho

Este modelo apresenta um conjunto de hipóteses, fruto do enquadramento teórico que de forma geral representa o corpo desta investigação:

Análise das Percepções e Comportamentos dos trabalhadores em função da Responsabilidade Social Empresarial e o seu desempenho individual.

Estas hipóteses estão, no contexto desta investigação, agregadas através de um conjunto de modelos que serão apresentados no ponto seguinte.

3.4 MODELOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Neste estudo existe um modelo de Referência Geral, denominado Modelo Satisfação, Atitudes e Desempenho. Para verificar a adequação e a aplicabilidade deste modelo conceptual, o método indicado seria a aplicação de um Modelo de Equações Estruturais. No entanto a abordagem deste trabalho não será de uma forma tão complexa, mas mais simples. O modelo geral será estudado, através de sub-modelos, com regressões simples das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes.

Neste contexto são estudados 3 tipos de sub-modelos; o modelo de Satisfação (S), os Modelos de Atitude (A) e o Modelo de Desempenho (D).

Sendo assim as hipóteses de investigação estão integradas nos referidos modelos e serão as seguintes:

1- Modelo de Satisfação (S):

(HS1) – As percepções das práticas de RSE influenciam de forma positiva a Satisfação com a Gestão da Organização.

(HS2) – Os Valores Éticos Corporativos influenciam de forma positiva a Satisfação com a Gestão da Organização.

2- Modelos de Atitude (A): subdividem-se em três tipos de modelo de acordo com a atitude investigada:

a. Modelo de Comprometimento Organizacional (Aa):

(HAa1) – O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pelas percepções das práticas de RSE.

(HAa2) – O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pelos Valores Éticos Corporativos.

(HAa3) – O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pela Satisfação com a Gestão da Organização.

b. Modelo de Superação no Trabalho (Ab):

(HAb1) – A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pelas percepções das práticas de RSE.

(HAb2) – A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pelos Valores Éticos Corporativos.

(HAb3) – A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pela Satisfação com a Gestão da Organização.

(HAb4) – A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pelo Comportamento Inovador.

c. Modelo de Comportamento Inovador (Ac):

(HAc1) – O Comportamento Inovador é influenciado de forma positiva pelas percepções das práticas de RSE.

(HAc2) – O Comportamento Inovador é influenciado de forma positiva pelos Valores Éticos Corporativos.

(HAc3) – O Comportamento Inovador é influenciado de forma positiva pela Satisfação com a Gestão da Organização.

(HAc4) – O Comportamento Inovador é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho.

3- Modelo de Desempenho (D):

(HD1) – O Desempenho é influenciado de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional.

(HD2) – O Desempenho é influenciado de forma positiva pela Superação no trabalho.

(HD2) – O Desempenho é influenciado de forma positiva pelo Comportamento Inovador.

Totalizando 17 hipóteses de investigação, que se vão transformar em 20 dado que o Desempenho será medido através de duas dimensões (Flexibilidade (HDa) e Produtividade (HDb)).

3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

As variáveis utilizadas neste estudo estão operacionalizadas segundo escalas existentes na literatura. Estas foram traduzidas e sofreram algumas alterações ao nível do vocabulário de modo a que se tornassem mais claras e perceptíveis para os inquiridos.

A operacionalização das escalas é feita através da utilização das respectivas médias, após a verificação de unidimensionalidade de cada componente (através da análise factorial exploratória) e verificação de consistência (através da análise de fiabilidade).

Nos pontos seguintes serão apresentadas as escalas utilizadas.

3.5.1 – Valores Éticos Corporativos

Os Valores Éticos Corporativos seguem os princípios que nos dizem quais as coisas certas a fazer ou que coisas vale a pena realizar (Jansen e Vonglinow, 1985). Ajudam a estabelecer e manter as normas e a delimitar as fronteiras entre o que é certo e o que é errado.

A escala de medida dos Valores Éticos Corporativos tenta captar os grandes princípios, o grau em que as organizações se interessam pelas questões éticas, e a forma com actuam de maneira ética.

Este estudo incorpora um instrumento desenvolvido por Hunt et al. (1989), para medir a percepção dos valores éticos da organização. Este instrumento está concebido para captar três percepções de base ampla:

1. O grau em que os trabalhadores percebem que os gestores estão a agir eticamente (Item 1 do Questionário);
2. O grau em que os trabalhadores percebem que os gestores estão preocupados com as questões éticas (Item 3 do Questionário);
3. A medida em que os trabalhadores percebem que o comportamento ético (antiético) é recompensado (castigado) na sua organização (Itens 2, 4 e 5 do Questionário).

1. Os Gestores da organização revelam diversas vezes comportamentos que considero pouco éticos. R*
2. Para a nossa organização ter sucesso é regularmente necessário comprometer a ética. R*
3. Na nossa organização a Gestão de Topo, deu a conhecer, sem incerteza que comportamentos não éticos não serão tolerados.
4. Na nossa organização se um dos gestores for descoberto por práticas não éticas em seu proveito pessoal ele será prontamente repreendido.
5. Na nossa organização se um dos gestores for descoberto por práticas não éticas em proveito da organização ele será prontamente repreendido.

Tabela 3 – Questionário de Valores Éticos Corporativos.

R* – Estes Itens foram colocados de forma invertida como no questionário original.

A escala utilizada foi inspirada nas escalas de Likert (1932) pretendendo valorizar o grau de concordância com as perguntas de acordo com a escala seguinte:

1 Discordo Fortemente	2 Discordo	3 Não Concordo/ Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Fortemente
-----------------------	------------	---------------------------------	------------	-----------------------

3.5.2 – Percepções das práticas de RSE

A avaliação da RSE será realizada de uma forma efectiva através das práticas definidas pelos indicadores Ethos.

Como já foi referido, neste referencial, as práticas de RSE são medidas com base em 36 questões subdividas nos seguintes itens:

- Valores, Transparência e Governança;
- Público Interno;
- Meio Ambiente;
- Fornecedores;
- Clientes / Consumidores;
- Comunidade;
- Governo e Sociedade.

Justifica-se a utilização deste quadro de análise, dado que os modelos propostos pelo Instituto Ethos são considerados uma referência a nível internacional, tendo sofrido desde o ano de 2003 várias revisões e aperfeiçoamentos. Estes referenciais têm sido utilizados como guia de implementação e de avaliação da Responsabilidade Empresarial existente em cada organização através de um Relatório de Diagnóstico que permite a comparação (*Benchmarking*) com as dez empresas com melhor desempenho e com a média do grupo de empresas que responderam ao questionário no mesmo período.

O modelo utilizado foi o referenciado em “Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Empresarial para Micro e Pequenas Empresas, 2007”, devido à simplicidade dos itens constantes no referido modelo.

A escala utilizada foi inspirada nas escalas de Likert (1932) pretendendo discriminar as práticas aplicadas na empresa do inquirido de acordo com a escala seguinte:

1 Não	2 Em pequena parte	3 Em parte	4 Em grande parte	5 Sim
-------	--------------------	------------	-------------------	-------

3.5.3 – Satisfação com a Gestão da Organização

A Satisfação com a Gestão da Organização está identificada como um dos itens da Satisfação com o Trabalho (as políticas e a gestão da organização).

Procura-se identificar em que medida os membros da organização estão satisfeitos com a qualidade da gestão, com o apoio recebido e com a percepção de justiça organizacional.

A medida utilizada resulta de algumas adaptações à escala Comer et al. (1989), que por sua vez já é uma versão reduzida da escala de Churchil et al. (1974) que pretendia medir a satisfação com o trabalho, com base num conjunto alargado de determinantes, em que se incluía a satisfação com as políticas e a gestão da organização.

A versão final adaptada e utilizada foi a seguinte:

1. As pessoas que trabalham na organização recebem um bom auxílio por parte dos órgãos de gestão.
2. Os órgãos de gestão ouvem as nossas sugestões/reclamações.
3. Esta organização é gerida de forma apropriada.
4. Os órgãos de gestão desta organização agem correctamente.
5. Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão da organização.

Tabela 4 – Questionário de Satisfação com a Gestão da Organização

A escala utilizada pretende valorizar o grau de concordância de forma semelhante à escala referida ao ponto 3.5.1.

3.5.4 – Comprometimento Organizacional

Como já foi referido, de vários estudos realizados entre os vários tipos de Comprometimento Organizacional, verificou-se que as relações eram mais fortes entre o comprometimento afectivo e um conjunto alargado de variáveis desejáveis como a assiduidade e o desempenho (Meyer et al. 2002).

Assim, no contexto deste trabalho, o Comprometimento Organizacional é medido com base na escala desenvolvida por Mowday et al. (1979), intitulada *Organizational Commitment Questionnaire*, e os itens utilizados são apenas os que estão focados no comprometimento afectivo.

1. Eu estou disposto a fazer um esforço para além do esperado para ajudar esta organização a ter sucesso.
2. Eu digo aos meus amigos que é bom trabalhar nesta organização.
3. Eu sinto que os meus valores e os valores desta organização são muito idênticos.
4. Eu tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta organização.
5. Esta organização inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho.
6. Eu estou muito contente por ter escolhido esta organização para trabalhar.
7. Eu preocupo-me seriamente com o futuro desta organização.
8. Para mim, esta é uma das melhores organizações para trabalhar.

Tabela 5 – Questionário de Comprometimento Organizacional

Esta escala também valoriza o grau de concordância do inquirido de forma semelhante à escala referida ao ponto 3.5.1.

3.5.5 – Superação no Trabalho

O conceito de Superação no Trabalho é definido como a predisposição dos indivíduos para angariar recursos escassos e superar obstáculos na prossecução dos objectivos relacionados com o trabalho (Licata et al., 2003).

A variável Superação no Trabalho foi medida com a escala desenvolvida por Licata et al. (2003).

1. Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho
2. Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho
3. Eu tenho orgulho em conseguir que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades
4. Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho

Tabela 6 – Questionário de Superação no Trabalho

O grau de concordância é semelhante à escala referida ao ponto 3.5.1.

3.5.6 – Comportamento Inovador

O Comportamento Inovador foi medido com base no trabalho de Kleysen e Street (2001) através das seguintes questões:

1. No meu trabalho, tenho ideias com frequência.
2. Na minha empresa, as pessoas consideram-me como um forte defensor/a da renovação e da mudança.
3. Gosto de experimentar as coisas de uma maneira nova.
4. Penso em projectos inovadores como um desafio.
5. No meu trabalho, sou promotor de muitas iniciativas de melhoria
6. Os meus colegas olham-me como alguém que gosta de fazer coisas novas.
7. Gosto de contribuir para a implementação das ideias dos outros.
8. De forma contínua procuro acompanhar as tendências e os desenvolvimentos no meu trabalho, através da leitura, da presença em conferências ou participação em cursos de formação, etc.

Tabela 7 – Questionário de Comportamento Inovador

A escala utilizada foi inspirada nas escalas de Likert (1932) pretendendo valorizar o grau de aplicação ao inquirido de acordo com a escala seguinte:

1 Definitivamente, não se aplica a mim	2 Não se aplica a mim	3 É Indiferente	4 Aplica-se a mim	5 Aplica-se a mim completamente
--	-----------------------	-----------------	-------------------	---------------------------------

3.5.7 – Desempenho

Neste trabalho, o Desempenho é considerado uma variável dependente, como uma medida de reporte de pessoal. Pretendendo analisar o desempenho de forma global, obviamente seria preferível obter dados através de uma avaliação formal; no entanto, dada a natureza do estudo, não seria possível comparar os dados dos trabalhadores, pois as suas origens são bastante distintas.

Assim, para avaliar o Desempenho reportado por parte dos trabalhadores, foi utilizado com algumas adaptações o questionário de eficácia organizacional de Mott (1972). Este é composto por três sub-escalas (Produtividade, Adaptabilidade e Flexibilidade).

A medida de Produtividade avalia a quantidade e qualidade do trabalho através das perguntas 1 a 3.

A medida de Adaptabilidade inclui duas dimensões: uma adaptação simbólica e outra comportamental. A adaptação simbólica compreende a antecipação de problemas e o desenvolvimento satisfatório. A adaptação comportamental, refere-se à aceitação de soluções e é medida pela rapidez com que as mudanças são aceites e implementadas. A Adaptabilidade é medida através das questões 4 a 7.

A Flexibilidade é entendida como a capacidade do trabalhador ajustar-se rapidamente a variações na quantidade de trabalho, bem como a resposta a situações de crise. A Flexibilidade é analisada pela resposta às questões 8 a 10.

1. Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?
2. Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas?
3. Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas?
4. Qual é nível de eficiência do seu trabalho em comparação com seus colegas? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?
5. Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?
6. Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?
7. Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?
8. Como se classifica, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?
9. Como reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?
10. Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?

Tabela 8 – Questionário de Desempenho

A escala utilizada foi inspirada nas escalas de Likert (1932) pretendendo que o inquirido se comparasse com os colegas de trabalho de acordo com a escala seguinte:

1 Abaixo da Média	2 Na Média	3 Acima da Média	4 Muito Bom	5 Excelente
--------------------------	-------------------	-------------------------	--------------------	--------------------

3.5.8 – Variáveis Demográficas

Para obter consistência nos resultados obtidos e para validar a qualidade das respostas foi solicitada aos inquiridos a resposta a um conjunto de variáveis demográficas que incidiam a dois níveis:

- Ao nível individual foi considerado o sexo, a idade, o nível de escolaridade, a função desempenhada e a antiguidade.
- Ao nível da organização foi considerado o sector, o produto ou serviço principal, a localização e o número de funcionários.

3.6 RECOLHA DE DADOS E QUESTIONÁRIO

De forma a testar as hipóteses formuladas e a validade dos modelos em investigação, foi realizado um estudo empírico tendo por base a concepção de um questionário fechado.

A escolha deste instrumento deveu-se ao facto de as hipóteses de investigação serem muito concretas e existirem diversas medidas na literatura para avaliar as percepções e os comportamentos dos indivíduos que ainda não tinham sido aplicadas de forma conjugada. Além disso, o questionário permitia alargar a base de respostas, sistematizar e analisar a informação recolhida de uma forma mais fácil e mais rápida.

O questionário foi elaborado com base nas variáveis referidas no ponto anterior, e previamente à distribuição de forma global, foi validado e revisto ao nível do seu conteúdo, forma e clareza das questões por 10 trabalhadores. Este procedimento permitiu detectar imprecisões, avaliar tempos de resposta e detectar dificuldades na compreensão de algumas questões. Após esta etapa o questionário apresentava condições para ser distribuído de forma geral.

O questionário é composto por cinco partes, englobando as variáveis em estudo de forma homogénea e agrupadas de acordo com os modelos apresentados.

De seguida apresenta-se o questionário de forma sumária, cuja versão integral faz parte deste trabalho e se encontra em anexo:

PARTE I – Informação para caracterização do trabalhador inquirido e da empresa.

PARTE II – Percepções dos indivíduos em relação à satisfação com a gestão e ao ambiente ético.

PARTE III – Percepções dos indivíduos em relação à responsabilidade social da empresa em que trabalham.

PARTE IV – Comportamentos dos indivíduos em contexto de trabalho.

PARTE V – Desempenho reportado pelos indivíduos em comparação com os colegas de trabalho.

Na parte final do questionário foram colocados campos para que os inquiridos indicassem o seu contacto caso pretendessem receber os resultados do estudo e pudessem expressar algumas sugestões ou comentários.

3.7 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A administração do questionário foi realizada com o objectivo de recolher a maior quantidade de informação possível, num prazo de tempo reduzido.

Foram utilizados dois métodos distintos. Para garantir uma maior rapidez na resposta, foi utilizada amostra por conveniência com a distribuição a ser efectuada através da rede de contactos dos autores do estudo. Também foi utilizada a amostragem aleatória simples, ou seja foi realizada uma pesquisa de contactos pessoais de várias empresas através da Internet que foram seleccionados de forma aleatória.

A pesquisa e envio dos questionários foi levado a cabo entre os dias 12 de Junho e 18 de Setembro de 2009, com os questionários a serem enviados via e-mail, num total de 1150. Desta forma obtiveram-se 155 questionários. Estes foram analisados, tendo sido eliminados onze, devido a informação incompleta ou inconsistente, ficando os questionários utilizáveis reduzidos a 144, o que equivale a uma taxa de resposta real de 12,52%. Esta foi bastante baixa, o que se pode dever ao facto de não existir qualquer motivação externa ou interna para colaborar com o estudo, por parte dos inquiridos.

Os únicos requisitos pré-estabelecidos foram: os inquiridos terem de ser obrigatoriamente trabalhadores por conta de outrem e que o exercício das suas funções fosse realizado em Portugal. Pretendia-se encontrar uma amostra diversificada, tanto ao nível dos trabalhadores como das empresas envolvidas.

A acompanhar o questionário foi enviada uma carta de apresentação a explicar de forma genérica os objectivos do estudo, a motivar para a importância de responder a todas as questões e a garantir a confidencialidade das respostas. Foram também disponibilizados os contactos e endereços dos autores do estudo para o esclarecimento de qualquer dúvida associada ao preenchimento do inquérito. Foi também solicitado que o questionário fosse preenchido no prazo máximo de duas semanas.

De seguida será analisada a constituição da amostra:

Ao nível do género, foi possível observar que a maioria dos inquiridos são do sexo feminino (54,9%). Os homens representavam os restantes 45,10%.

Idade	Frequência	Percentagem
Menos de 30	73	50,69%
31-40	38	26,39%
41-50	21	14,58%
51-60	9	6,25%
Mais de 61	2	1,39%
Não Respostas	1	0,69%
Total	144	100,00%

Tabela 9 – Distribuição por idade dos Inquiridos

Verifica-se que os inquiridos são essencialmente jovens, mais de metade da amostra têm idade inferior a 30 anos. A média de idades situa-se nos 34 anos com um desvio padrão de 9,8.

Nível de Escolaridade	Frequência	Percentagem
Pós Graduação	34	23,61%
Superior	75	52,08%
Secundário	28	19,44%
Preparatório	6	4,17%
Não Respostas	1	0,69%
Total	144	100,00%

Tabela 10 – Nível de Escolaridade dos Inquiridos

Como é possível observar cerca de 75,69% da amostra tem níveis académicos compreendidos entre o ensino Superior e a Pós-graduação ou Mestrado. É claramente uma amostra com habilitações literárias bastante elevadas.

	Frequência	Percentagem
Administrador /Gerente	14	9,72%
Director de Departamento	41	28,47%
Chefe de Serviço	14	9,72%
Técnico	32	22,22%
Operador	11	7,64%
Outras Funções	32	22,22%
Total	144	100,00%

Tabela 11 – Função que os Inquiridos desempenham na organização

Ao nível das funções desempenhadas pelos inquiridos, verifica-se alguma dispersão. A função mais exercida é a de Director de Departamento por 28,47% dos inquiridos e a menos exercida é a de Operador (7,64%).

Nº de Anos na Empresa	Frequência	Percentagem
1 a 2	41	28,47%
3 a 5	36	25,00%
6 a 10	31	21,53%
10 a 15	19	13,19%
Mais de 15	17	11,81%
Total	144	100,00%

Tabela 12 – Número de anos na empresa

Analisando a antiguidade é possível observar que também nesta variável existe alguma dispersão. Mais de metade da amostra está na empresa há menos de 5 anos. A média ronda os 7 anos com desvio padrão de 6,97. Pode-se considerar que a generalidade dos trabalhadores inquiridos conhece a empresa em que trabalha tendo em conta o número de anos de antiguidade.

Ao nível da distribuição por sector de actividade prevalecem os Serviços com 45,83% da amostra. A Indústria representa 36,11% e o Comércio 17,36%.

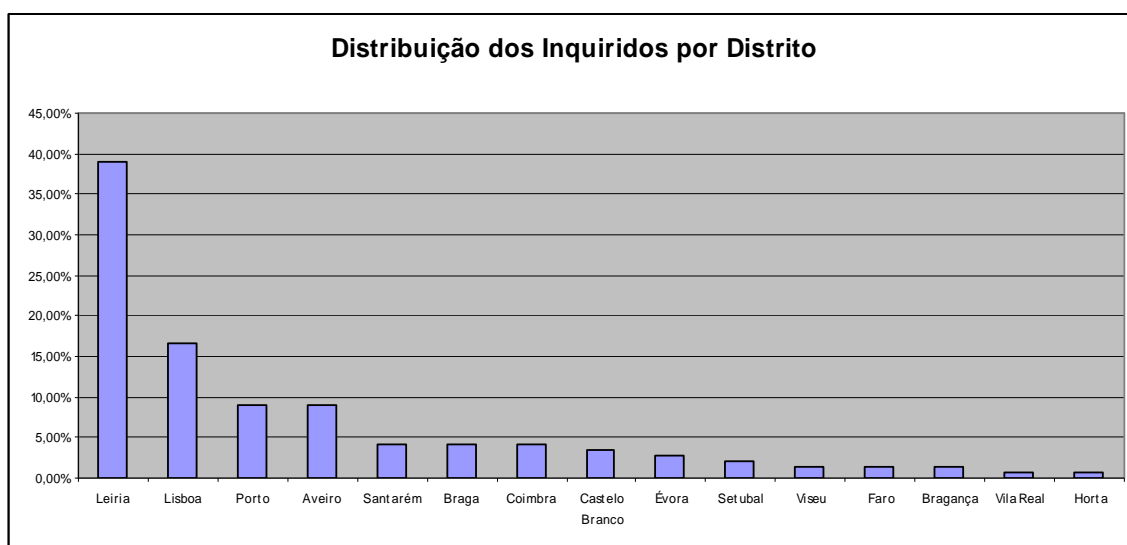


Figura 4 – Distribuição dos Inquiridos por Distrito

A Figura anterior representa a distribuição por distrito. Pode verificar-se que o distrito com maior representatividade é o de Leiria, seguindo-se de Lisboa, Porto e Aveiro. O facto de a amostra ter características de conveniência resultou nesta distribuição.

Em relação ao número de funcionários por organização, a distribuição revelou-se equitativa e bastante dispersa.

3.8 CONSTITUIÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS E METODOLOGIA DE ANÁLISE

Tendo como objectivo assegurar a operacionalização das variáveis havia que garantir a consistência dos dados e a unidimensionalidade das medidas utilizadas. Neste sentido foi realizado o procedimento de refinamento das escalas.

Este processo realiza-se através da utilização de análise factorial exploratória. Esta pode ser descrita como uma técnica estatística multivariada que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas, designadas por componentes principais ou factores. Esta análise simplifica os dados, pois permite a redução do número de variáveis, agrupando os itens fortemente correlacionados.

O método utilizado foi a rotação *varimax* que tem como objectivo maximizar a variação dos pesos de cada componente principal, isto é, de modo a interpretar melhor os factores, a rotação aumenta os *loadings* mais elevados e diminui os *loadings* mais baixos de cada variável.

Para verificar o grau de ajuste dos dados à análise factorial, foram utilizados os testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e de esfericidade de Bartlett. Em relação ao teste KMO, os valores dos índices variam entre 0 e 1. Para que a análise factorial seja considerada “boa” devem ser superiores a 0,8 sendo que a partir de 0,6 já pode ser considerada “razoável”, e “média” com valores superiores a 0,7. Em relação ao teste de Bartlett, caso sejam detectados valores de significância maiores que 0,05 é revelado que os dados não são adequados para realizar a análise factorial.

Foi também verificada a variância total explicada em função das componentes obtidas, que revela a percentagem de explicação dos dados pelos factores. Esta recomenda-se que seja superior a 60%.

Para verificar a consistência interna dos dados resultantes da análise factorial foi utilizado o teste Alfa de Cronbach. O valor resultante deste indicador pode ser considerado “razoável” a partir de 0,7; “bom” a partir de 0,8 e “excelente a partir de 0,9. Para valores inferiores a 0,7 é considerado “fraco”.

3.9 METODOLOGIA DE ANÁLISE DAS VARIÁVES

Após a análise individual de cada variável de forma isolada, para testar os diversos modelos de investigação, foi utilizada a Análise de Regressão Linear Múltipla com o objectivo de identificar e explicar a influência das variáveis independentes sobre a variável dependente.

A análise de regressão linear múltipla permite determinar as correlações entre as diferentes variáveis estimando o efeito directo de um conjunto de variáveis independentes (X's) sobre uma variável dependente (Y). Os coeficientes de regressão parciais (β 's) resultantes da estimação indicam a natureza desses efeitos.

$$Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_p X_{pi} + \varepsilon_i$$

Para identificar os coeficientes de regressão parciais é utilizada a técnica denominada método dos mínimos quadrado, que minimiza os resíduos (ε 's).

A capacidade explicativa dos modelos encontrados é dada pelo R^2 ajustado, que é uma medida bastante popular na literatura.

O software estatístico de análise de dados que permitiu a utilização desta técnica foi o SPSS. Utilizou-se o Método de *Stepwise*. De forma a incluir apenas as variáveis mais úteis ao modelo, o método começa por determinar a variável mais importante, incluindo outras variáveis por ordem de importância.

No capítulo seguinte serão analisados e discutidos os resultados encontrados.

4. ESTUDO EMPÍRICO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo, após a apresentação do quadro conceptual e metodológico de análise vai ser realizada a constituição final das variáveis, apresentados e discutidos os resultados do estudo empírico efectuado.

Inicialmente, apresenta-se a constituição final das variáveis, e a sua análise descritiva, para compreender de forma geral as respostas dos inquiridos.

De seguida, é analisada a validade dos modelos anteriormente apresentados de forma individual.

Por último, os resultados são discutidos e enquadrados face à literatura e às características da amostra.

4.1 – CONSTITUIÇÃO FINAL DAS VARIÁVEIS

Todas as variáveis foram submetidas a análise factorial exploratória e a análise de consistência. O quadro seguinte resume os resultados encontrados.

Variável	KMO	Teste Bartlett	Alfa de Cronbach	% Var. Explic.	Nº de Itens
SGM – Satisfação com a Gestão	0,847	0,000	0,915	74,77	5
EEM – Valores Éticos Corporativos	0,691	0,000	0,804	56,72	5
rsm1 - RSE - Valores, Transparência e Governança	0,746	0,000	0,685	44,46	5
rsm2 - RSE - Público Interno *	0,804	0,000	0,785	51,01	6
rsm3 - RSE - Meio Ambiente	0,735	0,000	0,894	82,86	3
rsm4 - RSE – Fornecedores	0,768	0,000	0,854	70,02	4
rsm5 - RSE - Clientes / Consumidores	0,762	0,000	0,798	56,50	5
rsm6b - RSE - Gestão das Relações com a Comunidade	0,766	0,000	0,763	64,03	4
rsm6a - RSE - Práticas em Relação à Comunidade			0,757		3
rsm7 - RSE - Governo e Sociedade	0,684	0,000	0,616	47,30	4
CMM – Comprometimento Organizacional	0,922	0,000	0,939	71,07	8
JRM – Superação no Trabalho	0,632	0,000	0,717	54,16	4
CIM – Comportamento Inovador	0,886	0,000	0,869	53,06	8
dima - Desempenho – Adaptabilidade / Flexibilidade **	0,844	0,000	0,946	81,13	3
dimb - Desempenho – Produtividade			0,876		4

Tabela 13 – Resultados de análise factorial exploratória e análise de consistência

* - Itens r7 e r10 eliminados

** - Itens d1,d9 e d10 eliminados

Através análise da tabela 13, é possível observar que a maior parte das variáveis apresentam uma boa consistência interna (Alfa de Cronbach superior a 0,8). Existem no entanto dois casos em que a consistência interna é baixa e a capacidade explicativa da variância é inferior a 50%, o que indica que as escalas em questão (rsm1 - RSE - Valores, Transparência e Governança e

rsm7 - RSE - Governo e Sociedade) são fracas. No entanto tendo em consideração que a Responsabilidade Social Empresarial é um conceito multidimensional e com contornos de difícil definição, optou-se por continuar com estas escalas no estudo, salvaguardado os resultados obtidos a análise ponderada.

Na realização da análise factorial, foi detectado que algumas variáveis não apresentavam um comportamento unidimensional. As variáveis em causa foram as seguintes:

- rsm2 – Público Interno;
- rsm6 – Comunidade;
- dim – Desempenho.

A análise factorial detalhada e a sua explicação fazem parte dos anexos deste trabalho.

4.2 – ANÁLISE DESCRITIVA

No quadro seguinte é possível observar de forma geral a média e o desvio padrão das respostas dos inquiridos.

	N	Média	Desvio Padrão
SGM - Satisfação com a Gestão	144	3,5597	,83309
EEM - Valores Éticos Corporativos	144	3,6167	,83941
rsm1 - RSE - Valores, Transparência e Governança	144	3,7694	,92194
rsm2 - RSE - Público Interno	144	3,8773	,85644
rsm3 - RSE - Meio Ambiente	144	3,4861	1,25274
rsm4 - RSE – Fornecedores	144	2,5833	1,13664
rsm5 - RSE - Clientes / Consumidores	144	3,9208	,94882
rsm6b - RSE - Gestão das Relações com a Comunidade	144	2,8565	1,20647
rsm6a - RSE - Práticas em Relação à Comunidade	144	3,7604	,92926
rsm7 - RSE - Governo e Sociedade	144	3,3247	,94151
CMM - Comprometimento Organizacional	144	3,9479	,86217
JRM - Superação no Trabalho	144	3,9722	,47130
CIM - Comportamento Inovador	144	4,0451	,51350
dima - Desempenho Adaptabilidade/Flexibilidade	144	3,5139	,90314
dimb - Desempenho – Produtividade	144	3,2639	,80741

Tabela 14 – Resultados Médios e Desvio Padrão das variáveis analisadas

Da análise da tabela anterior é possível observar que os indivíduos analisados estão em média satisfeitos com a organização em que trabalham (3,56).

Consideram também que o ambiente ético da organização em que se inserem é positivo (3,62).

Ao nível das práticas de Responsabilidade Social, pode observar-se que os respondentes apontaram que as suas organizações valorizavam com maior intensidade as práticas de RSE associadas aos Clientes/ Consumidores (3,92) e Público Interno (3,88). Estes valores já eram esperados pelo facto de existir uma dependência elevada das empresas em relação aos seus clientes/consumidores e a necessidade que têm de estabelecer canais de comunicação com os clientes/consumidores para que estes acreditem e valorizem os seus produtos/ serviços. Também é importante notar que em relação ao Público Interno as empresas estão atentas e demonstram práticas que vão além das meras obrigações legais.

Os respondentes indicaram também que as suas organizações não apresentavam desempenho positivo ao nível das práticas de RSE relacionadas com os Fornecedores (2,58) e com a gestão das Relações com a Comunidade (2,86). Este facto revela que as práticas de RSE associadas aos fornecedores não estão ainda aplicadas na generalidade das empresas e estas também não apresentam grandes preocupações com a comunidade envolvente e com o desenvolvimento local.

Ao nível das atitudes em relação ao trabalho, as respostas evidenciam que os inquiridos se valorizaram individualmente ao nível de Comprometimento Organizacional, de Superação no Trabalho e de Comportamento Inovador com médias superiores a 4.

O desempenho reportado é também considerado positivo, sendo menor nos aspectos relacionados com a Produtividade do que na capacidade de Flexibilidade e Adaptação.

Em relação às variáveis de controlo foram detectadas algumas variações ao nível das médias que é importante destacar.

Ao nível do sexo, a única diferença relevante detectada foi que os homens reportaram médias mais elevadas ao nível de Desempenho – Adaptabilidade / Flexibilidade.

- Homens – 3,36;
- Mulheres – 3,18.

Ao nível da escolaridade foi possível observar que ao nível do Comportamento Inovador as médias mais elevadas pertenceram também aos níveis mais elevados.

- Mestrado / Pós Graduação – 4,24;
- Curso Superior – 4,05;
- Secundário – 3,86;
- Preparatório – 3,83.

Ao nível da função desempenhada, destaque para o facto de os Administradores / Gerentes reportarem médias superiores:

- Satisfação com a Gestão (4,27 *versus* a média geral de 3,56);
- Valores Éticos Corporativos (4,40 *versus* a média geral de 3,62);
- Comprometimento Organizacional (4,84 *versus* a média geral de 3,95);
- Comportamento Inovador (4,34 *versus* a média geral de 4,05).

Ao nível dos sectores analisados foi possível observar que o sector do Comércio apresenta em todas as dimensões de Responsabilidade Social analisadas (à excepção dos Fornecedores) as médias mais baixas da amostra, em comparação com o sector Industrial e o sector de Serviços.

4.3 – MODELO DE SATISFAÇÃO COM A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

O primeiro modelo apresentado testa a influência dos valores Éticos Corporativos e das Percepções de Práticas de RSE sobre a Satisfação que os trabalhadores manifestam com a Gestão da Organização.

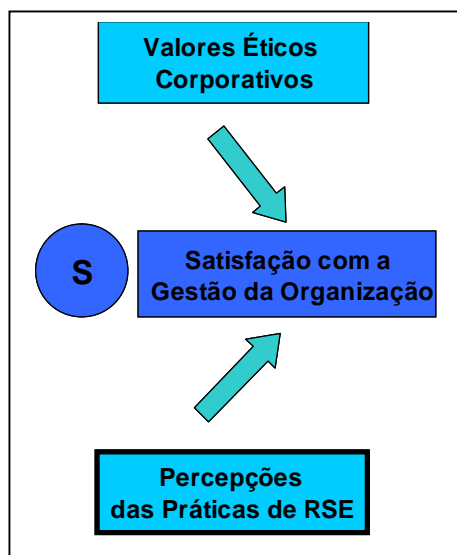


Figura 5 – Modelo de Satisfação com a Gestão da Organização

Como já foi referido, os dados obtidos foram sistematizados e operacionalizados para serem testados sobre a forma de uma regressão. Os resultados obtidos através do Método *Stepwise*, maximizando o número de variáveis explicativas do modelo são apresentados na figura seguinte:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,758 ^a	,575	,556	,55512

a. Predictors: (Constant), rsm7, EEM, rsm3, rsm4, rsm1, rsm2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	57,028	6	9,505	30,843	,000 ^a
	Residual	42,218	137	,308		
	Total	99,246	143			

a. Predictors: (Constant), rsm7, EEM, rsm3, rsm4, rsm1, rsm2

b. Dependent Variable: SGM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,759	,254		2,989	,003
	rsm2	,494	,078	,508	6,318	,000
	EEM	,346	,065	,349	5,294	,000
	rsm4	,165	,051	,225	3,243	,001
	rsm1	-,194	,070	-,215	-2,759	,007
	rsm3	,123	,047	,185	2,627	,010
	rsm7	-,147	,063	-,166	-2,351	,020

a. Dependent Variable: SGM

Figura 6 – Resultados do Modelo de Satisfação com a Gestão da Organização

O modelo foi testado ao nível da sua significância estatística, através da análise da estatística F com (6,137) graus de liberdade, com valor crítico de 1,774, que sendo inferior ao valor de 30,84, implica a rejeição da hipótese nula. Assim conclui-se que o modelo em causa é significativo.

Conclui-se também que apresenta capacidade explicativa sobre o comportamento da variável SGM – Satisfação com a Gestão da Organização, dado que existem 6 variáveis que passam no teste t de significância ao nível de 5%. O R² é de 57,5% e o R² ajustado tem o valor de 55,6%.

Retomando as hipóteses de investigação: a hipótese HS1, previa que as percepções das práticas de RSE influenciavam de forma positiva a Satisfação com a Gestão da Organização e a hipótese HS2 previa que os Valores Éticos Corporativos influenciavam de forma positiva a Satisfação com a Gestão da Organização.

Em relação à hipótese HS1, podemos verificar que os coeficientes rsm2, rsm4, rsm1, rsm3 e rsm7 são significativos com Sig. <0,5. Por não apresentarem significância estatística foram excluídas do modelo as variáveis: rsm5, rsm6a, rsm6b.

Como é possível observar a variável rsm2 – Público interno é a que apresenta coeficiente β mais elevado ($\beta = 0,508$) e positivo. As práticas de RSE em relação ao Público interno influenciam de forma positiva e muito significativa a Satisfação com a Gestão da Organização.

Em relação aos valores dos coeficientes das restantes variáveis significativas:

- rsm4 – Fornecedores em que $\beta = 0,225$ (positivo);
- rsm1 – Valores, Transparência e Governança em que $\beta = -0,215$ (negativo);
- rsm3 – Meio Ambiente em que $\beta = 0,185$ (positivo);
- rsm7 – Governo e Sociedade em que $\beta = -0,166$ (negativo).

Estes, também se apresentam estatisticamente significantes, no entanto, a importância dos efeitos gerados são bastante menores que os verificados em relação a rsm2 – Público Interno.

Existem efeitos positivos em relação às práticas que as empresas apresentam com os Fornecedores e no que diz respeito ao Meio Ambiente. Foram também extraídos efeitos negativos das práticas empresariais em relação aos Valores e Transparência e nas relações com o Governo e Sociedade.

Pode-se concluir que a hipótese HS1 é parcialmente corroborada, isto é, podem existir algumas dimensões de RSE que influenciam directamente a Satisfação com a Gestão da Organização. Neste estudo verificou-se que isto acontece sobretudo em relação à actuação da empresa face ao seu Público Interno.

Em relação à hipótese HS2, como é possível observar a variável EEM – Valores Éticos Corporativos apresenta coeficiente $\beta = 0,349$, positivo e estatisticamente significativo. Assim conclui-se que esta hipótese é aceite, e que os Valores Éticos Corporativos influenciam de forma positiva a Satisfação com a Gestão da Organização.

4.4 – MODELOS DE ATITUDES E COMPORTAMENTOS

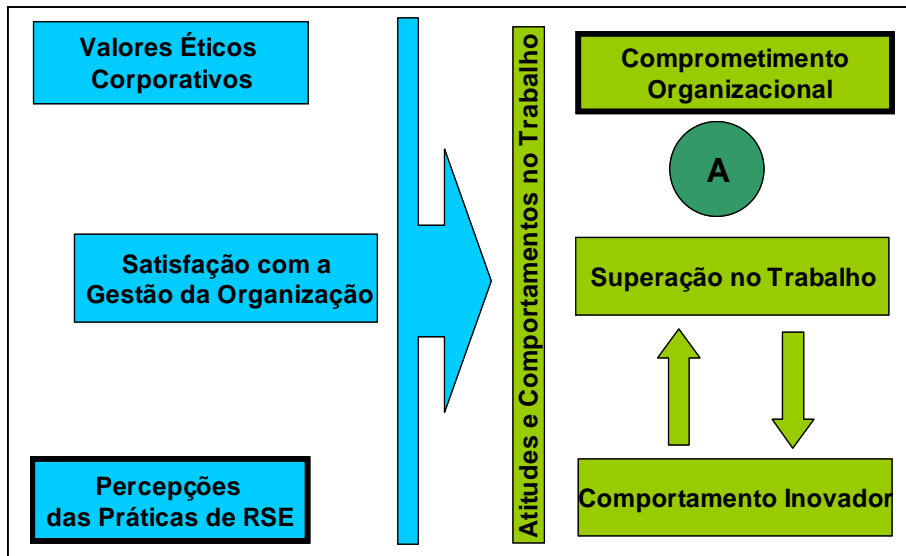


Figura 7 – Modelos de Atitudes e Comportamentos

4.4.1 – MODELO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Nos modelos de Comportamentos e Atitudes, o primeiro a ser testado foi o Modelo de Comprometimento Organizacional

Os resultados são apresentados na figura seguinte:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,747 ^a	,557	,548	,57965

a. Predictors: (Constant), rsm6b, EEM, SGM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59,258	3	19,753	58,790	,000 ^a
	Residual	47,038	140	,336		
	Total	106,297	143			

a. Predictors: (Constant), rsm6b, EEM, SGM

b. Dependent Variable: CMM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,598	,260		2,304	,023
	SGM	,391	,074	,378	5,245	,000
	EEM	,326	,070	,317	4,647	,000
	rsm6b	,208	,060	,224	3,477	,001

a. Dependent Variable: CMM

Figura 8 – Resultados do Modelo de Comprometimento Organizacional

O modelo foi testado ao nível da sua significância estatística, através da análise da estatística F com (3,140) graus de liberdade, com valor crítico de 2,084, que sendo inferior ao valor de 58,79, implica a rejeição da hipótese nula. Assim conclui-se que o modelo em causa é significativo. O R² é de 55,7% e o R² ajustado tem o valor de 54,8%.

Verifica-se também que existem 3 variáveis que passam no teste t de significância ao nível de 5% e que apresentam capacidade explicativa sobre o comportamento da variável CMM – Comprometimento Organizacional.

Retomando as hipóteses de investigação: a hipótese HAa1, previa que as percepções das práticas de RSE influenciavam de forma positiva o Comprometimento Organizacional, também na hipótese HAa2 era teorizada uma influência positiva dos Valores Éticos Corporativos no Comprometimento Organizacional, bem como na hipótese HAa3, este era influenciado de forma positiva pela Satisfação com a Gestão da Organização.

Em relação à hipótese HAa1, podemos verificar que apenas o coeficiente rsm6b apresenta nível significativo com Sig. <0,5. Por não apresentarem significância estatística foram excluídas as restantes variáveis de RSE.

Observa-se que a variável rsm6b – Gestão das Relações com a Comunidade, apresenta um coeficiente β positivo ($\beta = 0,224$).

Como pelo menos uma das variáveis, neste caso rsm6b – Gestão das Relações com a Comunidade, tem alguma influência sobre o Comprometimento Organizacional, podemos afirmar que a hipótese HAa1 é parcialmente corroborada.

Em relação à hipótese HAa2, como é possível observar a variável EEM – Valores Éticos Corporativos apresenta coeficiente $\beta = 0,317$, positivo e estatisticamente significativa. Assim conclui-se que esta hipótese é aceite, e que os Valores Éticos Corporativos influenciam de forma positiva o Comprometimento Organizacional.

No contexto da hipótese HAa3, como é possível observar a variável SGM – Satisfação com a Gestão da Organização apresenta coeficiente $\beta = 0,378$, positivo e estatisticamente significativa. Assim conclui-se que esta hipótese é aceite, e que a Satisfação com a Gestão da Organização influencia de forma positiva o Comprometimento Organizacional.

4.4.2 – MODELO DE SUPERAÇÃO NO TRABALHO

No contexto dos Modelos de Atitudes e Comportamento, o segundo a ser testado foi o Modelo de Superação no Trabalho. Os resultados são apresentados na figura seguinte:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608 ^a	,370	,361	,37684

a. Predictors: (Constant), rsm4, CIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,740	2	5,870	41,336	,000 ^a
	Residual	20,024	141	,142		
	Total	31,764	143			

a. Predictors: (Constant), rsm4, CIM
b. Dependent Variable: JRM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,695	,253		6,698	,000
	CIM	,526	,062	,573	8,492	,000
	rsm4	,058	,028	,139	2,060	,041

a. Dependent Variable: JRM

Figura 9 – Resultados do Modelo de Comprometimento Organizacional

O modelo foi testado ao nível da sua significância estatística, através da análise da estatística F com (2,141) graus de liberdade, com valor crítico de 2,303, que sendo inferior ao valor de 41,336, implica a rejeição da hipótese nula. Assim conclui-se que o modelo em causa é significativo. O R^2 é de 37,0% e o R^2 ajustado tem o valor de 36,1%.

Verifica-se também que existem duas variáveis que passam no teste t de significância ao nível de 5% e que apresentam capacidade explicativa sobre o comportamento da variável JRM – Superação no Trabalho.

No contexto deste modelo, foram levantadas quatro hipóteses de investigação, em que a variável Superação no Trabalho era influenciada de forma positiva por:

- Percepções das práticas de RSE (HAb1);
- Valores Éticos Corporativos (HAb2);
- Satisfação com a Gestão da Organização (HAb3);
- Comportamento Inovador (HAb4).

Analisando os dados do modelo podemos considerar a rejeição das hipóteses (HAb2) e (HAb3), isto é, as variáveis não foram consideradas significativas nos testes de significância. No modelo encontrado não existe influência dos Valores Éticos Corporativos e da Satisfação com a Gestão da Organização na Superação no Trabalho.

Em relação à hipótese HAb1, podemos verificar que apenas o coeficiente β_4 apresenta nível significativo com Sig. $<0,5$. Por não apresentarem significância estatística foram excluídas as restantes variáveis de RSE.

Observa-se que a variável β_4 – Fornecedores, apresenta um coeficiente β positivo ($\beta = 0,139$).

Como pelo menos uma das variáveis, neste caso β_4 – Fornecedores, tem alguma influência sobre o Comprometimento Organizacional, podemos afirmar que a hipótese HAb1 é parcialmente corroborada.

Neste modelo a hipótese mais forte e aceite é de que a Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pelo Comportamento Inovador. Através dos

dados é possível observar que a variável CMM – Comportamento Inovador é significativa e apresenta um coeficiente β positivo ($\beta = 0,573$).

4.4.3 – MODELO DE COMPORTAMENTO INOVADOR

Finalmente, no contexto dos Modelos de Atitudes e Comportamentos, o último a ser testado foi o Modelo de Comportamento Inovador. Os resultados são apresentados na figura seguinte:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,619 ^a	,384	,375	,40604

a. Predictors: (Constant), rsm7, JRM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,461	2	7,230	43,856	,000 ^a
	Residual	23,246	141	,165		
	Total	37,707	143			

a. Predictors: (Constant), rsm7, JRM

b. Dependent Variable: CIM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,253	,300		4,175	,000
	JRM	,620	,073	,569	8,527	,000
	rsm7	,100	,036	,183	2,742	,007

a. Dependent Variable: CIM

Figura 10 – Resultados do Modelo de Comportamento Inovador

O modelo foi testado ao nível da sua significância estatística, através da análise da estatística F com (2,141) graus de liberdade, com valor crítico de 2,303, que sendo inferior ao valor de 43,56, implica a rejeição da hipótese nula. Assim conclui-se que o modelo em causa é significativo. O R^2 é de 38,4% e o R^2 ajustado tem o valor de 37,5%.

No contexto deste modelo, foram levantadas quatro hipóteses de investigação, em que a variável Comportamento Inovador era influenciada de forma positiva por:

- Percepções das práticas de RSE (HAc1);
- Valores Éticos Corporativos (HAc2);
- Satisfação com a Gestão da Organização (HAc3);
- Superação no Trabalho (HAc4).

Analisando os dados do modelo podemos considerar a rejeição das hipóteses (HAc2) e (HAc3), isto é, as variáveis não foram consideradas significativas nos testes de significância. No modelo encontrado não existe influência dos Valores Éticos Corporativos e da Satisfação com a Gestão da Organização no Comportamento Inovador.

Em relação à hipótese HAc1, podemos verificar que apenas o coeficiente rsm7 apresenta nível significativo com Sig. <0,5. Por não apresentarem significância estatística foram excluídas as restantes variáveis de RSE.

Observa-se que a variável rsm7 – Governo e Sociedade, apresenta um coeficiente β positivo ($\beta = 0,183$).

Como pelo menos uma das variáveis, neste caso rsm7 – Governo e Sociedade, tem alguma influência sobre o Comprometimento Organizacional, podemos afirmar que a hipótese HAc1 é parcialmente corroborada.

Neste modelo a hipótese mais forte e aceite é de que o Comportamento Inovador é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho (HAc4). Através dos dados é possível observar que a variável JRM – Superação no Trabalho é significativa e apresenta um coeficiente β positivo ($\beta = 0,569$).

4.5– MODELOS DE DESEMPENHO

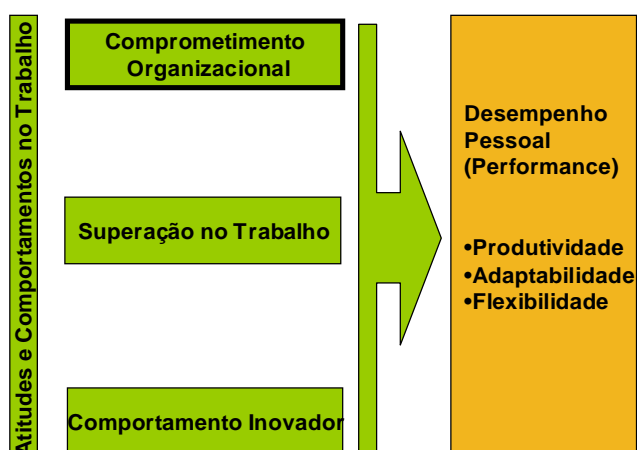


Figura 11 – Modelos de Desempenho

Com o objectivo de avaliar a influência das variáveis comportamentais no Desempenho e após a análise de consistência das variáveis, identificaram-se duas dimensões distintas ao nível do Desempenho: a Flexibilidade/ Adaptabilidade (a) e Produtividade (b). Este facto levou a que a análise das hipóteses de Desempenho, fosse realizada separadamente para as duas dimensões, transformando as hipóteses iniciais referidas no ponto 3.4 em duas versões (a) e (b), que foram analisadas separadamente em modelos distintos.

4.5.1 – MODELO DE DESEMPENHO EM FLEXIBILIDADE/ ADAPTABILIDADE

Nos modelos de Desempenho, o primeiro a ser testado foi o Modelo de Desempenho em Adaptabilidade/ Flexibilidade.

Os resultados são apresentados na figura seguinte:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,430 ^a	,185	,179	,81813

a. Predictors: (Constant), CIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,594	1	21,594	32,262	,000 ^a
	Residual	95,045	142	,669		
	Total	116,639	143			

a. Predictors: (Constant), CIM

b. Dependent Variable: dima

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,453	,543		,833	,406
	CIM	,757	,133	,430	5,680	,000

a. Dependent Variable: dima

Figura 12 – Resultados obtidos no Modelo de Desempenho em Adaptabilidade/ Flexibilidade

O modelo foi testado ao nível da sua significância estatística, através da análise da estatística F com (1,142) graus de liberdade, com valor crítico de 2,706, que sendo inferior ao valor de 32,262, implica a rejeição da hipótese nula. Assim conclui-se que o modelo em causa é significativo. O R² é de 18,5% e o R² ajustado tem o valor de 17,9%.

Retomando as hipóteses de investigação esperavam-se relações positivas em relação ao Desempenho em Adaptabilidade/ Flexibilidade por parte de:

- Comprometimento Organizacional (HDa1);
- Superação no Trabalho (HDa2);
- Comportamento Inovador (HDa3);

As duas primeiras hipóteses (HDa1 e HDa2) foram rejeitadas, pois as variáveis não se mostraram significativas no contexto deste modelo.

Em relação à hipótese HDa3, podemos verificar que o coeficiente CIM – Comportamento Inovador apresenta nível significativo com Sig. <0,5. Observa-se que a variável CIM, apresenta um coeficiente β positivo ($\beta = 0,430$). Podemos aceitar esta hipótese, no entanto só parcialmente pois no modelo apresentado, o R² ajustado é bastante baixo, apenas 17,9% da variação da variável dependente é explicada pela variação das variáveis independentes, sendo que neste caso é apenas a atitude de Comportamento Inovador.

4.5.2 – MODELO DE DESEMPENHO EM PRODUTIVIDADE

Seguidamente foi analisado o Modelo de Desempenho em Produtividade.

Os resultados são apresentados na figura seguinte:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,322 ^a	,103	,097	,76721

a. Predictors: (Constant), CIM

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,641	1	9,641	16,379	,000 ^a
	Residual	83,582	142	,589		
	Total	93,222	143			

a. Predictors: (Constant), CIM

b. Dependent Variable: dimb

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,219	,509		2,392	,018
	CIM	,506	,125	,322	4,047	,000

a. Dependent Variable: dimb

Figura 13 – Resultados obtidos no Modelo de Desempenho em Produtividade

O modelo foi testado ao nível da sua significância estatística, através da análise da estatística F com (1,142) graus de liberdade, com valor crítico de 2,706, que sendo inferior ao valor de 16,379, implica a rejeição da hipótese nula. Assim conclui-se que o modelo em causa é significativo. O R² é de 10,3% e o R² ajustado tem o valor de 9,7%.

Retomando as hipóteses de investigação esperavam-se relações positivas em relação ao Desempenho em Produtividade por parte de:

- Comprometimento Organizacional (HDb1);
- Superação no Trabalho (HDb2);
- Comportamento Inovador (HDb3).

As duas primeiras hipóteses (HDb1 e HDb2) foram rejeitadas, pois as variáveis não se mostraram significativas no contexto deste modelo.

Em relação à hipótese HDb3, podemos verificar que o coeficiente CIM – Comportamento Inovador apresenta nível significativo com Sig. <0,5. Observa-se que a variável CIM, apresenta um coeficiente β positivo ($\beta = 0,322$).

Podemos aceitar esta hipótese, no entanto só parcialmente pois verifica-se a mesma situação apresentada no modelo anteriormente apresentado, o R^2 ajustado é bastante baixo, e apenas 9,7% da variação da variável dependente é explicada pela variação da variável Comportamento Inovador.

4.6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto são analisadas as hipóteses de investigação e discutidos os resultados obtidos com base nos testes estatísticos realizados. O quadro seguinte sintetiza os resultados encontrados.

Hipóteses	Descrição	Resultado
Modelo de Satisfação		
(HS1)	As percepções das práticas de RSE influenciam de forma positiva a Satisfação com a Gestão da Organização.	Parcialmente Corroborada
(HS2)	Os Valores Éticos Corporativos influenciam de forma positiva a Satisfação com a Gestão da Organização.	Aceite
Modelos de Atitude		
Modelo de Comprometimento Organizacional		
(HAa1)	O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pelas percepções das práticas de RSE.	Parcialmente Corroborada
(HAa2)	O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pelos Valores Éticos Corporativos.	Aceite
(HAa3)	O Comprometimento Organizacional é influenciado de forma positiva pela Satisfação com a Gestão da Organização.	Aceite
Modelo de Superação no Trabalho		
(HAb1)	A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pelas percepções das práticas de RSE.	Parcialmente Corroborada
(HAb2)	A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pelos Valores Éticos Corporativos.	Não Corroborada
(HAb3)	A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pela Satisfação com a Gestão da Organização.	Não Corroborada
(HAb4)	A Superação no Trabalho é influenciada de forma positiva pelo Comportamento Inovador.	Aceite
Modelo de Comportamento Inovador		
(HAc1)	O Comportamento Inovador é influenciado de forma positiva pelas percepções das práticas de RSE.	Parcialmente Corroborada
(HAc2)	O Comportamento Inovador é influenciado de forma positiva pelos Valores Éticos Corporativos.	Não Corroborada
(HAc3)	O Comportamento Inovador é influenciado de forma positiva pela Satisfação com a Gestão da Organização.	Não Corroborada
(HAc4)	O Comportamento Inovador é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho.	Aceite
Modelos de Desempenho		
Modelo de Desempenho em Flexibilidade/ Adaptabilidade		
(HDa1)	O Desempenho em Flexibilidade é influenciado de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional.	Não Corroborada
(HDa2)	O Desempenho em Flexibilidade é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho.	Não Corroborada
(HDa3)	O Desempenho em Flexibilidade é influenciado de forma positiva pelo Comportamento Inovador.	Aceite
Modelo de Desempenho em Produtividade		
(HDb1)	O Desempenho em Produtividade é influenciado de forma positiva pelo Comprometimento Organizacional.	Não Corroborada
(HDb2)	O Desempenho em Produtividade é influenciado de forma positiva pela Superação no Trabalho.	Não Corroborada
(HDb3)	O Desempenho em Produtividade é influenciado de forma positiva pelo Comportamento Inovador.	Aceite

Tabela 15 – Síntese de Resultados obtidos nas Hipóteses de Investigação

Como foi referido nos objectivos gerais, pretendia-se avaliar as relações entre as percepções de práticas de RSE e as atitudes e os comportamentos dos trabalhadores. Através da análise dos modelos foi possível comprovar estatisticamente essas relações e avaliar se as práticas de RSE poderiam contribuir com mais valias para as empresas, fruto da mudança comportamental dos seus recursos humanos.

4.6.1 – MODELO DE SATISFAÇÃO COM A GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

Avaliando as hipóteses testadas, em relação ao Modelo de Satisfação, os resultados obtidos permitem concluir que os trabalhadores valorizam a componente ética da organização e as práticas que esta demonstra no domínio da Responsabilidade Social.

Em relação à componente ética, os funcionários apresentam-se mais satisfeitos com organizações que valorizam esta dimensão. Este resultado já era esperado e está em linha com trabalhos anteriores (Joseph e Deshpande, 1997; Viswesvaran, 1998; Koh e Boo, 2001).

Estas conclusões são importantes para os gestores, na medida em que, conhecendo a sensibilidade do seu quadro de pessoal à componente ética, poderão através de mudanças na sua orientação agradar e motivar os seus trabalhadores. Neste caso, foi analisada a escala de satisfação com as Políticas e com a Gestão da empresa. Os gestores devem valorizar esta dimensão e procurar transmitir aos trabalhadores que os valores éticos são importantes para a organização.

Em relação à componente de práticas de RSE, é de registar que a que mais influenciou a Satisfação com a Gestão foi a dimensão respeitante ao Público Interno (rsm2). Este facto deve ser destacado, e permite afirmar que os trabalhadores estão sobretudo sensíveis para as práticas de RSE que os envolvem e que lhes dizem respeito. Nas organizações em que os gestores concluíam que devem considerar o Público Interno como um dos stakeholders principais, isto é, um dos que exerce mais influência ou tem maior poder, devem ser consideradas estratégias de RSE, ou práticas de recursos humanos que sensibilizem ou beneficiem os trabalhadores. Este investimento, em

princípio, será reconhecido através do aumento dos níveis de satisfação dos funcionários, com consequentes retornos organizacionais positivos.

Também se verificou em relação à RSE que existiam outras relações positivas com a Satisfação com a Gestão, no entanto pouco significativas. Estas foram registadas nas dimensões de Fornecedores (rsm4) e em relação ao Meio Ambiente (rsm3).

Como foi possível verificar através da Análise Descritiva, a dimensão dos Fornecedores era umas das que apresentava registo mais baixo, apenas 2,58, numa escala de 1 a 5. Este facto pode ter duas causas: é uma das dimensões que as organizações menos valorizam em matéria de RSE, e também é uma das áreas a que a generalidade dos trabalhadores tem menos acesso e assim menos conhecimento possui das práticas específicas da sua organização. Apesar do que foi referido, conclui-se que os trabalhadores valorizam positivamente a aproximação a fornecedores locais e a selecção de fornecedores com base noutros critérios que vão além das condições comerciais habituais (preço, prazo e qualidade).

Em relação à dimensão Meio Ambiente, pensamos que o facto da relação verificada ter sido positiva está relacionado com a cada vez maior sensibilização que a generalidade da população tem vindo a ter para as práticas de preservação da natureza, de desenvolvimento sustentável e de redução dos impactos ambientais. É pois natural que, em contexto organizacional, os trabalhadores também valorizem cada vez mais estas práticas.

Surpreendentemente, surgem também relações negativas entre práticas de RSE e Satisfação com a Gestão. Também aqui essas relações são pouco significativas. As dimensões em que este facto se regista são: Valores, Transparência e Governança; e Governo e Sociedade.

Dada a natureza das questões, considera-se que em relação à questão dos Valores, Transparência e Governança não existe um claro interesse destes domínios por parte dos trabalhadores, assim como não valorizam o acesso e a disponibilização de informação.

Em relação à dimensão de Governo e Sociedade, os resultados mostram que os trabalhadores consideram que a participação das empresas em questões políticas ou de sociedade é negativa. Esta conclusão pode estar associada a

possíveis receios de corrupção que têm sido relatados tanto na Comunicação Social nacional como internacional. Os trabalhadores valorizam negativamente a intervenção das empresas na Sociedade e no Governo.

4.6.2 – MODELOS DE ATITUDE E COMPORTAMENTO

Em relação aos modelos de atitude, foram realizadas três análises distintas. No Modelo de Comprometimento Organizacional, as hipóteses testadas e os resultados obtidos permitem concluir que os trabalhadores se apresentam mais comprometidos com empresas em que a sua Satisfação com a Gestão é superior, que apresentam fortes Valores Éticos Corporativos e que exerçam boas práticas ao nível da Responsabilidade Social.

Em relação à componente de Satisfação com a Gestão, e analisando esta como uma das dimensões da satisfação com o trabalho, é importante relatar que esta exerce influência positiva sobre o Comprometimento Organizacional. Os gestores devem estar conscientes desta relação e encontrando formas de auxiliar, ouvir e dialogar com os trabalhadores podem contribuir para um maior sentimento de pertença organizacional destes, com eventuais retornos positivos para a organização.

Em relação à componente Ética também se verificaram resultados positivos, os trabalhadores revelam-se mais comprometidos com organizações que valorizam esta dimensão. Este resultado também já era esperado e está em linha com trabalhos anteriores (Trevino, 1986; Hunt et al., 1989; Schwepker, 2001; Cullen, 2003; Valentine e Barnett, 2003). Cabe assim ao gestor a responsabilidade de criar as condições para que o trabalho decorra num ambiente ético.

No que diz respeito à componente de práticas de RSE, é de registar que as relações positivas com o Comprometimento Organizacional são pouco significativas e que a única dimensão em que se demonstrou significância estatística foi a respeitante à Gestão das Relações com a Comunidade (rsm6b).

Como foi possível observar através da análise descritiva, e dados os baixos resultados obtidos, esta área não está suficientemente contemplada pelas empresas ao nível das políticas de envolvimento com a comunidade e com o

desenvolvimento local. Este facto também estava espelhado no relatório de RSE referido no ponto 2.3.2 em que apesar das empresas considerarem que têm uma boa relação com a comunidade em que estão inseridas, revelaram que os apoios à comunidade local são essencialmente de natureza monetária. Considerando que os trabalhadores valorizam bastante esta dimensão, é importante, para os gestores, considerar o contacto com a comunidade envolvente. Assim, devem implementar práticas de gestão que beneficiem o desenvolvimento local, conciliem os interesses empresariais com os da comunidade e minimizem os potenciais impactos da sua actividade. Com políticas desta natureza e estimulando o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores, têm ao seu dispor e podem explorar mais uma fonte de benefícios para o negócio. É evidente que existem custos, mas que objectivamente podem ser considerados como investimento.

Em relação às outras dimensões de RSE, esperava-se que existissem mais relações positivas com o Comprometimento Organizacional, no entanto tal não se veio a verificar. No entanto, o que foi demonstrado é compatível com os resultados de Dutton et al. (1994), Maignan e Ferrell (2001) e Peterson (2004), em que se encontraram relações positivas entre RSE e o Comprometimento Organizacional.

Conclui-se a análise deste modelo, referindo-o como um dos principais modelos deste trabalho, dado que devido aos diversos retornos positivos enumerados no ponto 2.5.1, o Comprometimento Organizacional é crucial para promover a performance individual e organizacional (Allen e Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). Torna-se crucial para qualquer organização conseguir aumentar o Comprometimento Organizacional dos seus trabalhadores para potenciar os retornos já referidos. É também por este facto que o Comprometimento Organizacional é um dos comportamentos mais estudados e analisados na literatura.

No contexto dos Modelos de Atitudes e Comportamento, o segundo a ser testado foi o Modelo de Superação no Trabalho. Os resultados obtidos permitem concluir que os trabalhadores que revelaram índices de Superação no Trabalho mais elevados são também os que consideram que têm um Comportamento mais Inovador.

Apesar de as relações com RSE serem na generalidade não significativas, são no entanto positivas e estatisticamente significantes na dimensão Fornecedores (rsm4). Os funcionários poderão sentir-se mais compelidos para a Superação no Trabalho se a empresa exercer boas práticas ao nível da RSE, nomeadamente na dimensão de Fornecedores.

Não foram reveladas neste modelo relações estatísticas com os Valores Éticos Corporativos, nem com a Satisfação com a Gestão da Organização.

Ainda analisando os Modelos de Atitudes e Comportamento, o último modelo a ser testado foi o Modelo de Comportamento Inovador.

Os resultados obtidos permitem concluir que os trabalhadores que revelam maiores índices de Comportamento inovador são também os que consideram que têm maiores níveis de Superação no Trabalho. Apesar de as relações com RSE serem pouco significativas, também se sentem mais compelidos para inovar se a empresa exercer boas práticas ao nível da responsabilidade social, nomeadamente na dimensão do Governo e Sociedade (rms7).

Também não foram encontradas neste modelo relações estatísticas com os Valores Éticos Corporativos, nem com a Satisfação com a Gestão da Organização. Estes resultados são consistentes com os de Kleysen e Street (2001) e De Jong e Kemp (2003) que não conseguiram encontrar relações estatisticamente significantes entre um clima favorável e o Comportamento Inovador.

Realizando um comentário global aos três modelos de Atitude é de referir que os resultados foram mais satisfatórios no modelo de Comprometimento Organizacional. Tal facto não é de estranhar, tendo em conta que as atitudes de Comportamento Inovador e de Superação no Trabalho são marcadas sobretudo pelas características de cada indivíduo e por traços de personalidade, não sofrendo influência significativa pelos factores externos como se verificou com o Comprometimento Organizacional.

4.6.3 – MODELOS DE DESEMPENHO

Em relação aos dois modelos analisados é de referir que as conclusões são bastante semelhantes entre o Desempenho medido em Produtividade ou avaliado em termos de Adaptabilidade/ Flexibilidade.

Apesar de não ter sido encontrada influência estatística do Comprometimento Organizacional ou da Superação no Trabalho no Desempenho, é de referir que estas evidências estão patentes noutros estudos (Allen e Meyer, 1996; Mathieu e Zajac's, 1990; Meyer et al., 2002) e que os resultados obtidos também não são contrários aos da literatura.

Demonstraram-se relações positivas entre o Comportamento Inovador e o Desempenho. Trabalhadores que se consideram mais inovadores são também os que relatam melhor Desempenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um trabalho de investigação deste género tem como principal objectivo a comprovação empírica de um conjunto de hipóteses sobre um determinado tema, no sentido de contribuir positivamente para alargar o conhecimento da comunidade científica e empresarial.

Para promover o sucesso de uma organização, o gestor deve estar munido de conhecimentos que lhe permitam tomar as melhores decisões de forma coerente e com minimização dos riscos. Considerando que o sucesso empresarial depende da gestão dos recursos humanos, torna-se importante encontrar formas de maximizar a produtividade destes recursos.

Os principais objectivos deste trabalho residiam no estudo de possíveis efeitos nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, resultantes da presença no local de trabalho de um ambiente ético e de práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

Com este intuito foram analisados 144 questionários de trabalhadores de uma esfera bastante diversificada de empresas, através de um conjunto de 6 modelos distintos.

De seguida serão apresentados, os principais resultados obtidos, as limitações metodológicas e as recomendações para trabalho futuros.

5.1 PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS

Partindo da análise das respostas dadas pelos inquiridos foi possível observar e comprovar que estes valorizaram a dimensão Ética e as práticas de RSE da organização em que se inserem.

A valorização da dimensão Ética exerce influência tanto ao nível da Satisfação com a Gestão como do Comprometimento Organizacional.

A comprovação estatística da relação positiva entre os Valores Éticos Corporativos e a Satisfação com a Gestão permite aos gestores obter conclusões importantes, na medida em que, conhecendo a sensibilidade do seu quadro de pessoal à componente ética, poderão através de mudanças na sua orientação agradar e motivar os seus trabalhadores. Os gestores devem

valorizar esta dimensão e procurar transmitir aos trabalhadores que os valores éticos são importantes para a organização. Esta transmissão pode ser realizada de diversas formas, através de formação, de sensibilização, de implementação de códigos de ética ou de conduta. Independentemente da forma, o importante é que seja realizada através de um processo comunicativo eficaz que atinja os trabalhadores.

Foi também comprovada estatisticamente a relação positiva entre os Valores Éticos Corporativos e o Comprometimento Organizacional. No ambiente competitivo em que as organizações se inserem, é possível aos gestores influenciar e possibilitar que os trabalhadores estabeleçam um vínculo afectivo à empresa. Esta é claramente uma vantagem que não devem desperdiçar. As pessoas, ao perceberem que têm na empresa um parceiro, uma fonte de auxílio e não apenas um posto de trabalho, tendem a dar uma resposta mais positiva, nomeadamente ao nível da quantidade e da qualidade do trabalho. São muitas vezes pequenos detalhes que fazem a diferença entre o sucesso e o insucesso, sendo importante para os gestores conhecerem algumas das razões que motivam determinadas atitudes dos seus colaboradores.

Ao nível das práticas de RSE, e através da Análise Descritiva, foi possível observar que os inquiridos apontaram que as suas organizações valorizavam de forma superior as questões referentes aos Clientes e Consumidores e ao Público Interno. Estes resultados apontam claramente que as organizações estão sobretudo orientadas para o Cliente, até pela importância que este tem na sobrevivência da empresa. Os resultados atingidos em relação ao Público Interno permitem afirmar que as empresas já consideram que esta dimensão é importante e que, valorizando os recursos humanos, e criando condições de trabalho favoráveis, contribuem para o seu próprio desenvolvimento.

Em relação aos resultados obtidos acerca da influência das práticas de RSE sobre a Satisfação com a Gestão, o Comprometimento Organizacional, a Superação no Trabalho e o Comportamento Inovador, apesar de terem sido encontradas algumas relações positivas, estas são pouco significativas e algo inconsistentes. No entanto, há que referir que no contexto do modelo de Satisfação, foram encontradas algumas evidências do quanto é importante a

RSE para os trabalhadores, sobretudo nos aspectos mais próximos e que mais os envolvem.

Considera-se também que, em relação aos resultados respeitantes aos modelos de Superação no Trabalho e Comportamento Inovador, as conclusões obtidas foram pouco significativas. Como se verificou, são sobretudo características individuais que moldam as respostas psicológicas dos indivíduos, não tendo sido possível comprovar de forma significativa a influência contextual.

No que diz respeito ao Desempenho, medido em termos de Produtividade e de Flexibilidade/ Adaptabilidade, a principal conclusão foi a influência significativa do Comportamento Inovador.

O Comportamento Inovador deve ser potenciado nos trabalhadores, e uma das principais fontes de inovação é o conhecimento. Como foi possível observar pela Análise Descritiva são os trabalhadores mais qualificados que relatam Comportamentos mais inovadores. Assim, as organizações e os gestores devem ter em consideração que devem promover a formação e a qualificação dos seus quadros para obter superiores níveis de Desempenho.

Ao nível teórico, considera-se que os resultados globais foram conclusivos e contribuem para um melhor conhecimento ao nível da Organização Empresarial. A análise multidimensional da RSE é um campo da literatura em desenvolvimento, e que precisa de ser refinada para a obtenção de conclusões mais sólidas.

5.2 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Um estudo desta natureza enfrenta diversas limitações metodológicas que afectam o contributo do mesmo.

Desde logo, há que referir que se trabalhou sobre “percepções”, e clarificando o conceito de percepção como o processo pelo qual o indivíduo organiza e interpreta as suas impressões sensoriais, com o objectivo de proporcionar sentido ao ambiente que o rodeia, há que referir que o sujeito pode

percepcionar uma realidade substancialmente diferente da realidade objectiva. É possível que o respondente provisione informação incorrecta ou incompleta, e assim o investigador é obrigado a trabalhar numa realidade difusa e não sobre factos concretos.

É também de referir a existência de limitações temporais, que influenciaram a recolha e o tamanho da amostra. Optou-se por recolher dados através de amostras por conveniência e aleatórias e era pretendido recolher um maior número de respostas, o que não foi possível.

Outra das limitações tem a ver com o facto de as variáveis dependentes e independentes serem colhidas de forma simultânea. Este facto aumenta o risco da variância do método comum, em que as relações estatísticas encontradas são inflacionadas (Podsakoff e Organ, 1986). Outros estudos poderiam eliminar este problema. Através de uma recolha de dados espaçada no tempo, poderia ser eliminada a tendência que os inquiridos manifestam por procurar encontrar semelhanças nas questões e manter consistência nas respostas. Outra forma poderia ser através de uma metodologia de duas fontes, em que enquanto alguns indivíduos descreviam a organização, outros relatavam as suas atitudes e comportamentos. No entanto, esta forma obrigaria a um nível agregado de análise organizacional, em vez de estados psicológicos dos indivíduos e do clima organizacional, o que poderia tornar a análise mais complexa.

Também é de referir que, ao nível da literatura, não foram encontrados muitos estudos que permitissem relacionar as práticas de RSE com as atitudes dos trabalhadores, o que limita a análise comparativa. Também ao nível das medidas de Desempenho, é criticável a escolha de uma escala que é escassamente referida na literatura.

Por último, surge a necessidade de melhorar e desenvolver as propriedades psicométricas dos instrumentos utilizados. Algumas escalas, sobretudo ao nível das dimensões de RSE, estavam bastante próximas, ou mesmo abaixo do limite de 0,7 (Alfa de Cronbach), o que implica que em futuros estudos, se deva refinar e desenvolver estas escalas.

5.3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este estudo procurou avaliar algumas das atitudes que os trabalhadores apresentam em relação à Ética e à RSE das organizações em que se inserem e explorou os potenciais efeitos ao nível do Desempenho. Verificou também a adequabilidade dos resultados encontrados com os da literatura.



Estes temas são bastante abrangentes e existe ainda um vasto terreno por explorar. Podem ser referidas algumas das linhas de orientação para trabalhos futuros:

- Ao nível da dimensão da amostra, seria importante alargar a base de respostas, para conduzir uma análise factorial confirmatória e explorar um Modelo Geral.
- Ao nível das escalas de RSE foi privilegiada uma análise com base nas práticas empresarias. No entanto, também seria oportuno a realização de um estudo com base nas orientações da organização para a RSE, nomeadamente com base nos modelos de Carroll e nas suas várias dimensões.
- Ao nível das atitudes comportamentais exploradas, para além do Comprometimento Organizacional, a Superação no Trabalho e o Comportamento Inovador, existem outras respostas psicológicas que poderiam ser analisadas, nomeadamente: a Motivação, a Orientação para o Cliente, a Intenção de Saída, ou a Satisfação com o Trabalho medida através de uma base mais alargada do que apenas da dimensão estudada (Satisfação com a Gestão da Organização).
- A aplicação de um modelo de duas fontes, com a medição das práticas de RSE pelo investigador em cada organização, compatibilizada com a análise de pequenos grupos de trabalhadores dentro de cada organização, poderia ser um trabalho interessante a realizar.

Perante o que foi indicado, conclui-se que ainda terá de ser realizado um esforço de investigação significativo para melhor perceber a influência da RSE nas atitudes e Comportamentos dos Trabalhadores.

ANEXOS

“Inquérito aos Trabalhadores – Responsabilidade Social Empresarial”

		FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DE COIMBRA INSTITUTO POLITÉCNICO DE LEIRIA
Inquérito aos Trabalhadores – Responsabilidade Social Empresarial		
Este inquérito tem como objectivo avaliar os comportamentos e atitudes dos trabalhadores em função das percepções de práticas de Responsabilidade Social Empresarial das organizações em que se inserem.		
PARTE I		
I.1 – Informações sobre o inquirido		
Sexo:	Feminino <input type="checkbox"/>	Masculino <input type="checkbox"/>
Idade:	<input type="text"/>	
Nível de escolaridade:	Mestrado / Pós Graduação: <input type="checkbox"/>	
	Curso Superior (Licenciatura/Bacharelato): <input type="checkbox"/>	
	Secundário (10–12º ano) <input type="checkbox"/>	
	Preparatório (5- 9º ano) <input type="checkbox"/>	
	Primário (1– 4º ano) <input type="checkbox"/>	
Função que desempenha na empresa:	Administrador/ Gerente <input type="checkbox"/>	
	Director de Departamento <input type="checkbox"/>	
	Chefe de Serviço <input type="checkbox"/>	
	Técnico <input type="checkbox"/>	
	Operador <input type="checkbox"/>	
	Outras funções <input type="checkbox"/>	
	Indique qual? <input type="text"/>	
Nº de Anos na Empresa:	<input type="text"/>	
I.2 – Informações sobre a empresa		
Sector de Actividade:	Serviços: <input type="checkbox"/> Comércio: <input type="checkbox"/> Indústria: <input type="checkbox"/>	
Produto ou Serviço Principal:	<input type="text"/>	
Localização	Concelho: <input type="text"/> Distrito: <input type="text"/>	
Número de funcionários:	Entre 0 e 10 <input type="checkbox"/>	Entre 11 e 30 <input type="checkbox"/>
	Entre 31 e 50 <input type="checkbox"/>	Entre 51 e 100 <input type="checkbox"/>
	Entre 101 e 250 <input type="checkbox"/>	Mais do que 251 <input type="checkbox"/>



Inquérito aos Trabalhadores – Responsabilidade Social Empresarial

PARTE II

Indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, de acordo com a seguinte escala:

1 Discordo Fortemente	2 Discordo	3 Não Concordo/ Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Fortemente
-----------------------	------------	------------------------------	------------	-----------------------

	1	2	3	4	5
1. As pessoas que trabalham na organização recebem um bom auxílio por parte dos órgãos de gestão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Os órgãos de gestão ouvem as nossas sugestões/reclamações.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Esta organização é gerida de forma apropriada.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os órgãos de gestão desta organização agem correctamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Eu tenho confiança na equidade e honestidade da gestão da organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, de acordo com a seguinte escala:

1 Discordo Fortemente	2 Discordo	3 Não Concordo/ Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Fortemente
-----------------------	------------	------------------------------	------------	-----------------------

	1	2	3	4	5
1. Na minha organização, os gestores têm muitas vezes comportamentos que considero não éticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Para ter sucesso, na minha organização é muitas vezes necessário comprometer a ética pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Na nossa organização, a Gestão de Topo, deu a conhecer, sem incerteza que comportamentos não éticos não serão tolerados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Se um dos gestores da nossa organização for descoberto por práticas não éticas em seu proveito pessoal (e não em proveito da organização) ele será prontamente repreendido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Se um dos gestores da nossa organização for descoberto por práticas não éticas em proveito da organização (e não em proveito pessoal) ele será prontamente repreendido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Inquérito aos Trabalhadores – Responsabilidade Social Empresarial

PARTE III

Nas seguintes opções, indique as práticas que são aplicáveis na sua empresa, de acordo com a seguinte escala:

1 Não	2 Em pequena parte	3 Em parte	4 Em grande parte	5 Sim
-------	--------------------	------------	-------------------	-------

	1	2	3	4	5
1. A empresa possui um documento escrito que esclarece quais são os comportamentos incentivados por ela no que se refere às relações pessoais e comerciais.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Na empresa é expressamente proibida a prática de pagamentos ou recebimentos irregulares que tenham como objectivo facilitar negócios, influenciar decisões em benefício da empresa ou induzir pessoas a conceder permissões indevidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. A empresa contempla de alguma forma o modo de relacionamento ético e transparente com o governo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. A empresa disponibiliza informações sobre o balanço social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. A empresa possui separação clara entre os negócios do proprietário/accionista e dos da organização (inclusive em questões relacionadas à responsabilidade social e doações).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Além de cumprir as suas obrigações legais, a empresa preocupa-se em oferecer aos seus colaboradores um ambiente físico agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde e está receptiva a críticas e sugestões relativas a estes aspectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. A empresa oferece benefícios sociais adicionais que se estendem à família do colaborador (por ex. plano de saúde, orientação sobre prevenção de doenças).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Na contratação de profissionais, a empresa divulga os critérios objectivos que vai utilizar na selecção dos candidatos (por exemplo, escolaridade, tempo de experiência e conhecimentos exigidos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Os critérios utilizados na selecção do pessoal são isentos de práticas discriminatórias em relação a quaisquer dos temas: género, raça, orientação sexual, idade e crenças religiosas ou políticas, bem como a portadores de deficiência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho e consumo é crescente. As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva e visual (por exemplo, rampas, avisos de segurança, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou máquinas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Como forma de demonstrar respeito ao indivíduo e transparência nas suas relações com os empregados, a empresa entende que é direito do empregado participar em sindicatos e associações de classe e permite que representantes sindicais compareçam à empresa para discutir questões referentes aos interesses dos empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Inquérito aos Trabalhadores – Responsabilidade Social Empresarial

	1	2	3	4	5
13. A empresa facilita o acesso à informação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. A empresa conhece, entende e avalia o impacto das suas actividades no meio ambiente, mantendo relatórios e registos (por exemplo, emissão de poluentes, consumo de energia e consumo de água).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A empresa procura implementar medidas que visam preservar o meio ambiente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Uma forma efectiva de reduzir os impactes ambientais é por meio da promoção da educação ambiental para os seus empregados e para a comunidade. A empresa realiza esse tipo de actividade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Quando se inicia o relacionamento com um novo fornecedor a empresa avalia se ele possui práticas de responsabilidade social, isto é, além da apresentação de boa proposta comercial (qualidade, preço e prazo), a empresa adopta critérios adicionais para decidir a contratação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. A empresa verifica constantemente as condições proporcionadas aos empregados dos seus fornecedores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. A empresa procura, se possível, orientar os fornecedores a seguir e a implementar os princípios de responsabilidade social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. A empresa tenta encontrar fornecedores em cooperativas de pequenos produtores e associações (por exemplo, cooperativas de artesãos, incubadores de negócio, micro e pequenas empresas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. A empresa possui um canal formal de comunicação com os seus consumidores/clientes (por exemplo, caixa de sugestões, número de telefone com os contactos de quem possa atender).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. A empresa analisa as dúvidas, sugestões e reclamações recebidas e utiliza-as como um instrumento para melhorar as suas actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A empresa procede à avaliação da satisfação dos seus consumidores/clientes visando avaliar e, com base nos resultados, implementar melhorias nos seus produtos/serviços.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. No processo de comunicação (contratos, propagandas), a empresa evita utilizar conteúdo enganoso ou que induza o consumidor/ cliente a erro de entendimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. A empresa pesquisa e divulga os riscos que os seus produtos/serviços possam causar à saúde e segurança dos seus consumidores/clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. A empresa preocupa-se em estar sempre em contacto com a comunidade envolvente, procurando minimizar os impactes negativos que as suas actividades possam causar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. A empresa tem práticas de gestão que beneficiem o desenvolvimento local.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. A empresa incentiva o trabalho voluntário dos seus empregados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. A empresa adoptou pelo menos uma organização da sua comunidade e mobiliza uma rede de contactos em favor dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Existe entre a empresa e as organizações por ela beneficiadas uma conversa franca sobre o papel de cada uma das parcerias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Inquérito aos Trabalhadores – Responsabilidade Social Empresarial

	1	2	3	4	5
31. A responsabilidade social empresarial deve ser encarada como uma forma de gestão do negócio e o lucro é parte do sucesso, cujos interesses devem ser conciliados com os da empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Como resultado da sua actividade na comunidade envolvente, a empresa acredita que obtém benefícios para o negócio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. A empresa procura participar nas organizações que integram outros empresários (por exemplo, organizações empresariais, associações comerciais, fóruns regionais).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. A empresa é criteriosa sobre o seu envolvimento em campanhas políticas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. A empresa informa os seus empregados sobre a importância da participação e acompanhamento das administrações públicas (por exemplo, orçamento participativo e consultas públicas).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Sempre que necessário, e possível, a empresa colabora com a melhoria dos espaços públicos da sua região (por exemplo, escolas, postos de saúde, praças e áreas verdes).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE IV

Indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, de acordo com a seguinte escala:

1 Discordo Fortemente	2 Discordo	3 Não Concordo/ Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Fortemente
-----------------------	------------	------------------------------	------------	-----------------------

	1	2	3	4	5
1. Eu estou disposto a fazer um esforço para além do esperado para ajudar esta organização a ter sucesso.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Eu digo aos meus amigos que é bom trabalhar nesta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Eu sinto que os meus valores e os valores desta organização são muito idênticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Eu tenho orgulho em dizer às outras pessoas que faço parte desta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Esta organização inspira positivamente a forma como desempenho o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Eu estou muito contente por ter escolhido esta organização para trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Eu preocupo-me seriamente com o futuro desta organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Para mim, esta é uma das melhores organizações para trabalhar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Inquérito aos Trabalhadores – Responsabilidade Social Empresarial

Indique por favor o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, de acordo com a seguinte escala:

1 Discordo Fortemente	2 Discordo	3 Não Concordo/ Nem Discordo	4 Concordo	5 Concordo Fortemente
-----------------------	------------	------------------------------	------------	-----------------------

1. Eu sou muito inteligente e empreendedor na execução do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Eu sou uma pessoa muito criativa a encontrar formas de fazer o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Eu tenho orgulho em conseguir que as coisas aconteçam mesmo quando há dificuldades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Eu sou imaginativo quando se trata de ultrapassar barreiras no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Indique por favor, de que forma é que as seguintes afirmações se aplicam a si, de acordo com a seguinte escala:

1 Definitivamente, não se aplica a mim	2 Não se aplica a mim	3 É Indiferente	4 Aplica-se a mim	5 Aplica-se a mim completamente
--	-----------------------	-----------------	-------------------	---------------------------------

	1	2	3	4	5
1. No meu trabalho, tenho ideias com frequência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Na minha empresa, as pessoas consideram-me como um forte defensor/a da renovação e da mudança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gosto de experimentar as coisas de uma maneira nova.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Penso em projectos inovadores como um desafio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. No meu trabalho, sou promotor de muitas iniciativas de melhoria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Os meus colegas, olham-me como alguém que gosta de fazer coisas novas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Gosto de contribuir para a implementação das ideias dos outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. De forma contínua procuro acompanhar as tendências e os desenvolvimentos no meu trabalho, através da leitura, da presença em conferências ou participação em cursos de formação, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Inquérito aos Trabalhadores – Responsabilidade Social Empresarial

PARTE V

Por favor, assinale a resposta que melhor descreve o seu trabalho, em comparação com seus colegas. As respostas possíveis são as seguintes:

1 Abaixo da Média	2 Na Média	3 Acima da Média	4 Muito Bom	5 Excelente
-------------------	------------	------------------	-------------	-------------

	1	2	3	4	5
1. Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Qual é nível de eficiência do seu trabalho em comparação com seus colegas? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Como se classifica, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Como reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O autor agradece a sua atenção e o tempo dispendido para responder a este questionário. Caso pretenda obter os resultados deste estudo, indique o contacto para se proceder ao envio dos resultados (opcional):

Caso pretenda deixar alguma sugestão ou fazer algum comentário, agradeço que o faça no seguinte espaço (opcional):

Para qualquer informação ou esclarecimento adicional, contactar pelo mail: Pedro.gaudencio@gmail.com

Análise Factorial: rsm2; rsm6; dim

Na análise factorial da variável rsm2 – Público Interno, foram extraídas duas componentes, como é possível observar pela tabela seguinte.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
6. Além de cumprir as suas obrigações legais, a empresa preocupa-se em oferecer aos seus colaboradores um ambiente físico agradável, seguro e que respeite as condições de higiene e saúde e está receptiva a críticas e sugestões relativas a estes aspectos.	,786	,061
7. A empresa oferece benefícios sociais adicionais que se estendem à família do colaborador (por ex. plano de saúde, orientação sobre prevenção de doenças).	,074	,811
8. Na contratação de profissionais, a empresa divulga os critérios objectivos que vai utilizar na selecção dos candidatos (por exemplo, escolaridade, tempo de experiência e conhecimentos exigidos).	,433	,378
9. Os critérios utilizados na selecção do pessoal são isentos de práticas discriminatórias em relação a quaisquer dos temas: género, raça, orientação sexual, idade e crenças religiosas ou políticas, bem como a portadores de deficiência.	,491	,376
10. A inclusão de pessoas com deficiências no mercado de trabalho e consumo é crescente. As dependências da empresa possuem recursos que facilitam o deslocamento e a convivência de pessoas com deficiência motora, auditiva e visual (por exemplo, rampas, avisos de segurança, sinais luminosos e sonoros em áreas de circulação de veículos ou máquinas).	,140	,705
11. Como forma de demonstrar respeito ao indivíduo e transparência em suas relações com os empregados, a empresa entende que é direito do empregado participar em sindicatos e associações de classe e permite que representantes sindicais compareçam à empresa para discutir questões referentes aos interesses dos empregados.	,507	,347
12. A empresa valoriza e incentiva o desenvolvimento profissional dos seus empregados.	,867	,076
13. A empresa facilita o acesso à informação como forma de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus empregados.	,862	,198

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabela 16 – Matriz das Componentes da variável rsm2 – Público Interno

No entanto após a análise do conteúdo das questões, foi decidido eliminar as questões r7 e r10, pois não constituíam um factor lógico comum.

Após esta eliminação de informação, foi encontrada uma variável com comportamento unidimensional, que explicava 51,01% da variância total dos dados, o que não sendo muito positivo, poderia ser considerado aceitável. Em termos de análise de consistência interna, o teste Alpha de Cronbach para a componente obtida foi considerado razoável, tendo em conta o valor de 0,785.

Em relação à análise factorial da variável rsm6 – Comunidade os resultados podem ser considerados de nível médio, pois o valor do teste de KMO é de 0,766 e também existe correlação entre as variáveis através do resultado do teste de esfericidade de Bartlett ($X^2=342,594$; sig = 0,000 e g.l. = 21), que é possível observar na tabela seguinte.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,766
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	342,594
	df	21
	Sig.	,000

Tabela 17 – Valores de KMO e do teste Bartlett para a variável rsm6 – Comunidade

Com estes dados, foram extraídas duas componentes, da variável inicial RSE – Comunidade, com uma variância explicada de 64,03%.

Da análise das questões da tabela seguinte, foram designadas duas componentes:

- rsm6b - RSE - Gestão das Relações com a Comunidade (englobando as questões 26,27,31 e 32)
- rsm6a - RSE - Práticas em Relação à Comunidade (englobando as questões 28,29 e 30)

Ao nível da análise de consistência interna os resultados dos testes Alpha de Cronbach foram considerados razoáveis em função dos valores obtidos serem 0,763 e 0,757 respectivamente para as componentes rsm6b e rsm6a.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
26. A empresa preocupa-se em estar sempre em contacto com a comunidade envolvente, procurando minimizar os impactes negativos que as suas actividades possam causar.	,380	,602
27. A empresa tem práticas de gestão que beneficiem o desenvolvimento local.	,485	,564
28. A empresa incentiva o trabalho voluntário dos seus empregados.	,765	,117
29. A empresa adoptou pelo menos uma organização da sua comunidade e mobiliza uma rede de contactos em favor dela.	,846	,150
30. Existe entre a empresa e as organizações por ela beneficiadas uma conversa franca sobre o papel de cada uma das parcerias.	,737	,261
31. A responsabilidade social empresarial deve ser encarada como uma forma de gestão do negócio e o lucro é parte do sucesso, cujos interesses devem ser conciliados com os da empresa.	-,070	,872
32. Como resultado da sua actividade na comunidade envolvente, a empresa acredita que obteve benefícios para o negócio.	,331	,774

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabela 18 – Matriz das Componentes da variável rsm6 – Comunidade

A variável dim – Desempenho, foi também submetida a análise factorial. Os resultados encontrados sugeriam a presença de dois factores. Após a análise do conteúdo das questões, foi decidido eliminar as questões d1 e d5 e 10, pois não constituíam um factor lógico comum.

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
1. Qual das seguintes opções melhor descreve a forma como seu supervisor o classificou na última avaliação formal de desempenho?	,572	,269
2. Como é que o seu nível de produção, em quantidade, se pode comparar com os níveis de produtividade dos seus colegas?	,866	,219
3. Como é que a qualidade do seu trabalho se pode comparar à dos seus colegas?	,870	,251
4. Qual é nível de eficiência do seu trabalho em comparação com seus colegas? Por outras palavras, até que ponto é que usa de forma adequada os recursos disponíveis (dinheiro, pessoas, equipamentos, etc.)?	,773	,245
5. Em comparação com os seus colegas, como avalia as suas capacidades de impedir ou minimizar potenciais problemas antes que eles ocorram?	,597	,488
6. Em comparação com os seus colegas, qual é a sua eficácia em adaptar-se às mudanças no trabalho?	,239	,889
7. Qual é a sua rapidez em adaptar-se às mudanças no trabalho, comparando com os seus colegas?	,292	,897
8. Como se classifica, em comparação com seus colegas, a ajustar-se a mudanças no modo de trabalho?	,305	,888
9. Como reage a situações de relativa emergência (como crises, prazos curtos, questões pessoais inesperadas, repartição dos recursos, problemas, etc.) em comparação com os seus colegas?	,537	,566
10. Como avalia a qualidade da sua resposta a situações de relativa emergência em comparação com os seus colegas?	,615	,559

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Tabela 19 – Matriz das Componentes da variável dim - Desempenho

A análise factorial realizada poderia ser considerada boa, tendo em consideração o valor do teste de KMO de 0,844 e também existe correlação entre as variáveis através do resultado do teste de esfericidade de Bartlett ($X^2=825,531$; sig = 0,000 e g.l. = 21)

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,844
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	825,531
	df
	21
	Sig.
	,000

Tabela 20 – Valores de KMO e do teste Bartlett para a variável dim - Desempenho

Com estes dados, foram extraídas duas componentes, da variável inicial Desempenho, com uma variância explicada de 81,13%.

Da análise das questões, foram designadas duas componentes:

- dimb - Desempenho Produtividade (englobando as questões 2, 3 ,4 e 5)
- dima - Desempenho Flexibilidade /Adaptabilidade (englobando as questões 6, 7 e 8)

Ao nível da análise de consistência interna o resultado do teste Alpha de Cronbach fora considerado excelente para o indicador de Desempenho Flexibilidade /Adaptabilidade, com o valor de 0,946 e bom para o indicador de Desempenho Produtividade com o valor de 0,876.

BIBLIOGRAFIA

Albinger, H. S., Freeman, S. J. (2000), "Corporate Social Performance and Attractiveness as an Employer to Different Job Seeking Populations", *Journal of Business Ethics*, Vol. 28, p.243-253.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, p.1-18.

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1996), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 49, p.252-276.

Ashforth, B. E., Mael F. (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, Vol.14, p.20-39.

Aupperle, K. E., Carroll A. B., et al. (1985), "An empirical-examination of the relationship between corporate social-responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, Vol. 28, nº 2, p.446-463.

Barney, J. B. (1999), "How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions", *Sloan Management Review*, Vol. 40, nº 3, p.137-145.

Bharadwaj, S., Menon A. (2000), "Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.17, p.424-434.

Bhuan, S. N., Menguc, B. (2002), "An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, p.1-11.

Bowen, H. (1953), "Social Responsibilities of the Businessman". *Harper & Row, New York*

Brammer, S., Millington A., et al. (2007), "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment", *International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, p.1701-1719.

Brown, M. E., Trevino, L. K., et al. (2005), "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, nº 2, p.117-134.

Buchanan, B. (1974), "*Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations*", *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, p.533-546.

Burningham, C., West, M. A. (1995). "Individual, climate, and group interaction processes as predictors of work team innovation", *Small Group Research*, Vol.26, nº1, p.106-117.

Carroll, A. B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, p.497-505.

Carroll, A. B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, nº4, p.39-48.

Carroll, A. B. (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct", *Business & Society*, Vol. 38, n. ° 3, p.268-295.

Chang, E. (1999), "Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention", *Human Relations*, Vol. 52, nº 10, p.1257-1278.

Chang, P.L., Chou, Y.C., et al. (2007), "Career needs, career development programmes, organizational commitment and turnover intention of nurses in Taiwan", *Journal of Nursing Management*, Vol.15, nº 8, p.801-810.

Churchil, G. A., Ford, N. M., et al. (1974), "Measuring job satisfaction of industrial salesmen", *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, nº3, p.254-260.

Cochran, P. L., Wood, R.A. (1984), "Corporate social-responsibility and financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, nº1, p.42-56.

Cohen-Charash, Y., Spector, P.E, (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behaviour & Human Decision Processes*, Vol. 86, p.278-321

Collier, J., Esteban, R. (2007), "Corporate social responsibility and employee commitment", *Business Ethics: A European Review*, Vol.16, nº1, p.19-33.

Comer, J. M., Machleit, K. A., et al. (1989), "Psychometric assessment of a reduced version of indsales", *Journal of Business Research*, Vol.18, nº4, p.291-302.

COM – Comissão das Comunidades Europeias (2001), Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas. COM (2001) 366. Bruxelas: Comissão Europeia. (disponível em: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf,05/11/2009)

Cullen, J.B., Praveen, P.K., Victor, B. (2003), 'The effects of ethical climates on organizational commitment: a two study analysis', *Journal of Business Ethics*, Vol.46, nº2, p.127–141.

Davis, K. (1960), "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", *California Management Review*, Vol. 2, p.70-76.

Davis, K. (1975), "Five Propositions for Social Responsibility", *Business Horizons*, Vol. 18, nº 3, p.19-24.

De Jong, J. P. J., Kemp, R. (2003), "Determinants of Co-Workers' Innovative Behaviour: An Investigation into Knowledge Intensive Services", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, p.189-212.

Diagnóstico: Identificação de Práticas de Responsabilidade Social nas PME, (2005), CTCV, (disponível em: <http://www.serpme.org/docs/diagnostico.pdf>, 05/11/2009).

Drucker, P. F. (1984), "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, Vol. 26, p.53-63.

Dubinsky, A. J., Ingram, T. N. (1984), "Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: An Exploratory Investigation", *Journal of Business Ethics*, Vol.3, p. 343-353.

Dutton, J. E., J. M. Dukerich, et al. (1994), "Organizational Images and Member Identification", *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, p.239-263.

Eby, L. T., Freeman, D. M., et al. (1999), "Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model" *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 72, p.463-483.

Ferrell, O. C., Gresham, L. G. (1985), "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 49, p.87-96.

Ferrell, O. C., Johnston, M. W., et al. (2007), "A framework for personal selling and sales management ethical decision making", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27, p.291-299.

Ford, R. C., Richardson, W. D. (1994), "Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature", *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, p.205-221.

Friedman, Milton (1962), "Capitalism and Freedom", *University of Chicago Press*.

Friedman, Milton (13 Setembro, 1970), "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *New York Times Magazine*, nº33, p.122-126.

Garriga, E., Melé, D. (2004), "Corporate Social Responsibility – Theories: Mapping the Territory", *Journal of Business Ethics*, Vol.53, p.51-71.

Graves, S. B, Waddock, S. A. (1994), "Institutional owners and corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol.37, p.1034-1046.

Hammer, T. H., Landau, J. C., et al.(1981), "Absenteeism When Workers Have a Voice: The Case of Employee Ownership", *Journal of Applied Psychology*, Vol.66, p.561-573.

Harris, E. G., Artis, A. B., et al. (2006), "Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis." *Journal of Business Research*, Vol.59, nº4, p.407-415.

Hart, S. L. (1995), "A natural-resource-based view of the firm", *Academy of Management Review*, Vol.20, p.986-1014.

Hartman, S. J., Yrle, A. C., et al (1999), "Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting", *Journal of Business Ethics*, Vol.20, p.337-351.

Hunt, S. D., Wood, V. R., et al. (1989), "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing", *Journal of Marketing*, Vol.53, nº3, p.79-90.

Instituto Ethos (2009), "Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Empresarial para Micro e Pequenas Empresas", SEBRAE. (disponível em http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/IndicadoresEthos-Sebrae_2009_port.pdf, 05/11/2009).

Jansen, E., Vonglinow, M. A. (1985), "Ethical ambivalence and organizational reward systems", *Academy of Management Review*, Vol.10, nº4, p.814-822.

Johnson, R. A., Greening, D. W. (1999), "The effects of corporate governance and institutional ownership types of corporate social performance", *Academy of Management Journal*, Vol.42, p.564-576.

Joseph, J., Deshpande, S. P. (1997), "The impact of ethical climate on job satisfaction of nurses", *Health Care Management Review*, Vol.22, nº1, p.76-81.

Kanter, R. M. (1988), "When a thousand flowers bloom: structural, collective, and social conditions for innovation in organization", *Research in Organizational Behavior*, Vol.10, p.169-211.

Kleysen, R.F., Street, C.T. (2001), "Towards a Multi-dimensional measure of individual innovative behaviour", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2, nº3, p. 284–296.

Koh, H. C., Boo, E. H. Y. (2001) "The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore", *Journal of Business Ethics*, Vol.29, nº4, p.309-324.

Lado, A. A., Wilson, M. C. (1994), "Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective", *Academy of Management Review*, Vol.19, p.699-727.

Licata, J. W., Mowen, J. C., et al. (2003), "On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31, n°3, p.256-271.

Lind, et al. (1993), "*Individual and corporate dispute resolution: Using procedural fairness as a decision heuristic*", *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, p.224–251.

Mathieu, J. E., Zajac's D. M. (1990), "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational", *Psychological Bulletin*, Vol.108, p.171-194.

Luthans, F., Welsh, D.H.B., Taylor, L. (1988), "A descriptive model of managerial effectiveness", *Group & Organization Studies*, Vol,13, n°2, p.148-162.

Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., et al. (2007), "The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28, p.1059-1075.

Maignan, I., Ferrell, O. C. (2001), "Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions", *European Journal of Marketing*, Vol.35, p.457-484.

Matten, D., Crane, A. et al. (2003), "Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship", *Journal of Business Ethics*, Vol.45, p.109-120.

McCaul H. S., Hinsz V. B., dan Mc Kaul K. D. (1995), "Assessing organizational Commitment: An employee's global attitude toward the organization", *Journal of Applied Behavioural Sciences*, Vol. 31, n°3, p.80-90.

McCrae, R. R., John O. P. (1992), "An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications", *Journal of Personality*, Vol.60, n°2, p.175-215.

McGuire, J. B., Sundgren, A., et al. (1988), "Corporate social responsibility and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol.31, p.854-872.

Melé, D., Guillen, M. (2006), "*Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship With Ethics and Social Responsibility*", IESE Business School Working Paper n°. 658. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=960663>

Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2002), "Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, p.474-487.

Meyer, J. P., et al. (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, p.20-52.

Moldaschl, M., Fischer, D. (2004), "Beyond the Management View: A Resource-Centered Socio-Economic Perspective", *Management Revue*, Vol.15, p.122-151.

Mott, P. E. (1972), "The characteristics of effective organizations" *New York: Harper & Row*.

Mowday, R. T., McDade, T. W. (1979), "Linking behavioral and attitudinal commitment: a longitudinal analysis of job choice and job attitudes", *Academy of Management Proceedings*, p.84-88.

Mowday, R. T., Steers, R. M., et al. (1979), "Measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, nº2, p.224-247.

Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982), "Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover", *New York: Academic Press*.

Paine, L. S. (1994), "Managing for organizational integrity", *Harvard Business Review*, Vol. 72, nº2, p.106-117.

Peloza, J., Papania, L. (2008), "The Missing Link between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Stakeholder Salience and Identification", *Corporate Reputation Review*, Vol.11, p.169-181.

Peterson, D. K. (2004), "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment", *Business & Society*, Vol.43, p. 296-319.

Pfeffer, J. (1994), "Competitive Advantage Through People", *California Management Review*, Vol.36, p.9-28.

Podsakoff, P. M., Organ, D. W. (1986), "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, Vol.12, p.531-544

Porter, L. W., Steers, R. M., et al. (1974), "Organizational commitment, job-satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, p.603-609.

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2002), "The competitive advantage of corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol. 80, nº12, p.56-68

Quazi, A., O'Brien, D. (2000), "An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol.25, p.33-51.

Ricketta, M. (2002), "Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, p.257-266.

Rynes, S. L. Bretz Jr., R. D. (1991), "The importance of recruitment in job choice: a different way of looking", *Personnel Psychology*, Vol.44, nº3, p.487-521.

Saks, A. M., Ashforth, B. E. (1997), "A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes", *Personnel Psychology*, Vol.50, p.395-426.

Schwartz, M., Carroll, A. (2003), "*Corporate social responsibility: a three-domain approach*", *Business Ethics Quarterly*, Vol.13, p.503-530.

Schwartz, M., Carroll, A. (2008), "Integrating and unifying competing and complementary frameworks: the search for a common core in the business and society field", *Business & Society*, Vol. 47, nº2, p.148–186.

Schweper Jr, C. H. (1999), "Research Note: The Relationship between Ethical Conflict, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Salesforce" *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19, nº1, p.43-49.

Schweper Jr, C. H. (2001), "Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce", *Journal of Business Research*, Vol.54, p.39-52.

Sethi, S. P. (1975), "Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework", *California Management Review*, Vol.17, p.58-64.

Shafer, W. E. (2002), "Ethical Pressure, Organizational - Professional Conflict, and Related Work Outcomes among Management Accountants", *Journal of Business Ethics*, Vol.38, p.263-275.

Sims, R. L., Kroeck, K. G. (1994), "The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover", *Journal of Business Ethics*, Vol.13, p. 939-947.

Sims, R. L., Keon, T. L. (1997), "Ethical Work Climate as a Factor in the Development of Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, Vol.16, p. 1095-1105.

Smith, C. (1994), "The New Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, Vol.72, p.105-116.

Smith, W. J., Wokutch, R. E., et al. (2001), "An Examination of the Influence of Diversity and Stakeholder Role on Corporate Social Orientation", *Business & Society*, Vol.40, nº3, p.266-294.

Somers, M. J. (1995), "Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.16, nº1, p.49-58.

Somers, M. J. (2001), "Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values", *Journal of Business Ethics*, Vol.30, p.186-195.

Steers, R. M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol.22, p.46-56.

Tepper, B. J., Taylor, E. C. (2003), "Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors", *Academy of Management Journal*, Vol.46, p.97-105.

Trevino, L. K. (1986), "*Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model*", *Academy of Management Review*, Vol.11, n°3, p.601-617.

Trevino, L. K., Butterfield, K. D., et al. (1998), "The ethical context in organizations: influences on employee attitudes and behaviors", *Business Ethics Quarterly*, Vol.8, p.447-476.

Turban, D. B., Greening, D. W. (1997), "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, Vol.40, p.658-672.

Turban, D. B., Greening, D. W. (2000), "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce", *Business & Society*, Vol.39, p.254-280.

Turker, D. (2009), "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study", *Journal of Business Ethics*, Vol.85, p.411-427.

Valentine, S., Barnett, T. (2003), "Ethics code awareness, perceived ethical values, and organizational commitment", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.23, p.359-367.

Valentine, S., Fleischman, G. (2008), "Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction", *Journal of Business Ethics*, Vol.77, p.159-172.

Valentine, S. (2009), "Ethics training, ethical context, and sales and marketing professionals' satisfaction with supervisors and coworkers", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.29, p.227-242.

Vandenabeele, W. (2009), "The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM--performance relationship", *International Review of Administrative Sciences*, Vol.75, n°1, p.11-34.

Vandenbergh, C., Tremblay, M. (2008), "The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study", *Journal of Business & Psychology*, Vol.22, p.275-286.

Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., et al. (1998), "Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: A study of Indian managers", *Journal of Business Ethics*, Vol.17, n°4, p.365-371.

Vitell, S. J., Davis, D. L. (1990), "The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation", *Journal of Business Ethics*, Vol.9, p. 489-494.

West, M. A., Farr, J. (1989), "Innovation at work: Psychological perspectives", *Social Behavior*, Vol.4, p.15–30.

West, M. A., Altink, W. M. (1996), "Innovation at work: Individual, group, organizational, and socio-historical perspectives", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, nº1, p.3 - 11.

West, M. A., Shipton, H. J., et al. (2006), "When promoting positive feelings pays: Aggregate job satisfaction, work design features, and innovation in manufacturing organizations", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol.15, p.404-430.

Weaver, G. R., Trevino, L. K. (1999), "Compliance and values oriented ethics programs: influences on employees' attitudes and behaviour", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9, p.315-335.

Wood, D. J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, Vol.16, p.691-718.

Wright, P., Ferris S. P., et al. (1995), "Competitiveness through management of diversity: effects on stock price valuation", *Academy of Management Journal*, Vol.38, p.272-287.

Yousef, D. A. (2003), "Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *International Journal of Human Resource Management*", Vol.14, p.1067-1079.