



Susana Cristina Henriques Leal

AS PERCEÇÕES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS E O CAPITAL PSICOLÓGICO COMO ANTECEDENTES DO EMPENHAMENTO E DO DESEMPENHO

Dissertação de Doutoramento na área científica de Gestão de Empresas, especialidade de Gestão e Pessoas, orientada pelos Senhores Professores Doutores Arménio Rego e Arnaldo Coelho, e apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Agosto de 2012



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Susana Cristina Henriques Leal

As Perceções de Responsabilidade Social das Empresas e o Capital Psicológico como Antecedentes do Empenho e do Desempenho

Dissertação de Doutoramento na área científica de Gestão de Empresas, na
especialidade de Gestão e Pessoas, apresentada à Faculdade de Economia
da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Doutor

Orientadores: Prof. Doutor Arménio Rego e Prof. Doutor Arnaldo Coelho

Coimbra, 2012

Aos meus pais

Ao Filipe, meu marido

À minha filha Carolina

Apoio financeiro

Este trabalho foi realizado com apoio da Fundação para a Ciência e Tecnologia, financiada pelo POPH-QREN (referências n.º SFRH/BD/46266/2008 e n.º SFRH/PROTEC/49930/2009).

AGRADECIMENTOS

Gostava de expressar a minha gratidão a todos os que de alguma forma contribuíram para esta dissertação. Aos meus orientadores pela honra que me concederam ao aceitarem orientar esta pesquisa. Ao Prof. Arménio Rego, agradeço o privilégio de dispor da sua orientação exemplar, do seu apoio científico e pedagógico, da sua disponibilidade permanente, de todas as palavras de incentivo e de motivação que me dirigiu. Ao Prof. Arnaldo Coelho, agradeço a disponibilidade demonstrada, a orientação e apoio prestados, a autonomia que tão generosamente me concedeu. A ambos sou grata pela confiança e liberdade intelectual com que me privilegiaram.

A segunda menção é dirigida a todos os Diretores Gerais e Diretores de Recursos Humanos que autorizaram a recolha de dados, bem como a todos os que com eles colaboraram nesse procedimento, nomeadamente: Dr.^a Adriana Salvador Corga, Sr. Américo Loureiro, Dr.^a Ana Figueiredo, Dr.^a Anabela Carvalho, Dr. António Barroso, Sr. Augusto Góis, Dr.^a Cátia Leite, Dr.^a Célia Santos, Dr.^a Cristina Farinha, Dr. Domingos Gonçalves, Doutor Estevão de Moura, Dr. Fernando Bernardino, Dr.^a Filipa Freitas, Dr.^a Helena Maria Martinho, Dr.^a Isabel Proença, Dr.^a Joana Pereira, Dr.^a Joana Carvalho, Dr. João Pereira, Dr. José David, Eng.^o José Miranda, Dr. Luís Patornilho, Dr.^a Maria Graça Rebocho, Dr.^a Maria José Teixeira, Dr. Miguel Peixoto, Dr. Nuno Pascoal, Dr. Nuno Silva, Eng.^o Pedro Alves Costa, Dr. Pedro Cruz, Eng.^o Pedro Loureiro, Dr. Pedro Pepino, Dr. Silva Tavares, Dr.^a Sónia Teles, Dr.^a Tília Nunes. Dirijo uma palavra de apreço à colaboração excepcional do Sr. Augusto Góis e da Eng.^a Maria Cidália Abreu, dirigentes da Tecnicelpa – Associação Portuguesa dos Técnicos das Indústrias de Celulose e Papel. Agradeço, também, a todos os colaboradores que, anonimamente, tiveram a amabilidade de responder aos questionários. Sem a sua participação este estudo não teria sido possível. Agradeço, também, ao Prof. Fred Luthans e à Mind Garden por autorizarem o uso da escala de avaliação do capital psicológico positivo.

Gostava ainda de mostrar o meu apreço aos meus amigos mais próximos, que estiveram sempre presentes nos melhores e piores momentos. À Sandra Oliveira, pela troca de experiências, pela disponibilidade incondicional, pelo constante incentivo e por ouvir os meus desabafos nos momentos de dificuldade e desmotivação. Ao Prof. Jorge Faria, pela disponibilidade e ajuda, pelos comentários críticos que contribuíram para manter o rumo e por

continuamente me entusiasmar a prosseguir este projeto com ânimo e afinco. À Tília Nunes, pelo carinho e generosidade com que me apoiou e por todas as palavras de incentivo que me dirigiu. À Prof.^a Fátima Jorge e ao Dr. José Manuel Anacleto pela imensa generosidade e apoio prestados. À Cristina Soares e ao Paulo Sousa pela amizade, genuína e autêntica, que têm demonstrado. À Teresa Rosa, à Marina Santos, à Goreti Dâmaso, pela colaboração e apoio demonstrados. Não esqueço todos os amigos da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém que contribuíram, direta ou indiretamente, para que prosseguisse este trabalho.

Cumpre-me agradecer o apoio prestado pelo Instituto Politécnico de Santarém e pela Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém, nomeadamente, o que adveio da Direção, da Coordenação do Departamento de Ciências Sociais e Organizacionais (Prof. Nuno Leitão), e da Coordenação da Área de Administração Empresarial e Pública (Prof. Fernando Lucas).

Por último, contudo não menos importante, devo um agradecimento especial a toda a minha família. Aos meus pais, António e Maria da Conceição, pelos valores que me transmitiram, pelo exemplo que dão e pelo apoio incondicional com que me têm mimado ao longo de toda a minha vida. Ao meu marido Filipe, pelo amor, carinho, dedicação, presença e forma como sempre me apoiou e entusiasmou a ultrapassar as dificuldades e a prosseguir com o trabalho. À minha filha Carolina, por ser a luz da minha alma e o calor do meu coração. A todos os restantes membros da minha família mais próxima (Pedro, Susete, D.^a Natália, Sr. Arclides, Mafalda) agradeço o apoio e disponibilidade que sempre mostraram nos momentos mais difíceis.

RESUMO

Este trabalho, envolvendo dois estudos empíricos, insere-se no domínio dos estudos organizacionais positivos. Respondendo ao apelo de alguns investigadores para que se estude a responsabilidade social das empresas (RSE) ao nível individual e se investigue como as perceções de RSE influenciam as atitudes e comportamentos das pessoas no trabalho, a atual pesquisa investiga: (a) a dimensionalidade das perceções de RSE, (b) se as perceções de RSE dos colaboradores predizem diretamente o capital psicológico positivo (PsyCap), o empenhamento afetivo (EA) e o desempenho individual (desempenho próprio do papel e comportamentos de cidadania organizacional), (c) se o PsyCap e o EA medeiam parcialmente a relação entre as perceções de RSE e o desempenho individual, (d) o efeito moderador exercido por variáveis organizacionais (dimensão da empresa, possuir ou não relatório de RSE/sustentabilidade, sector de atividade) e individuais (género do colaborador, idade do colaborador, antiguidade na organização, escolaridade do colaborador, período de convivência entre superior e subordinado) nas relações do modelo.

No primeiro estudo, inquiriram-se 210 membros organizacionais (58% do género feminino, idade média de 31,3 anos), visando desenvolver um novo instrumento de medida das perceções de RSE. No segundo, foi inquirida uma amostra de 279 indivíduos (provenientes de vinte empresas portuguesas, 59% do género masculino, idade média de 38,9 anos, 58,1% oriundos de empresas industriais e os restantes de empresas de serviços), com a qual se testou o modelo conceptual. Os colaboradores descreveram as suas perceções de RSE, o PsyCap e o EA; o seu desempenho individual foi descrito pelos respetivos superiores hierárquicos. O modelo foi testado através de modelos de equações estruturais.

Os principais resultados são os seguintes: (a) os colaboradores distinguem sete dimensões de responsabilidades sociais das empresas (económicas orientadas para os proprietários/acionistas; económicas orientadas para os clientes; legais; éticas; discricionárias orientadas para os colaboradores; discricionárias orientadas para a comunidade; discricionárias orientadas para o ambiente natural); (b) as perceções de RSE predizem diretamente o PsyCap e o EA; (c) o EA de ligação medeia completamente a relação entre as perceções de RSE e o desempenho individual, (d) o PsyCap medeia parcialmente a relação entre as perceções de RSE e o EA de identificação; (e) as perceções de RSE exercem um

efeito indireto sobre o desempenho individual; (f) os colaboradores, ao perceberem inconsistências no desempenho da empresa ao nível das sete dimensões de RSE, reagem com menores níveis de EA de ligação; (g) algumas relações entre as variáveis do modelo são moderadas por fatores como a dimensão das empresas, a empresa possuir ou não relatório de RSE/sustentabilidade, a idade dos colaboradores, ou a função (chefia *versus* não chefia) dos respondentes.

Pesem embora as limitações do estudo, a evidência empírica obtida sugere que as percepções de RSE não só concorrem para desenvolver as atitudes e comportamentos dos colaboradores, como contribuem para reforçar as capacidades psicológicas positivas destes.

Palavras-chave: capital psicológico positivo, comportamentos de cidadania organizacional, desempenho próprio do papel, empenhamento afetivo, responsabilidade social das empresas.

ABSTRACT

This work, comprising two empirical studies, falls within the domain of positive organizational scholarship. Answering to the call from some researchers to study corporate social responsibility (CSR) at the individual level and to investigate how perceptions of CSR influence the attitudes and behaviors of people at work, this research investigates: (a) the dimensionalization of perceptions of CSR; (b) whether employees' perceptions of CSR directly predict their positive psychological capital (PsyCap), affective commitment (AC) and individual performance (in-role performance and organizational citizenship behaviors); (c) whether the PsyCap and AC partially mediate the relationship between employees' perceptions of CSR and individual performance; (d) the moderation effect played by organizational (size of the firm, the presence or otherwise of CSR/sustainability reports, sector of activity) or individual variables (employee's gender, employee's age, organizational tenure, length of supervisor-employee contact) between the relations of the model.

In the first study, 210 organizational members were surveyed (58% female, mean age of 31.3 years), with the aim of developing a new instrument for measuring perceptions of CSR. In the second study, a sample of 279 individuals from 20 Portuguese firms (59% male, mean age of 38.9 years, 58.1% working in industrial firms and the remainder in service firms) was used to test the conceptual model. Employees reported their perceptions of CSR, PsyCap and AC, while their respective supervisors reported on their individual performance. The model was tested with structural equation modeling.

The main findings are as follows: (a) the employees distinguish seven dimensions of corporate social responsibility (economic responsibility toward owners/shareholders; economic responsibility toward customers; legal, ethical, discretionary responsibility toward employees; discretionary responsibility toward the community; discretionary responsibility toward the natural environment); (b) the employee's perceptions of CSR directly predict the PsyCap and AC; (c) the AC of attachment fully mediates the relationship between perceptions of CSR and individual performance; (d) PsyCap partially mediates the relationship between perceptions of CSR and the AC of identification; (e) perceptions of CSR indirectly influence individual performance; (f) the employees who perceive inter-inconsistencies in the firm's performance on the seven dimensions of CSR react with lower AC-attachment levels; (g)

some relations between variables of the model are moderated by the size of the firm, whether or not the firm possesses CSR or sustainability report, employees' age, and the presence or not of a duty manager overseeing individuals.

Despite the limitations of this study, the empirical evidence suggests that perceptions of CSR not only contribute to the development of employees' attitudes and behaviors but also help reinforce their positive psychological capacities.

Keywords: positive psychological capital, organizational citizenship behaviors, in-role performance, affective commitment, corporate social responsibility

ÍNDICE

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 ENQUADRAMENTO GERAL E PERTINÊNCIA DO ESTUDO	1
1.2 OBJETIVOS DA PRESENTE PESQUISA E MODELO DE ANÁLISE.....	4
1.3 CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA E PRÁTICA	6
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	7
CAPÍTULO 2 – RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	11
2.1 RSE: UM “CONTÍNUO ESTADO DE EMERGÊNCIA”	11
2.2 MULTIPLICIDADE DE ABORDAGENS E TEORIAS.....	13
2.2.1 <i>Sistematização de Garriga e Melé</i>	14
2.2.2 <i>Sistematização de Matten e Crane</i>	15
2.3 CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS	16
2.3.1 <i>A abordagem de Carroll</i>	17
2.3.2 <i>A teoria dos stakeholders</i>	21
2.3.3 <i>A abordagem de Maignan e colaboradores</i>	26
2.3.4 <i>Abordagem da Comissão Europeia</i>	26
2.4 NÍVEIS DE ANÁLISE DA RSE.....	28
2.5 O NÍVEL DE ANÁLISE INDIVIDUAL: PERCEÇÕES DE RSE	32
2.6 CONSEQUÊNCIAS DAS PERCEÇÕES DOS COLABORADORES QUANTO À RSE	35
2.6.1 <i>Empenhamento organizacional</i>	39
2.6.2 <i>Satisfação com o trabalho</i>	40
2.6.3 <i>Atratividade da organização enquanto empregadora</i>	41
2.6.4 <i>Comportamentos de cidadania organizacional (CCO)</i>	41
2.6.5 <i>Outras consequências</i>	42
2.7 A DIMENSIONALIDADE DAS PERCEÇÕES DE RSE.....	45
2.7.1 <i>Diferentes métodos de medida sugerindo diferentes dimensões de RSE</i>	45
2.7.2 <i>Explorando um modelo de sete dimensões: Fundamentação teórica e hipóteses de investigação</i>	48
2.7.2.1 <i>Responsabilidade económica perante os clientes versus perante os proprietários</i>	49
2.7.2.2 <i>Três tipos de responsabilidades discricionárias</i>	50
2.8 AS PERCEÇÕES DE RSE: UM CONSTRUCTO DE 2.ª ORDEM?	51
CAPÍTULO 3 – CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO	53
3.1 DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL POSITIVO AO PSYCAP	53
3.2 AS DIMENSÕES DO PSYCAP.....	57
3.2.1 <i>Autoeficácia</i>	58
3.2.1.1 <i>Conceito e fundamentos teóricos</i>	58

3.2.1.2	Características dos indivíduos com elevados níveis de autoeficácia	59
3.2.1.3	Processos cognitivos que contribuem para o desenvolvimento da autoeficácia	60
3.2.1.4	Como desenvolver e estimular a autoeficácia?	61
3.2.2	<i>Esperança</i>	64
3.2.2.1	Conceito e fundamentos teóricos	64
3.2.2.2	Como desenvolver a esperança?	65
3.2.2.3	Características dos indivíduos com elevados níveis de esperança.....	67
3.2.3	<i>Otimismo</i>	68
3.2.3.1	Conceito e fundamentos teóricos	68
3.2.3.2	Como desenvolver o otimismo?.....	69
3.2.4	<i>Resiliência</i>	69
3.2.4.1	Conceito e fundamentos teóricos	69
3.2.4.2	Como desenvolver a resiliência?.....	70
3.3	O MODELO INTEGRADO DO PSYCAP: ANTECEDENTES E CONSEQUÊNCIAS	71
3.3.1	<i>Os antecedentes do PsyCap: alguma evidência empírica</i>	73
3.3.2	<i>As consequências do PsyCap: alguma evidência empírica</i>	76
3.3.2.1	Atitudes no trabalho	79
3.3.2.2	Intenções comportamentais	83
3.3.2.3	Comportamentos	83
3.3.2.4	Desempenho próprio do papel	87
3.4	PSYCAP: CARACTERÍSTICA INDIVIDUAL E ATRIBUTO DE UM COLETIVO.....	90
3.5	PERCEÇÕES DE RSE E PSYCAP: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	92
3.5.1	<i>Autoeficácia</i>	92
3.5.2	<i>Esperança</i>	93
3.5.3	<i>Otimismo</i>	94
3.5.4	<i>Resiliência</i>	95

CAPÍTULO 4 – EMPENHAMENTO AFETIVO.....97

4.1	MODELOS DE ABORDAGEM E CONCEITOS	97
4.2	MODELO DE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL DE MEYER E ALLEN.....	102
4.3	OS ANTECEDENTES, CORRELATOS, CONSEQUENTES E MODERADORES DO EA	105
4.3.1	<i>Antecedentes</i>	106
4.3.1.1	Variáveis demográficas.....	107
4.3.1.2	Diferenças individuais	107
4.3.1.3	Experiências relacionadas com o trabalho/influências sociais	108
4.3.1.4	Alternativas/investimentos.....	111
4.3.2	<i>Correlatos</i>	112
4.3.3	<i>Consequentes</i>	113
4.3.4	<i>Moderadores</i>	115
4.4	PERCEÇÕES DE RSE E EA: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	116
4.5	PSYCAP E EA: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	117

CAPÍTULO 5 – DESEMPENHO INDIVIDUAL	121
5.1 DESEMPENHO INDIVIDUAL: CONSTRUCTO MULTIDIMENSIONAL	121
5.2 DESEMPENHO PRÓPRIO DO PAPEL.....	122
5.2.1 Modelos de desempenho individual.....	123
5.2.2 Conceito de DPP	125
5.3 DESEMPENHO EXTRA PAPEL.....	127
5.3.1 Do desempenho extra papel aos CCO.....	128
5.3.2 Os diferentes modelos de CCO.....	130
5.3.3 Serão os CCO um constructo de 2.ª ordem?.....	135
5.3.4 Os antecedentes dos CCO	137
5.3.4.1 Características individuais.....	139
5.3.4.2 Características da tarefa.....	145
5.3.4.3 Características organizacionais.....	145
5.3.4.4 Comportamentos de liderança	146
5.3.5 Do discricionário ao requerido: os CCO aproximam-se do desempenho próprio do papel.....	148
5.4 PERCEÇÕES DE RSE, DPP E CCO: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO	152
5.5 PSYCAP, DPP E CCO: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO.....	156
5.6 EMPENHAMENTO AFETIVO, DPP E CCO: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO .	158
CAPÍTULO 6 – METODOLOGIA.....	161
6.1 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	161
6.2 AMOSTRAS E METODOLOGIA DE ANÁLISE DE DADOS: PANORÂMICA GERAL.....	163
6.2.1 Amostras/estudos	163
6.2.2 Metodologias de análise de dados.....	164
6.2.2.1 Modelos de equações estruturais	164
6.2.2.2 Análise de modelos de mediação.....	168
6.2.2.3 Análise dos efeitos de moderação.....	169
6.2.2.4 Análises de regressão linear múltipla	170
6.2.2.5 Questões atinentes à dimensão da amostra	171
6.2.2.6 Indicadores de agregação dos dados.....	171
6.3 ESTUDO 1: DESENVOLVIMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA DAS PERCEÇÕES DE RSE.....	172
6.3.1 A necessidade de adaptar o instrumento de medida das percepções de RSE.....	172
6.3.2 Geração dos itens.....	172
6.3.3 Desenvolvimento do instrumento de medida	173
6.3.4 Amostra.....	174
6.3.5 Análise do modelo de medida das percepções de RSE	175
6.4 ESTUDO 2: INSTRUMENTOS DE MEDIDA DAS PERCEÇÕES DE RSE, PSYCAP, EMPENHAMENTO AFETIVO E DESEMPENHO INDIVIDUAL	179
6.4.1 Empresas participantes e procedimentos	179
6.4.2 Cuidados relativos à variância do método comum.....	183
6.4.3 Cuidados relativos à redação dos itens.....	185

6.4.4	<i>Variáveis de controlo</i>	185
6.4.5	<i>Instrumentos de medida</i>	189
6.4.6	<i>Análise prévia dos dados e tratamento das não respostas</i>	190
6.4.6.1	<i>Análise prévia dos dados</i>	190
6.4.6.2	<i>Análise e tratamento das não respostas nos constructos do modelo</i>	191
6.4.6.3	<i>Tratamento das não respostas das variáveis de caracterização da amostra</i>	194
6.4.7	<i>Amostra</i>	194
6.4.8	<i>Validação do instrumento de medida das percepções de RSE</i>	195
6.4.9	<i>Validação do instrumento de medida do PsyCap</i>	203
6.4.10	<i>Validação do instrumento de medida do EA</i>	209
6.4.11	<i>Validação do instrumento de medida do desempenho individual</i>	211
6.4.12	<i>Modelo de medida global</i>	214
6.4.13	<i>Controlo quanto ao nível de análise</i>	214

CAPÍTULO 7 – RESULTADOS 215

7.1	DIMENSIONALIZAÇÃO DAS PERCEÇÕES DE RSE	215
7.1.1	<i>Resultados do estudo 1</i>	215
7.1.2	<i>Resultados do estudo 2</i>	217
7.2	MÉDIAS, DESVIOS-PADRÃO E CORRELAÇÕES	219
7.3	MEDIÇÃO E VALIDAÇÃO DO MODELO PROPOSTO	224
7.3.1	<i>Variáveis de controlo incluídas no teste do modelo</i>	224
7.3.2	<i>Teste do modelo proposto</i>	225
7.3.3	<i>Análise dos efeitos de mediação</i>	228
7.4	ANÁLISES POST HOC: EXPLORANDO OS DADOS	230
7.4.1	<i>O papel moderador exercido por algumas variáveis</i>	230
7.4.1.1	<i>Dimensão da empresa</i>	231
7.4.1.2	<i>Sector</i>	234
7.4.1.3	<i>Relatório de RSE</i>	234
7.4.1.4	<i>Género</i>	236
7.4.1.5	<i>Idade</i>	237
7.4.1.6	<i>Antiguidade na organização</i>	239
7.4.1.7	<i>Escolaridade dos colaboradores</i>	239
7.4.1.8	<i>Período de convivência entre superior e subordinado</i>	240
7.4.2	<i>O poder explicativo de cada dimensão de percepções de RSE para o PsyCap, EA e desempenho individual</i>	241
7.4.2.1	<i>O poder explicativo das dimensões de RSE para o PsyCap</i>	243
7.4.2.2	<i>O poder explicativo das dimensões de RSE para o EA e desempenho individual</i>	245
7.4.2.3	<i>Teste do efeito moderador do exercício de cargos de chefia</i>	246
7.4.3	<i>O poder explicativo de cada dimensão de PsyCap para o EA e desempenho individual</i>	248

CAPÍTULO 8 – ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES.....	253
8.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS.....	253
8.1.1 <i>A dimensionalidade das percepções de RSE</i>	253
8.1.1.1 Responsabilidade económica perante os clientes versus perante os proprietários	254
8.1.1.2 Três tipos de responsabilidades discricionárias	255
8.1.2 <i>O papel explicativo das percepções de RSE para o PsyCap</i>	258
8.1.2.1 Autoeficácia	258
8.1.2.2 Esperança	259
8.1.2.3 Resiliência	260
8.1.2.4 Otimismo	261
8.1.2.5 PsyCap.....	261
8.1.2.6 Variáveis de controlo.....	262
8.1.3 <i>O papel explicativo das percepções de RSE e do PsyCap para o EA</i>	263
8.1.3.1 A bidimensionalidade do EA.....	263
8.1.3.2 O poder preditivo das percepções de RSE para o EA.....	264
8.1.3.3 O poder preditivo do PsyCap para o EA.....	266
8.1.4 <i>O papel explicativo das percepções de RSE, do PsyCap e do EA para o desempenho individual</i>	269
8.1.4.1 O poder preditivo das percepções de RSE no desempenho individual	269
8.1.4.2 O poder preditivo do PsyCap no desempenho individual	271
8.1.4.3 O poder preditivo do EA no desempenho individual.....	273
8.1.5 <i>O papel mediador exercido pelo PsyCap e pelo EA</i>	274
8.1.5.1 O papel mediador do PsyCap	274
8.1.5.2 O papel mediador do EA	275
8.1.5.3 O papel mediador conjunto do PsyCap e do EA.....	275
8.1.6 <i>O papel moderador exercido por diversas variáveis</i>	276
8.1.6.1 Dimensão da empresa.....	276
8.1.6.2 Relatório de RSE ou de sustentabilidade	279
8.1.6.3 Idade.....	279
8.2 CONCLUSÕES GERAIS, IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	281
8.2.1 <i>Conclusões gerais</i>	281
8.2.2 <i>Implicações teóricas</i>	284
8.2.2.1 Desenvolvimento da escala de percepções de RSE	284
8.2.2.2 PsyCap.....	285
8.2.2.3 Empenhamento afetivo e desempenho individual	286
8.2.3 <i>Implicações práticas</i>	290
8.3 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS.....	296
8.4 COMENTÁRIOS FINAIS	300
REFERÊNCIAS	303

ANEXOS.....	343
ANEXO 1: ITENS DE RSE SELECIONADOS A PARTIR DA REVISÃO DA LITERATURA.....	344
ANEXO 2: ESCALA DE PERCEÇÕES DE RSE SUBMETIDA A PRÉ-TESTE POR CINCO MEMBROS ORGANIZACIONAIS (AVALIAÇÃO SEMÂNTICA E DE CONTEÚDO)	346
ANEXO 3: ESCALA DE PERCEÇÕES DE RSE CONSIDERADA NO ESTUDO 1, APÓS INTEGRAÇÃO DE ALTERAÇÕES DO PRÉ-TESTE.....	348
ANEXO 4: QUESTIONÁRIO DE MEDIDA DAS PERCEÇÕES DE RSE USADO NO ESTUDO 1	349
ANEXO 5: PEDIDO DE COLABORAÇÃO ENVIADO ÀS EMPRESAS.....	351
ANEXO 6: QUESTIONÁRIO DE MEDIDA DAS PERCEÇÕES DE RSE, PSYCAP E EMPENHAMENTO AFETIVO DIRIGIDO AOS COLABORADORES (ESTUDO 2).....	352
ANEXO 7: QUESTIONÁRIO DE MEDIDA DO DESEMPENHO INDIVIDUAL, DIRIGIDO AOS SUPERIORES HIERÁRQUICOS (ESTUDO 2)	356
ANEXO 8: ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DA BASE DE DADOS (ESTUDO 2) ANTES E APÓS O TRATAMENTO DAS NÃO RESPOSTAS.....	358
ANEXO 9: CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA (ESTUDO 2)	360
ANEXO 10: RESULTADOS DO MODELO DE MEDIDA GLOBAL	361
ANEXO 11: RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL PROPOSTO.....	363
ANEXO 12: RESULTADOS DO MODELO ESTRUTURAL FINAL	366
ANEXO 13: ESTIMATIVA DO MODELO FINAL CONSIDERANDO AS VARIÁVEIS COMO MANIFESTAS.....	369

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1: Classificação dos <i>stakeholders</i> segundo Wheeler e Sillanpää (1997)	23
Tabela 2.2: Ganhos potenciais obtidos pelas empresas que assumem responsabilidades sociais perante os <i>stakeholders</i>	25
Tabela 2.3: Estudos de RSE ao nível individual.....	30
Tabela 2.4: Consequências das perceções dos colaboradores quanto à RSE.....	36
Tabela 3.1: Estudos empíricos que consideram os antecedentes do PsyCap, enquanto constructo aglutinador das quatro capacidades que o compõem.....	74
Tabela 3.2: Consequências da autoeficácia, esperança, otimismo, resiliência e PsyCap, no contexto de trabalho, ao nível de análise individual.....	76
Tabela 4.1: As três componentes mais comuns do empenhamento organizacional (modelo de Meyer e Allen)	103
Tabela 5.1: Diferentes quadros conceptuais do desempenho individual	123
Tabela 5.2: Dimensões de comportamentos de cidadania organizacional.....	131
Tabela 5.3: CCO dirigidos aos indivíduos e CCO dirigidos à organização.....	132
Tabela 5.4: Dimensões de CCO detetadas em empresas operando em Portugal	135
Tabela 5.5: Principais estudos meta-analíticos atinentes ao desempenho extra papel publicados entre 2000-2009	137
Tabela 6.1: Valores de referência para os índices de qualidade de ajustamento dos MEE	166
Tabela 6.2: Análise fatorial confirmatória das perceções de RSE (estudo 1).....	176
Tabela 6.3: Resultados da análise discriminante para as perceções de RSE (teste dos constructos emparelhados para o estudo 1).....	177
Tabela 6.4: Comparação dos índices de ajustamento de modelos alternativos (estudo 1).....	178
Tabela 6.5: Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson (estudo 1)	178
Tabela 6.6: Breve caracterização das empresas participantes	183
Tabela 6.7: Análise fatorial confirmatória das perceções de RSE (estudo 2).....	196
Tabela 6.8: Resultados da análise discriminante para as perceções de RSE (teste dos constructos emparelhados para o estudo 2).....	198
Tabela 6.9: Análise fatorial confirmatória das perceções de RSE em diversas subamostras (estudo 2)	199
Tabela 6.10: Comparação dos índices de ajustamento de modelos alternativos (estudo 2).....	200
Tabela 6.11: Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson (estudo 2)	201
Tabela 6.12: Análise de utilidade da RSE global comparada com as componentes individuais	203
Tabela 6.13: Análise fatorial confirmatória do PsyCap.....	205
Tabela 6.14: Resultados da análise discriminante para o PsyCap (teste dos constructos emparelhados).....	206
Tabela 6.15: Comparação de modelos alternativos para a estrutura fatorial de 2. ^a ordem do PsyCap	207
Tabela 6.16: Análise de utilidade do PsyCap global comparado com as componentes individuais	208
Tabela 6.17: Análises fatoriais confirmatórias do empenhamento afetivo	210
Tabela 6.18: Análises fatoriais confirmatórias do desempenho individual	212

Tabela 6.19: Resultados da análise discriminante para o modelo de desempenho individual de 3 fatores (teste dos constructos emparelhados)	213
Tabela 7.1: Valores médios dos grupos que emergiram da análise de <i>clusters</i> (estudo 1)	216
Tabela 7.2: Valores médios dos grupos que emergiram da análise de <i>clusters</i> (estudo 2)	218
Tabela 7.3: Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson	220
Tabela 7.4: Estimativas dos efeitos diretos, indiretos e totais, intervalos de confiança corrigidos a 95% e valores <i>p</i> obtidos por reamostragem <i>Bootstrap</i> para o modelo final.....	229
Tabela 7.5: Análise multigrupo – comparação entre colaboradores de PME e de grandes empresas.....	232
Tabela 7.6: Regressões para testar o efeito moderador da dimensão da empresa (1.ª parte)	232
Tabela 7.7: Regressões para testar o efeito moderador da dimensão da empresa (2.ª parte)	233
Tabela 7.8: Análise multigrupo – comparação entre colaboradores de empresas industriais <i>versus</i> de serviços	234
Tabela 7.9: Análise multigrupo – comparação entre colaboradores de empresas possuidoras de relatório de RSE/sustentabilidade <i>versus</i> empresas sem relatório.....	235
Tabela 7.10: Regressões para testar o efeito moderador do relatório de RSE	235
Tabela 7.11: Análise multigrupo – comparação do grupo dos homens <i>versus</i> mulheres.....	236
Tabela 7.12: Estimativas das trajetórias entre constructos para os colaboradores com idades até 37 anos <i>versus</i> idade superior e comparação do modelo restrito <i>versus</i> não restrito.....	237
Tabela 7.13: Regressões para testar o efeito moderador da idade	238
Tabela 7.14: Estimativas das trajetórias entre constructos para os colaboradores com antiguidade até 10 anos inclusive <i>versus</i> antiguidade superior e comparação do modelo restrito <i>versus</i> não restrito	239
Tabela 7.15: Estimativas das trajetórias entre constructos para os colaboradores com escolaridade até ao 12.º ano inclusive <i>versus</i> escolaridade ao nível do ensino superior e comparação do modelo restrito <i>versus</i> não restrito	240
Tabela 7.16: Estimativas das trajetórias entre constructos para os colaboradores com período de convivência entre superior e subordinado até 4 anos inclusive <i>versus</i> período de convivência superior e comparação do modelo restrito <i>versus</i> não restrito	241
Tabela 7.17: Regressões – poder preditivo das diferentes dimensões de perceções de RSE no PsyCap (1.ª parte)	242
Tabela 7.18: Regressões – poder preditivo das diferentes dimensões de perceções de RSE no EA e desempenho individual (2.ª parte).....	242
Tabela 7.19: Regressões para testar o efeito moderador do exercício de cargos de chefia.....	247
Tabela 7.20: Regressões – poder preditivo das diferentes dimensões de PsyCap para o EA e o desempenho individual	249
Tabela 7.21: Regressões para testar o efeito moderador da ocupação de cargo de chefia	250

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Modelo conceptual	6
Figura 2.1: Pirâmide de RSE segundo Carroll (1991)	18
Figura 2.2: Modelo de RSE com três domínios	19
Figura 2.3: O mapa dos <i>stakeholders</i> segundo Freeman	23
Figura 2.4: Consequências das percepções dos colaboradores quanto à RSE	38
Figura 3.1: Os diferentes conceitos de capital	56
Figura 3.2: As dimensões de PsyCap	58
Figura 3.3: Quadro conceptual integrado do PsyCap e dos resultados do trabalho	71
Figura 3.4: Consequências do PsyCap	79
Figura 4.1: Antecedentes, correlatos, consequentes e variáveis moderadoras do empenhamento afetivo	106
Figura 7.1: Diagrama do modelo estrutural proposto	226
Figura 7.2: Diagrama do modelo estrutural final	227
Figura 7.3: O papel moderador da dimensão da empresa	233
Figura 7.4: O papel moderador do relatório de RSE/sustentabilidade	236
Figura 7.5: O papel moderador da idade do colaborador	238
Figura 7.6: O efeito moderador do exercício de cargos de chefia nos CCOI e CCOO	247
Figura 7.7: O papel moderador da chefia	250
Figura 7.8: Cotações médias de resiliência e de EA de ligação para os indivíduos que ocupam cargos de chefia	251
Figura 8.1: As cotações de Portugal e dos EUA nas dimensões culturais de Hofstede	273
Figura 8.2: As cotações de Portugal e dos EUA nas dimensões culturais do projeto GLOBE (práticas)	273
Figura 8.3: A ligação entre a vantagem competitiva e as questões sociais	292

LISTA DE ABREVIATURAS

- AFC – Análise fatorial confirmatória
- AN – Afetividade negativa
- AOP – Apoio organizacional percebido
- AP – Afetividade positiva
- CC – Cidadania corporativa
- CCO – Comportamentos de cidadania organizacional
- CCOI – Comportamentos de cidadania organizacional dirigidos aos indivíduos
- CCOO – Comportamentos de cidadania organizacional dirigidos à organização
- CDT – Comportamentos desviantes no trabalho
- CFI – *Comparative Fit Index*
- CO – Comportamento organizacional
- DEP – Desempenho extra papel
- DPP – Desempenho próprio do papel
- EA – Empenhamento afetivo
- EOP – Estudos organizacionais positivos
- FC – Fiabilidade Compósita
- GFI – *Goodness of Fit Index*
- IC – Intervalo de confiança
- ICC – *Intraclass correlation coefficient*
- MEE – Modelos de equações estruturais
- PsyCap – Capital psicológico positivo
- RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*
- RSE – Responsabilidade social das empresas
- SRMR – *Standardized Root Mean Square Residual*
- TLM – Relação de troca líder-membro
- VEM – Variância extraída média

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

A capacidade de resposta das organizações às solicitações de um mercado global, onde as mudanças ocorrem a uma velocidade crescente e imprevisível e o trabalho é cada vez mais interdependente depende, em grande medida, das capacidades, atitudes e comportamentos dos membros organizacionais. Visando compreender como as organizações podem potenciar algumas destas capacidades, atitudes e comportamentos, esta dissertação foca o papel que as perceções de responsabilidade social das empresas (RSE) desempenham nesse processo.

Assim, nesta introdução aborda-se o enquadramento geral dos temas a investigar, menciona-se a pertinência do estudo, elencam-se os objetivos da pesquisa e o modelo conceptual, identificam-se os principais contributos teóricos e práticos que se almejam e, por fim, apresenta-se a estrutura da dissertação.

1.1 Enquadramento geral e pertinência do estudo

Esta investigação insere-se no domínio dos estudos organizacionais positivos (EOP) (Cameron & Caza, 2004; Cameron, Dutton & Quinn, 2003b; Cameron & Spreitzer, 2012b). O movimento dos EOP emergiu (Cameron et al., 2003b) como uma nova área de estudos nas ciências organizacionais, em certa medida como resposta à constatação de que certos fenómenos organizacionais (e.g., bem-estar psicológico, social e eudemónico; sustentabilidade humana; Cameron & Spreitzer, 2012a) ¹ haviam sido, até então, alvo de escassa investigação. “Os EOP estão relacionados com o estudo dos resultados, processos e atributos, sobretudo positivos, das organizações e dos seus membros” (Cameron, Dutton & Quinn, 2003a, p. 4). Diversos movimentos convergem com o dos EOP: a psicologia positiva, a psicologia de comunidade, o comportamento organizacional positivo, os comportamentos organizacionais pró-sociais, o desenvolvimento organizacional e a responsabilidade social das empresas (Caza & Cameron, 2008).

¹ Da terminologia anglo-saxónica *eudaemonic*. Eudemonismo: “doutrina filosófica segundo a qual a moralidade consiste na procura da felicidade, tida como o bem supremo” (Dicionário de português da Porto Editora, disponível em www.infopedia.pt).

No âmbito do comportamento organizacional positivo emerge, com especial relevância, o capital psicológico positivo – ou PsyCap, de *psychological capital* – que, segundo Luthans e colegas (Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef & Avolio, 2007a), inclui capacidades psicológicas passíveis de desenvolvimento e que podem dotar as organizações de vantagens competitivas, obtidas através das suas pessoas. Luthans (2012) apela a mais estudos que “investiguem os antecedentes do PsyCap, bem como o teste do possível papel moderador ou mediador do PsyCap junto de outros importantes constructos e relacionamentos do comportamento organizacional ou da gestão de pessoas” (pp. 5-6).

Por outro lado, após os escândalos económico-empresariais ocorridos no final do século XX e início do XXI, observou-se um interesse crescente em torno da responsabilidade social das empresas. As instituições oficiais e as organizações internacionais também contribuíram para que o tema florescesse com notável vitalidade (e.g., Comissão Europeia, *United Nations Global Compact*, ISO – *International Organization for Standardization*). Consequentemente, os *media* começaram a dedicar mais atenção ao assunto, tanto através de notícias e artigos publicados, quanto de entrevistas a líderes organizacionais (Fassin, 2008). Reconhecendo a importância da RSE, num mundo global, é crescente o número de empresas que publicam relatórios de RSE, de sustentabilidade ou de cidadania empresarial, e se submetem à auditoria de tais práticas (CorporateRegister.com, 2012).

A nova estratégia de RSE da União Europeia, para o período 2011-2014, destaca a importância do tema nos seus diferentes níveis de análise. A Comissão Europeia (2011) defende que a RSE é do interesse das próprias empresas (e.g., permite obter vantagens competitivas) e da sociedade no seu conjunto (e.g., com empresas socialmente responsáveis poder-se-á construir uma sociedade mais coesa).

A RSE é cada vez mais vista como uma dimensão importante da estratégia das empresas, dadas as exigências e pressões que os diversos *stakeholders* exercem sobre estas (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & Colle, 2010; D. A. Jones, 2010; The Economist, 2010). Perante tal tendência, é surpreendente que sejam tão escassos os estudos que considerem os colaboradores como unidade de análise (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007; Ditlev-Simonsen, 2012; Evans & Davis, 2011; D. A. Jones, 2010; D. K. Peterson, 2004) e que investiguem o efeito do desempenho social das empresas nas atitudes e comportamentos destes (Daily, Bishop & Govindarajulu, 2009).

O tema sem sido estudado, sobretudo, ao nível organizacional. Entre 1970 e 2011, apenas 4% dos estudos publicados consideravam o nível de análise individual (Aguinis e Glavas, 2012)². Esta lacuna surpreende, atendendo à importância que os colaboradores têm no seio da teoria dos *stakeholders*, onde fruem de um estatuto equiparado ao dos acionistas (Kaler, 2009). É precisamente o nível de análise individual que consideramos nesta pesquisa.

Os colaboradores não são meros observadores das práticas de RSE. São direta e indiretamente influenciados por essas práticas. Os colaboradores são *stakeholders* cujas atitudes e comportamentos não devem ser negligenciadas pelos gestores, sob pena dos interesses de todas as partes interessadas virem a ser prejudicados, com reflexos negativos no desempenho organizacional. Consequentemente, ir-se-á estudar as perceções dos colaboradores relativas à responsabilidade social das empresas onde trabalham.

O sucesso da organização depende, cada vez mais, dos seus colaboradores: estes “tornaram-se, possivelmente, a única fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações” (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005, p. 241). É provável que as mudanças culturais e estruturais ocorridas nas organizações nos últimos anos tenham tornado o empenhamento dos colaboradores mais pertinente do que nunca (T. E. Becker, Klein & Meyer, 2009; Meyer, 2009). Interessa, portanto, investigar se as perceções de RSE dos colaboradores contribuem para desenvolver o seu empenhamento para com as organizações.

Os indivíduos com mais elevados níveis de empenhamento organizacional, especialmente o afetivo, regem com menor *turnover*, menor absentismo, menor stresse, menor conflito entre trabalho e família e melhor desempenho individual, seja o desempenho próprio do papel (DPP) ou os comportamentos de cidadania organizacional (COO) (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Riketta, 2002; Sinclair, Tucker, Cullen & Wright, 2005).

É prolixa a investigação que estuda os antecedentes dos CCO. São escassos, todavia, os estudos que exploram a relação entre as perceções de RSE e os CCO dos colaboradores (Lin, Lyau, Tsai, Chen & Chiu, 2010), sendo ainda mais escassos os que relacionam tais perceções com o DPP.

² Excluindo os estudos publicados em revistas especializadas no tema (e.g., *Journal of Business Ethics*). Isto é, a percentagem é calculada tomando em consideração as publicações que se dedicam ao estudo do nível de análise individual do comportamento organizacional, da gestão de pessoas e da psicologia industrial e organizacional (e.g., *Journal of Organizational Behavior*).

É precisamente o estudo das percepções de RSE, das capacidades psicológicas positivas (PsyCap) dos colaboradores, do empenhamento afetivo (EA) e do desempenho individual (CCO e DPP) que se investiga nesta pesquisa. Os objetivos desta e o modelo de análise são apresentados na secção seguinte.

1.2 Objetivos da presente pesquisa e modelo de análise

Segundo uma das abordagens mais reconhecidas na literatura, a RSE envolve quatro tipos de responsabilidades (Carroll, 1979): (a) a *económica* – produzir bens e serviços e obter lucros, (b) a *legal* – respeitar a lei, (c) a *ética* – adotar comportamentos éticos, fazer o que é certo e justo e evitar causar danos, e (d) a *discricionária* – beneficiar, de forma voluntária/filantrópica, a sociedade. Maignan et al. (Maignan & Ferrell, 2000, 2001a, 2001b, 2003; Maignan, Ferrell & Hult, 1999) redefiniram o conceito integrando as responsabilidades identificadas pelos *stakeholders*: “o quanto as empresas satisfazem as responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias identificadas pelos seus diversos *stakeholders*” (Maignan et al., 1999, p. 457)³. Estas quatro dimensões integram a cidadania corporativa, um constructo que, numa das perspetivas discutidas por Matten e Crane (2005), pode ser considerado equivalente à noção de RSE.

O estudo das percepções de RSE inscreve-se na abordagem dos climas psicológicos (Baltes, Zhdanova & Parker, 2009; Burke, Borucki & Kaufman, 2002; Glick, 1985). Os climas psicológicos são uma forma adequada de estudar os antecedentes do empenhamento organizacional, do PsyCap e do desempenho (próprio do papel e extra papel) porque é a percepção e a avaliação subjetiva das pessoas (não tanto a situação objetiva em si) que lhes permite “ver” o que a organização faz e, perante isso, responder reciprocamente (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001; Martin, Jones & Callan, 2005). Como Peterson (2004, p. 300) sugere, “embora as percepções dos colaboradores quanto ao desempenho social das suas organizações possam não ser precisas, as suas atitudes no trabalho são determinadas por essas percepções, indiferentemente da exatidão das mesmas (Mahon, 2002; Whetten & Mackey, 2002)”.

Desde que Aguilera et al. (2007) mencionaram a escassez de evidências ao nível individual, os académicos dedicaram mais atenção ao estudo da RSE neste nível de análise. Alguns

³ Os trabalhos de Maignan et al. (Maignan & Ferrell, 2000, 2001a, 2001b, 2003; Maignan et al., 1999) referem-se, mais concretamente, à cidadania corporativa. Neste trabalho, os conceitos de RSE e cidadania corporativa são considerados equivalentes (Matten & Crane, 2005).

resultados mostram que as percepções dos colaboradores quanto ao desempenho social das empresas têm impactos ao nível do empenhamento organizacional, da satisfação com o trabalho e de outras atitudes e comportamentos das pessoas no trabalho (Brammer, Millington & Rayton, 2006, 2007; Evans & Davis, 2011; Evans, Davis & Frink, 2011; Evans, Goodman & Davis, 2011; Greening & Turban, 2000; Lin et al., 2010; Maignan et al., 1999; D. K. Peterson, 2004; Rego, Leal, Cunha, Faria & Pinho, 2010; Turban & Greening, 1997; Turker, 2009a; Valentine & Fleischman, 2008a). No entanto, continuam a ser escassas as evidências neste nível de análise.

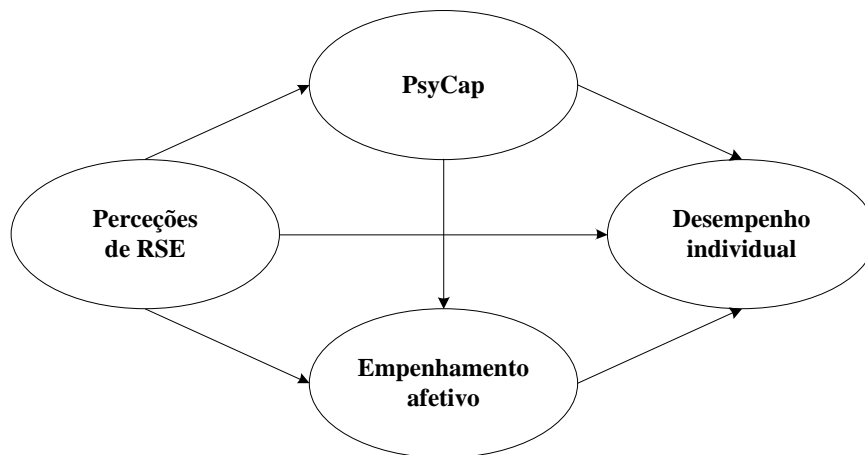
Pesquisa recente investiga o papel das percepções de RSE no desenvolvimento do EA dos colaboradores e do desempenho individual (e.g., Evans & Davis, 2011; Evans, Davis, et al., 2011; Evans, Goodman, et al., 2011; Lin et al., 2010; Rego, Leal, et al., 2010), mas desconhecem-se estudos que investiguem estas percepções enquanto antecedentes do PsyCap.

O objetivo principal da presente pesquisa é compreender em que medida as percepções de RSE explicam o desempenho individual (próprio do papel e extra papel) através do efeito mediador do PsyCap. Admite-se, também, que a relação entre o PsyCap e o desempenho individual seja mediada através do EA (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011; S. J. Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zhang, 2011).

Dado ser expectável que os indivíduos com percepções de RSE mais elevadas desenvolvam mais elevados níveis de EA (Brammer et al., 2007; D. K. Peterson, 2004) o que, por sua vez, conduz a maiores níveis de desempenho individual (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Riketta, 2002), o nosso estudo testa, igualmente, se o EA medeia a relação entre as percepções de RSE e o desempenho individual.

Por conseguinte, o modelo que se pretende testar está contemplado na Figura 1.1. Nele se considerada também uma relação direta entre as percepções de RSE e o desempenho individual. Com efeito, é admissível que, para além do PsyCap e do EA, outras razões possam explicar por que os indivíduos com melhores percepções de RSE denotam superior desempenho (e.g., identificação organizacional, confiança, emoções positivas, bem-estar psicológico). Esta é matéria que, tal como se dará conta em lugar próprio, deverá ser alvo de estudos futuros.

Figura 1.1: Modelo conceptual



Discutir-se-á, além disso, a dimensionalidade do constructo de RSE partindo do trabalho desenvolvido, previamente, por Maignan et al. (1999) e, posteriormente, por Rego et al. (2010). Com o objetivo de explorar os dados e melhor compreender a relação entre as variáveis, investigar-se-á, igualmente, o efeito moderador de diversas variáveis organizacionais (e.g., dimensão da empresa, a empresa possuir ou não relatório de RSE/sustentabilidade, sector de atividade) e individuais (género do colaborador, idade do colaborador, antiguidade na organização, escolaridade do colaborador, período de convivência entre superior e subordinado, o exercício de funções de chefia) nas relações do modelo.

1.3 Contribuição teórica e prática

Este estudo contribuiu para a literatura nas áreas da RSE, do PsyCap, do EA e do desempenho individual de diversos modos. Primeiro, apresenta-se evidência empírica de que o modelo tetra-fatorial de Maignan et al. (1999) para avaliar o desempenho social das empresas, validado tanto nos EUA quanto em França (Maignan & Ferrell, 2000), não representa suficientemente todas as dimensões pertinentes da RSE. Expõem-se as razões teóricas que permitem distinguir outras dimensões para além das quatro sugeridas por Maignan et al. (1999) e propõe-se uma nova escala para medir as percepções dos colaboradores acerca da RSE. Responde-se, desta forma, ao desafio proposto por Rego et al. (2010, p. 16): “estudos futuros devem melhorar o instrumento de medida” das percepções de RSE.

Segundo, atendendo a que diferentes *stakeholders* reagem à RSE de modos distintos, este trabalho foca a reação dos colaboradores às práticas socialmente responsáveis, o que é diverso da maioria dos estudos anteriores que investigavam como os consumidores e os investidores

atuam perante as percepções de RSE (e.g., Aupperle, Carroll & Hatfield, 1985; Maignan & Ferrell, 2004; Marin & Ruiz, 2007).

Terceiro, este estudo é pioneiro ao investigar se as percepções de RSE contribuem para desenvolver o PsyCap dos colaboradores (autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo). À semelhança do clima organizacional apoiante (Luthans, Norman, Avolio & Avey, 2008) e do estilo de liderança exercido (e.g., Gooty, Gavin, Johnson, Frazier & Snow, 2009), é provável que algumas práticas de RSE orientadas para os colaboradores e as percepções desta e de outras dimensões de RSE possam fortalecer as capacidades psicológicas dos colaboradores. Procura-se contribuir para o estudo dos antecedentes do PsyCap, bem como do eventual poder mediador deste constructo na relação com outros, atinentes às atitudes e comportamentos das pessoas no trabalho, tal como foi recomendado por Luthans (2012).

Quarto, diversos inquéritos sugerem que um dos maiores obstáculos à promoção da RSE na Europa, principalmente nas PME, é o desconhecimento dos gestores quanto à relevância e aos benefícios da RSE para os negócios (Spence & Perrini, 2009). Pretende-se obter evidência de que as percepções dos colaboradores quanto à RSE concorrem para desenvolver capacidades psicológicas, atitudes e comportamentos nos colaboradores que são benéficos para as empresas (e.g., PsyCap, EA, desempenho individual).

Quinto, a grande maioria dos estudos relativos ao PsyCap têm sido desenvolvidos nos Estados Unidos da América (EUA) (Avey, Reichard, et al., 2011). Tais estudos têm revelado que os colaboradores com maiores níveis de PsyCap apresentam níveis superiores de desempenho individual. A meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011), porém, sugere que a cultura nacional pode moderar a relação entre o PsyCap e os comportamentos das pessoas no trabalho. Os EUA, em termos culturais, caracterizam-se por, entre outros aspetos, elevada orientação para o desempenho, elevada assertividade e moderado coletivismo do endogrupo (House & GLOBE, 2004; House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). Esta pesquisa contribui para testar a relação em causa numa cultura com baixa orientação para o desempenho, reduzida assertividade e elevado coletivismo do endogrupo.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está organizada em oito capítulos. O primeiro corresponde à introdução. No segundo, pretende-se fornecer uma panorâmica geral dos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com a responsabilidade

social das empresas. Assim, nele apresenta-se a multiplicidade de abordagens e teorias relativas ao tema, resumem-se os principais conceitos de RSE, aborda-se a problemática dos níveis de análise, reflete-se sobre as percepções de RSE e respectivas consequências, indaga-se sobre a dimensionalidade do constructo e pondera-se sobre a pertinência de considerar a RSE um constructo de 2.^a ordem.

O terceiro capítulo expõe a revisão da literatura atinente ao PsyCap. Inicia-se com uma breve síntese quanto à emergência da temática, seguindo-se a caracterização do constructo e das suas dimensões e apresentando-se os seus principais antecedentes e consequentes. Termina-se aludindo à relação prevista entre as percepções de RSE e o PsyCap.

O quarto capítulo debruça-se sobre o empenhamento afectivo. Introduzem-se os principais modelos de abordagem e conceitos relacionados com o constructo, apresenta-se o modelo de empenhamento organizacional de Meyer e Allen e sistematizam-se os principais antecedentes, correlatos, consequentes e efeitos moderadores do EA. Conclui-se com a menção à relação prevista entre o EA e tanto as percepções de RSE quanto o PsyCap.

O quinto capítulo é dedicado ao desempenho individual. Nele aborda-se a multidimensionalidade do constructo e apresentam-se os principais desenvolvimentos atinentes ao desempenho próprio do papel (DPP) e extra papel (DEP). Na secção referente ao DPP apresenta-se uma síntese dos principais modelos de desempenho individual e explicita-se o conceito. Na secção relativa ao DEP explica-se a emergência dos CCO, apresentam-se os principais modelos de CCO, reflete-se sobre a pertinência de considerar os CCO como um constructo de 2.^a ordem e sintetizam-se os principais antecedentes dos CCO. O capítulo termina com os fundamentos teóricos da relação prevista entre o desempenho individual e os possíveis antecedentes considerados nesta pesquisa: percepções de RSE, PsyCap e EA.

O sexto capítulo aborda as questões de natureza metodológica. Após uma muito breve alusão à metodologia de investigação seguida na pesquisa, faz-se uma síntese quanto às amostras utilizadas e às metodologias de análise de dados empregues. Seguidamente, expõem-se os passos metodológicos seguidos nos dois estudos desenvolvidos. Em primeiro lugar, apresentam-se os procedimentos usados no estudo 1, conducente ao desenvolvimento do instrumento de pesquisa das percepções de RSE, os quais incluem: o processo de geração dos itens, as etapas do desenvolvimento do instrumento de medida, a caracterização da amostra obtida para testar o instrumento e as análises estatísticas conducentes à validação do mesmo.

Em segundo lugar, expõem-se a metodologia e os procedimentos utilizados no estudo 2, que visa obter os dados conducentes ao teste do modelo conceptual proposto. Inclui a referência: (a) às empresas participantes no estudo, (b) aos cuidados tidos com vista a não incorrer em riscos de variância do método comum, (c) aos cuidados atinentes à redação dos itens das escalas, (d) às variáveis de controlo incluídas no estudo, (e) aos instrumentos de medida utilizados, (f) à análise prévia dos dados e tratamento das não respostas, (g) à amostra obtida e sua caracterização, (i) à validação das propriedades psicométricas dos instrumentos de medida e do modelo de medida global, e (j) ao controlo atinente ao nível de análise.

O sétimo capítulo debruça-se sobre os resultados da pesquisa. Em primeiro lugar, apresentam-se os resultados relativos à dimensionalização das perceções de RSE, expondo-se depois as médias, os desvios-padrão e as correlações das variáveis, ao que se segue o teste e a validação do modelo proposto. Posteriormente, realizam-se análises *post hoc* conducentes à exploração dos dados, as quais englobam: (a) a análise do papel moderador exercido por algumas variáveis (e.g., sector da empresa, dimensão da empresa, género e idade do colaborador); (b) o estudo do poder preditivo de cada dimensão das perceções de RSE para as variáveis critério; (c) o estudo do poder preditivo de cada dimensão do PsyCap para as variáveis critério.

Do oitavo capítulo consta a análise, a discussão dos resultados e as conclusões. Começa-se por ponderar e discutir os resultados obtidos no capítulo anterior. Posteriormente, apresentam-se as conclusões gerais, as implicações teóricas e práticas da pesquisa, identificam-se as suas limitações e propõem-se estudos futuros. O capítulo encerra com uns breves comentários finais.

CAPÍTULO 2

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Este capítulo pretende facultar uma panorâmica geral dos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com a responsabilidade social das empresas (RSE). Assim, apresenta-se o constructo, refere-se a multiplicidade de abordagens existentes na literatura, expõe-se a sistematização da temática realizada por Garriga e Melé (2004) e por Matten e Crane (2005; Matten, Crane & Chapple, 2003), identifica-se o conceito de RSE seguido na dissertação, aborda-se a problemática dos níveis de análise da RSE, explicita-se o estudo das perceções de RSE e elencam-se as consequências da RSE ao nível individual (i.e., das perceções de RSE). Finalmente trata-se a questão da dimensionalidade das perceções de RSE e propõe-se um modelo de RSE de sete dimensões.

2.1 RSE: um “contínuo estado de emergência”

A literatura sobre RSE é prolixa, existindo diversas teorias, abordagens e terminologias. É um produto do século XX, especialmente dos seus últimos cinquenta anos, continuando, atualmente, a ser um tema que entusiasma académicos, investigadores e gestores. O interesse no tema é crescente e cada vez mais generalizado. Aguinis e Glavas (2012), após a análise de um elevado número de artigos científicos e livros publicados entre 1970 e 2011, concluíram que 43% desses textos foram publicados desde 2005 (excluindo as revistas especializadas no tema).

Quanto à origem do tema, Carroll (1999) considera o trabalho seminal de Bowen (1953) um marco determinante para o desenvolvimento do conceito, sugerindo, inclusive, que Bowen fosse considerado o “Pai da Responsabilidade Social das Empresas” (Carroll, 1999, p. 270).⁴

Na Europa, o debate académico em torno da RSE é relativamente novo (Matten & Moon, 2008) e, segundo alguns (Habisch & Jonker, 2005), representa um “movimento emergente”. Nos últimos anos, o conceito tem vindo a ganhar “um impulso sem precedentes” (Matten &

⁴ A evolução e a história da responsabilidade social das empresas não são objeto de estudo desta dissertação, podendo ser consultadas, a título de exemplo, em Carroll (1999, 2008), em *Center for Ethical Business Cultures* (2005) e em Lee (2008).

Moon, 2005, p. 335), sendo crescente o número de empresas que têm aderido ao movimento (Roome, 2005). O “Livro Verde” sobre o tema (Comissão Europeia, 2001), intitulado *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, e as comunicações subsequentes (Comissão Europeia, 2002, 2006) contribuíram grandemente para este ímpeto, tanto no domínio académico quanto empresarial. O tema não havia sido anteriormente negligenciado (Matten & Moon, 2005) mas tem vindo mais recentemente a adquirir uma expressão de maior ênfase (sobre a temática da RSE explícita e implícita consulte-se Matten e Moon, 2005, 2008).

A última comunicação da Comissão Europeia sobre o tema (2011), intitulada *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*, visa relançar a temática e motivar os países da UE e as suas empresas a adotarem, cada vez mais e de forma mais explícita (Matten & Moon, 2008; Spence & Perrini, 2009, 2010), comportamentos socialmente responsáveis⁵. Atualmente, seja porque seguem indicações governamentais ou porque desenvolvem as suas próprias ações de forma voluntária, as empresas europeias têm vindo a mostrar mais disponibilidade para adotar comportamentos socialmente responsáveis (Spence & Perrini, 2009, 2010). A Comissão Europeia (2011) defende que encarar a responsabilidade social das empresas é do interesse das próprias empresas (e.g., considerar a RSE de uma perspetiva estratégica é cada vez mais importante para a própria competitividade) e do interesse da sociedade no seu conjunto (e.g., as empresas com condutas socialmente responsáveis podem contribuir para mitigar as consequências sociais da atual crise económica, incluindo a perda de postos de trabalho).

Em Portugal e que se tenha conhecimento, à exceção dos trabalhos de Rego, Moreira e Sarrico (2003a, 2003b), M. J. Santos, Santos, Pereira e Silva (2006) e M. J. Santos, Silva, Sampaio, Henriques e Eusébio (2005), a “informação quantificada [sobre RSE] é escassa e vaga” (M. J. Santos, 2010, p. 173). Santos (2006) concluiu que a generalidade das PME inquiridas “praticam uma estratégia de responsabilidade do tipo ‘obrigação’. Assim, não incluem as actividades de responsabilidade social na estratégia da empresa e quando as desenvolvem é de uma forma ocasional” (p. 159). Este resultado confirma que as PME portuguesas encontram-se numa primeira geração de RSE (M. J. Santos et al., 2006; Zadek,

⁵ Na União Europeia as questões da RSE têm sido abordadas de uma perspetiva essencialmente macro, criando condições para uma abordagem implícita da RSE (Matten & Moon, 2008; Spence & Perrini, 2010). É uma abordagem peculiarmente diferente da adotada nos EUA que é mais explícita no que concerne às políticas corporativas (Spence & Perrini, 2010).

Sabapathy, Døssing & Swift, 2003)⁶. Numa análise mais global, e de acordo com o estudo da AccountAbility, *The state of responsible competitiveness 2007: Making sustainable development count in global markets*, Portugal posiciona-se no 21.º lugar numa lista de 108 países, integrando o grupo de países assertivos na forma como a RSE é abordada a nível nacional (MacGillivray, Begley & Zadek, 2007)⁷. Logo, em Portugal, o tema encontra-se, ainda, numa fase de “adolescência”, tanto no meio académico como no empresarial (CECOA, 2004; Rego, Cunha, Costa, Gonçalves & Cardoso, 2006; Rego, Moreira, Felício & Souto, 2003; Rego, Moreira, et al., 2003b); todavia, tem vindo a emergir com uma vitalidade considerável.

Apesar do corpo literário sobre RSE ser vasto e crescente (Crane, McWilliams, Matten, Moon & Siegel, 2008; Lockett, Moon & Visser, 2006; Matten & Moon, 2008), “definir RSE não é fácil” (Matten & Moon, 2008, p. 405) e o conceito não significa o mesmo para todos os autores (Turker, 2009b; Votaw, 1972). Continua a ser problemático encontrar uma definição de RSE largamente aceite (Turker, 2009b). A RSE é “inerentemente vaga e ambígua, tanto na teoria quanto na prática” (Coelho, McClure & Spry, 2003, p. 15). Após a análise de 176 artigos atinentes à área de estudo da RSE, publicados em revistas científicas de gestão, entre 1992 e 2002, Lockett et al. (2006) concluíram que o conhecimento em torno da RSE pode ser descrito como estando num “contínuo estado de emergência” (p. 133). No campo dos negócios e da sociedade, vários constructos e estruturas conceptuais parecem competir pela superioridade (M. S. Schwartz & Carroll, 2008). Seguidamente apresenta-se um breve resumo das principais abordagens e teorias.

2.2 Multiplicidade de abordagens e teorias

São múltiplas as abordagens e teorias de RSE. Também não são escassos os trabalhos que as procuram classificar e sistematizar. O próprio conceito de RSE não é claro, existindo uma grande diversidade de definições propostas, dificultando o desenvolvimento teórico e empírico do tema (McWilliams, Siegel & Wright, 2006). Nesta secção e na seguinte procura-se sistematizar alguns dos contributos que se consideram mais profícuos, tanto ao

⁶ Segundo Zadek et al. (2003) existem três gerações de RSE: (a) 1.ª geração – responsabilidade social não estratégica – segundo a qual as empresas podem ser responsáveis “sem o saberem”, sendo que a RSE decorre de um conjunto de atividades de gestão que podem contribuir para o sucesso comercial; (b) 2.ª geração – responsabilidade social estratégica – as organizações encaram a RSE como uma parte integrante da estratégia de sustentabilidade de longo prazo; (c) 3.ª geração – responsabilidade competitiva – corresponde a uma posição de intervenção direta e integrada no sentido de fazer face a problemas significativos como a pobreza, a exclusão social e a degradação ambiental (adaptado de M. J. Santos et al., 2006).

⁷ O estudo da AccountAbility divide os países em quatro *clusters* (MacGillivray et al., 2007): (a) os iniciadores (e.g., Angola, China, Paquistão), (b) os cumpridores (e.g., Brasil, Indonésia, Tunísia, Turquia), (c) os assertivos (e.g., Grécia, Itália, Espanha, Tailândia, Lituânia) e (d) os inovadores (e.g., Canadá, Austrália, França, Alemanha, Reino Unido, EUA).

nível da sistematização do quadro conceptual da RSE e conceitos congéneres (secção 2.2), quanto ao nível das definições de RSE (secção 2.3).

No que respeita aos trabalhos de sistematização das diferentes abordagens e teorias de RSE, serão referidos dois. Primeiro, o de Garriga e Melé (2004), que identifica quatro grandes grupos de teorias, nas quais se integram catorze abordagens de RSE. Depois, o de Matten et al. (Matten & Crane, 2005; Matten et al., 2003), que, referindo-se à cidadania corporativa, identifica três visões: a limitada, a equivalente e a ampla.

Não se pode deixar de mencionar que existem muitas outras obras de sistematização igualmente proficientes, embora não sejam aqui apresentadas. A título de exemplo, refiram-se os trabalhos de Windsor (2006), de M. S. Schwartz e Carroll (2008) e de McWilliams et al. (2006). Windsor (2006) refere três abordagens chave (a ética, a económica e a da cidadania corporativa, esta última envolvendo uma metáfora política). M. S. Schwartz e Carroll (2008) apresentam o modelo VBA – *Value, Balance, Accountability* –, o qual procura integrar contributos de cinco domínios (RSE, ética nos negócios, gestão dos *stakeholders*, sustentabilidade e cidadania corporativa). McWilliams et al. (2006) consideram seis perspetivas teóricas em torno da RSE: teoria da agência (M. Friedman, 1970), teoria dos *stakeholders* (T. Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; T. Jones, 1995), teoria da gestão (*stewardship theory*) (L. Donaldson & Davis, 1991), visão da empresa baseada em recursos (Hart, 1995; McWilliams, Van Fleet & Cory, 2002), teoria institucional (Jennings & Zandbergen, 1995) e teoria da empresa (D. Baron, 2001; Feddersen & Gilligan, 2001; McWilliams & Siegel, 2001; Waldman, Siegel & Javidan, 2004).

2.2.1 Sistematização de Garriga e Melé

Garriga e Melé (2004) classificaram as principais teorias de RSE em quatro grupos: teorias instrumentais, teorias políticas, teorias integrativas e teorias éticas. Nas primeiras, a empresa é vista como um instrumento de criação de riqueza e as atividades sociais são apenas um meio para melhorar os resultados económicos. Neste caso, a RSE é um meio para alcançar um fim (lucros mais elevados). Incluem abordagens de RSE relacionadas com a maximização do valor para o acionista (e.g., M. Friedman, 1970), estratégias para alcançar vantagens competitivas (e.g., M. E. Porter & Kramer, 2002; Prahalad & Hammond, 2002) e o *marketing* de causas (e.g., Varadarajan & Menon, 1988).

As *teorias políticas* interessam-se pelo poder e pela posição que as empresas assumem na sociedade e com o uso responsável desse poder na arena política. Focam as interações e as relações entre a sociedade e as empresas, o poder e a posição que estas assumem na sociedade, e a responsabilidade daí decorrente para as empresas. Envolvem abordagens relacionadas com o constitucionalismo empresarial (e.g., Davis, 1960, 1967), com as teorias do contrato social (e.g., T. Donaldson & Dunfee, 1994, 1999) e com a cidadania corporativa (e.g., Matten & Crane, 2005; D. J. Wood & Logsdon, 2002).

As *teorias integrativas* consideram que as empresas têm a obrigação moral de integrar as exigências sociais, pois a existência, a continuidade e o crescimento das empresas dependem da sociedade. Segundo estas concepções, os gestores devem tomar em consideração as solicitações sociais e integrá-las no negócio, de modo que este decorra em acordo com os valores sociais. Incluem abordagens relacionadas com a gestão de assuntos sociais (e.g., Wartick & Rude, 1986), a gestão dos *stakeholders* (e.g., Mitchell, Agle & Wood, 1997) e o desempenho social da empresa (Carroll, 1979; Swanson, 1995; Wartick & Cochran, 1985; D. J. Wood, 1991a, 1991c).

As *teorias éticas* centram-se nas responsabilidades éticas que as empresas têm para com a sociedade. Alicerçam-se nos princípios éticos pelos quais as empresas e os gestores devem reger-se, nomeadamente princípios relacionados com o “bem comum” e “fazer o que é certo”, independentemente dos efeitos económicos que daí podem advir. As abordagens aqui incluídas são: a teoria normativa dos *stakeholders* (e.g., Freeman, 1984, 1994), os direitos universais (e.g., United Nations, 1999), o desenvolvimento sustentável (e.g., World Commission on Environment and Development, 1987) e o bem comum (e.g., Melé, 2002).

2.2.2 Sistematização de Matten e Crane

A abordagem de Matten e Crane (2005; Matten et al., 2003) ajuda a clarificar o conceito de RSE e outro, muito semelhante, o de cidadania corporativa (CC). Este conceito (CC) foi introduzido, no discurso relacionado com a RSE, nos últimos anos, principalmente através da investigação relacionada com os atores empresariais (Matten & Crane, 2005). Schwartz e Carroll (2008) datam a introdução do conceito (CC), na literatura, no início do século XXI. Matten e Crane (2005; Matten et al., 2003) propõem três visões da CC: a limitada, a equivalente e a ampla. Segundo estes autores, a *visão limitada* de CC corresponde à cidadania desenvolvida através de donativos caritativos e outras formas de atuação perante a

comunidade. Corresponde, na terminologia de Carroll (1991), à responsabilidade filantrópica e, por conseguinte, a CC é uma atividade discricionária, onde se faz escolhas para “devolver algo” à comunidade (Matten & Crane, 2005).

A *visão equivalente* tem que ver com a fusão dos conceitos de CC e RSE. Isso é claramente visível no artigo de Carroll (1998) onde o autor define CC exatamente do mesmo modo que o tinha feito para a RSE duas décadas antes (Matten & Crane, 2005). Também os desenvolvimentos de Maignan e colegas (Maignan & Ferrell, 2000, 2001a; Maignan et al., 1999) são interpretados à luz desta visão. Deste ponto de vista, os conceitos de RSE e CC podem ser utilizados de forma indistinta⁸. Na secção seguinte apresenta-se o conceito de RSE, ou se se preferir de CC, de acordo com esta visão.

A *visão ampla* de CC, enraizada na teoria da ciência política, abarca a gestão de um conjunto de direitos individuais de cidadania – sociais, civis e políticos –, convencionalmente protegidos e da responsabilidade dos governos (Matten & Crane, 2005). Deste ponto de vista, a empresa tratará de certos aspetos relacionados com a cidadania dos *stakeholders* com quem se relaciona tanto diretamente – e.g., trabalhadores, clientes e acionistas – quanto indiretamente (Matten & Crane, 2005).

A abordagem seguida nesta dissertação está próxima quer da abordagem integrativa de Garriga e Melé (2004) quer da visão equivalente de Matten e Crane (2005). Assim, na secção seguinte apresentam-se as principais definições de RSE de acordo com as abordagens consideradas relevantes neste trabalho, nomeadamente a abordagem de Carroll (Carroll, 1979, 1991), a abordagem de Maignan e colegas (Maignan & Ferrell, 2000; Maignan et al., 1999), a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984; Freeman et al., 2010; Parmar et al., 2010) e a abordagem da Comissão Europeia (2001, 2002, 2006, 2011).

2.3 Conceitos de responsabilidade social das empresas

Não existe uma definição universalmente aceite de RSE. Sigurthorsson (2012) considera, inclusive, existir confusão conceptual sobre o significado de RSE. Carroll (1999) compilou e comentou mais de vinte e cinco definições. Após a publicação desse trabalho, continuaram a

⁸ No âmbito desta dissertação optou-se pela designação de responsabilidade social das empresas por (a) ser considerada a designação mais comum e popular (Carroll & Shabana, 2010) e (b) ter sido a denominação escolhida pela União Europeia para utilização nos seus documentos oficiais (Comissão Europeia, 2001, 2002, 2006, 2011). Outras designações, igualmente possíveis e equivalentes às de RSE ou cidadania corporativa, são: responsabilidade social das organizações e cidadania empresarial.

emergir outras definições no domínio académico. Acresce-lhes uma grande variedade de conceitos provenientes de instituições nacionais, supranacionais ou empresariais (e.g., Comissão Europeia, Nações Unidas, *World Business Council for Sustainable Development*, Instituto Ethos). De seguida, apresentam-se as definições consideradas pertinentes para o desenvolvimento desta dissertação.

2.3.1 A abordagem de Carroll

De acordo com uma das abordagens mais reconhecidas na literatura (Pedersen, 2008), a RSE envolve quatro tipos de responsabilidades (Carroll, 1979): (a) a *económica* – produzir bens e serviços e obter lucros, (b) a *legal* – respeitar a lei, (c) a *ética* – adotar comportamentos éticos, fazer o que é certo e justo e evitar causar danos, e (d) a *discricionária* – beneficiar, de forma voluntária/filantrópica, a sociedade. Tal é, provavelmente, o conceito de RSE “mais amplamente aceite e citado na literatura de gestão” (Matten & Moon, 2005, p. 337). Estas quatro dimensões integram a cidadania corporativa, um constructo que, numa das perspetivas discutidas por Matten e Crane (2005), pode ser considerado equivalente à noção de RSE.

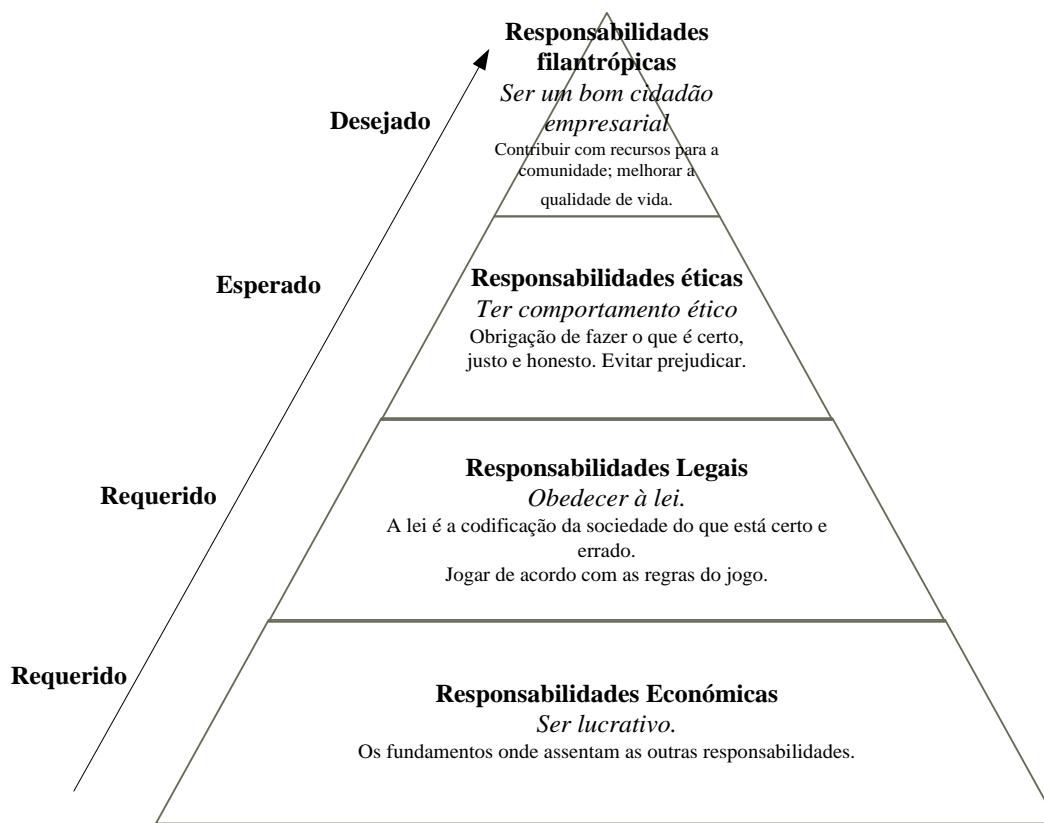
Em 1991, Carroll propôs que: (a) a componente discricionária fosse designada “filantrópica” e englobasse a cidadania corporativa (Carroll, 1999; abordagem equipolente à visão limitada de Matten e Crane, 2005), (b) as quatro componentes do modelo pudessem ser dispostas numa pirâmide (Figura 2.1).

Segundo o autor, apesar de existir uma configuração piramidal, as empresas não devem olhar para as componentes de um modo sequencial mas, sim, tentar abraçar todas em simultâneo. A sua intenção foi inculcar que a RSE abrange componentes distintas que, quando consideradas em conjunto, constituem o todo. As diferentes facetas da RSE não são mutuamente exclusivas (Carroll, 1991). Em síntese, “a total responsabilidade social de uma empresa implica o cumprimento simultâneo das responsabilidades económicas, legais, éticas e filantrópicas. (...) Uma empresa socialmente responsável deve empenhar-se em ter lucro, obedecer a lei, ser ética, e ser uma boa cidadã empresarial” (Carroll, 1991, p. 43).

Assim, de acordo com o modelo de Carroll (1979, 1991, 1998), as empresas têm, em primeiro lugar, uma responsabilidade de natureza *económica*: produzir bens e serviços que a sociedade deseja e vendê-los de forma rendível. Devem procurar manter uma posição competitiva forte, obter elevados níveis de eficiência operacional, obter lucros e mantê-los de forma sustentável.

Maximizar o interesse dos acionistas, no médio e longo prazo, é uma das responsabilidades das empresas (Carroll & Shabana, 2010).

Figura 2.1: Pirâmide de RSE segundo Carroll (1991)



Fonte: Carroll (1991)

Em segundo lugar, a sociedade espera que as empresas realizem a sua missão económica dentro dos preceitos *legais* estabelecidos. Espera-se que os produtos e serviços oferecidos pelas empresas sigam os padrões de segurança e obedeçam à legislação vigente, nomeadamente no que concerne às questões ambientais. A satisfação destas duas responsabilidades – económica e legal – é requerida a todas as empresas.

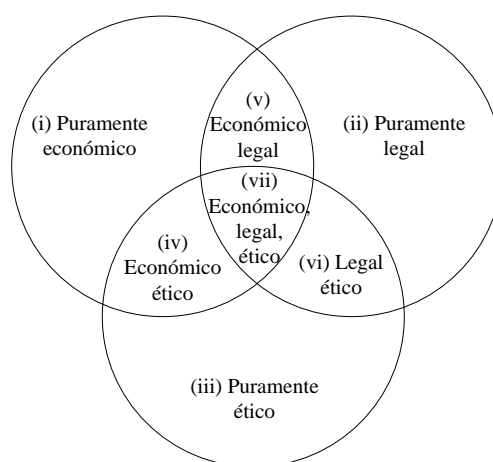
A responsabilidade *ética* representa os valores que a sociedade espera que as empresas possuam. Este aspeto vem adquirindo maior importância porque a tolerância da sociedade face a comportamentos não éticos é cada vez menor. Os gestores, ao tomarem decisões, deverão considerar as consequências das suas ações, honrando os direitos dos outros, cumprindo deveres, evitando prejudicar terceiros. A sociedade espera que as empresas e os seus colaboradores se comportem de forma ética.

Por último, a responsabilidade *discricionária* ou *filantrópica* representa ações discricionárias levadas a cabo pela empresa em resposta às expectativas sociais. Abarca as atividades

desenvolvidas pelas empresas assumindo um papel social que extravasa a obrigatoriedade legal e ética, assumindo, cada vez mais, uma importância estratégica. A sociedade deseja e tem a expectativa que as empresas evidenciem este tipo de responsabilidades (e.g., contributos filantrópicos, extensão de benefícios para os familiares dos funcionários).

Posteriormente, Schwartz e Carroll (2003) sugeriram o afastamento da representação piramidal do modelo de RSE com quatro componentes, em benefício de um modelo representado num diagrama de Venn, com três domínios: económico, legal e ético (Figura 2.2).

Figura 2.2: Modelo de RSE com três domínios



Fonte: Schwartz e Carroll (2003)

Esta nova abordagem surgiu devido a um conjunto de limitações identificadas no modelo de quatro componentes (M. S. Schwartz & Carroll, 2003): (a) a configuração piramidal, sugerindo que as responsabilidades do topo são mais importantes do que as de base, pode induzir em erro, não sendo esse o argumento subjacente ao modelo; (b) a pirâmide não evidencia as sobreposições entre domínios; (c) as ações filantrópicas podem, na maioria das vezes, ser enquadradas no âmbito das responsabilidades éticas ou económicas, pelo que os autores optaram por remover este domínio, passando a estar integrado nos dois domínios referidos; (d) o modelo tradicional não era suficientemente claro na classificação de uma dada atividade empresarial como económica, legal ou ética.

O modelo sugere que nenhum dos três domínios é mais importante do que os restantes. De acordo com Schwartz e Carroll (2003):

- (a) O *domínio económico* capta as atividades que têm um impacto económico positivo na empresa, seja ele direto ou indireto. A título de exemplo podem referir-se as ações que

visam aumentar as vendas (atividades diretas), melhorar o moral dos trabalhadores ou a imagem pública da empresa (atividades indiretas).

- (b) O *domínio legal* tem a ver com a recetividade da empresa às expectativas da sociedade expressas nos princípios legais vigentes. Este domínio vem agora mais detalhado. Neste contexto, considera-se que a legalidade pode ser vista no âmbito de três categorias: (i) cumprimento da lei (seja passivo, restritivo ou oportunista), (ii) evitamento da litigância civil, e (iii) antecipação das mudanças da lei.
- (c) O *domínio ético* corresponde às responsabilidades éticas das organizações para com a população em geral e *stakeholders* relevantes, seja em ambiente doméstico ou global. Este domínio inclui três padrões gerais: (a) o *convencional* que se baseia nas normas consideradas pela organização, pelo sector, pela profissão ou pela sociedade como necessárias para o correto funcionamento dos negócios; (b) o *consequencialista* (ou teleológico) que se focaliza nos fins ou nas consequências; e (c) o *deontológico* que se foca nos deveres e obrigações, nos direitos morais e na justiça (Rego et al., 2006; M. S. Schwartz & Carroll, 2003).

Tal como Schwartz e Carroll (2003) referem:

A característica mais importante do modelo (...) é o (...) diagrama que realça a natureza imbricante dos domínios e a criação resultante de sete categorias nas quais a RSE pode ser conceptualizada, analisada e ilustrada. A sobreposição ideal encontra-se no centro (...) onde as responsabilidades económicas, legais e éticas são cumpridas em simultâneo. (p. 513)

Não obstante a evolução conceptual proposta por Schwartz e Carroll (2003) ser bastante meritória, a abordagem inicial de Carroll (1979, 1991, 1998) continua a merecer maior atenção na literatura (Matten & Crane, 2005; Matten & Moon, 2005, 2008). A título de exemplo, mais de seis anos após a publicação de Schwartz e Carroll (2003)⁹, apenas dezasseis artigos o citavam na base de dados EBSCO e sete na ABI/INFORM Global. Aliás, o mais recente contributo de Carroll na literatura científica (Carroll & Shabana, 2010) retoma a definição de RSE de 1979 e 1991, referindo que esta tem sido utilizada com sucesso, na investigação académica, há mais de 25 anos (Carroll & Shabana, 2010). O autor recorda que as responsabilidades éticas e discricionárias/filantrópicas captam e abarcam a essência do conceito de RSE, na medida em que correspondem às obrigações que a empresa tem perante a sociedade, para além das económicas e legais (Carroll & Shabana, 2010).

⁹ Pesquisa realizada a 8 de janeiro de 2010.

2.3.2 A teoria dos *stakeholders*

Nos últimos anos, o interesse académico em torno da teoria dos *stakeholders* tem vindo a crescer. Também ganhou popularidade junto dos políticos, dos reguladores, das organizações não-governamentais, das empresas e da comunicação social (A. L. Friedman & Miles, 2006). Tal pode ser constatado pelos 277000 resultados que emergem quando o termo *stakeholder theory* é pesquisado no Google Académico¹⁰.

O conceito *stakeholder*, tal como é atualmente utilizado, surgiu pela primeira vez na literatura de gestão num memorando do Stanford Research Institute (Parmar et al., 2010), posteriormente popularizado por Freeman (1984), acomoda: “aqueles grupos sem o apoio dos quais a organização pode deixar de existir” (Freeman et al., 2010, p. 31). Freeman (1984) redefiniu o conceito como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela concretização dos objetivos da organização” (p. 46), sendo de igual modo comum a definição: *stakeholders* são todos os indivíduos ou grupos que podem afetar ou ser afetados pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos de uma organização, também designados por partes interessadas.

Esta teoria de gestão (Parmar et al., 2010) sugere que se se adotar como unidade de análise as relações entre a empresa e os grupos e indivíduos que a podem afetar ou por ela serem afetados, então consegue-se lidar de modo mais eficaz com três problemas atinentes aos negócios: (a) o problema da criação de valor e da concretização dos negócios, (b) o problema da ética do capitalismo e (c) o problema do quadro mental dos gestores (i.e., como os gestores devem gerir o equilíbrio entre obter a melhor criação de valor, integrando os negócios com a ética).

A teoria dos *stakeholders* emergiu como um paradigma dominante na área da RSE¹¹ e evoluiu de diversos modos (McWilliams & Siegel, 2001)¹². Inclusive, tem sido apresentada e utilizada de modos muito distintos envolvendo diferentes metodologias, tipos de evidência e critérios de avaliação (T. Donaldson & Preston, 1995). A propósito dessa diversidade T. Donaldson e Preston (1995) distinguem quatro grandes abordagens (compatíveis e complementares):

¹⁰ Pesquisa realizada a 23 de fevereiro de 2012.

¹¹ Um dos mais recentes livros de Freeman et al. (2010) dedica, no contexto da teoria dos *stakeholders*, um capítulo à RSE e outro à ética nos negócios.

¹² Esta secção não tem por objetivo apresentar todos os desenvolvimentos atinentes à teoria dos *stakeholders* mas, somente, aqueles que são relevantes no âmbito do estudo em causa. Desenvolvimentos adicionais podem ser consultados, por exemplo, em Freeman et al. (2010), Parmar et al. (2010) e em A. L. Friedman e Miles (2006). Recorde-se que a teoria dos *stakeholders* é essencialmente uma teoria de gestão com aplicação nas áreas da gestão geral, gestão estratégica, finanças, contabilidade, marketing, éticas dos negócios, RSE, entre outras (Freeman et al., 2010; Parmar et al., 2010).

- (a) *Descritiva*: a teoria é utilizada para descrever e, por vezes, explicar características e comportamentos específicos das empresas;
- (b) *Instrumental*: a teoria é utilizada para identificar as relações, ou a falta delas, entre os *stakeholders* e o alcance dos objetivos corporativos tradicionais (e.g., rentabilidade, crescimento). Enquadram-se nesta abordagem muitos dos estudos empíricos na área da RSE que fazem referência direta ou indireta à teoria dos *stakeholders* (e.g., Aupperle et al., 1985; Cochran & Wood, 1984).
- (c) *Normativa*: é a teoria utilizada para interpretar o papel das empresas, incluindo a identificação da orientação moral e filosófica da sua atuação. O trabalho de Carroll e Buchholtz (2006) enquadra-se nesta abordagem. Trata-se de uma abordagem categórica. Afirma ‘Faça-se isto porque é a coisa certa a fazer!’ (T. Donaldson & Preston, 1995).
- (d) *Gestionária*: a teoria não só é utilizada para descrever a realidade existente ou prever relações de causa e efeito, como também recomenda atitudes, estruturas e práticas que, consideradas em conjunto, correspondem à gestão dos *stakeholders*.

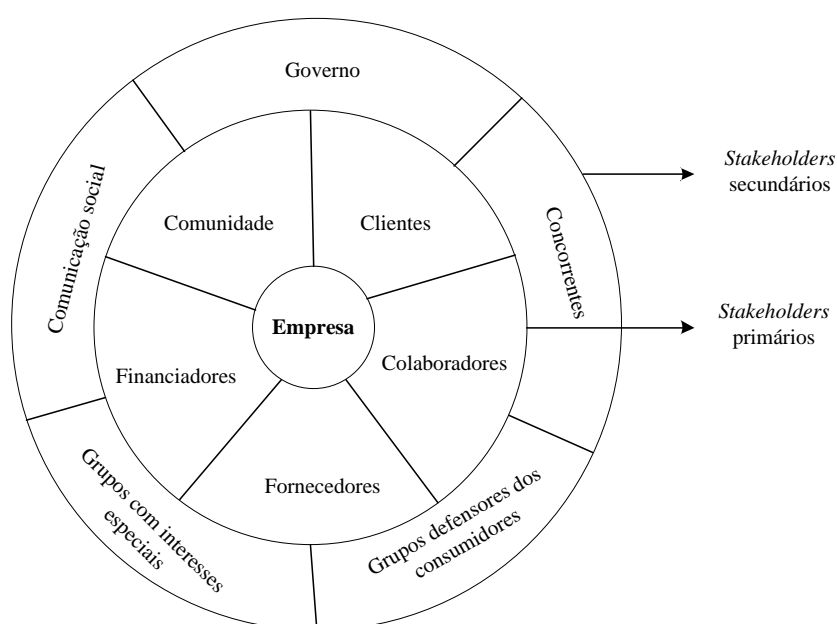
Por sua vez, T. Jones e Wicks (1999) propõem a integração das componentes instrumental e normativa (i.e., ética) da teoria dos *stakeholders*, numa nova abordagem designada de teoria convergente dos *stakeholders*. A *teoria instrumental* defende que as empresas que desenvolvem contratos (através dos respetivos gestores) com os seus *stakeholders*, com base na cooperação e confiança mútua, conseguem obter vantagens competitivas comparativamente às restantes empresas (T. Jones, 1995). Esta perspetiva é simples de abordar empiricamente se se seguir a abordagem convencional de avaliação de desempenho – a financeira. No entanto, a teoria dos *stakeholders* baseia-se no princípio de que as empresas devem atender aos interesses de todos os *stakeholders* – e não somente aos dos acionistas (T. Jones & Wicks, 1999). Consequentemente, o desempenho das empresas abarca outras dimensões além da financeira. É neste contexto que surge a abordagem do desempenho social das empresas (e.g., Carroll, 1979; Swanson, 1999; Wartick & Cochran, 1985; D. J. Wood, 1991a, 1991c, 2005).

A *teoria normativa* procura especificar quais as obrigações morais dos gestores, particularmente a importância relativa das obrigações para com os acionistas *versus* para com os restantes grupos de *stakeholders* (T. Jones & Wicks, 1999).

A *teoria convergente* visa integrar as abordagens anteriormente referidas. É uma teoria explicitamente normativa, que tem por fim demonstrar como os gestores podem criar abordagens de gestão moralmente sãs que efetivamente funcionem (T. Jones & Wicks, 1999).

Originalmente, a lista de *stakeholders* incluía os acionistas/proprietários, os trabalhadores, os clientes, os fornecedores, os credores e a sociedade. Freeman (1984) incluiu na sua visão da empresa na ótica dos *stakeholders* uns quantos mais (Figura 2.3). Por sua vez, Wheeler e Sillanpää (1997) propõem que os *stakeholders* sejam classificados em primários *versus* secundários e em sociais *versus* não sociais (Tabela 2.1)

Figura 2.3: O mapa dos stakeholders segundo Freeman



Fonte: Freeman, Harrison e Wicks (2007)

Por outro lado, nem todos os académicos consideram o ambiente natural como *stakeholder*, embora outros (Driscoll & Starik, 2004; Starik, 1994; Wheeler & Sillanpää, 1997) defendam tal estatuto.

Tabela 2.1: Classificação dos stakeholders segundo Wheeler e Sillanpää (1997)

	<i>Stakeholders primários</i>	<i>Stakeholders secundários</i>
Stakeholders sociais	Acionistas e investidores	Governo e reguladores
	Colaboradores e gestores	Instituições cívicas
	Clientes	Grupos de pressão social
	Comunidades locais	Comunicação social e comentadores académicos
	Fornecedores e outros parceiros de negócio	Organizações comerciais
Stakeholders não sociais	Ambiente natural	Grupos defensores do ambiente (e.g., Greenpeace)
	Gerações futuras	Organizações de defesa dos direitos dos animais
	Espécies não humanas	

Fontes: Carroll e Buchholtz (2006); Wheeler e Sillanpää (1997)

Mais recentemente Kaler (2009) defendeu que devem ser considerados apenas cinco tipos de *stakeholders*, divididos em dois grupos: (a) primários (com direitos de prioridade e responsabilização iguais) incluindo os acionistas e os colaboradores; e (b) secundários (com direitos de prioridade complementares e sem responsabilização) – clientes, fornecedores e credores.

O maior mérito desta abordagem é reconhecer que os colaboradores possuem um estatuto enquanto *stakeholder* equiparado, pelo menos, ao dos acionistas (que granjeiam o estatuto mais elevado no âmbito da teoria dos *stakeholders*) (Kaler, 2009). De acordo com este autor, tal estatuto deriva do contributo dos colaboradores para o funcionamento económico das organizações e de incorrerem em diversos riscos relacionados com o trabalho, sejam financeiros ou não (e.g., saúde e segurança). Por consequência, os colaboradores não são meros observadores das práticas de RSE das empresas; eles são, também, direta (e.g., através do salário, formação e desenvolvimento, e práticas de saúde e de segurança ocupacional) e indiretamente (e.g., através das políticas organizacionais que afetam as comunidades locais às quais os colaboradores pertencem) influenciados por essas práticas (Rego, Leal & Cunha, 2011).

São diversas as definições de RSE que integram a perspectiva dos *stakeholders*. Indicam-se algumas a título de exemplo:

- (a) RSE é um novo modelo de gestão centrado na integração voluntária das responsabilidades económicas, sociais e ambientais, em toda a cadeia de valor, em todas as funções da empresa e nos relacionamentos com a rede de *stakeholders* (Spence & Perrini, 2009).
- (b) A RSE é uma disciplina através da qual se promove o alinhamento progressivo da satisfação dos interesses dos acionistas e dos restantes *stakeholders*, juntamente com a mudança de paradigma de objetivos centrados no curto prazo para o longo prazo (Perrini, Pogutz & Tencati, 2006).
- (c) A responsabilidade social abarca as considerações e as respostas das empresas para além das questões económicas, técnicas e legais, com vista a obter benefícios sociais e ambientais em simultâneo com os ganhos económicos que uma empresa habitualmente prossegue (Spence & Perrini, 2010, definição adaptada de Aguilera et al., 2007).

(d) A RSE é a integração de operações e valores nos negócios por meio dos quais os interesses de todos os *stakeholders*, incluindo clientes, colaboradores, investidores, comunidade e ambiente, são refletidos nas políticas e ações da empresa (CSRwire.com, citado por Center for Ethical Business Cultures, 2005).

Outra definição que integra a teoria dos *stakeholders* é a de Maignan et al. (Maignan & Ferrell, 2000, 2001a, 2001b, 2003; Maignan et al., 1999), abordada na seção seguinte. Os ganhos potenciais das empresas que assumem responsabilidades sociais perante os seus *stakeholders* são diversos e encontram-se resumidos na Tabela 2.2.

Tabela 2.2: Ganhos potenciais obtidos pelas empresas que assumem responsabilidades sociais perante os *stakeholders*

Colaboradores
Facultando benefícios aos seus colaboradores (e.g., serviços médicos), e criando melhor ambiente de trabalho, as empresas induzem níveis superiores de empenhamento e lealdade entre os empregados, contribuindo para maior produtividade, mais elevados níveis de criatividade e menor absentismo.
Mediante sistemas preventivos relacionados com a higiene, saúde e segurança no trabalho, as empresas deparam-se com menores custos com acidentes e doenças – sejam eles diretos (e.g., seguros, tratamentos médicos/clínicos/cirúrgicos) ou indiretos (e.g., absentismo devido a baixas por doença, deterioração do clima social).
Práticas de compensação vantajosas retêm os melhores talentos – e podem incrementar o poder de compra dos trabalhadores, capacitando-os para adquirir os próprios produtos da empresa.
Políticas de formação dos trabalhadores incrementam as suas competências técnicas e sociais, assim contribuindo para reforçar o desempenho individual e organizacional.
Políticas de participação dos trabalhadores (ou seus representantes) nas decisões podem contribuir para decisões de melhor qualidade e para o maior empenhamento dos membros organizacionais na implementação das decisões tomadas.
Políticas de conciliação da vida familiar e profissional aumentam a motivação dos trabalhadores e reduzem os seus níveis de stress (com efeitos positivos daí advinentes para a saúde e a execução mais correta das funções).
O cumprimento da regulamentação (e.g., atinente à higiene, à saúde, à segurança no trabalho, ao trabalho infantil, ao assédio sexual) previne a empresa de ações judiciais – deixando assim intacta a sua reputação, e evitando custos judiciais perniciosos.
Políticas de despedimento justas e práticas de <i>outplacement</i> corretas fomentam a motivação dos sobreviventes e evitam que os despedidos denigrem a imagem da empresa e despoletem ações judiciais.
Políticas de disseminação e partilha alargada de informação promovem a aprendizagem organizacional – com todos os efeitos daí decorrentes para a adaptação das empresas às mutações da envolvente.
Outros <i>stakeholders</i>
As empresas que atuam como boas cidadãs da comunidade geram entre os seus colaboradores um clima favorável que os impele para a adoção de comportamentos de cidadania organizacional (e.g., ações de ajuda interpessoal, espírito de equipa, identificação com a organização, harmonia interpessoal, iniciativa individual, sugestões construtivas).
Adotando medidas filantrópicas (e.g., apoio a museus, sopa dos pobres, apoios solidários, voluntariado empresarial), a empresa melhora a sua imagem junto dos potenciais consumidores, que assim reforçam os respetivos desejos de compra.
As instituições recorrem progressivamente a listas de verificação de carácter social e ambiental para avaliarem os riscos da concessão de empréstimos a empresas ou de investimento nelas.
O reconhecimento de uma empresa como socialmente responsável – através, por exemplo, da sua inscrição num índice bolsista de valores éticos como o DJSI – reforça a cotação de mercado.
Mediante uma gestão ambientalmente mais responsável, as empresas poderão simultaneamente alcançar dois desideratos: menor delapidação de recursos naturais, e menores custos na utilização dos mesmos.
Uma empresa socialmente responsável e reputada atrai e retém mais facilmente os colaboradores mais talentosos.
Atuações socialmente responsáveis para com os clientes e os fornecedores permitem reforçar as relações de confiança, evitar processos judiciais e promover os laços de cooperação (e.g., partilha de informação, de novas tecnologias).
Uma empresa que recusa explorar os seus clientes, ou os ajuda em momentos críticos, aumenta a probabilidade de esses clientes lhe serem leais e de atuarem reciprocamente quando a situação passa a ser crítica para ela própria.
Uma quantidade crescente de consumidores preocupa-se com a aquisição de produtos social e ambientalmente responsáveis (atendendo, por exemplo, aos rótulos sociais e ecológicos), dispondo-se a pagar mais por eles.
Empresas socialmente responsáveis podem beneficiar de menores conflitos com ONG, comunidades locais, trabalhadores e seus representantes, entidades públicas, órgãos governamentais, etc.
As ações éticas e socialmente responsáveis evitam ações judiciais despoletadas pelos <i>stakeholders</i> (e.g., clientes, fornecedores, colaboradores).

Fonte: Rego et al. (2006, pp. 114-115)

2.3.3 A abordagem de Maignan e colaboradores

Maignan e colaboradores (Maignan & Ferrell, 2000, 2001a, 2001b, 2003; Maignan et al., 1999) redefiniram o conceito de Carroll (1979) integrando as responsabilidades identificadas pelos *stakeholders*: “o quanto as empresas satisfazem as responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias identificadas pelos seus diversos *stakeholders*” (Maignan et al., 1999, p. 457).

Estes autores integraram duas abordagens no âmbito das teorias de RSE: a teoria dos *stakeholders* (e.g., Clarkson, 1995; Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997) e o desempenho social das empresas (e.g., Carroll, 1979). Tal como é sugerido pelo trabalho de Carroll (1979) e de Clarkson (1995), a RSE pode variar num contínuo que vai da reatividade à proatividade. Uma empresa é reativa em termos de RSE quando rejeita as responsabilidades que lhe são reconhecidas pelos *stakeholders*; é proactiva se está ciente, antecipa e satisfaz essas necessidades (Carroll, 1979; Clarkson, 1995; Maignan et al., 1999). Seguindo os desenvolvimentos do desempenho social das empresas e da gestão dos *stakeholders*, Maignan e Ralston (2002) propõem que uma empresa empenhada com a RSE tem princípios e desenvolve processos para minimizar os impactos negativos e maximizar os positivos perante os *stakeholders* relevantes.

2.3.4 Abordagem da Comissão Europeia

Na Europa, o debate académico e empresarial em torno da RSE ganhou um ímpeto considerável com a publicação do “Livro Verde” sobre o tema (Comissão Europeia, 2001). Para a Comissão Europeia (2001):

A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. (p. 4)

Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais. (p. 7)

A abordagem da Comissão Europeia (2001) considera duas dimensões de responsabilidade social, a interna e a externa. A dimensão interna, ao nível da empresa, inclui (a) por um lado, as práticas socialmente responsáveis que implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e

na gestão da mudança; e (b) por outro, as práticas ambientalmente responsáveis que se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. A dimensão externa ultrapassa a esfera da própria empresa e estende-se à comunidade local, envolvendo, para além dos trabalhadores e acionistas, um vasto espectro de outras partes interessadas: parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG's que exercem a sua atividade junto das comunidades locais ou no domínio do ambiente. As dimensões interna e externa da RSE são não só referidas no Livro Verde sobre o tema, como também em estudos eminentemente académicos (e.g., Brammer et al., 2007).

A mais recente comunicação da Comissão Europeia (2011) sobre o tema visa relançar uma nova estratégia de RSE para UE e propõe uma nova definição de RSE:

[A] responsabilidade social das empresas é «a responsabilidade das empresas pelo impacto que têm na sociedade». O respeito da legislação aplicável e dos acordos colectivos entre parceiros sociais, é uma condição prévia para honrar essa responsabilidade. Para cumprir plenamente a responsabilidade social que lhes incumbe, as empresas devem adoptar processos com o fito de integrar as preocupações de índole social, ambiental e ética, o respeito dos direitos humanos e as preocupações dos consumidores nas respectivas actividades e estratégias, em estreita colaboração com as partes interessadas, a fim de: maximizar a criação de uma comunidade de valores para proprietários e accionistas, demais partes interessadas e para a sociedade em geral; [e] identificar, evitar e atenuar os seus possíveis impactos negativos. (Comissão Europeia, 2011, p. 7)

As definições da Comissão Europeia (2001, 2011), apesar de distintas, vão ao encontro da abordagem defendida por Carroll (1979, 1991, 1998) e por Maignan et al. (1999) e está em linha com a abordagem de McWilliams e Siegel (2001; McWilliams et al., 2006). A Comissão Europeia (2001) aduz:

Embora a sua obrigação primeira seja a obtenção de lucros, as empresas podem, ao mesmo tempo, contribuir para o cumprimento de objetivos sociais e ambientais mediante a integração da responsabilidade social, enquanto investimento estratégico, no núcleo da sua estratégia empresarial, nos seus instrumentos de gestão e nas suas operações. (p.4)

McWilliams e Siegel (2001) preconizam que a RSE abarca as ações que contribuem para promover algum bem social, para além dos interesses da empresa e do que é requerido pela lei. Waldman et al. (2006) adotam a mesma visão de RSE.

Segundo Carroll (1991, 1998), as responsabilidades económicas e legais são consideradas *requeridas* nos negócios, ao passo que as éticas e a filantrópicas/discricionárias são tidas

como *esperadas* e *desejadas* pela sociedade, respetivamente. Quando a Comissão Europeia (2001) defende a “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas” (p. 7), preconiza uma abordagem em linha com as responsabilidades éticas e discricionárias/filantrópicas de Carroll.

2.4 Níveis de análise da RSE

Wood (1991a, 1991b) e Swanson (1995) consideram que o conceito de RSE envolve três níveis de análise: (a) *individual*, abarcando as responsabilidades dos gestores e outros atores organizacionais (e.g., colaboradores); (b) *organizacional*, incluindo as responsabilidades das empresas; e (c) *institucional*, considerando o que é esperado de todo e qualquer negócio. Já o trabalho de Logsdon e Wood (2004), no âmbito da cidadania corporativa global, refere os níveis individual, organizacional e sistémico.

Aguilera et al. (2007) referem quatro níveis de análise: (a) *micro* ou individual, incluindo os colaboradores organizacionais e as suas perceções; (b) *meso* ou organizacional, abrangendo grupos internos (e.g., acionistas e gestores) e externos (e.g., consumidores) que se relacionam com a organização, exercendo pressão para que esta adote iniciativas socialmente responsáveis; (c) *macro* ou nacional, referindo-se aos climas específicos de RSE existentes em cada país, refletindo, entre outros aspetos, a ação dos governos e a respetiva legislação nacional; e (d) *supra* ou transnacional, abarcando atores que atuam na esfera global, sejam organizações não-governamentais (e.g., *AccountAbility* e *SustainAbility*), sindicatos, entidades coletivas com interesses relacionados com a RSE (e.g., *World Business Council for Sustainable Development*) ou organizações intergovernamentais (e.g., UE, OCDE e ONU).

O nível de análise individual proposto por Wood (1991a, 1991b, 1991c) e Swanson (1995) pode não representar uma verdadeira visão micro (Aguilera et al., 2007), uma vez que os gestores ou executivos são, na maioria das vezes, solicitados a exprimir uma opinião global sobre a empresa onde trabalham, aproximando-se mais do nível de análise organizacional. A inquirição de gestores enquadrar-se-á na abordagem micro ou organizacional, dependendo dos objetivos dos estudos e das questões colocadas, situação a analisar caso a caso.

Recentemente, Aguinis e Glavas (2012) quantificou o número de trabalhos conceptuais e empíricos publicados nos diferentes níveis de análise, contemplando um número vasto de publicações científicas e um largo horizonte temporal (1970-2011), concluindo que 33% dos

estudos consideram o nível de análise institucional, 57% o nível organizacional, 4% o nível individual e 5% são estudos multinível.¹³

Como estes números indicam, o tema tem sido estudado, sobretudo, ao nível organizacional (Aguilera et al., 2007). A investigação sobre RSE no nível macro tem sido prolixa. O nível de análise individual, contudo, tem recebido escassa atenção (Aguilera et al., 2007; Evans, Davis, et al., 2011; Evans, Goodman, et al., 2011). Ao nível organizacional, tem prosperado a literatura que pode ser dividida em cinco áreas:

- (a) Alguns estudos relacionam a RSE com o desempenho financeiro ou com a rendibilidade das empresas (e.g., Alexander & Buchholz, 1978; Aupperle et al., 1985; Aupperle, Hatfield & Carroll, 1983; Blackburn, Doran & Shrader, 1994; Cochran & Wood, 1984; Flamholtz & Kannan-Narasimhan, 2005; Fogler & Nutt, 1975; Herremans, Akathaporn & McInnes, 1993; Hillman & Keim, 2001; Lo, Egri & Ralston, 2008; Lourenço, Branco, Curto & Eugénio, 2012; McGuire, Sundgren & Schneeweis, 1988; McWilliams & Siegel, 2000; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Rettab, Brik & Mellahi, 2009; Spencer & Taylor, 1987; Stanwick & Stanwick, 1998; Waddock & Graves, 1997);
- (b) Outros inquiram os gestores sobre as ações socialmente responsáveis (ou irresponsáveis) das empresas ou as suas perceções sobre essas questões (e.g., Acar, Aupperle & Lowy, 2001; Aupperle et al., 1985; Aupperle et al., 1983; Burton & Goldsby, 2009; Cacioppe, Forster & Fox, 2008; Edmondson & Carroll, 1999; Kassinis & Panayiotou, 2006; Kujala, 2010; Küskü & Zarkada-Fraser, 2004; Maignan & Ferrell, 2001a; Maignan et al., 1999; Pinkston & Carroll, 1994, 1996; Rettab et al., 2009; Vives, 2006);
- (c) Alguns investigam a estratégia de RSE prosseguida pelas organizações e/ou as respetivas práticas (Rego, Moreira, et al., 2003a; M. J. Santos, 2010; M. J. Santos et al., 2006; M. J. Santos et al., 2005);
- (d) Outros ainda analisam a divulgação de práticas e processos socialmente responsáveis nos sítios de Internet das empresas (e.g., Branco & Rodrigues, 2006, 2008a, 2008b; Maignan & Ralston, 2002);

¹³ Estes valores foram obtidos na literatura excluindo os trabalhos publicados em revistas científicas especializadas no tema da RSE e temáticas afins (e.g., *Journal of Business Ethics*). Isto é, em publicações que se dedicam ao estudo do nível de análise individual nas áreas do comportamento organizacional, da gestão de pessoas e da psicologia industrial e organizacional (e.g., *Journal of Organizational Behavior*). A soma das percentagens não totaliza os 100% devido a arredondamentos dos autores.

(e) Diversos estudos procuram estabelecer uma relação entre o desempenho social da empresa e a sua reputação (e.g., Lo et al., 2008; Turban & Greening, 1997), a sua atratividade enquanto entidade empregadora (e.g., Turban & Greening, 1997), a sua atratividade para os consumidores (e.g., Marin & Ruiz, 2007) e o acesso mais eficaz a meios financeiros (Cheng, Ioannou & Serafeim, 2011).

Ao nível de análise individual, os principais estudos avaliam, essencialmente, as perceções de RSE dos colaboradores, dos gestores, dos consumidores e dos estudantes (na Tabela 2.3 apresentam-se os principais estudos empíricos nestes domínios). São poucos os estudos que consideram os colaboradores como unidade de análise (Aguilera et al., 2007; Evans & Davis, 2011) e que investigam “o efeito do desempenho social das empresas nos trabalhadores e nos seus comportamentos” (Daily et al., 2009, p. 248). Entre as poucas exceções encontram-se os trabalhos identificados na Tabela 2.3. Mencione-se que a maioria destes estudos surgiu após o apelo de Aguilera et al. (2007) para mais investigação na área.

Tabela 2.3: Estudos de RSE ao nível individual

Ano	Estudo(s)	Breve descrição	Objeto de estudo
1975	J. F. Gavin e Maynard (1975)	Medem as perceções de responsabilidade social de colaboradores de um banco, em duas dimensões (preocupações com o ambiente e oportunidades de trabalho justas) e relaciona-as com idade, género, níveis salariais, motivação, expectativas e satisfação no trabalho.	Colaboradores
1990	S. D. Hunt, Kiecker e Chonko (1990)	Inquirem profissionais de marketing e procuram relacionar as suas atitudes e comportamentos face à RSE com o seu sucesso profissional.	Profissionais de marketing
1992	Gorden, Anderson e Bruning (1992)	Avaliam as perceções de RSE dos colaboradores e relacionaram-nas com perceções de CCO e satisfação no trabalho.	Colaboradores (amostra de trabalhadores estudantes)
1994-2008	Ibrahim e Angelidis (1994, 1995); Angelidis e Ibrahim (2004); Ibrahim e Parsa (2005); Ibrahim, Angelidis e Howard (2006); Ibrahim, Howard e Angelidis (2003, 2008)	Estudam as diferenças e semelhanças nas atitudes face à RSE (ou orientação para a RSE) entre: diretores que pertencem ao conselho de administração versus os que não pertencem; homens e mulheres; estudantes e gestores; técnicos oficiais de contas e estudantes de contabilidade; estudantes com elevada versus baixa orientação religiosa; gestores americanos versus gestores franceses, entre outros aspetos.	Diversos: diretores, estudantes, gestores, técnicos de contas
1999	Burton e Hegarty (1999)	Estudam a orientação de estudantes face à RSE e relacionam-nas com o género e níveis de maquiavelismo.	Estudantes
2000	Greening e Turban (2000)	Baseando-se na teoria da identidade social e na teoria da sinalização os autores mostraram que os candidatos à procura de emprego sentem-se mais atraídos pelas empresas com reputações positivas em termos de desempenho social, procuram empregos e tentam obter entrevistas nestas empresas, inclinando-se a aceitar, com maior probabilidade, ofertas de emprego destas empresas.	Candidatos à procura de emprego (amostra de estudantes)
2000	Ramus e Steger (2000)	Investigam a relação entre as perceções das políticas ambientais e do comportamento de apoio dos supervisores diretos nas iniciativas ambientais desses colaboradores dentro da empresa.	Colaboradores

Ano	Estudo(s)	Breve descrição	Objeto de estudo
2001	Maignan (2001)	Relaciona as percepções de RSE dos consumidores com as intenções de compra de produtos/serviços vistas como socialmente responsáveis.	Consumidores
2001	Maignan e Ferrell (2001b) ¹⁴	Apresentam dois modelos conceptuais relacionados com as consequências das percepções de cidadania corporativa nos consumidores e colaboradores. O primeiro propõe investigar como as percepções de RSE dos consumidores afetam a sua avaliação dos produtos, os níveis de lealdade e o “passa palavra”; o segundo, como as percepções de RSE dos colaboradores influencia o seu empenhamento organizacional e o espírito de equipa.	Consumidores e colaboradores
2001-2004	W. J. Smith, Wokutch, Harrington e Dennis (2001, 2004)	Através de inquéritos a estudantes universitários estudam: (i) como a diversidade e o tipo de <i>stakeholder</i> (colaborador ou consumidor) influenciam a orientação individual para a RSE (W. J. Smith et al., 2001); e (ii) como a orientação para a RSE está relacionada com a atratividade percebida de uma organização (W. J. Smith et al., 2004).	Estudantes (assumindo o papel de futuros colaboradores ou futuros consumidores; W. J. Smith et al., 2001)
2002	Backhaus, Stone e Heiner (2002)	Utilizando a teoria da sinalização e a teoria da identidade social relacionam as percepções de estudantes universitários quanto ao desempenho social das empresas com a atratividade destas. As dimensões mais importantes são a ambiental, as relações com a comunidade e a diversidade.	Candidatos à procura de emprego (amostra de estudantes)
2003	Maignan e Ferrell (2003)	Estuda como os consumidores avaliam, por um lado, as quatro responsabilidades defendidas por Carroll (1979) e, por outro, as responsabilidades das empresas perante quatro grupos de stakeholders – comunidade, clientes, trabalhadores e acionistas. Comparam os resultados em três países distintos (EUA, França e Alemanha).	Consumidores
2003	Marz, Powers e Queisser (2003)	Estudam o impacto de características individuais (género e sistema político de origem) e organizacionais (nível hierárquico e atividade profissional) na orientação social dos colaboradores (nas componentes legal, ética e discricionária/filantropica).	Colaboradores (incluindo gestores)
2004	D. K. Peterson (2004)	Relacionam as percepções de RSE dos colaboradores com o EA.	Colaboradores
2005	de los Salmones, Crespo e Bosque (2005)	Estudam o benefício da RSE como ferramenta de marketing. Avaliam as percepções dos consumidores quanto à RSE, em empresas de serviços, e relacionam-nas com a avaliação geral do serviço e lealdade.	Consumidores
2007	Aguilera et al. (2007)	Os autores apresentam os antecedentes da RSE em quatro níveis de análise: individual, organizacional, nacional e transnacional.	Colaboradores, organizações, países e organizações transnacionais
2007	Brammer et al. (2007)	Relacionam as percepções de responsabilidade social externa dos colaboradores com o seu empenhamento organizacional. Comparam resultados entre géneros.	Colaboradores
2007	Carmeli, Gilat e Waldman (2007)	Estudaram o papel das percepções de desempenho organizacional (RSE e desempenho financeiro) enquanto preditoras da identificação organizacional, e as implicações desta no ajustamento dos colaboradores e DPP.	Colaboradores
2007	Collier e Esteban (2007)	Os autores apresentam as bases teóricas relacionadas com a motivação e o empenhamento dos colaboradores com as práticas de RSE.	Colaboradores
2007	Collins, Steg e Koning (2007)	Estudam a relação dos valores e crenças no desempenho empresarial sustentável (dimensões económica, social e ambiental) no comportamento de compra.	Consumidores
2007	Marin e Ruiz (2007)	Investigam, entre outros aspetos, a influência das percepções de RSE dos consumidores na atratividade da identidade organizacional.	Consumidores
2007	Ramus e Killmer (2007)	Propõem um modelo conceptual e um modelo de teste para compreender a motivação dos colaboradores para participarem em comportamentos organizacionais amigos do ambiente, considerados pelos autores comportamentos pró-sociais e extra papel.	Colaboradores

¹⁴ Os trabalhos de Maignan e colegas (Maignan & Ferrell, 2001a; Maignan et al., 1999) não foram incluídos nesta tabela porque foram desenvolvidos ao nível organizacional. Maignan e colegas inquiriram numa primeira fase profissionais de *marketing* e numa segunda fase estudantes de MBA. Relacionaram aspetos da cultura organizacional e percepções de cidadania corporativa com resultados do negócio (empenhamento dos trabalhadores, lealdade do cliente e desempenho organizacional). Atendendo à forma como as escalas de empenhamento foram colocadas, também este constructo foi avaliado ao nível organizacional (exemplo de item: “Em geral, os trabalhadores têm orgulho em trabalhar nesta organização”).

Ano	Estudo(s)	Breve descrição	Objeto de estudo
2007-2010	Rego, Leal, Cunha e Faria (2007, 2008); Rego, Leal, Cunha, Faria e Pinho (2009); Rego, Leal, et al. (2010); Leal, Rego e Faria (2007) ^a	Relacionam as percepções de RSE (responsabilidade económicas, legais, éticas e discricionárias) com o empenhamento organizacional.	Colaboradores
2008	Dusuki e Yusof (2008)	Estudam a relação do género, idade, raça, nível educacional, experiências de trabalho e religião com as percepções de RSE dos consumidores.	Consumidores (amostra de estudantes)
2008	Jamali e Sidani (2008)	Avaliam a orientação de gestores libaneses para quatro visões de RSE: moderna, filantrópica, socioeconómica e clássica.	Gestores
2008	Pedersen (2008)	Inquire gestores sobre quais as questões que, em seu entender, são relevantes na área da RSE.	Gestores
2008	Valentine e Fleischman (2008a, 2008b)	Relacionam os códigos de ética e as percepções de RSE com a satisfação (Valentine & Fleischman, 2008a), a importância da ética e da RSE e a subordinação da ética e RSE aos interesses económicos da empresa (Valentine & Fleischman, 2008b).	Gestores
2009	T.-Z. Lee, Ho, Wu e Kao (2009)	Estudam a relação entre as percepções de responsabilidade social e a personalidade, a satisfação no trabalho e o empenhamento organizacional.	Colaboradores
2009	Turker (2009a, 2009b)	Desenvolveu uma escala de avaliação da RSE (Turker, 2009b). Avalia o poder preditivo da RSE (orientada para a sociedade, colaboradores, clientes e governo) no EA. Considera a importância da ética e da RSE como variável moderadora (Turker, 2009a).	Colaboradores, maioritariamente a ocupar cargos de gestão.
2010	Duarte e Neves (2010) ^a	Investigam em que medida a satisfação dos colaboradores no trabalho se encontra associada às percepções de RSE. Procuraram também perceber se a imagem que os colaboradores têm da organização ajuda a explicar a relação anterior.	Colaboradores
2010	Lin (2010)	Este estudo propõe, com base na teoria da vinculação (Sable, 2008), que: (a) quatro dimensões de RSE (económica, legal, ética e discricionária) influenciam diretamente o compromisso no trabalho (<i>work engagement</i> abarcando as dimensões vigor, dedicação e concentração); (b) a confiança organizacional medeia a relação entre as percepções de RSE e o empenho no trabalho.	Colaboradores
2010	Lin et al. (2010)	Este estudo, baseando-se na teoria da identificação social e na teoria da alocação de recursos, propõe que os CCO são positivamente influenciados pelas percepções de responsabilidades legais e éticas e negativamente influenciados pelas percepções de responsabilidades discricionárias.	Colaboradores
2011	Evans e Davis (2011)	Estudam a relação das percepções de RSE com: a atratividade de um dado posto de trabalho e a incorporação das preocupações da RSE no DPP.	Estudantes
2011	Evans, Davis, et al. (2011)	Investigam a relação das percepções de RSE com a incorporação das preocupações da RSE no DPP, os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) e a identificação organizacional. Testam o efeito moderador dos valores (ser prestável e compaixão) com as variáveis anteriores.	Estudantes trabalhadores
2011	Evans, Goodman, et al. (2011)	Estudam a relação das percepções de RSE com o cinismo, os CCO e os comportamentos desviantes no trabalho (CDT). Testam o efeito mediador do cinismo na relação entre as percepções de RSE e os CCO e CDT.	Estudantes de pós-graduação (com experiência profissional)
2011	C. Lopes, Neves e Duarte (2011) ^a	Investigam o efeito mediador da confiança na relação entre as percepções de RSE (económicas, colaboradores e comunidade/ambiente) e o empenhamento afetivo, normativo e instrumental.	Colaboradores
2012	Ditlev-Simonsen (2012)	Investigam a relação das percepções de RSE e do apoio organizacional percebido no EA.	Colaboradores

Nota. ^a Estudo português.

2.5 O nível de análise individual: percepções de RSE

As percepções de RSE correspondem ao quanto um indivíduo considera que uma empresa satisfaz as responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias identificadas pelos seus diversos *stakeholders* (Maignan et al., 1999). Esta conceptualização remete para

avaliações e interpretações individuais da atividade das empresas e, não necessariamente, para as suas ações efetivas (Evans & Davis, 2011). A percepção é o processo por meio do qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam o que recebem através dos seus sentidos, assim conferindo sentido e ordem ao mundo em redor (J. M. George & Jones, 2002; Schiffmann, 1990). O seu estudo é pertinente porque o “comportamento das pessoas na situação de trabalho é influenciado pela forma como as pessoas percebem a realidade que as rodeia, percepção essa que é na maior parte das vezes função do que é significativo e importante para o sujeito da percepção e, não propriamente, função da essência objetiva da realidade percebida” (Neves, 2001, p. 231). As percepções dos colaboradores funcionam como um amplo espelho das complexas relações sociais e afetivo-morais que envolvem o trabalho diário nas organizações (Gorden et al., 1992).

O estudo das percepções de RSE inscreve-se na abordagem dos climas psicológicos (Baltes et al., 2009; Burke et al., 2002; Evans, Goodman, et al., 2011; Glick, 1985). O clima psicológico pode ser definido como “as representações psicológicas significativas de um indivíduo relativamente às estruturas, aos processos e aos eventos organizacionais” (C. P. Parker et al., 2003, p. 390). Permite que as pessoas interpretem eventos, prevejam possíveis resultados e afirmem a adequação das suas ações subsequentes. As variações nestas percepções podem resultar de diferenças entre as pessoas, de diferenças nas situações “reais”, da interação entre as pessoas e as situações, e do enviesamento da percepção (S. P. Brown & Leigh, 1996). Embora os colaboradores na mesma organização possam partilhar as percepções de RSE, diferentes colaboradores podem igualmente ter diferentes percepções e, por conseguinte, reagir de forma diferente ao mesmo ambiente “real”.

Os climas psicológicos são uma forma adequada de estudar os antecedentes do empenhamento organizacional, do PsyCap e do desempenho (próprio do papel e extra papel) porque é a percepção e a avaliação subjetiva das pessoas (não tanto a situação objetiva em si) que lhes permite “ver” o que a organização faz e, perante isso, responder reciprocamente (Eisenberger et al., 2001; Martin et al., 2005). Como Peterson (2004, p. 300) sugere, “embora as percepções dos colaboradores quanto ao desempenho social das suas organizações possam não ser precisas, as suas atitudes no trabalho são determinadas por essas percepções, indiferentemente da exatidão das mesmas (Mahon, 2002; Whetten & Mackey, 2002)”. Ademais, “as expectativas de comportamento [dos colaboradores] são inferidas a partir da interpretação do que acontece no ambiente de trabalho, que serve de ponto de referência

mental para legitimar ou sancionar determinados tipos de comportamento” (Evans, Goodman, et al., 2011, p. 81).

As pesquisas têm revelado que as percepções dos colaboradores, relativas ao ambiente de trabalho, predizem atitudes e comportamentos como a satisfação no trabalho (Baltes et al., 2009; Biswas & Varma, 2007; J. Z. Carr, Schmidt, Ford & DeShon, 2003; Joyce & Slocum, 1984; C. P. Parker et al., 2003; B. J. Schneider, 1975), o *burnout* (McIntosh, 1995; C. P. Parker et al., 2003), o envolvimento na função (S. P. Brown & Leigh, 1996; C. P. Parker et al., 2003), o empenhamento organizacional (J. Z. Carr et al., 2003; C. P. Parker et al., 2003; D. K. Peterson, 2004), a motivação (C. P. Parker et al., 2003), o bem-estar psicológico¹⁵ (J. Z. Carr et al., 2003), os comportamentos de retração (J. Z. Carr et al., 2003), os comportamentos de cidadania organizacional (Biswas & Varma, 2007; Robert H. Moorman, 1991; C. P. Parker et al., 2003) e o desempenho individual (Biswas & Varma, 2007; J. Z. Carr et al., 2003; Joyce & Slocum, 1984; C. P. Parker et al., 2003; Pritchard & Karasick, 1973).

No que concerne especificamente às percepções de RSE, a evidência também sugere que as mesmas moldam as atitudes e comportamentos dos colaboradores, designadamente: a satisfação no trabalho (Duarte & Neves, 2010; J. F. Gavin & Maynard, 1975; Gorden et al., 1992; T.-Z. Lee et al., 2009; Valentine & Fleischman, 2008a), os comportamentos de cidadania organizacional (Evans, Goodman, et al., 2011; Gorden et al., 1992; Lin et al., 2010), o espírito de equipa (Maignan & Ferrell, 2001b), o empenhamento organizacional (Brammer et al., 2007; T.-Z. Lee et al., 2009; C. Lopes et al., 2011; Maignan & Ferrell, 2001b; D. K. Peterson, 2004; Rego, Leal, et al., 2007, 2008; Rego, Leal, et al., 2009, 2010; Turker, 2009a), o desempenho no trabalho congruente com os princípios da RSE¹⁶ (Evans & Davis, 2011; Evans, Davis, et al., 2011), o empenho no trabalho¹⁷ (Lin, 2010), a confiança organizacional (Lin, 2010; C. Lopes et al., 2011), a identificação organizacional e a imagem organizacional (Duarte & Neves, 2010; Evans, Davis, et al., 2011), menor cinismo e menos comportamentos desviantes no trabalho (Evans, Goodman, et al., 2011).

¹⁵ O trabalho pode colocar uma pessoa doente ou feliz. Aquilo que acontece depende da própria pessoa, daquilo que a pessoa faz e de como é tratado no trabalho (Robertson & Cooper, 2011). O bem-estar psicológico traduz a “capacidade que alguém tem para lidar com o stresse do dia-a-dia e manter uma atitude positiva e sentido de propósito” (Robertson & Cooper, 2011, p. 4). Este constructo inclui duas facetas (Robertson & Cooper, 2011): a primeira tem que ver com o quanto as pessoas vivenciam emoções positivas e sentimentos de felicidade (por vezes também designada de bem-estar subjetivo); a segunda é o sentimento de que aquilo que as pessoas fazem nas suas vidas tem algum significado e propósito.

¹⁶ O quanto um individuo considera que as responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias fazem parte dos requisitos formais do seu trabalho (Evans & Davis, 2011; Evans, Davis, et al., 2011).

¹⁷ *Work engagement* (i.e., vigor, dedicação, concentração).

Esta dissertação insere-se na referida linha de investigação e sugere que as percepções de RSE podem influenciar o PsyCap, o EA e o desempenho dos colaboradores. Na secção seguinte abordam-se as consequências das percepções de RSE.

2.6 Consequências das percepções dos colaboradores quanto à RSE

As consequências do desempenho social das empresas têm sido estudadas, sobretudo, ao nível organizacional. Durante várias décadas, investigaram-se os eventuais benefícios da RSE no desempenho financeiro das empresas e na sua reputação (nível organizacional). Embora alguns resultados sejam ambíguos (uns revelaram relações positivas entre as variáveis, alguns, relações neutras e outros, relações negativas; McWilliams & Siegel, 2000; D. J. Wood & Jones, 1995) e outros cientificamente questionáveis (Margolis & Walsh, 2001), a meta-análise desenvolvida por Orlitzky et al. (2003) mostrou um efeito positivo e significativo entre o desempenho social e ambiental e o retorno financeiro das empresas.

Não obstante, Wood e Jones (1995) sugerem que é mais frutuoso investigar como determinados grupos de *stakeholders* são influenciados pelo desempenho social da empresa. No estudo de Pinkston e Carroll (1994) as questões relacionadas com os colaboradores foram percebidas, pelos gestores, como as mais importantes. As percepções de RSE dos colaboradores influenciam e estimulam respostas emocionais, *atitudinais* e comportamentais (Aguilera et al., 2007; Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams, 2006, p. 539), as quais, por sua vez, influenciam o desempenho global da organização. Na verdade, “existe um interesse crescente nos antecedentes e consequências da RSE” (McWilliams et al., 2006, p. 2), tanto a nível académico, como institucional e empresarial.

Uma sistematização recente sobre os principais antecedentes e consequências da RSE, bem como sobre variáveis mediadoras e moderadoras desta relação, foi realizada por Aguinis e Glavas (2012), para os três níveis de análise habituais (institucional, organizacional e individual).

D. A. Jones (2010, p. 857) argumenta que, apesar de a RSE ser cada vez mais vista como uma dimensão importante da estratégia de uma organização, “é surpreendente e lamentável que apenas alguns estudos tenham considerado como os membros de um importante grupo de *stakeholders* – os colaboradores das organizações – podem reagir às práticas socialmente responsáveis das empresas”. Os colaboradores não são só observadores das práticas de RSE. Eles são também diretamente (e.g., através do salário ou das práticas de saúde e segurança no

trabalho) e indiretamente (e.g., através de políticas organizacionais que afetam a comunidade local à qual os colaboradores pertencem) influenciados por essas práticas (Cunha, Rego & Leal, 2012). Deve-se recordar que, segundo Kaler (2009), os colaboradores possuem um estatuto enquanto *stakeholder* equiparado, pelo menos, ao dos acionistas.

Assim, seguindo a sugestão de D. A. Jones (2010) e de D. J. Wood e Jones (1995) e os resultados de estudos anteriores (e.g., Evans, Davis, et al., 2011; Evans, Goodman, et al., 2011; D. K. Peterson, 2004; Rego, Leal, et al., 2010) procura-se estudar como um grupo específico de *stakeholders*, os colaboradores (“a audiência interna das empresas”, Maignan & Ferrell, 2001, p. 471), reage à RSE. Também Aguilera et al. (2007) recomendam que se aprofunde a investigação nesta área. Veja-se na Tabela 2.4 as principais consequências das percepções de RSE nos colaboradores (ou potenciais colaboradores), identificadas na literatura (ver também a Figura 2.4. que resume essas consequências).

Tabela 2.4: Consequências das percepções dos colaboradores quanto à RSE

Ano	Estudo(s)	Consequências	Evidência empírica ^b
1975	J. F. Gavin e Maynard (1975)	As percepções de RSE estão positivamente correlacionadas com a satisfação com o trabalho, com os sistemas de recompensas mais justos (i.e., contingentes aos níveis de desempenho), e mais fortemente relacionadas com a satisfação das necessidades de autorrealização, quando comparadas com as necessidades de segurança ou sociais (cf. Maslow).	Sim (C)
1992	Gorden et al. (1992)	Os colaboradores que percecionam as suas organizações como estando empenhadas na qualidade, na saúde dos colaboradores, nos direitos dos trabalhadores, na RSE e na estabilidade económica, também percecionam os seus colegas de trabalho como altruístas e conscienciosos (duas dimensões de CCO) e encontram-se mais satisfeitos.	Sim (CC)
1999	Maignan et al. (1999) ^c	Empenhamento organizacional. Lealdade do cliente. Desempenho do negócio.	Sim (MEE)
2000	Greening e Turban (2000)	Atratividade da empresa para candidatos à procura de emprego (avaliada em termos de intenções de procura de emprego, probabilidade de tentar obter uma entrevista e probabilidade de aceitar uma oferta de emprego).	Sim (MRL)
2000	Ramus e Steger (2000)	As percepções positivas de preocupação ambiental dentro da empresa predizem o comportamento do colaborador na implementação de práticas ambientalmente responsáveis na empresa.	Sim (Logit)
2001	Maignan e Ferrell (2001a) ^c	Empenhamento organizacional. Lealdade do cliente (sem evidência empírica). Desempenho do negócio.	Sim (MRL)
2001	Maignan e Ferrell (2001b)	Empenhamento organizacional. Espírito de equipa.	Não
2001	Swaen e Maignan (2001)	Desempenho económico; reputação. Nos colaboradores: satisfação com o trabalho; empenhamento organizacional; produtividade; atratividade enquanto potencial empregador. No consumidor: lealdade do consumidor; avaliação da empresa e dos seus produtos; apoio à empresa em momentos de discórdia com o governo, com os sindicatos ou com os meios de comunicação social; “passa a palavra”.	Não
2002	Backhaus et al. (2002)	Atratividade da empresa para os candidatos à procura de emprego.	Sim (ANOVA)
2004	D. K. Peterson (2004)	Empenhamento organizacional.	Sim (MRL)
2004	W. J. Smith et al. (2004)	Atratividade organizacional (i.e., crenças favoráveis e intenções de agir).	Sim (diferenças de médias)
2007	Aguilera et al. (2007)	Atratividade da empresa para candidatos à procura de emprego. Disponibilidade para participar, contribuir ou iniciar práticas socialmente responsáveis.	Não

Ano	Estudo(s)	Consequências	Evidência empírica ^b
2007	Brammer et al. (2007)	Empenhamento afetivo.	Sim (MRL)
2007	Carmeli et al. (2007)	As percepções de responsabilidade e desenvolvimento social predizem a identificação organizacional, que por seu turno prediz o ajustamento dos membros organizacionais e, este, o DPP.	Sim (MEE)
2007	Ramus e Killmer (2007)	Comportamentos extra papel/ pró-sociais amigos do ambiente.	Não
2007-2008	Rego, Leal, et al. (2007, 2008) ^a	Empenhamento afetivo, normativo e instrumental.	Sim (MRL)
2008	Lo et al. (2008) ^c	O desempenho financeiro é positivamente influenciado pelas práticas de RSE dirigidas aos investidores (nos EUA e China); a reputação corporativa é positivamente influenciada pelas práticas de RSE dirigidas aos clientes (nos EUA), colaboradores (nos EUA) e investidores (na China); o EA é positivamente influenciado pelas práticas de RSE dirigidas aos colaboradores (nos EUA e China) e pelas práticas de RSE dirigidas ao ambiente (nos EUA).	Sim (MRL)
2008	Valentine e Fleischman (2008a, 2008b)	As percepções de RSE estão positivamente relacionadas com a satisfação com o trabalho (Valentine & Fleischman, 2008a) e com a importância da ética e da RSE (Valentine & Fleischman, 2008b) e negativamente relacionadas com a subordinação da ética e da RSE aos restantes interesses organizacionais (Valentine & Fleischman, 2008b).	Sim (MRL)
2009-2010	Rego, Leal, et al. (2009, 2010) ^a	Empenhamento afetivo.	Sim (MRL)
2009	Rettab et al. (2009) ^c	Desempenho financeiro. Reputação da organização. Empenhamento organizacional.	Sim (MRL)
2009	T.-Z. Lee et al. (2009)	Satisfação com o trabalho. Empenhamento organizacional.	Sim (MEE; MRL)
2009	Turker (2009a)	Empenhamento organizacional.	Sim (MRL)
2010	Duarte e Neves (2010) ^a	Satisfação com o trabalho. Imagem organizacional (imagem externa construída).	Sim (MRL)
2010	Lin (2010)	As dimensões económica, legal e discricionária da RSE predizem a confiança organizacional. As dimensões económica, ética e discricionária da RSE predizem o compromisso (<i>engagement</i>) ¹⁸ no trabalho (i.e., vigor, dedicação e concentração).	Sim (MEE)
2010	Lin et al. (2010)	As dimensões legal e ética da RSE predizem todas as dimensões de comportamentos de cidadania organizacional (CCO) consideradas no estudo (altruísmo, conscienciosidade, desportivismo, cortesia, virtude cívica; valores auto-reportados). A dimensão discricionária da RSE prediz o altruísmo e a cortesia, pese embora a relação seja negativa.	Sim (MEE)
2011	Evans e Davis (2011)	Atratividade da organização enquanto empregadora. Integração da RSE enquanto requisito formal do trabalho.	Sim (MRL)
2011	Evans, Davis, et al. (2011)	Integração da RSE enquanto requisito formal do trabalho. Identificação organizacional.	Sim (MRL)
2011	Evans, Goodman, et al. (2011)	CCO (auto-reportados). Menor cinismo. Menos comportamentos desviantes no trabalho.	Sim (MRL)
2011	C. Lopes et al. (2011) ^a	As percepções de RSE dirigidas aos colaboradores predizem o empenhamento afetivo, normativo e instrumental. As percepções de RSE económicas e as dirigidas aos colaboradores predizem a confiança organizacional.	Sim (MRL)
2011	Robertson e Cooper (2011)	Bem-estar psicológico.	Não
2012	Aguinis e Glavas (2012)	Identificação organizacional. Compromisso. Retenção. CCO. Empenhamento organizacional. DPP. Envolvimento criativo do trabalhador. Melhores relações entre colaboradores. Atratividade da organização enquanto empregadora.	Não
2012	Ditlev-Simonsen (2012)	Empenhamento organizacional.	Sim (MRL)
2012	Lin, Baruch e Shih (2012) ^d	Eficácia da equipa. Autoestima da equipa.	Sim (MEE)

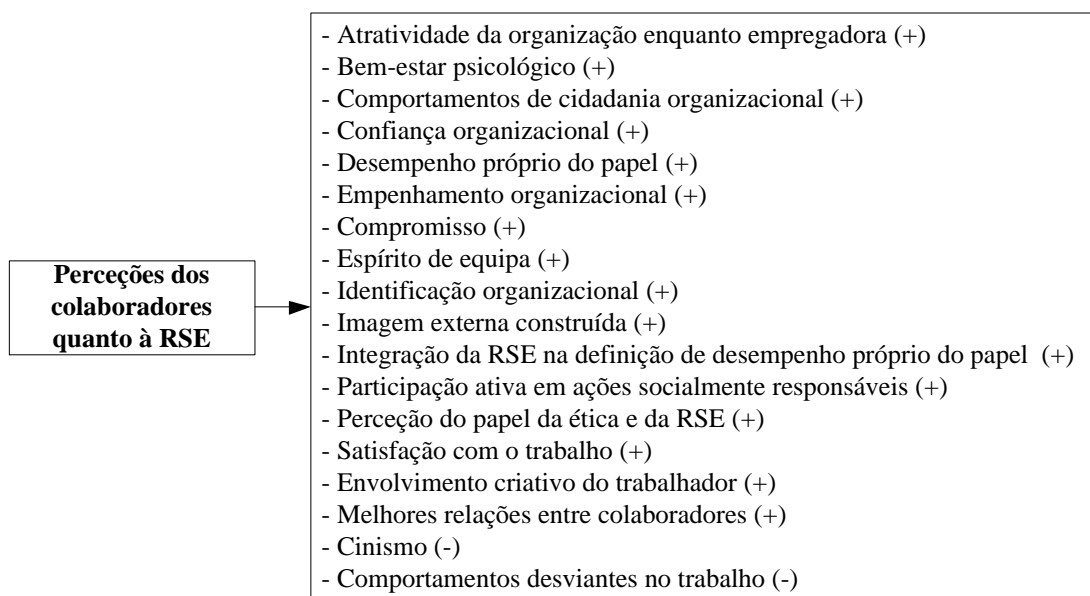
Nota. ^a Estudo português. ^b C: coeficientes de correlação de Pearson; CC: correlação canónica; ANOVA: análises de variância; MRL: modelos de regressão linear; Logit: modelos de regressão logística; MEE: modelos de equações estruturais. ^c Este estudo considera o nível de análise organizacional. ^d Este estudo considera o nível de análise equipa.

¹⁸ No dicionário de Inglês-Português da Porto Editora (disponível em <http://www.infopedia.pt/>) *engagement* surge com as seguintes alternativas de tradução: (1) compromisso; (2) acordo; ajuste; (3) contrato; compromisso; (4) noivado; (5) combate, batalha. Optou-se pela tradução “compromisso”.

Que se tenha conhecimento, o primeiro estudo empírico relativo às consequências das percepções da RSE deve-se a J. F. Gavin e Maynard (1975). A consequência mais estudada é o empenhamento organizacional, seguindo-se a satisfação com o trabalho e a atratividade da organização enquanto (futura) empregadora.

Embora com evidência mais escassa, outras consequências emergem na literatura: os CCO, a identificação organizacional, o DPP, o espírito de equipa, a confiança organizacional, a integração da RSE na definição de DPP, a participação ativa em ações socialmente responsáveis, as percepções do papel da ética e da RSE, o compromisso, a imagem externa construída, o bem-estar psicológico, o envolvimento criativo do trabalhador, melhores relações entre colaboradores, menor cinismo e menos comportamentos desviantes no trabalho (Figura 2.4).

Figura 2.4: Consequências das percepções dos colaboradores quanto à RSE



Nota. (+) Associação ou relação positiva. (-) Associação ou relação negativa.

Fontes: Aguinis e Glavas (2012); Backhaus et al. (2002); Brammer et al. (2007); Carmeli et al. (2007); Ditlev-Simonsen (2012); Duarte e Neves (2010); Evans e Davis (2011); Evans, Davis, et al. (2011); Evans, Goodman, et al. (2011); J. H. Gavin e Mason (2004); Gorden et al. (1992); Greening e Turban (2000); T.-Z. Lee et al. (2009); Lin (2010); Lin et al. (2010); Maignan e Ferrell (2001a, 2001b); Maignan et al. (1999); D. K. Peterson (2004); Ramus e Killmer (2007); Ramus e Steger (2000); Rego, Leal, et al. (2008); Rego, Leal, et al. (2010); Rettab et al. (2009); Robertson e Cooper (2011); Turker (2009a); Valentine e Fleischman (2008b); D. J. Wood e Jones (1995)

Apresentam-se, seguidamente, as principais evidências empíricas encontradas na literatura.

2.6.1 Empenhamento organizacional

Em estudos envolvendo gestores, tanto Maignan et al. (1999) quanto Rettab et al. (2009) observaram uma relação positiva entre o nível de RSE e o empenhamento organizacional¹⁹. Estes resultados sugerem que os colaboradores de uma organização dedicada à cidadania corporativa/RSE proactiva tendem a gostar mais dessa organização, a ver o seu futuro ligado a ela e a estarem dispostos a fazerem sacrifícios pelo seu sucesso (Jaworski & Kohli, 1993; Maignan & Ferrell, 2001b).

Pesquisa passada mostra igualmente que é provável que o empenhamento organizacional resulte de práticas de gestão relacionadas com a RSE dirigida aos colaboradores (Maignan & Ferrell, 2001b). Alguns estudos destacam o efeito positivo dos programas de formação e das políticas de trabalho justas no empenhamento organizacional (Maignan & Ferrell, 2001b). Uma empresa com uma RSE proactiva (Carroll, 1979) pode encorajar o empenhamento organizacional de diversos modos (Maignan & Ferrell, 2001a): (a) satisfazendo as solicitações dos colaboradores no local de trabalho; (b) empenhando-se em questões que preocupam a sociedade em geral e, naturalmente, também os colaboradores (e.g., proteção do ambiente ou integração das minorias); (c) evidenciando comportamentos exemplares, contribuindo para um sentimento de orgulho dos colaboradores; (d) gerando nos colaboradores um sentido de brio e pertença. Os resultados empíricos de Maignan e Ferrell (2001a) corroboram que o desempenho social da empresa influencia positivamente o empenhamento organizacional (sendo a dimensão discricionária a que mais contribui para tal resultado).

A evidência empírica de Peterson (2004) indica que: (a) as perceções de RSE estão positivamente relacionadas com o empenhamento organizacional dos colaboradores; (b) à medida que as crenças dos colaboradores quanto à importância da RSE se ampliam, a força da relação entre as perceções de RSE e o empenhamento também aumenta (a associação entre as duas variáveis é maior nos colaboradores com fortes crenças na RSE); (c) a dimensão ética da RSE é um preditor mais forte do empenhamento do que as dimensões económica, legal e discricionária (mas todas se relacionam positivamente com a variável dependente); (d) o desempenho na dimensão discricionária/filantropica da RSE é mais importante para explicar o empenhamento organizacional das mulheres do que dos homens.

¹⁹ Ambos os estudos foram realizados ao nível de análise organizacional. Todavia, os resultados foram aqui contemplados porque refletem, através das perceções dos gestores, os níveis de empenhamento dos seus colaboradores.

Os estudos de Brammer et al. (2007) mostram que percepções positivas de RSE predizem o EA dos colaboradores. A “contribuição das percepções de RSE para o empenhamento afetivo é, pelo menos, tão grande quanto a contribuição para a satisfação com o trabalho” (Brammer et al., 2007, p. 1714; T.-Z. Lee et al., 2009, p. 12).

Os resultados de Rego e colaboradores (Rego, Leal, et al., 2007, 2008) permitem discriminar o efeito das percepções de RSE nas diferentes facetas do empenhamento organizacional. Os seus resultados indicam que as percepções de cidadania explicam 35%, 18% e 5% da variância única do empenhamento afetivo, normativo e instrumental, respetivamente. Globalmente, os resultados sugerem que os colaboradores que interpretam a sua organização como “melhor cidadã” respondem com maior empenhamento afetivo e normativo. O empenhamento instrumental aumenta quando os colaboradores percebem a sua organização como responsável na dimensão legal/ética mas negligencia as responsabilidades perante os próprios colaboradores. Os melhores preditores do EA são as responsabilidades económicas, legais e discricionárias direcionadas para os colaboradores (Rego, Leal, et al., 2010). O desempenho da organização na dimensão discricionária direcionada para os colaboradores é o que mais influencia positivamente os laços afetivos dos colaboradores. A percepção de inconsistências no desempenho da organização nas diferentes dimensões de RSE prejudica esses laços (Rego, Leal, et al., 2010).

As evidências de T.-Z. Lee et al. (2009) de igual modo (a) indicam que as percepções de RSE influenciam positivamente o empenhamento organizacional e (b) permitem analisar o impacto dessas percepções nas diferentes facetas do empenhamento.

As evidências de Turker (2009a) revelam que as percepções de RSE, no que concerne à sociedade, colaboradores e consumidores, predizem o empenhamento organizacional. As percepções de RSE relativas aos colaboradores são o preditor mais forte.

Os resultados de C. Lopes et al. (2011) indicam que apenas as percepções de RSE dirigidas aos colaboradores predizem o empenhamento nas suas três facetas (afetivo, normativo e instrumental).

2.6.2 Satisfação com o trabalho

J. F. Gavin e Maynard (1975) encontraram uma correlação forte e positiva entre as percepções de RSE e a satisfação com o trabalho. Os autores sustentam que “a satisfação dos

colaboradores no trabalho pode ser influenciada pelo grau de cumprimento das ‘obrigações’ sociais da organização” (p. 385).

Tanto Gorden et al. (1992) quanto Valentine e Fleischman (2008a) estabelecem uma relação positiva entre as percepções de RSE e a satisfação dos colaboradores. As evidências de T.-Z. Lee et al. (2009) indicam que as percepções de RSE, especialmente as respeitantes à dimensão legal, predizem a satisfação com o trabalho. As atividades de RSE fortalecem o contrato informal entre as partes (colaboradores e empresa) através da observância dos compromissos da empresa no que respeita a oferecer uma situação de emprego atrativa aos seus colaboradores (T.-Z. Lee et al., 2009) contribuindo, desse modo, para a sua satisfação com o trabalho.

Num estudo desenvolvido em Portugal, Duarte e Neves (2010) confirmaram que as percepções de RSE predizem a satisfação com o trabalho, tanto diretamente (para as percepções de RSE para com os colaboradores) como através da mediação total da imagem externa construída (para as percepções de RSE económicas e percepções de RSE para com a comunidade e ambiente) (Duarte, 2011).

2.6.3 Atratividade da organização enquanto empregadora

Greening e Turban (2000) mostraram que as percepções dos candidatos à procura de emprego e o desempenho social da empresa influenciam o seu desejo de nela trabalharem, aumentando a suas intenções de procurar emprego, de tentar obter uma entrevista e de aceitar uma oferta de emprego dessa empresa. As evidências de Backhaus et al. (2002) confirmam que os candidatos a um emprego consideram o desempenho social da empresa, nomeadamente, aquando da decisão de aceitar ou não a oferta de emprego.

O estudo de Evans e Davis (2011) permite afirmar que: (a) as percepções de RSE influenciam a atratividade de uma empresa enquanto futura empregadora, (b) o impacto da RSE é mais forte para os candidatos que têm formação na área e que possuem valores orientados para a ajuda do próximo.

2.6.4 Comportamentos de cidadania organizacional (CCO)

Gorden et al. (1992) estabelece uma relação positiva entre as percepções de RSE e os CCO dos colegas de trabalho. Os indivíduos que percecionam as empresas onde trabalham como

estando empenhadas na qualidade, na saúde e nos direitos dos trabalhadores, na RSE externa e na estabilidade económica, também percebem de forma positiva os seus colegas de trabalho como altruístas e conscienciosos (duas dimensões de CCO) (Gorden et al., 1992).

Por sua vez, a evidência empírica de Evans, Goodman, et al. (2011) conclui que as percepções de RSE predizem os CCO (auto-reportados). Estes autores advogam que as percepções de RSE, se positivas, influenciam o modelo cognitivo das expectativas normativas de comportamento dos colaboradores levando-os, quando observam o seu empregador a preocupar-se com os demais grupos organizacionais, a adotar mais CCO que beneficiam a organização no seu todo.

Por outro lado, de acordo com a teoria da aprendizagem social de Bandura (1969), as ações e as políticas de gestão atuam como exemplos que legitimam comportamentos. Assim, as organizações que são percebidas como socialmente responsáveis (não socialmente responsáveis) têm maior probabilidade de inculcar a norma que a preocupação para com os outros (preocupação com o próprio) é um modo de conduta adequado (Evans, Goodman, et al., 2011).

Outro estudo que relaciona as percepções de RSE com os CCO (auto-reportados) deve-se a Lin et al. (2010). As dimensões legal e ética da RSE predizem todas as dimensões de CCO consideradas no estudo (altruísmo, conscienciosidade, desportivismo, cortesia e virtude cívica). A dimensão discricionária da RSE prediz o altruísmo e a cortesia, pese embora a relação seja negativa. Segundo os autores, existe uma influência positiva das dimensões legal e ética da RSE nos CCO devido à identificação social. A relação negativa entre as percepções de responsabilidade discricionária e o altruísmo e a cortesia sugerem que os “colaboradores podem ficar descontentes com as atividades não relacionadas com o bem da sua própria organização, enfraquecendo os seus comportamentos orientados para ajudar os outros no contexto de trabalho” (Lin et al., 2010, p. 367).

2.6.5 Outras consequências

Confiança organizacional. A evidência de Lin (2010) sugere que as percepções de RSE ao nível das dimensões económica, legal e discricionária predizem a confiança organizacional. Igualmente num estudo português, as percepções de RSE económicas e as dirigidas aos colaboradores predizem o mesmo constructo (C. Lopes et al., 2011). A confiança organizacional também medeia totalmente a relação entre as percepções de RSE dirigidas aos

trabalhadores e o empenhamento afetivo, e parcialmente a relação entre as percepções de RSE dirigidas aos trabalhadores e o empenhamento normativo (C. Lopes et al., 2011).

*Identificação organizacional.*²⁰ Os resultados de Carmeli et al. (2007) indicam que a identificação organizacional é uma consequência direta das percepções de RSE. Quando as empresas são percebidas como tendo um bom desempenho em termos de responsabilidade social, os autoconceitos dos colaboradores tendem a ficar ligados aos valores socializados e inerentes à RSE, gerando elevados níveis de identificação organizacional (Carmeli et al., 2007).

*Imagem externa construída.*²¹ Os resultados de Duarte e Neves (2010; ver também Duarte, 2011) indicam que as percepções de RSE económicas e as percepções de RSE dirigidas à comunidade e ambiente predizem a imagem externa construída dos colaboradores.

Espírito de equipa. Maignan e Ferrell (2001b), baseando-se em Dutton et al. (1994), defendem que a RSE contribui para um espírito de equipa mais forte dentro da organização. Quando os colaboradores percebem que a organização está empenhada em atuar de modo responsável enquanto cidadã organizacional, é provável que façam um esforço deliberado para trabalharem em equipa (Dutton et al., 1994; Maignan & Ferrell, 2001b). Ou seja, quando uma organização mostra dedicação para atuar como um membro responsável da sociedade, os colaboradores empenham-se por agir como membros organizacionais exemplares (Maignan & Ferrell, 2001b).

Desempenho próprio do papel. As evidências de Carmeli et al. (2007) indicam que as percepções de RSE influenciam o DPP dos colaboradores através da mediação total da identificação organizacional e do ajustamento dos membros organizacionais.

Integrar a RSE na definição do DPP. Evans e Davis (2011) concluíram que é mais provável os colaboradores incorporarem a RSE como uma responsabilidade inerente ao DPP quando percebem a organização como uma boa cidadã. Quando os colaboradores veem a organização como má cidadã organizacional também é possível que os colaboradores considerem importante integrar a RSE no desempenho formal do seu trabalho, adaptando o

²⁰ A identificação organizacional é “uma forma de vinculação psicológica que ocorre quando os membros da organização adotam as características definidoras desta como características definidoras deles próprios” (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, p. 242), isto é, como fazendo parte do seu autoconceito (Tavares, Caetano & Silva, 2007).

²¹ A imagem externa construída tem que ver com as percepções dos membros de uma organização quanto às crenças de membros externos a esta (Herrbach & Mignonac, 2004; Mael & Ashforth, 1992). Para os membros da organização o conceito responde à questão “O que as pessoas externas pensam de mim por pertencer a esta organização?” (Dutton et al., 1994, p. 248). A imagem externa construída é um antecedente da identificação organizacional (Dutton et al., 1994).

seu papel na organização para compensar a imagem negativa do seu empregador (Evans & Davis, 2011). As percepções negativas relativas ao empregador podem desgastar o autoconceito do colaborador (Dutton et al., 1994); para compensar, os colaboradores podem construir a sua própria identidade social incorporando a RSE na definição do seu papel (Evans & Davis, 2011).

Colaborar ativamente em ações socialmente responsáveis. Ramus e Steger (2000) descobriram que quando os colaboradores percebem a empresa onde trabalham e os seus supervisores diretos como estando fortemente empenhados na proteção ambiental, é mais provável que promovam iniciativas para tornarem as práticas da empresa mais amigas do ambiente. Ramus e Killmer (2007) argumentam que as percepções do colaborador quanto às normas sociais existentes na organização (e.g., políticas organizacionais e empenhamento da gestão de topo em torno de questões ambientais) estão positivamente relacionadas com os comportamentos extrapapel amigos do ambiente.

Percepção do papel da ética e da RSE. As atitudes perante a ética são, usualmente, medidas pelo constructo PRESOR o qual abarca “as percepções quanto ao papel da ética e da responsabilidade social no alcance da eficácia organizacional” (Etheredge, 1999, p. 52). Este constructo é geralmente composto por duas dimensões (Etheredge, 1999): (a) importância da ética e da RSE e (b) subordinação da ética e da RSE aos restantes interesses organizacionais. As evidências de Valentine e Fleischman (2008b) indicam que as percepções de RSE estão positivamente relacionadas com a importância da ética e da RSE e negativamente relacionadas com a sua subordinação aos restantes interesses organizacionais.

Cinismo organizacional. Evans, Goodman, et al. (2011) concluíram que as percepções de RSE, quando positivas, diminuem o cinismo organizacional.

Comportamentos desviantes no trabalho (CDT). As percepções de RSE predizem os CDT: quanto mais positivas, menor tendem a ser os CDT (Evans, Goodman, et al., 2011).

Bem-estar psicológico. Robertson e Cooper (2011) argumentam que o bem-estar psicológico é influenciado por diversos fatores, um dos quais pode ser a RSE. Os autores aduzem que se os colaboradores sabem que a sua empresa está a explorar pessoas pobres noutras partes do planeta, isso pode influenciar negativamente o bem-estar psicológico desses colaboradores (Robertson & Cooper, 2011). Este resultado, porém, carece de evidência empírica.

A investigação acima referida sugere a existência de lacunas no estudo das consequências das percepções de RSE. A evidência de que estas influenciam os COO ou o DPP dos colaboradores é manifestamente escassa. Ademais, existem outras possíveis consequências nunca investigadas. Por exemplo, Youssef e Luthans (2010) sugeriram que o desempenho das organizações, nomeadamente na componente da RSE, pode influenciar o capital psicológico dos colaboradores. O capital psicológico positivo, ou PsyCap, será abordado no próximo capítulo como potencial consequência das percepções de RSE. Antes, porém, discutir-se-á a estrutura dimensional dessas percepções. É objetivo desta dissertação investigar se o modelo tradicional de quatro dimensões representa suficientemente a estrutura percecionada pelos colaboradores.

2.7 A dimensionalidade das percepções de RSE

Para compreender como os colaboradores regem às percepções de RSE, é necessário estudar como eles organizam e diferenciam, nas suas mentes, o modo como as empresas desenvolvem estas atividades. Maignan et al. (1999) desenvolveram uma escala para avaliar o desempenho social das empresas, validada tanto nos EUA quanto em França (Maignan & Ferrell, 2000). Apesar de ter sido desenvolvida e inicialmente estudada ao nível organizacional (Maignan & Ferrell, 2001a; Maignan et al., 1999) esta escala foi, posteriormente, analisada ao nível individual (e.g., Evans, Davis, et al., 2011; D. K. Peterson, 2004; Rego, Leal, et al., 2010). A escala toma em consideração o modelo teórico de RSE de Carroll (1979, 1991). Esta dimensionalização (Carroll, 1979, 1991) é apenas uma de entre outras que a literatura tem sugerido ao longo dos anos.

Na secção seguinte dar-se-á conta dessa diversidade, retomando depois a discussão em torno das limitações do modelo de Maignan e colegas (Maignan & Ferrell, 2000, 2001a, 2001b; Maignan et al., 1999), e explorar-se-á um modelo tetra-fatorial de RSE.

2.7.1 Diferentes métodos de medida sugerindo diferentes dimensões de RSE

Uma das primeiras medidas das percepções de RSE foi proposta por Gavin e Maynard (1975) incluindo duas dimensões: (a) preocupações com o ambiente e (b) oportunidades de trabalho iguais. Outro instrumento frequentemente utilizado (D. K. Peterson, 2004) foi sugerido por Aupperle e colaboradores, tanto na versão de vinte (Aupperle et al., 1985; Aupperle et al., 1983) quanto na de dez questões (Acar et al., 2001). Este instrumento, baseado no modelo de Carroll (1979, 1998), visa medir, do ponto de vista dos gestores, a importância relativa de

cada domínio de RSE. Apesar de adequado para medir os valores socialmente responsáveis dos gestores, não é apropriado para obter informação quanto ao desempenho socialmente responsável das organizações (Turker, 2009b). As opções de resposta de escolha forçada também são referidas como uma limitação (D. K. Peterson, 2004; Turker, 2009b).

Outro instrumento de medida foi sugerido por S. D. Hunt et al. (1990) incluindo quatro itens para medir o comportamento socialmente responsável e outros quatro para avaliar as atitudes perante a RSE. Os resultados empíricos foram desanimadores, e os autores concluíram que a escala devia ser revista. Gordon et al. (1992) avaliaram a RSE com quatro itens. Cacioppe et al. (2008) elaboraram uma escala, com onze afirmações, designada a medir como os gestores avaliam o desempenho social de diversas organizações. Estas escalas permitem desenvolver uma avaliação global da RSE e não contemplam os seus diversos domínios.

Stone, Barnes e Montgomery (1995) construíram uma escala de trinta e um itens que possibilita avaliar as atitudes e comportamentos dos consumidores relativamente às questões ambientais. A escala de três itens de Brown e Dacin (1997) é, igualmente, orientada para estudar as perceções dos consumidores quanto ao desempenho social das empresas. A abordagem de Collins et al. (2007) visa avaliar as crenças dos consumidores nos domínios económico, ambiental e social. Por seu turno, Backhaus et al. (2002) apresentaram onze questões que possibilitam avaliar a importância da RSE em domínios como as relações com os trabalhadores, o álcool e os assuntos militares. Kassinis e Panayiotou (2006) desenvolveram uma escala que permite estudar as perceções dos gestores de topo quanto ao desempenho ambiental da empresa. Estas escalas somente avaliam domínios específicos da RSE e não reaperceptam suficientemente o constructo.

Vives (2006) optou por uma abordagem descritiva. Através de sessenta questões, solicitou aos inquiridos (gestores ou proprietários) que descrevessem a RSE das empresas, quanto às dimensões interna, externa e ambiental. A abordagem descritiva não garante as qualidades psicométricas que uma escala, usualmente, requer (e.g., Hinkin, 1995; O'Leary-Kelly & Vokurka, 1998).

A escala utilizada por de los Salmones et al. (2005) foi adaptada a partir de Brown e Dacin (1997), de Rust, Zeithaml e Lemmon (2000) e de Maignan e Ferrell (2000) e abarca onze afirmações enquadradas em três domínios da RSE: (a) económico, (b) legal/ético, (c)

filantrópico. Apesar de a escala se aproximar dos propósitos do presente estudo, não reproduz a estrutura fatorial do constructo.

Jamali e Sidani (2008) sugeriram treze itens, adaptados de Quazi e O'Brien (2000), visando agrupar as percepções dos gestores em quatro *clusters*, dependendo da visão de RSE que adotam: moderna, filantrópica, económica ou clássica. O instrumento sugerido por Quazi e O'Brien (2000), ou sucedâneos deste (e.g., Jamali & Sidani, 2008), embora “útil para medir as percepções de RSE dos gestores em diferentes contextos culturais e económicos, não foi concebido para medir o envolvimento organizacional perante as atividades socialmente responsáveis” (Turker, 2009b, p. 415).

Um outro instrumento de medida bastante utilizado é o denominado PRESOR – *Perceived Role of Ethics and Social Responsibility* (Singhapakdi, Vitell, Rallapalli & Kraft, 1996). Para além de estudos posteriores não confirmarem a estrutura fatorial original (e.g., Etheredge, 1999), o instrumento visa medir valores individuais quanto à ética e RSE, e não avaliar as percepções quanto ao desempenho social das empresas.

Turker (2009b) desenvolveu escalas de medida das percepções de RSE optando por (a) excluir a componente económica da RSE e (b) incorporar a teoria dos *stakeholders*. Quatro dimensões foram consideradas: (a) a RSE perante a sociedade, o ambiente, as gerações futuras e as ONG's; (b) a RSE perante os colaboradores; (c) a RSE perante os clientes; e (d) a RSE perante o Governo. Este instrumento de medida, apesar de meritório, afasta-se consideravelmente da conceptualização de RSE preconizada por Carroll (1979, 1998).

A operacionalização de Maignan e colegas (Maignan & Ferrell, 2000; Maignan et al., 1999), para além de considerar a conceptualização de Carroll (1979, 1998), é uma lista de afirmações factuais relativas a práticas, isentas de juízos de valor (Küskü & Zarkada-Fraser, 2004). No entanto, pesquisa anterior (Rego, Leal, et al., 2010) sugere que esta dimensionalização não representa suficientemente o constructo e deverá ser melhorada.

São diversas as limitações do instrumento de Maignan e colegas. Primeiro, este instrumento não inclui uma quantidade suficiente de itens que permitam avaliar as percepções de RSE relativas a alguns *stakeholders* (e.g., ambiente natural).

Segundo, alguns itens do instrumento de Maignan e colegas (Maignan & Ferrell, 2000; Maignan et al., 1999) podem conduzir a interpretações diferenciadas. Um exemplo é o item

“A nossa empresa encoraja os trabalhadores a integrarem organizações da sociedade civil que apoiem a comunidade” (responsabilidade discricionária). Enquanto alguns colaboradores podem encarar tais práticas como modo de satisfazerem as suas necessidades de significado no trabalho²² (Kets de Vries, 2001) e, portanto, como relevantes para a sua motivação na vida, outros podem encará-las como importantes para a comunidade, não lhe atribuindo um valor pessoal.

Terceiro, em pré-testes e estudos desenvolvidos previamente (Leal et al., 2007; Rego, Leal, et al., 2007, 2008; Rego, Leal, et al., 2009, 2010), alguns membros organizacionais sentiram dificuldade em responder a certos itens do instrumento de Maignan e colegas. Assim, e nomeadamente, alguns indivíduos mostraram dúvidas sobre o conceito “custos de operação” (presente no item que mede a responsabilidade económica). Outros revelaram desconhecer algumas práticas organizacionais. Eis dois exemplos: (a) a adoção, pela gestão de topo, de estratégias de longo prazo para o negócio da empresa (item relativo à dimensão económica); (b) grau em que os gestores estão informados acerca da legislação ambiental relevante (item relativo à dimensão legal).

Propõe-se, por conseguinte, a reformulação da dimensionalidade do constructo das perceções de RSE pelos colaboradores.

2.7.2 Explorando um modelo de sete dimensões: Fundamentação teórica e hipóteses de investigação

Existe evidência empírica que suporta a estrutura tetra-dimensional nos contextos francês e norte-americano (Maignan, 2001; Maignan & Ferrell, 2000, 2001a; Maignan et al., 1999; D. K. Peterson, 2004). Há todavia razões para supor que, pelo menos quando se trata de medir as perceções dos colaboradores, outras dimensões podem ser consideradas. A evidência de Rego, Leal, et al. (2010) sugere que a escala suporta, no mínimo, uma estrutura penta-fatorial (a dimensão discricionária contemplando as vertentes “colaboradores” e “comunidade”). Segundo estes autores, outras distinções devem ser consideradas. Seguidamente mostra-se porque é pertinente considerar duas dimensões respeitantes às responsabilidades económicas e três dimensões relativas às responsabilidades discricionárias.

²² O significado no trabalho “é alcançado quando as pessoas sentem que os seus esforços contribuem para a sociedade, transcendendo os seus interesses pessoais” (Cunha, Rego & Cunha, 2007, p. 261).

2.7.2.1 *Responsabilidade económica perante os clientes versus perante os proprietários*

A análise dos itens que compõem a dimensão económica da escala de Maignan et al. (1999) e de Maignan e Ferrell (2000, 2001a) permite sugerir que as responsabilidades económicas abarcam, pelo menos, duas dimensões: (a) as responsabilidades para com os clientes e (b) as responsabilidades para com os proprietários ou acionistas.

O instrumento de Maignan et al. (Maignan & Ferrell, 2000, 2001a; Maignan et al., 1999) para medir as responsabilidades económicas inclui sete itens. Os primeiros três contemplam aspetos relacionados com a satisfação das necessidades dos clientes. Os restantes itens focalizam-se no lucro, na redução de custos, na produtividade e na estratégia da empresa – preocupações centrais dos gestores, proprietários e/ou acionistas das empresas. É provável que os colaboradores distingam ambas as dimensões: responsabilidades económicas direcionadas para os clientes e responsabilidades económicas direcionadas para os proprietários. Embora as organizações possam prosseguir os objetivos lucrativos proporcionando produtos e serviços de elevada qualidade e satisfazendo as necessidades dos clientes, os colaboradores de algumas organizações podem percecionar que estas alcançam objetivos lucrativos (e.g., através da redução de custos) em detrimento da satisfação das necessidades dos clientes (Pine II & Gilmore, 2000). Outros colaboradores podem percecionar o inverso: a organização proporciona elevado valor aos clientes, com prejuízo para os lucros (Bell, Deighton, Reinartz, Rust & Swartz, 2002), pelo menos no curto prazo.

Outra razão que justifica a distinção entre os dois tipos de responsabilidades é a crise que, nos últimos anos, tem afetado as empresas em todo o mundo – comprometendo o respetivo desempenho económico-financeiro, inclusive o das empresas que colocam a satisfação das necessidades dos seus diversos *stakeholders* (e.g., clientes) em primeiro plano. Os colaboradores poderão ter perceções positivas quanto ao desempenho da empresa em matérias relacionadas com os clientes, e perceções menos positivas relativamente às responsabilidades para com os proprietários. Rego, Leal, et al. (2010) também argumentaram que uma organização pode orientar a sua estratégia para os clientes, numa perspetiva de longo prazo, mesmo que os resultados económicos de curto prazo sejam negativamente afetados, enquanto outras podem optar pelo caminho inverso.

2.7.2.2 *Três tipos de responsabilidades discricionárias*

Utilizando os itens que compõem a dimensão discricionária da escala de Maignan et al. (1999) e de Maignan e Ferrell (2000, 2001a), Rego, Leal, et al. (2010) concluíram que os colaboradores são capazes de distinguir as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores das responsabilidades discricionárias relativamente à comunidade. Ademais, há razões para supor que a dimensão discricionária da RSE pode incluir três sub-dimensões: (a) a responsabilidade perante os colaboradores, (b) a responsabilidade perante a comunidade e (c) a responsabilidade perante o ambiente natural.

O instrumento de Maignan et al. (1999) contempla oito itens de medida nesta dimensão. O primeiro, o segundo e o quarto dizem respeito às práticas que beneficiam os colaboradores. O quinto, o sétimo e o oitavo correspondem a práticas orientadas para a comunidade. O terceiro (“A nossa empresa encoraja os trabalhadores a integrarem organizações da sociedade civil que apoiem a comunidade”) é ambíguo, podendo revelar orientação para os colaboradores, para a comunidade, ou para ambos os *stakeholders*. O sexto remete para as questões ambientais. A responsabilidade perante o ambiente natural não está, pois, suficientemente representada na medida sugerida por Maignan et al. (1999). O ambiente natural é, cada vez mais, reconhecido como um *stakeholder* relevante (Driscoll & Starik, 2004; Starik, 1994). Rego, Leal, et al. (2010) também sugeriram que a dimensão discricionária devia ampliar o seu escopo e abarcar mais práticas orientadas para a comunidade e para o ambiente.

É plausível que os colaboradores distingam as três dimensões. Uma empresa pode ser vista, pelos colaboradores, como estando muito interessada em realizar contribuições filantrópicas para a comunidade (seja por razões instrumentais ou normativas) e descuidar: (a) a sua relação com os colaboradores (e.g., não apoiar os colaboradores que desejam adquirir formação adicional; não contribuir para o equilíbrio entre o trabalho e a família) e/ou (b) o ambiente natural. O inverso pode igualmente ocorrer: as organizações podem apoiar e demonstrar grande preocupação com o seu capital humano e negligenciar os interesses da comunidade e/ou do ambiente (Rego, Leal, et al., 2011). Por outro lado, é ainda possível que uma organização se esforce por melhorar o seu desempenho ambiental e, ao mesmo tempo, (a) negligenciar a formação e o desenvolvimento dos colaboradores, o equilíbrio entre o trabalho e a família, e/ou (b) não promover o desenvolvimento da comunidade – e *vive versa*. São diversos os casos publicamente conhecidos que ilustram estas discrepâncias. Por exemplo (Pfeffer, 2010):

- (a) A empresa Wal-Mart tem operado progressos consideráveis a nível ambiental (novas embalagens de leite que prolongam o prazo de validade do produto, permitindo poupanças significativas nos custos de distribuição; em 2005, a empresa comprometeu-se a utilizar 100% de energia renovável, a criar 0% de desperdício e a vender produtos amigos do ambiente). Entretanto, paga aos seus colaboradores um salário 15% mais baixo e proporciona menos benefícios médicos do que a concorrência, e devido a esses fatores os seus colaboradores e filhos têm de recorrer mais vezes aos serviços públicos de saúde.
- (b) A empresa British Petroleum, conhecida pelas suas credenciais a nível ambiental (e.g., exploração de energias alternativas ao petróleo), foi multada por uma explosão numa das suas refinarias que matou 15 trabalhadores, tendo-se verificado falhas graves ao nível da segurança, que nem sequer foram corrigidas após o acidente.

É muito provável que os colaboradores observem tais diferenças no desempenho social das suas empresas – reconhecendo quando a sua empresa é altamente responsável para com o ambiente, atuando neste domínio para além do que a lei exige, mas insuficientemente responsável perante a comunidade e/ou os colaboradores. O inverso também pode acontecer. Por conseguinte, é plausível que os colaboradores percecionem tais discrepâncias (Rego, Leal, et al., 2010). Perante o exposto, propõe-se que:

H1: As perceções dos colaboradores acerca da RSE englobam sete dimensões: (a) económica orientada para os clientes, (b) económica orientada para os proprietários, (c) legal, (d) ética, (e) discricionária orientada para os colaboradores, (f) discricionária orientada para a comunidade e (g) discricionária orientada para o ambiente natural.

2.8 As perceções de RSE: um constructo de 2.^a ordem?

Na literatura, as perceções de RSE também têm sido estudadas enquanto constructo de 2.^a ordem (e.g., Rettab et al., 2009). Este constructo é relativamente novo. Explicitar a natureza multidimensional do mesmo é fundamental para evitar especificações erróneas dos modelos (Evans, Goodman, et al., 2011; MacKenzie, Podsakoff & Jarvis, 2005). Definir relações entre o constructo global e as suas dimensões permite (a) que se coloquem questões de investigação mais precisas, (b) uma abordagem teórica mais parcimoniosa e (c) detalhar relações com outros constructos (Evans, Goodman, et al., 2011).

Segundo Evans, Goodman, et al. (2011) as percepções de RSE são um constructo latente compósito (MacKenzie et al., 2005) onde cada componente do constructo capta uma dimensão única do conceito global. Assim, no âmbito desta dissertação considerar-se-ão as percepções de RSE enquanto constructo de 2.^a ordem composto pelas sete dimensões propostas anteriormente. Não se considera porém despiciente, em análises *post hoc*, investigar o papel de cada faceta da RSE.

No capítulo seguinte discutir-se-á como as percepções de RSE explicam o PsyCap – um atributo dos indivíduos que tem sido tomado como um fator relevante da competitividade e do desempenho, tanto ao nível individual como no plano coletivo.

CAPÍTULO 3

CAPITAL PSICOLÓGICO POSITIVO

O capital psicológico positivo, ou simplesmente PsyCap – de *psychological capital* –, é uma abordagem recente no contexto do comportamento organizacional (CO). Foi introduzida, em 2004, por Luthans e colegas (e.g., Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Luthans & Youssef, 2004). O PsyCap é um constructo com origem na psicologia positiva (e.g., Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, Linley, Joseph & Boniwell, 2003) e, mais concretamente, no CO positivo (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans & Avolio, 2009b; Luthans & Youssef, 2007; Nelson & Cooper, 2007).

Neste capítulo, após se abordar o despontar do constructo, caracterizam-se as suas quatro dimensões habituais e apresentam-se os seus antecedentes e consequentes. Posteriormente explica-se por que se propõe que as perceções de RSE podem contribuir para desenvolver nos colaboradores mais elevados níveis de PsyCap.

3.1 Do comportamento organizacional positivo ao PsyCap

Após a segunda grande guerra mundial, os psicólogos clínicos dedicaram toda a sua atenção ao diagnóstico e ao tratamento de patologias. A psicologia social preocupava-se com os preconceitos, delírios, deficiências e disfunções do comportamento humano (Luthans, 2002a). A psicologia positiva visa alterar a forma como as pessoas são estudadas. Incentiva o estudo daquilo que está bem com as pessoas; focaliza as forças (em oposição às fraquezas), a resiliência (em oposição à vulnerabilidade) e a capacidade de melhorar e desenvolver o bem-estar, a prosperidade e os modos de vida positivos (por oposição à forma de curar as patologias) (Luthans, 2002a). Desde o ano 2000 têm surgido muitos contributos na área. Seligman (Gillham & Seligman, 1999; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman et al., 2003) tem sido referenciado como um impulsionador das investigações, mas outros autores vêm, igualmente, contribuindo para o crescimento exponencial da investigação na área (Aspinwall & Staudinger, 2002; A. Carr, 2004; Compton, 2005; Giacalone, Jurkiewicz &

Dunn, 2005; Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006; C. Peterson, 2006; Snyder & Lopez, 2007, 2002).

O movimento da psicologia positiva (Linley et al., 2006) tem tido um ímpeto considerável na área da psicologia e do CO (T. A. Wright & Quick, 2009). Na última década emergiram abordagens diferentes para estudar as pessoas e o seu contexto de trabalho. Estas abordagens incluem o CO positivo (Avey, Luthans & Mhatre, 2008; Luthans, 2002a, 2002b; Luthans & Avolio, 2009b; Nelson & Cooper, 2007; T. A. Wright, 2003; Youssef & Luthans, 2007), os estudos organizacionais positivos (Cameron, 2008; Cameron, Bright & Caza, 2004; Cameron et al., 2003b; Cameron & Spreitzer, 2012b) e o PsyCap (Avey, Luthans & Jensen, 2009; Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Avey, Luthans & Youssef, 2010; Avey, Patera & West, 2006; Avey, Reichard, et al., 2011; Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Luthans, Avey, Avolio & Peterson, 2010; Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li, 2008; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans, Avolio, Walumbwa & Li, 2005; Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, et al., 2007a; Luthans, Youssef & Avolio, 2007b; S. J. Peterson, Walumbwa, Byron & Myrowitz, 2009).

Atualmente, a designação “estudos organizacionais positivos” é utilizada para unificar um conjunto de abordagens nos estudos organizacionais que têm vindo a incorporar a noção de positivo (Cameron & Spreitzer, 2012a). Estes estudos realçam a organização como contexto de estudo e, ao mesmo tempo, dão importância aos múltiplos níveis de análise incluindo indivíduos, grupos e organizações.

Em Portugal, que se tenha conhecimento, os principais trabalhos na área devem-se a Arménio Rego, a Miguel Pina e Cunha e a Miguel Lopes e colegas (Cunha, Cunha & Rego, 2005; Cunha, Rego & Cunha, 2007; M. P. Lopes & Cunha, 2005, 2007; M. P. Lopes, Cunha & Palma, 2006a, 2006b; M. P. Lopes & Cunha, 2008; Palma, Cunha & Lopes, 2007; Rego & Cunha, 2009a; Rego, Machado, Leal & Cunha, 2009; Rego, Marques, Leal, Sousa & Cunha, 2008, 2010; Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012a, 2012b; Rego, Souto & Cunha, 2007) e, ainda, a Marujo, Neto, Caetano e Rivero (2007), a Martinez, Ferreira, Sousa e Cunha (2007) e a Viseu et al. (2012).

Luthans (2002b, p. 59) começou por definir *comportamento organizacional positivo* como “o estudo e aplicação das capacidades e forças psicológicas positivamente orientadas, que podem ser medidas, desenvolvidas e eficazmente geridas para incrementar o desempenho no

trabalho”. Para uma capacidade psicológica poder ser incluída na esfera do CO positivo tem de ser positiva, deter uma base teórica ampla e de qualidade, estar fundamentada na investigação e possuir medidas de avaliação válidas. Além disso, deve ser possível desenvolvê-la e geri-la com vista à melhoria do desempenho (o que Luthans e Youssef, 2007, designam por “tipo-estado” em oposição às características individuais “tipo-traço” – e.g., traços de personalidade – por natureza, mais estáveis). Ou seja, estas capacidades, para se enquadrarem no conceito de CO positivo, terão de poder ser investigadas, medidas, desenvolvidas e geridas ao nível do indivíduo (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef, et al., 2007a). As capacidades psicológicas que Luthans, Youssef, et al. (2007a) sugerem que preenchem estes requisitos são a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência, seja dos gestores ou outros colaboradores.

Ao contrário dos traços de personalidade positivos (e.g., os cinco grandes traços – conscienciosidade, estabilidade emocional, extroversão, amabilidade e abertura à experiência; Barrick & Mount, 1991), que se caracterizam por serem relativamente estáveis ao longo do tempo e aplicáveis em diversas situações, as capacidades positivas “tipo-estado” são relativamente mais maleáveis, podendo sofrer alterações e serem desenvolvidas (Luthans, 2002a, 2002b; Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef, et al., 2007a). As capacidades psicológicas positivas passíveis de desenvolvimento podem dotar as organizações de vantagens competitivas, obtidas através das suas pessoas (Luthans & Youssef, 2007).

Ao conjunto de capacidades psicológicas positivas que se enquadram no conceito de CO positivo, Luthans e colegas designaram como capital psicológico positivo, ou apenas PsyCap. Luthans, Youssef, et al. (2007a) definem PsyCap como o

processo positivo de desenvolvimento psicológico de um indivíduo que se caracteriza por: (i) ter confiança para empregar e dedicar o esforço necessário para ser bem-sucedido em tarefas exigentes (autoeficácia); (ii) fazer uma atribuição positiva relativamente ao que acontece no presente e no futuro (otimismo); (iii) ser perseverante perante os objetivos e, quando necessário, redirecionar o caminho para os alcançar de forma a ser bem-sucedido (esperança); e (iv) quando rodeado de problemas e adversidade, ter a capacidade de suster, recuperar e superar para alcançar o sucesso (resiliência). (p.3)

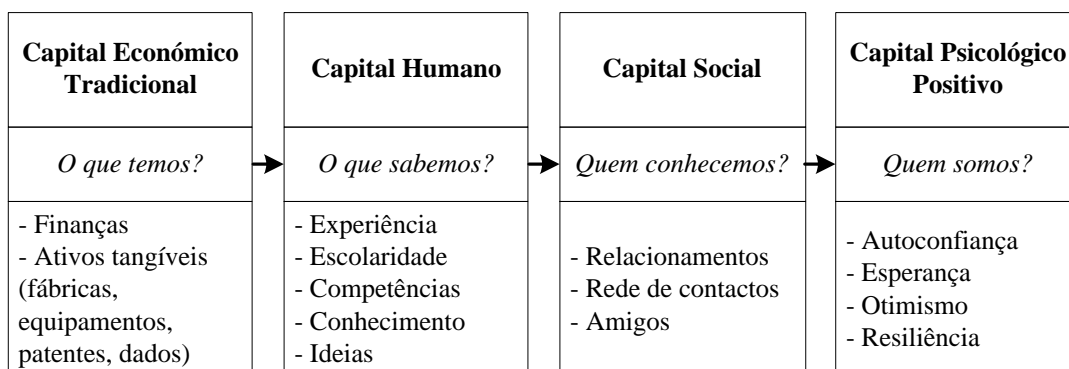
Luthans (2012; Luthans, Youssef, et al., 2007a) argumentam que o PsyCap é um conceito nuclear, de ordem superior (i.e., de 2.^a ordem), que integra estas capacidades não apenas de forma aditiva mas, provavelmente, sinergicamente. Ou seja, o impacto no desempenho e nas atitudes, resultado do investimento e desenvolvimento do PsyCap, é previsivelmente superior

ao obtido pelas capacidades que o compõem quando consideradas individualmente. Dito de outra forma, espera-se que o todo (PsyCap) seja superior à soma das suas partes (autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência) (Luthans, Youssef, et al., 2007a).

Diversos estudos empíricos sustentam que estas quatro forças psicológicas, quando combinadas, correspondem a um *constructo nuclear de ordem superior* – o PsyCap – e apresentam validade convergente e discriminante quando comparados com outros constructos positivos similares (Avey et al., 2009; Avey, Nimnicht & Pigeon, 2010; Avey, Reichard, et al., 2011; Gooty et al., 2009; Luthans et al., 2010; Luthans, Avey, Clapp-Smith, et al., 2008; Luthans, Avolio, et al., 2007; Youssef & Luthans, 2010). Ou seja, a evidência empírica até ao momento (a) apoia a natureza multidimensional do PsyCap e (b) sugere que o PsyCap enquanto constructo de 2.^a ordem ajusta-se melhor aos dados (Avey, Reichard, et al., 2011; Luthans, 2012). Ademais, Luthans, Avolio, et al. (2007) demonstraram que o PsyCap enquanto constructo nuclear tem poder preditivo para além das suas componentes individuais, pelo menos no que diz respeito ao desempenho e à satisfação com o trabalho, acontecendo o mesmo com o desempenho criativo (Sweetman, Luthans, Avey & Luthans, 2011).

O termo capital, além de ser usual na área da economia e das finanças, tem sido usado igualmente para representar o valor das pessoas (capital humano), e ainda associado a outros conceitos (e.g., capital intelectual, capital social e capital cultural) (Figura 3.1). Luthans e colegas (Larson & Luthans, 2006; Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004) argumentam que o PsyCap pode explicar melhor as atitudes dos trabalhadores no contexto de trabalho do que o capital humano ou o social e, adicionalmente, funcionar como fonte de vantagem competitiva.

Figura 3.1: Os diferentes conceitos de capital



Fonte: Luthans et al. (2004)

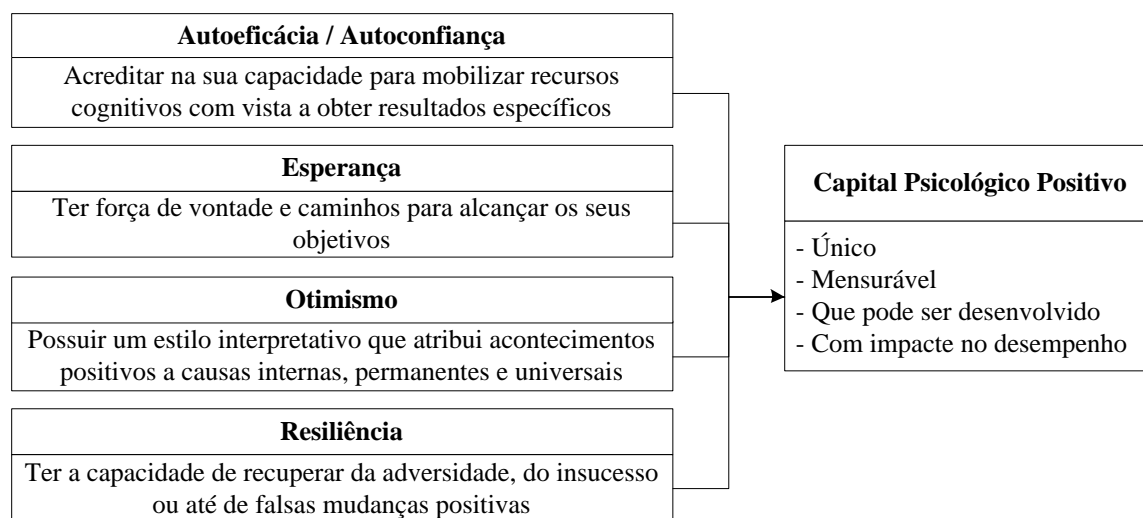
Tal como ilustrado na Figura 3.1, o conceito de PsyCap estende-se para além dos conceitos de capital humano e capital social e consiste basicamente em dar a resposta à questão “Quem somos?”, em vez de focar “O que sabemos?” (capital humano), “Quem conhecemos?” (capital social) ou “O que temos?” (capital económico) (Luthans et al., 2004). O capital humano é geralmente equiparado aos conhecimentos, competências e capacidades (*knowledge, skills, abilities*) obtidos através da educação, experiência e competências específicas, perfeitamente identificáveis (Luthans & Youssef, 2004). Por seu turno, o capital social inclui as relações, redes e ligações que se estabelecem entre pessoas, grupos e organizações, bem como os recursos subjacentes aos grupos e comunidade, a sua estrutura social e a sua dinâmica cultural (Luthans & Youssef, 2004).

3.2 As dimensões do PsyCap

Nesta secção descrevem-se as quatro dimensões constitutivas do PsyCap e que contribuem para o incremento do desempenho (e.g., produtividade mais elevada, melhor serviço ao cliente e maior retenção de trabalhadores; Luthans et al., 2004). Luthans e colegas argumentam que as dimensões do PsyCap podem ser desenvolvidas e apresentam formas de operacionalizar esse desenvolvimento (Luthans, Avolio, et al., 2007). Apesar do PsyCap ser um conceito relativamente recente, cada uma das suas quatro componentes já tem corpo teórico e investigação sólida que permite desenvolver os fundamentos de um modelo teórico integrativo para o PsyCap (Luthans, Avolio, et al., 2007).

Até à data, os constructos que melhor se enquadram no capital psicológico são os já referidos autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Luthans, 2002a; Luthans, Avey & Patera, 2008; Luthans & Avolio, 2009b; Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004, 2007; Luthans, Youssef, et al., 2007a), embora os autores não afastem a possibilidade de outros constructos da psicologia positiva virem a ser adicionados (e.g., empenhamento profissional, bem-estar, discernimento, coragem, perdão, criatividade, humor, sensatez, gratidão, inteligência emocional, espiritualidade, virtuosidade, autenticidade e coragem; Luthans & Avolio, 2009b; Luthans, Norman, et al., 2008). Na Figura 3.2 apresentam-se, esquematicamente, as quatro dimensões do PsyCap, que se passam a explicar detalhadamente.

Figura 3.2: As dimensões de PsyCap



Fonte: Luthans e Youssef (2004, p. 152)

3.2.1 Autoeficácia

3.2.1.1 Conceito e fundamentos teóricos

Eficácia, autoeficácia e autoconfiança são termos utilizados de forma indistinta no contexto do capital psicológico (Luthans, Norman, et al., 2008; Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, et al., 2007a). O conceito foi introduzido, em 1977, por Albert Bandura (Bandura, 1977a) e refere-se, pois, à convicção de ser capaz de executar uma tarefa de forma adequada (Bandura, 2000).

Existe uma diferença considerável entre possuir competências e ser capaz de aplicá-las em circunstâncias difíceis. Alcançar o sucesso requer não só competências mas também crenças fortes de que a pessoa possui as capacidades necessárias para exercer controlo sobre os acontecimentos, de modo a alcançar os objetivos traçados. Pessoas com as mesmas competências podem, por conseguinte, obter desempenhos pobres, adequados ou extraordinários, dependendo das suas autocrenças de eficácia aumentarem ou debilitarem a sua motivação e os esforços para resolver problemas (Bandura, 1988).

Baseando-se na teoria sócio-cognitiva de Bandura (1986, 1988, 1997, 2001) e em diversos estudos empíricos, Stajkovic e Luthans (1998b) definiram a autoeficácia no trabalho como “a convicção (ou confiança) de uma pessoa quanto às suas capacidades para obter a motivação, os recursos cognitivos e desenvolver as ações necessárias para executar com sucesso uma tarefa específica, num dado contexto” (p. 66). A principal base de motivação da autoeficácia consiste em acreditar que se consegue produzir resultados.

A autoeficácia vem sendo apresentada como a mais importante das fundações da positividade (Cunha, Rego & Cunha, 2007, p. 162; Luthans, 2002a; Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef, et al., 2007a). São diversas as razões que o justificam (Luthans & Youssef, 2007): (a) é dos constructos que apresenta bases teóricas mais vigorosas e comprovação empírica mais vasta; (b) tem sido desenvolvido do ponto de vista conceptual (Bandura, 1997), medido e testado enquanto “estado”²³ (e.g., S. Parker, 1998), podendo ser desenvolvido ao longo do tempo e ser específico no que respeita a determinados domínios (uma pessoa pode ser eficaz num domínio e não o ser noutro); (c) a relação entre a autoeficácia e diversas dimensões de desempenho laboral está perfeitamente demonstrada, em particular no que concerne às atitudes no trabalho em ambientes transculturais, eficácia da liderança, tomada de decisão ética ou moral, criatividade, participação, decisões relacionadas com a carreira, aprendizagem, empreendedorismo e desempenho no trabalho (e.g., Bandura & Locke, 2003; Stajkovic & Luthans, 1998a).

3.2.1.2 *Características dos indivíduos com elevados níveis de autoeficácia*

As pessoas autoeficazes destacam-se por possuírem um conjunto de características importantes (Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef, et al., 2007a; Stajkovic & Luthans, 1998a, 1998b): (a) definem para si próprias objetivos exigentes, (b) dedicam-se intencionalmente a tarefas difíceis, (c) recebem desafios com agrado e progredem perante estes, (d) mostram-se bastante automotivadas, (e) investem e mobilizam esforços generosos para realizar de forma excelente as tarefas e alcançar os objetivos, e (f) mantêm-se perseverantes mesmo perante dificuldades. Tais iniciativas refletem uma atitude proactiva em vez da opção reativa, que as pessoas menos confiantes mostram quando respondem aos desafios que lhe são impostos pelo seu ambiente externo (Luthans & Youssef, 2007).

Consequentemente, os indivíduos menos eficazes têm maior probabilidade de: (a) serem mal sucedidos; (b) desanimarem e perderem confiança quando se veem perante situações de *feedback* negativo, reprovação social, obstáculos e adversidades; (c) desenvolverem reservas quanto às suas capacidades; (d) serem céticos; e (e) terem perceções e fazerem atribuições negativas (Bandura & Locke, 2003; Luthans & Youssef, 2007).

²³ A esperança, otimismo e resiliência têm vindo a ser testadas tanto como traços quanto como estados (Luthans & Youssef, 2007). No âmbito do PsyCap estas forças psicológicas são consideradas enquanto estados, isto é, passíveis de serem desenvolvidas.

3.2.1.3 *Processos cognitivos que contribuem para o desenvolvimento da autoeficácia*

Existem cinco processos cognitivos que contribuem para o desenvolvimento da autoeficácia (Bandura, 1986, 1997, 2001): simbolização, antecipação, observação, autorregulação e autorreflexão. A *simbolização* é a capacidade pessoal de desenvolver modelos cognitivos internos (e.g., imagens mentais) que influenciam a sua tomada de decisão e ações futuras. No contexto organizacional, a simbolização pode servir de guia para as ações futuras, tais como contactar as pessoas certas no momento oportuno e satisfazer as necessidades dos vários *stakeholders* envolvidos num dado processo negocial dependendo da sua importância relativa (Luthans, Youssef, et al., 2007a).

A *antecipação* é a capacidade que permite ao indivíduo conseguir prever as consequências de determinada ação. Esta capacidade cognitiva permite-lhe, por exemplo, dar mais valor aos planos de contingência, definir prioridades, e automotivar-se perante um revés emocional temporário (Luthans & Youssef, 2007).

A *observação* do comportamento dos pares com maior experiência e das chefias, bem como das respetivas consequências, é um processo de aprendizagem vigoroso. A observação permite ao colaborador (Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef, et al., 2007a): (a) poupar tempo e energia na aprendizagem que decorre por “tentativa e erro”; (b) identificar as ações que conduzem a bons e a maus resultados e as suas respetivas consequências; (c) aprender com as ações e comportamentos do líder para se tornar mais eficaz (naturalmente, também os comportamentos ineficazes dos líderes tendem a repercutir no futuro comportamentos menos eficazes dos colaboradores).

A *autorregulação* de um agente é a capacidade que este tem para dar forma aos planos, para se motivar e controlar a sua execução (Bandura, 2001). Quer dizer, é a capacidade de definir para si próprio objetivos específicos, estimulantes, com prazos de horizonte temporal curto, e avaliar, a cada momento, o grau de concretização dos padrões por si definidos. Este processo ajuda o agente a canalizar as energias necessárias para desenvolver, melhorar e alcançar os seus objetivos (Luthans, Youssef, et al., 2007a), mesmo na ausência de motivadores extrínsecos (Luthans & Youssef, 2007). A autorregulação permite converter o pensamento (as intenções e os planos de ação) em comportamento (a atuação necessária para alcançar o desempenho desejado). Neste processo, Luthans, Youssef, et al. (2007a) salientam que o contexto onde decorre a evolução das intenções para as ações pode fazer diferença. Por

exemplo, uma cultura onde os valores da organização são favoráveis à mudança e à aceitação de situações de risco, e onde exista apoio social para essa conduta, reforça a mudança entre aquilo que o agente pensa e os seus comportamentos, os quais tenderão a ocorrer novamente no futuro (Luthans, Youssef, et al., 2007a).

Finalmente, a *autorreflexão* amplifica o impacto positivo das experiências passadas em termos de aprendizagem de lições enriquecedoras e a sua aplicação nas oportunidades e desafios futuros (Luthans & Youssef, 2007). A menos que as pessoas acreditem que podem, através das suas próprias ações, produzir os resultados que anseiam e prevenir os que produzem consequências nefastas, têm poucos incentivos para agir ou para perseverar perante as dificuldades (Bandura, 2001). Sejam quais forem os restantes fatores motivadores, estes estão enraizados nas crenças que as pessoas têm quanto à sua capacidade de obter resultados através das suas ações (Bandura, 2001). Por outras palavras, a autoeficácia gera sucesso e o sucesso gera autoeficácia; mas note-se, o sucesso não é sinónimo de eficácia (Luthans, Youssef, et al., 2007a).

3.2.1.4 *Como desenvolver e estimular a autoeficácia?*

A autoeficácia pode ser desenvolvida e estimulada por meio de experiências de sucesso, aprendizagem vicariante, persuasão social e *feedback* positivo, estimulação física e psicológica (Bandura, 1977a, 1997, 2000). As *experiências de sucesso* podem ser incentivadas (Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef, et al., 2007a): (a) através de formação no contexto de trabalho, onde tarefas complexas são divididas em partes mais simples, desenvolvendo competências simples no formando, uma de cada vez, proporcionando-lhe desse modo “pequenos sucessos” com frequência; (b) através do aumento gradual da dificuldade das tarefas, de molde a permitir ao colaborador oportunidades frequentes para praticar e ser bem-sucedido; (c) colocando, intencionalmente, o colaborador em situações onde a probabilidade de ser bem-sucedido seja relativamente alta.

A segunda forma consiste em propiciar uma *aprendizagem vicariante*, a qual está relacionada com a observação do comportamento dos outros. Quando alguém tem fraca ou nenhuma experiência numa tarefa, a observação do comportamento de especialistas pode constituir um modo de aprendizagem adequado (Cunha, Rego & Cunha, 2007). Os momentos de observação proporcionam aos indivíduos oportunidades para processar e aprender com os sucessos e erros dos outros e, seletivamente, imitar as ações que conduziram ao sucesso

(Luthans, Youssef, et al., 2007a). Programas de formação e abordagens informais como o *coaching* tendem a ser bastante eficazes no desenvolvimento da autoeficácia, principalmente quando o formando percebe semelhanças e relevância no modelo que segue (e.g., formação ou *coaching* assegurados pelos pares mais respeitados num contexto de trabalho similar) e quando a tarefa observada é semelhante à que este vai desempenhar (Luthans & Youssef, 2007). Quando se desenvolve no colaborador a crença de que “se eles conseguem fazer isto, eu também consigo”, a sua autoeficácia tende a aumentar (Luthans, Youssef, et al., 2007a, p. 46). Luthans, Youssef, et al. (2007a) propõem, ainda, que os indivíduos deverão pensar em si como tomando parte de eventuais novos desafios, pois é este *self* imaginado que motiva a mudança no que respeita ao que uma pessoa sente ser capaz de fazer, num papel ou desafio específico.

A terceira opção é a persuasão social através de *feedback positivo*. Quando um colaborador ouve o seu superior afirmar “Eu tenho confiança em si!” e quando este proporciona *feedback* positivo do trabalho desenvolvido (Luthans, Youssef, et al., 2007a), alerta para modos de ação inadequados, ajuda a superar dificuldades e celebra os êxitos (Cunha, Rego & Cunha, 2007), a autoeficácia desse colaborador tende a aumentar. A investigação demonstrou que tanto a atribuição de *feedback* positivo de forma contingencial como o reconhecimento social têm um efeito positivo no desempenho individual, até mesmo para além do efeito das recompensas monetárias ou de outras técnicas motivacionais (Stajkovic & Luthans, 2003).

A quarta forma tem que ver com a *estimulação fisiológica e psicológica*. Os estados emocionais positivos (e.g., alegria), o bem-estar psicológico e fisiológico revelaram estar relacionados com a produtividade e autoeficácia (Luthans & Youssef, 2007, p. 329). Luthans, Youssef, et al. (2007a) alegam que um estado psicológico positivo pode estimular os processos cognitivos de simbolização, antecipação, observação, autorregulação e autorreflexão (Bandura, 1986, 1997, 2001) das pessoas. Pelo lado oposto, as pessoas com estados psicológicos negativos (e.g., elevados níveis de stresse, depressão) ou, até, com pouca saúde física (e.g., sentir-se doente, fatigado, em má forma física) tendem a sentir-se inúteis, sem energia, pessimistas, muitas vezes entrando numa espiral crescente de autodúvida e deterioração da autoeficácia (Luthans, Youssef, et al., 2007a).

O “bem-estar emocional, psicológico e fisiológico de um colaborador pode ser gerido, pelo menos em algumas dimensões, através de intervenção organizacional” (Luthans, Youssef, et al., 2007a, p. 49). Os autores sugerem que as organizações podem ajudar os seus

colaboradores a gerir as consequências negativas do trabalho contemporâneo, cada vez mais stressante, proporcionando: exercício físico e programas de bem-estar no local de trabalho, apoios “amigos da família” (e.g., creche nas instalações), programas abrangentes de assistência aos colaboradores, atividades e reuniões sociais informais.

Por outro lado, um ambiente de trabalho vibrante e marcado pela existência de energia positiva também pode promover a autoconfiança (Cunha, Rego & Cunha, 2007). Luthans, Youssef, et al. (2007a) argumentam que “As Melhores Empresas para Trabalhar” (selecionadas à luz do modelo do *Great Place to Work Institute*) são uma prova de que as empresas podem gerir o equilíbrio entre o espírito, a mente e o corpo dos colaboradores e que as consequências são não apenas melhores resultados e taxas de retenção dos colaboradores mais elevadas mas igualmente “níveis superiores de (...) confiança e eficácia conduzindo a elevados [níveis de] desempenho” (p. 49).

O elemento chave deste processo é a natureza da liderança exercida pela equipa de gestão, a qual determina as características do clima organizacional nos seus diferentes níveis. Criando um clima mais positivo, orientado para o futuro, e uma cultura mais solidária, é provável que se possa reduzir a probabilidade de ocorrência de ofensas, stresse, depressão, rotatividade/*turnover*, absentismo e distanciamento nos colaboradores (Luthans, Youssef, et al., 2007a). Uma liderança positiva e autêntica (Avolio & Gardner, 2005; Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans & May, 2004; Rego & Cunha, 2009a; Rego et al., 2012a; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008) pode desenvolver um efeito de contágio em toda a organização, reduzindo não só o stresse e o conflito, como também aumentando a eficácia (Avolio & Luthans, 2006; Luthans, Norman & Hughes, 2006; Luthans, Youssef, et al., 2007a).

Em síntese, a autoeficácia pode ser desenvolvida por meio de: programas de formação ou *coaching*, se possível assegurada por pares considerados peritos nos domínios onde se pretende desenvolver esta característica; observação do comportamento de especialistas; atribuição de *feedback* positivo, contingencial aos sucessos obtidos; intervenção organizacional orientada para a promoção de estados emocionais positivos e bem-estar psicológico e fisiológico dos colaboradores (e.g., através da implementação de práticas de responsabilidade social orientada para os colaboradores); e desenvolvimento de um clima organizacional positivo e de uma cultura mais solidária.

3.2.2 Esperança

3.2.2.1 Conceito e fundamentos teóricos

A palavra esperança surge no nosso dia-a-dia com frequência. Frases como “Eu espero conseguir fazer isto”, “Espero vê-lo novamente dentro em breve”, “Espero que isto resulte” ou “A esperança é a última a morrer” são correntes e até há quem afirme que “A esperança não é um sonho, mas uma maneira de traduzir os sonhos em realidade”. Apesar deste uso corrente, o conceito de esperança surge na literatura psicológica com um âmbito bem definido, bases teóricas sólidas e investigação empírica relevante (Snyder, 2000). Snyder e seus colaboradores (Snyder, Harris, et al., 1991; Snyder, Irving & Anderson, 1991) definem esperança como o estado motivacional positivo, que se baseia num sentimento de sucesso, derivado da interação entre (a) a agência (energia orientada para objetivos) e (b) os caminhos (planos para alcançar os objetivos). Por outras palavras, a esperança é o processo que reflete a convicção de que um objetivo é alcançável e que podem ser definidos planos para tornar esse objetivo realizável (Cunha, Rego & Cunha, 2007). Neste sentido, ter esperança consiste em ser capaz de definir objetivos, encontrar uma forma de alcançá-los e automotivar-se para os realizar.

Tal como a autoeficácia, a esperança capitaliza as autoiniciativas de um indivíduo, as suas motivações e os comportamentos direcionados para os objetivos (Luthans & Youssef, 2007). No entanto, a esperança considera um conjunto distinto de mecanismos no estudo da forma como os objetivos são alcançados. A esperança resulta de um processo motivacional cognitivo composto por (Snyder, 2002; Snyder, Harris, et al., 1991): (a) objetivos bem definidos; (b) perceção de que se tem capacidade para identificar estratégias que permitem alcançar esses objetivos (caminhos ou *waypower*); e (c) motivação percebida (agência, força de vontade ou *willpower*) para utilizar esses caminhos na persecução dos resultados.

A força de vontade (ou agência) é o elemento motivacional que mantém a pessoa estimulada para alcançar os objetivos, e ajuda-a a ultrapassar os obstáculos quando se depara com eles. A definição de caminhos (componente específica da esperança) é o processo segundo o qual percursos alternativos e planos contingenciais são desenvolvidos e ajustados para alcançar os objetivos e superar as dificuldades (Luthans & Youssef, 2007). É a segunda componente da esperança que a permite destringir de outros constructos como a resiliência, autoeficácia e otimismo (Luthans & Jensen, 2002; Luthans, Youssef, et al., 2007a; Snyder, 1995, 2002). Estas componentes interagem continuamente de tal modo que a força de vontade e a

determinação de uma pessoa motivam-na a procurar novos caminhos; enquanto a criatividade, a inovação e a agilidade associadas ao desenvolvimento de caminhos, por seu turno, criam energia e sentido de controlo, que se consideradas em conjunto, resultam numa espiral crescente de esperança (Luthans, Youssef, et al., 2007a; Snyder, 1995, 2000, 2002). Quando as pessoas sentem que os seus caminhos estão bloqueados e não veem alternativas, no limite, podem ser descritas não só como frustradas como também estando numa fase embrionária de “desamparo aprendido” (*learned helplessness*) (Luthans, Youssef, et al., 2007a).

3.2.2.2 *Como desenvolver a esperança?*

Ainda que numa fase inicial, a esperança tenha sido considerada um traço disposicional, foi demonstrado posteriormente ser de igual modo um estado passível de ser desenvolvido (e.g., Snyder, 1995; Snyder, Sympson, Ybasco, Borders & et al., 1996). Diversas abordagens têm tido sucesso no desenvolvimento da esperança, a saber (Luthans & Jensen, 2002; Luthans, Youssef, et al., 2007a): a fixação de objetivos, a definição de objetivos que exijam esforço, o método dos pequenos passos, envolver as pessoas, os sistemas de recompensas, os recursos disponíveis, o alinhamento estratégico e a formação.

Fixação de objetivos. A fixação eficaz de objetivos não só aumenta o desempenho (e.g., Locke & Latham, 1990) como pode desenvolver a esperança. Em linha com a teoria da esperança, os objetivos definidos pelo próprio, participados, ou até definidos pelos superiores, mas explicados de modo que a pessoa os aceite, conduzem a melhor desempenho do que os objetivos impostos e não explicados, porque os primeiros tendem a aumentar a motivação, o esforço e a persistência (i.e., a força de vontade) do colaborador para os prosseguir; sendo, também, plausível que aumentem a sua probabilidade e habilidade para deslindar modos criativos de o fazer (i.e., caminhos) (Latham, 2000; Latham, Winters & Locke, 1994; Luthans, Youssef, et al., 2007a).

Objetivos que exijam esforço. Para estimular e desenvolver a esperança – e, por consequência, o desempenho – os objetivos têm de ser específicos, mensuráveis, exigentes e, além disso, exequíveis; isto é, serem objetivos que exijam esforço (*stretch goals*²⁴). Estes garantem expectativas de concretização razoáveis perante uma situação de esforço adicional.

²⁴ A expressão *stretch goals* foi introduzida por Jack Welch da General Electric no início dos anos noventa do século XX e, por definição, indica objetivos difíceis de alcançar (Kerr & Landauer, 2004).

Método dos pequenos passos. Dividir os objetivos em partes, que sejam concretizáveis em pequenos passos (“*stepping method*” cf. Snyder, 2000), ajuda a desenvolver a esperança. Com efeito, à medida que vão sendo concretizados é, também, possível identificar os progressos e celebrar pequenas vitórias (Luthans & Jensen, 2002), importantes para reforçar a esperança dos colaboradores. As pequenas vitórias e o progresso face aos objetivos de longo prazo permitem valorizar a agência e os caminhos, arquitetando bases mais sustentáveis para alcançar os desafios com sucesso.

Envolver. As técnicas de envolvimento dos colaboradores tendem a aumentar a sua eficácia, visto que proporcionam poder, liberdade e autoridade para tomar decisões e fazer escolhas (i.e., agência). Igualmente encorajam a tomada de iniciativa e implementação das suas opções (i.e., caminhos). Os estudos revelam que dar às pessoas a oportunidade para participarem, aumenta o seu desempenho. Isto acontece não só por questões emocionais e motivacionais mas também devido aos processos cognitivos através dos quais os indivíduos analisam como aquilo que parecia impossível se torna, afinal, possível (Luthans, Youssef, et al., 2007a; Wagner III, Leana, Locke & Schweiger, 1997).

Sistemas de recompensas. Os estudos relacionados com o desempenho demonstram claramente que se obtém aquilo que se *reforça* (Luthans & Stajkovic, 1999; Stajkovic & Luthans, 1997, 2003). A esperança pode ser fortalecida recompensando os membros organizacionais que contribuam para o alcance dos objetivos adequados, que tenham iniciativas eficazes para a definição de objetivos, que exibam elevado controlo interno e comportamentos autorreguladores (agência), e que de forma criativa procurem caminhos alternativos para alcançar os objetivos (Luthans, Youssef, et al., 2007a). O sucesso inerente a este processo requer, porém, um sistema de recompensas bem desenhado e que alinhe os objetivos organizacionais com as recompensas intrínsecas e extrínsecas dos colaboradores.

Recursos. No atual ambiente hipercompetitivo e em mudança constante, é inevitável que se encontrem obstáculos à prossecução dos objetivos tornando-se, assim, crítica a capacidade de encontrar caminhos alternativos para manter ou elevar a esperança. Entretanto, em colaboradores altamente “distanciados” (*disengaged*), constrangimentos situacionais – tais como não conseguir aceder aos recursos necessários – podem estimular uma perspetiva externalizada, vitimizada e esgotar rapidamente os caminhos disponíveis, originando assim um sentimento de inutilidade e apatia (Luthans, Youssef, et al., 2007a). Consequentemente, definir prioridades de forma clara e providenciar uma distribuição de recursos efetiva são

vitais para manter a esperança e realizar os objetivos. Quando se fala de recursos, estes não se limitam aos recursos materiais; o apoio e empenho da equipa de gestão são, igualmente, recursos valiosos. Sem o devido apoio da gestão de topo, poucos são os objetivos que podem ser alcançados, independentemente da força de vontade e dos caminhos dos gestores intermédios e dos restantes colaboradores. Na verdade, são os colaboradores com maiores níveis de esperança que tendem a ficar mais frustrados quando estão inseridos num ambiente onde existe pouco apoio organizacional (Luthans, Youssef, et al., 2007a).

Alinhamento estratégico. Para fazer crescer ambas as componentes da esperança é necessário um alinhamento cuidadoso entre a colocação do colaborador numa dada função, o desenvolvimento das pessoas e as suas forças e fraquezas. Este alinhamento, designado por Luthans, Youssef, et al. (2007a) de estratégico, proporciona às pessoas um conjunto mais nítido de caminhos a escolher para serem bem-sucedidas.

Formação. A formação é outra das abordagens para desenvolver a esperança; mas nem todas as abordagens são eficazes. As abordagens prescritivas podem promover a passividade e limitar os pensamentos que ajudam a encontrar caminhos alternativos. Já as abordagens unilaterais e não interativas podem diminuir o sentimento de agência dos participantes. A formação que contribui para desenvolver a esperança é prática, interativa e participativa. É orientada para melhorar as competências gerais e transformar os talentos em forças, que podem, subsequentemente, ser aplicadas a diversas situações (Luthans, Youssef, et al., 2007a). Os estudos de Luthans e colaboradores (e.g., Luthans, Avey, et al., 2006) mostram como a formação é capaz de ajudar a desenvolver a esperança e as restantes dimensões do PsyCap.

3.2.2.3 *Características dos indivíduos com elevados níveis de esperança*

Os colaboradores com elevados níveis de esperança tendem a (Luthans, Youssef, et al., 2007a): pensar por si próprios; possuir um elevado *locus* de controlo interno (i.e., acreditam existir umnexo entre aquilo que fazem e aquilo que lhes acontece, atribuindo os resultados a si próprios, e não a factores externos; Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2003); desejar elevados níveis de autonomia; possuir elevadas necessidades de crescimento e de realização/sucesso; sentir-se intrinsecamente motivados em trabalhos com variedade, identidade, significado, autonomia e onde recebam *feedback* (Oldham & Hackman, 1980); e ser criativos e desembaraçados.

3.2.3 Otimismo

3.2.3.1 Conceito e fundamentos teóricos

Seligman (1998) definiu otimismo como o processo de atribuir a causas internas/pessoais, permanentes e globais/universais os acontecimentos positivos (e.g., alcançar objetivos) e atribuir a causas externas, temporárias/instáveis e específicas os acontecimentos negativos (e.g., não atingir objetivos). Os otimistas interpretam os eventos negativos como externos (“a culpa não é minha”), temporários/instáveis (“isto aconteceu apenas desta vez”) e específicos (“somente fracasei neste evento/acontecimento”), enquanto os pessimistas fazem as atribuições inversas (internas/pessoais, permanentes/estáveis e globais) (Luthans, 2002b; Seligman, 1998).

O “otimismo é encarado como uma característica cognitiva em relação a expectativas de resultados positivos e/ou atribuições causais positivas” (Luthans, 2002b, p. 64). É uma expectativa futura, positivamente orientada, que pode ser desenvolvida (Carver & Scheier, 2002; Youssef & Luthans, 2010). Para evitar críticas relacionadas com o falso otimismo, o CO positivo focaliza o otimismo realista (Luthans, Norman, et al., 2008). Este inclui uma avaliação objetiva daquilo que se consegue alcançar numa situação específica com os recursos disponíveis, podendo variar ao longo do tempo (C. Peterson, 2000). Nesta perspetiva, o otimismo deve também ser flexível. O otimismo flexível permite que as pessoas recorram a diversos estilos interpretativos, tanto otimistas quanto pessimistas, e que adaptem esse estilo à situação que enfrentam (Luthans & Youssef, 2004).

O ambiente económico e social onde as organizações atuais estão inseridas caracteriza-se, predominantemente, pela mudança e incerteza. Os colaboradores otimistas e pessimistas reagem de forma muito diferente à turbulência (Luthans, Youssef, et al., 2007a). Por exemplo, os colaboradores otimistas associam uma situação de *layoff* a “fatores externos, temporários e específicos à situação, em vez de ceder a sentimentos de inadaptação e de autocensura” (Luthans, Youssef, et al., 2007a, p. 97). Os colaboradores com a orientação otimista menos desenvolvida podem entrar rapidamente numa espiral crescente de pessimismo.

3.2.3.2 *Como desenvolver o otimismo?*

O otimismo realista pode ser desenvolvido de três modos (Luthans, Youssef, et al., 2007a; S. L. Schneider, 2001): (a) encarar os erros e os insucessos pretéritos de forma “suave”, (b) valorizar e reconhecer o presente e (c) procurar oportunidades para o futuro.

A técnica de *encarar os erros e os insucessos pretéritos de forma “suave”* não implica a negação ou a fuga às responsabilidades. Pelo contrário, é uma técnica que reconhece a realidade da situação. Trata-se de uma abordagem que se centra nos problemas para lidar com os aspetos da situação que são controláveis, enquanto dá à pessoa o benefício da dúvida e reposiciona os aspetos incontrolláveis da melhor forma possível (Carver & Scheier, 2002; Luthans, Youssef, et al., 2007a).

A segunda estratégia para desenvolver o otimismo realista e flexível abarca a *valorização e o reconhecimento do presente*. Qualquer situação, não interessa o quão desfavorável, tem os seus aspetos positivos, sobre os quais podemos refletir e dos quais podemos usufruir. Isto é especialmente verdade se estes aspetos forem internos, permanentes e universais (Luthans, Youssef, et al., 2007a). A apreciação do presente protege a pessoa de uma atitude derrotista, que pode paralisar os seus esforços para desenvolver planos e a sua motivação para melhorar no futuro.

Na terceira estratégia – *procurar oportunidades para o futuro* – o devir e as incertezas que este abarca são vistas como oportunidades de crescimento e desenvolvimento, e são abraçadas com uma atitude positiva, confiante e acolhedora (Luthans & Youssef, 2004).

Há, ainda, outras abordagens que podem contribuir para uma melhor avaliação das situações e maior otimismo, nomeadamente o *feedback* positivo, o reconhecimento social, a gestão do stress e as iniciativas que promovem o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Luthans & Youssef, 2004).

3.2.4 **Resiliência**

3.2.4.1 *Conceito e fundamentos teóricos*

No âmbito da psicologia clínica, a resiliência foi definida como “uma classe de fenómenos caracterizados por bons resultados mesmo face a ameaças sérias à adaptação ou ao desenvolvimento” (Masten, 2001, p. 228). Quando se adapta este conceito ao contexto de

trabalho, a resiliência tem sido definida como a “capacidade psicológica positiva que permite os indivíduos recuperarem da adversidade, da incerteza, do conflito, de fracassos, ou até de mudanças positivas, progressos e aumentos de responsabilidade” (Luthans, 2002a, p. 702). As pessoas resilientes aceitam a realidade tal como é, denotam uma crença profunda de que a vida pode ser vivida com significado e relevam uma grande capacidade para improvisar e adaptarem-se às mudanças. São, pois, menos atreitas ao stresse e atravessam com vigor, energia e confiança as dificuldades e obstáculos.

Ao contrário da autoeficácia/autoconfiança, esperança e otimismo, a resiliência é mais reativa (em vez de proactiva), isto é, surge em resposta à adversidade experimentada (as pessoas reagem à mudança, à adversidade e à incerteza).

3.2.4.2 *Como desenvolver a resiliência?*

Vários autores defendem que a resiliência pode ser desenvolvida (Luthans & Youssef, 2004; Masten, 2001; Masten & Reed, 2002), o que é suscetível de ser levado a cabo através de estratégias focadas (a) nos ativos, (b) no risco ou (c) nos processos (Masten, 2001; Masten & Reed, 2002). As estratégias *focadas no risco* orientam a sua atenção para a redução de riscos e fontes de stresse que podem aumentar a probabilidade de se obter resultados indesejados (Luthans & Youssef, 2004). Por exemplo, as organizações podem providenciar benefícios de saúde, programas de bem-estar e programas de assistência aos colaboradores, com vista a reduzir os riscos psicológicos e fisiológicos associados aos problemas de saúde, ao stresse, ao *burnout*, ao abuso de álcool e de drogas.

Não obstante, como nenhuma organização é capaz de proteger os seus colaboradores de todos e quaisquer riscos que podem ocorrer ao longo das suas vidas (pessoais e de trabalho) surgem, então, as *estratégias orientadas para os ativos*. Estas dão ênfase e valorizam os recursos que aumentam a probabilidade de se obter resultados positivos, independentemente da presença de riscos (Luthans & Youssef, 2004). A título exemplificativo, o desenvolvimento do capital humano, social e psicológico dos gestores e colaboradores pode equipá-los para lidarem melhor com os reveses, tanto no nível pessoal quanto organizacional. Uma liderança eficaz e recursos adequados também são suscetíveis de mitigar o impacto das adversidades.

Finalmente, as *estratégias orientadas para os processos* envolvem a mobilização do poder dos sistemas adaptativos, os quais são necessários para a utilização dos ativos que cada pessoa possui para gerir os riscos eventualmente emergentes. Por exemplo, o planeamento estratégico

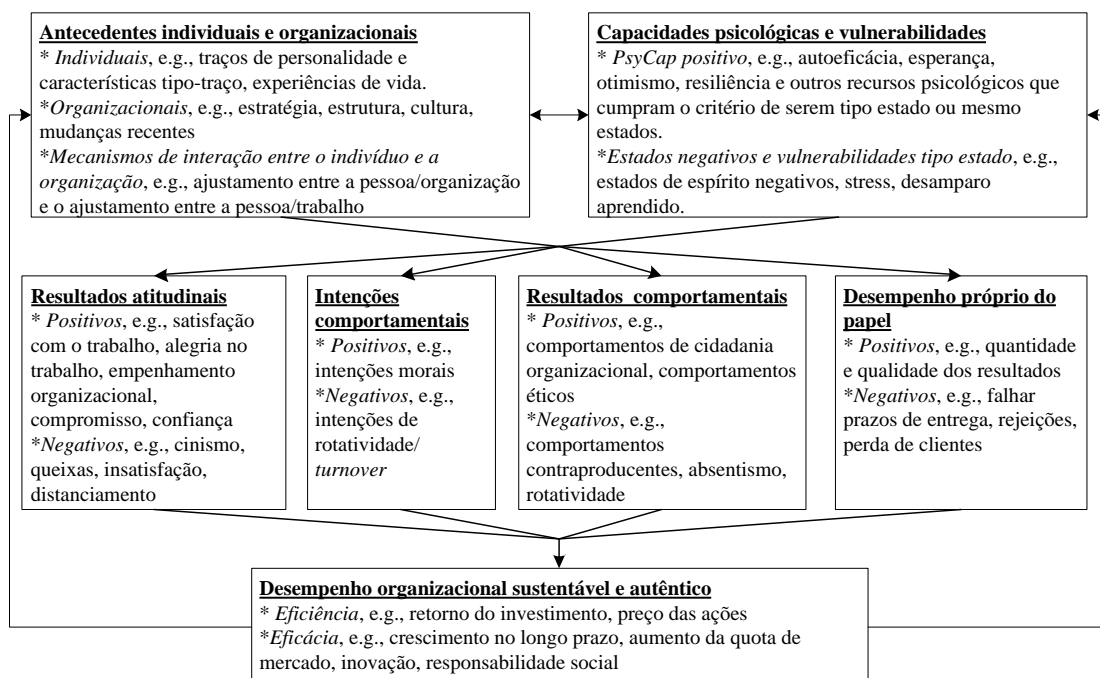
e a aprendizagem organizacional podem aumentar a preparação da organização para lidar com as crises, através da capitalização eficaz dos seus recursos materiais e humanos para a flexibilização e adaptação às novas realidades (Luthans & Youssef, 2004).

Na secção seguinte abordar-se-á o modelo integrado do PsyCap, os seus antecedentes e consequências.

3.3 O modelo integrado do PsyCap: antecedentes e consequências

Em 2010, Youssef e Luthans propuseram um quadro conceptual integrado do PsyCap, que se reproduz na Figura 3.3.

Figura 3.3: Quadro conceptual integrado do PsyCap e dos resultados do trabalho



Fonte: Youssef e Luthans (2010, p. 282)

Youssef e Luthans (2010) organizam, teoricamente, os antecedentes do PsyCap em três grupos:

- (a) *Fatores individuais*, tais como os traços de personalidade, características individuais estáveis e experiências de vida. Por exemplo, as experiências da vida, quando traumáticas e combinadas com determinadas características individuais e fatores situacionais, foram sinalizadas como antecedentes da formação dos mecanismos adaptativos necessários para o desenvolvimento da resiliência (Masten, 2001; Masten & Reed, 2002).

- (b) *Fatores organizacionais*, nomeadamente os relacionados com a estratégia, a estrutura, a cultura e a mudança organizacional. Exemplificando, uma estratégia organizacional orientada para a eficiência através de processos de *downsizing* e de gestão de custos pode não ser conciliável com elevados investimentos nas pessoas, incluindo o desenvolvimento do seu PsyCap (Youssef & Luthans, 2010). As estruturas organizacionais muito burocráticas podem bloquear as iniciativas individuais ou o desenvolvimento dos caminhos facilitadores da esperança (Luthans, Youssef, et al., 2007a; Youssef & Luthans, 2010). A cultura organizacional pode ser facilitadora ou inibidora do desenvolvimento do PsyCap (Luthans, Norman, et al., 2008). Por exemplo, M. P. Lopes et al. (2006b), num estudo desenvolvido em Portugal, constatou que os colaboradores “otimistas paradoxais [i.e., com elevada pontuação no otimismo e no pessimismo] (...) têm maior probabilidade de serem provenientes de climas organizacionais positivos” (p. 2) (ver também M. P. Lopes, Cunha & Rego, 2011; Rego, Leal & Cunha, submetido). A mudança organizacional frequente contribui para a mobilização dos mecanismos adaptativos dos indivíduos que concorrem para desenvolver a sua resiliência (Youssef & Luthans, 2010).
- (c) *Mecanismos de interação entre o indivíduo e a organização*, como sejam o ajustamento entre a pessoa e a organização e o ajustamento entre a pessoa e o trabalho. É neste contexto que se espera que os indivíduos, com as suas características e experiências, utilizem, desenvolvam e, por vezes, controlem uma variedade de estados cognitivos, afetivos, sociais ou, ainda, de ordem superior (Luthans, Youssef, et al., 2007a; Youssef & Luthans, 2010). As diferentes estratégias para desenvolver a autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência foram referidas na secção anterior. Em todo o caso, Luthans, Avolio, et al. (2007) apelam à realização de mais estudos que investiguem como o PsyCap pode ser desenvolvido.

A evidência empírica relacionada com os antecedentes do PsyCap é apresentada na secção 3.3.1.

Segundo Youssef e Luthans (2010), as consequências do capital psicológico, relacionadas com o trabalho, podem ser classificadas em quatro categorias: atitudes, intenções comportamentais, comportamentos propriamente ditos e DPP. Esta análise integrada das consequências do PsyCap responde à solicitação anteriormente realizada para que se procedesse a uma investigação mais holística na área do CO positivo (e.g., Luthans &

Youssef, 2007) e considera resultados que têm valor tanto para as organizações quanto para os gestores e colaboradores. Reconhece, igualmente, uma provável relação de causalidade entre estas consequências, começando nas atitudes e passando pelas intenções, comportamentos e DPP (Locke, 2000; Youssef & Luthans, 2010).

A evidência empírica relacionada com as consequências do PsyCap é apresentada na secção 3.3.2.

No médio prazo, um desempenho organizacional sustentável pode surtir *efeitos retroativos positivos* nas características dos indivíduos e no seu PsyCap. Youssef e Luthans (2010) sugerem que as organizações que desenvolvem uma vantagem competitiva baseada nas pessoas possam ser capazes de sustentar a sua competitividade e crescimento através: do recrutamento de pessoas mais talentosas; da utilização de estratégias e estruturas mais eficazes; do desenvolvimento de culturas organizacionais únicas e de uma gestão e desenvolvimento constante do PsyCap dos colaboradores e gestores. O desempenho organizacional sustentável – tanto ao nível da eficiência (e.g., retorno do investimento, preço das ações) como da eficácia (e.g., crescimento no longo prazo, aumento da quota de mercado, inovação, responsabilidade social) – pode também contribuir para o desenvolvimento do PsyCap dos colaboradores.

3.3.1 Os antecedentes do PsyCap: alguma evidência empírica

O PsyCap é um constructo recente. A riqueza conceptual do mesmo baseia-se na copiosa e prolixa literatura inerente às suas quatro dimensões. As estratégias que podem ser adotadas para desenvolver a autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência já foram referidas na secção 3.2.

Na realidade, são muito escassos os estudos empíricos que consideram os antecedentes do PsyCap, enquanto constructo aglutinador das quatro capacidades que o compõem. Na Tabela 3.1 apresentam-se os estudos identificados na literatura, cujas principais conclusões são seguidamente apresentadas.

Tabela 3.1: Estudos empíricos que consideram os antecedentes do PsyCap, enquanto constructo aglutinador das quatro capacidades que o compõem

Data	Estudo	Investigação realizada
2008	Luthans, Norman, et al. (2008)	Investigam (a) se o clima organizacional apoiante é antecedente do PsyCap e (b) se o PsyCap é mediador da relação entre o clima organizacional apoiante e o desempenho individual.
2008	McMurray, Pirola-Merlo, Sarros e Islam (2008)	Investigam o estilo de liderança transformacional enquanto antecedente do PsyCap dos colaboradores.
2008	Scott, Radosevich e Clesca (2008)	Investigam o efeito da orientação para os objetivos (Elliot & McGregor, 2001), dos traços de personalidade (conscienciosidade e estabilidade emocional; Tupes & Christal, 1992) e das perturbações de personalidade (excitável e dutiful; Hogan & Hogan, 2001) no PsyCap dos colaboradores.
2009	Gooty et al. (2009)	Investigam (a) se as percepções dos colaboradores quanto à liderança transformacional são antecedentes do PsyCap e (b) se o PsyCap é mediador da relação entre as percepções de liderança organizacional e o desempenho individual (DPP, CCO dirigidos aos indivíduos e CCO dirigidos aos colaboradores).
2010	Walumbwa, Peterson, Avolio e Hartnell (2010)	Investigam se o PsyCap dos colaboradores é influenciado pelos níveis de PsyCap dos seus líderes.
2011	Avey, Avolio e Luthans (2011)	Investigam (a) se a complexidade dos problemas que os colaboradores enfrentam está negativamente relacionada com os seus níveis de PsyCap e (b) se as capacidades psicológicas dos líderes estão positivamente associadas aos níveis de PsyCap dos colaboradores.
2012	Rego et al. (2012a)	Investigam (a) se as percepções dos colaboradores quanto à liderança autêntica são antecedentes do PsyCap e (b) se o PsyCap é mediador parcial da relação entre as percepções de liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores.
2012	S. J. Peterson, Walumbwa, Avolio e Hannah (2012)	Investigam (a) se as percepções dos colaboradores quanto à liderança autêntica são antecedentes do PsyCap e (b) se o PsyCap é mediador da relação entre as percepções de liderança autêntica e o desempenho individual.

Através da evidência empírica recolhida, os principais antecedentes do PsyCap são ²⁵:

- (a) *Traços e perturbações de personalidade.* No estudo de Scott et al. (2008) tanto a estabilidade emocional (traço de personalidade) quanto a submissão (perturbação de personalidade) emergiram como preditoras do PsyCap, a primeira explicando apenas 2% da variância única do PsyCap e a segunda 12%.
- (b) *Orientação para os objetivos.* No estudo de Scott et al. (2008) diversas dimensões da orientação para os objetivos emergiram como preditoras do PsyCap. Estas explicam 10,9% da variância única do PsyCap.
- (c) *Complexidade dos problemas.* Os resultados de Avey, Avolio, et al. (2011) indicam que a complexidade dos problemas com que se deparam os colaboradores (no que respeita ao risco, incerteza dos resultados esperados e ambiguidade) pode diminuir os seus níveis de PsyCap. A análise dos problemas mais complexos requer mais energia cognitiva, o que por seu turno, consome mais recursos cognitivos, diminuindo os que ficam disponíveis para aplicar no desempenho efetivo (Avey, Avolio, et al., 2011).
- (d) *Clima organizacional apoiante.* As evidências de Luthans, Norman, et al. (2008) indicam que o clima organizacional apoiante está relacionado com o PsyCap. Especificamente, os colaboradores que percebem o clima das suas organizações

²⁵ Naturalmente, excluem-se desta lista todos os antecedentes da autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência, já largamente estudados na literatura sobre os temas.

como mais apoiante tendem, muito provavelmente, a apresentar mais elevados níveis de PsyCap.

- (e) *Líderes possuidores de elevados níveis de PsyCap.* A evidência obtida por Walumbwa et al. (2010) indica que as capacidades psicológicas dos líderes influenciam positivamente o PsyCap dos seus colaboradores diretos. De acordo com a teoria da aprendizagem social de Bandura (1977a), os indivíduos aprendem observando o comportamento dos modelos credíveis. Por consequência, os líderes possuidores de mais elevados níveis de PsyCap atuam como modelos atrativos e credíveis para os seguidores imitarem (Walumbwa et al., 2010), contribuindo dessa forma para aumentar as capacidades psicológicas positivas dos seguidores. Por outro lado, o estudo de Avey, Avolio, et al. (2011) sugere que, em algumas situações, o PsyCap dos colaboradores pode ser influenciado pelas suas percepções quanto à positividade das chefias, desde, porém, que os líderes comuniquem tal positividade. Por exemplo, se os líderes estão otimistas quanto ao resultado de um projeto, mas não comunicam tais expectativas, os efeitos positivos nos seguidores podem ser mínimos ou inexistentes.
- (f) *Liderança transformacional.* Os resultados de McMurray et al. (2008) indicam que “tanto a liderança transaccional quanto a transformacional contribuem para melhorar a eficácia, esperança, resiliência e otimismo dos colaboradores” (p. 10). Também a investigação de Gooty et al. (2009) permitiu concluir que as percepções de liderança transformacional estão positivamente relacionadas com o PsyCap dos colaboradores. Este “resultado, para além de original, é conceptualmente apelativo porque integra a vertente motivacional da liderança transformacional com a propensão motivacional do PsyCap” (Gooty et al., 2009, p. 363).
- (g) *Liderança autêntica.* Tanto S. J. Peterson et al. (2012) como Rego et al. (2012a) obtiveram evidência empírica de que as percepções de liderança autêntica (Walumbwa et al., 2008) influenciam o PsyCap dos colaboradores. Segundo Gardner e Schermerhorn (2004; ver também S. J. Peterson et al., 2012) os líderes autênticos têm uma propensão especial para aumentar a motivação e desempenho dos colaboradores, ativando o seu PsyCap. Designadamente, os líderes autênticos podem ativar a autoeficácia ajudando os colaboradores a terem uma consciência mais real das suas forças e dando apoio que contribua para o seu desenvolvimento (S. J. Peterson et al., 2012). Segundo S. J. Peterson et al. (2012), o PsyCap medeia completamente a relação entre a liderança autêntica e o desempenho individual. Rego et al. (2012a) obtiveram

evidência de que o PsyCap é um mediador parcial da relação entre as percepções de liderança autêntica e a criatividade dos colaboradores.

3.3.2 As consequências do PsyCap: alguma evidência empírica

A evidência empírica recolhida – que se resume na Tabela 3.2 – permitiu identificar um conjunto de consequências apresentadas na Figura 3.4, e que seguidamente se explicam.

A Tabela 3.2 não abarca os estudos que avaliam o PsyCap ao nível grupal ou organizacional (e.g., Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2011), exceto no caso de Walumbwa et al. (2010), uma vez que contempla tanto o nível individual quanto o grupal. Por outro lado, apenas se incluem os estudos realizados após 2002, que corresponde ao momento em que emergiu o movimento do CO positivo (Luthans, 2002a, 2002b; T. A. Wright, 2003) e posteriormente do PsyCap.

Tabela 3.2: Consequências da autoeficácia, esperança, otimismo, resiliência e PsyCap, no contexto de trabalho, ao nível de análise individual

Ano	Estudo	Dimensões estudadas	Consequências ^a	Tipo de evidência empírica ^b / País de onde foi realizado o estudo
2003	S. J. Peterson e Luthans (2003)	Esperança dos gestores	- Taxa de rendibilidade bruta (+) - Taxa de retenção dos colaboradores (+) - Satisfação dos colaboradores (+)	Diferenças de médias / EUA
2004	Youssef (2004)	Resiliência	- Desempenho individual (+) - Satisfação com o trabalho (+) - Alegria no trabalho (+) - EA (+)	MRL /EUA
2005	Luthans et al. (2005)	Esperança Otimismo Resiliência Psyscap	- Desempenho avaliado pelo superior hierárquico (+) - Salário baseado no mérito (+)	C e MRL / China.
2006	Avey et al. (2006)	Autoeficácia Esperança Otimismo Resiliência PsyCap	- Absentismo voluntário (-) - Absentismo involuntário (-)	C, MRL / EUA
2006	Jensen e Luthans (2006)	Esperança Otimismo Resiliência PsyCap	- Percepções de liderança autêntica (+)	C, MRL / EUA
2006	Larson e Luthans (2006)	Autoeficácia Esperança Otimismo Resiliência PsyCap	- Satisfação com o trabalho (+) - Empenhamento organizacional (+)	C e MRL / EUA
2006	Luthans, Zhu e Avolio (2006)	Autoeficácia geral ²⁶	- Satisfação com o trabalho (+) - Empenhamento organizacional (com mediação da satisfação com o trabalho na amostra dos EUA) (+) - Intenção de abandonar a organização (com mediação da satisfação com o trabalho na amostra dos EUA) (-)	MRL / Estudo multicultural EUA versus Indonésia, Malásia e Tailândia)

²⁶ A autoeficácia geral representa um sentido de confiança global quanto à capacidade de uma pessoa para lidar com um largo espectro de situações difíceis ou exigentes (Judge & Bono, 2001; Luthans, Zhu, et al., 2006).

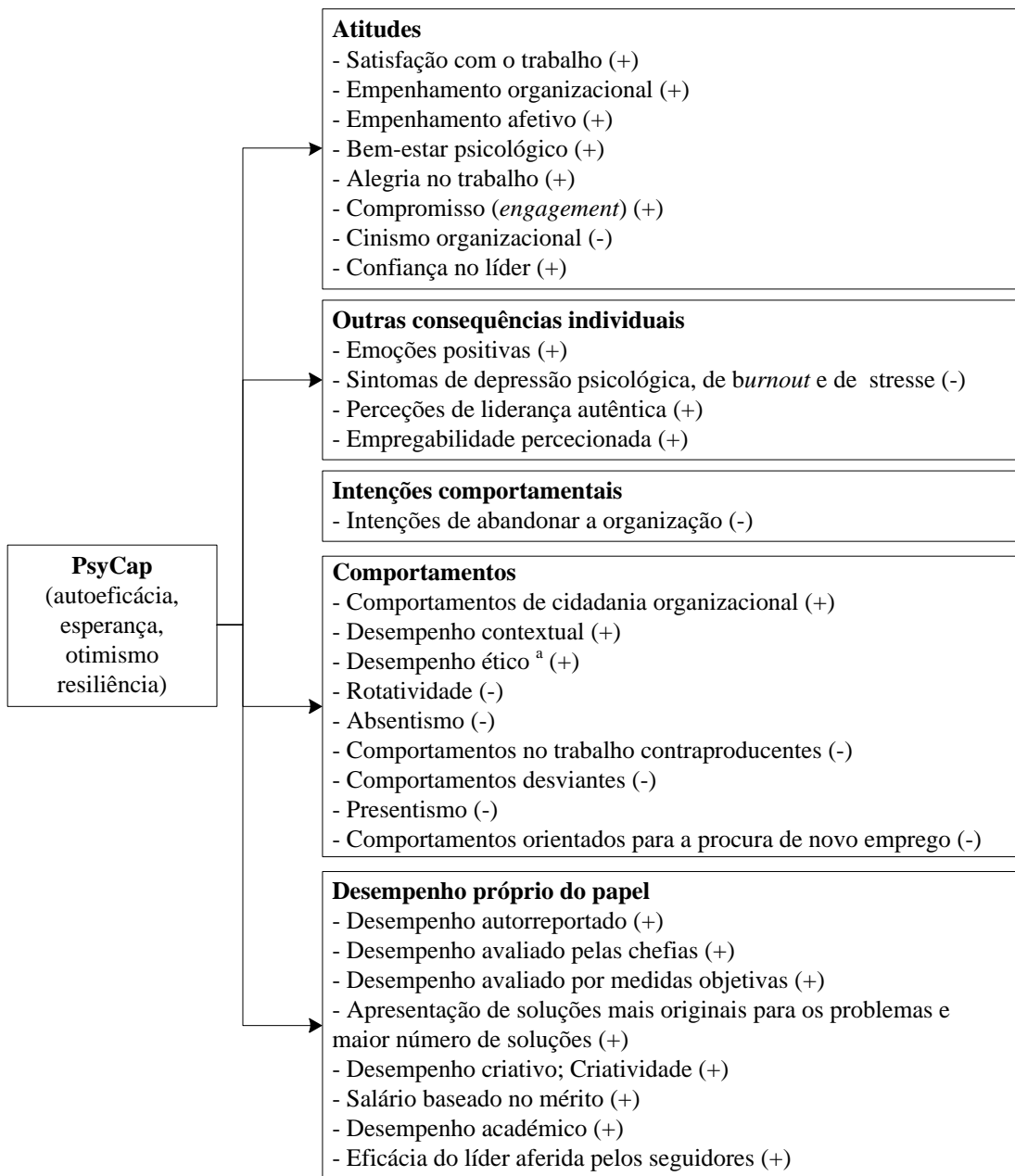
Ano	Estudo	Dimensões estudadas	Consequências^a	Tipo de evidência empírica^b / País de onde foi realizado o estudo
2007	Luthans, Avolio, et al. (2007)	Autoeficácia Esperança Otimismo Resiliência PsyCap	- DPP (+) - Satisfação com o trabalho (+)	C e análise de utilidade / EUA
2007	Martinez et al. (2007)	Esperança	- Presentismo no trabalho (-)	C, Clusters / Portugal.
2007	Youssef e Luthans (2007)	Esperança Otimismo Resiliência	- Desempenho auto-reportado (+) - Desempenho avaliado pelo sistema formal da empresa (+) - Satisfação com o trabalho (+) - Alegria no trabalho (+) - Empenhamento organizacional (+)	C e MRL / EUA
2008	Avey, Wernsing e Luthans (2008)	PsyCap	- Emoções positivas (+) - Cinismo (-) - Compromisso (através da mediação das emoções positivas) (+) - Comportamentos de cidadania organizacional (CCO) (através da mediação das emoções positivas) (+) - Comportamentos desviantes (-)	MRL / EUA
2008	Luthans, Avey, Clapp-Smith, et al. (2008)	PsyCap	- DPP (+)	C e MRL / China
2008	Luthans, Norman, et al. (2008)	Autoeficácia Esperança Otimismo Resiliência PsyCap	- Desempenho individual (+) - Satisfação com o trabalho (+) - EA (+) (O PsyCap medeia a relação entre o clima organizacional apoiante e o desempenho).	C e MRL / EUA
2008	Rego, Marques, et al. (2008, 2010)	Autoeficácia Esperança Otimismo Resiliência PsyCap	- Desempenho individual auto-reportado (+)	C e MRL / Portugal.
2008	S. J. Peterson e Byron (2008)	Esperança	- Desempenho individual avaliado por medidas objetivas (volume de vendas, número de empréstimos concedidos, alcance dos objetivos, apresentação de soluções de qualidade e em quantidade para os problemas de trabalho). (+)	MRL / EUA
2009	Avey et al. (2009)	PsyCap	- Sintomas de stresse (-) - Intenções de abandonar a organização (-) - Comportamentos orientado para a procura de emprego noutras organizações (-)	C e MRL / EUA
2009	Gooty et al. (2009)	PsyCap	- DPP (+) - CCO dirigidos aos indivíduos (+) - CCO dirigidos à organização (+)	MEE / EUA
2009	Kluemper, Little e DeGroot (2009)	Otimismo	- Sintomas de esgotamento psicológico (-) - <i>Burnout</i> (-) - EA (+) - Satisfação com o trabalho (+) - Desempenho académico (+) - DPP (+) - Desempenho contextual (+)	MRL / EUA
2010	Avey, Luthans e Youssef (2010)	PsyCap	- Cinismo organizacional (-) - Intenções de abandonar a organização (-) - CCO (+) - Comportamentos no trabalho contraproducentes (-)	C e MRL / EUA
2010	Avey, Luthans, Smith, et al. (2010)	PsyCap	- Bem-estar psicológico (+)	MRL / EUA
2010	Avey, Nimnicht, et al. (2010)	PsyCap	- Desempenho avaliado pelo superior hierárquico (+) - Desempenho objetivo (medidas financeiras de desempenho) (+)	MRL / Austrália
2010	Luthans et al. (2010)	PsyCap	- Desempenho auto-reportado (+) - Desempenho avaliado pelo superior hierárquico (+)	Estudo experimental / EUA
2010	Norman, Avey, Nimnicht e Graber Pigeon (2010)	PsyCap	- CCO dirigidos à organização (+) - Comportamentos desviantes no trabalho (-)	MRL / EUA
2010	Norman, Avolio e Luthans (2010)	PsyCap	- Perceções de confiança no líder (+) - Eficácia do líder aferida pelos seguidores (+)	Estudo experimental / EUA

Ano	Estudo	Dimensões estudadas	Consequências ^a	Tipo de evidência empírica ^b / País de onde foi realizado o estudo
2010	Walumbwa et al. (2010)	PsyCap	- Desempenho avaliado pelo superior hierárquico (+)	Análise multinível (HLM) / EUA
2011	Avey, Avolio, et al. (2011)	PsyCap	- Desempenho medido em termos de apresentação de soluções mais originais para os problemas e maior número de soluções (+)	Estudo experimental / EUA
2011	Avey, Reichard, et al. (2011)	PsyCap	Atitudes: - Satisfação no trabalho (+) - Empenhamento (+) - Bem-estar psicológico (+) - Cinismo (-) - Intenções de abandonar a organização (-) - Stresse e ansiedade (-) Comportamentos: - CCO (+) - Comportamentos desviantes no trabalho (-) Desempenho: - Desempenho auto-reportado (+) - Desempenho avaliado pelas chefias (+) - Indicadores objetivos de desempenho (+)	Meta-análise
2011	S. J. Peterson et al. (2011)	PsyCap	- Desempenho avaliado pelas chefias (+) - Desempenho financeiro (valor de vendas do indivíduo) (+)	MEE / Estudo longitudinal / EUA
2011	Sweetman et al. (2011)	Autoeficácia Esperança Otimismo Resiliência PsyCap	- Desempenho criativo (+)	MRL / EUA
2011	Rego, Sousa, Marques e Cunha (2011)	Autoeficácia Esperança	- Emoções positivas (+) - Criatividade (+)	MEE / Portugal
2012	Rego et al. (2012a)	PsyCap	- Criatividade dos colaboradores (+)	MEE / Portugal
2012	S. J. Peterson et al. (2012)	PsyCap	- Desempenho avaliado pelas chefias (+)	MEE / EUA
2012	D. J. Q. Chen e Lim (2012)	PsyCap	- Empregabilidade percecionada (+)	MEE / Singapura

Notas. ^a (+) associação ou relação positiva, (-) associação ou relação negativa. ^b C – coeficientes de correlação de Pearson; MRL – modelos de regressão linear; MEE – modelos de equações estruturais; *Clusters* – análise de *clusters*; HLM – *hierarchical linear modeling* (modelação linear hierárquica).

Na sistematização realizada na Figura 3.4, recorre-se à categorização sugerida por Youssef e Luthans (2010). Adicionalmente considerou-se um quinto conjunto de consequências não enquadráveis na classificação de Youssef e Luthans (2010), designadas de outras consequências individuais (e.g., emoções, sintomas de stresse).

Figura 3.4: Consequências do PsyCap



Notas. ^a Consequência identificada em Youssef e Luthans (2005), ainda, sem evidência empírica. (+) associação ou relação positiva, (-) associação ou relação negativa.

Fontes: Avey, Avolio, et al. (2011); Avey et al. (2009); Avey, Luthans, Smith, et al. (2010); Avey, Luthans e Youssef (2010); Avey, Nimnicht, et al. (2010); Avey et al. (2006); Avey, Reichard, et al. (2011); Avey, Wernsing, et al. (2008); D. J. Q. Chen e Lim (2012); Gooty et al. (2009); Jensen e Luthans (2006); Kluemper et al. (2009); Luthans et al. (2010); Luthans, Avey, Clapp-Smith, et al. (2008); Luthans, Avolio, et al. (2007); Luthans et al. (2005); Luthans, Norman, et al. (2008); Luthans, Zhu, et al. (2006); Martinez et al. (2007); Norman, Avey, et al. (2010); Norman, Avolio, et al. (2010); S. J. Peterson e Byron (2008); S. J. Peterson et al. (2011); S. J. Peterson et al. (2012); Rego, Marques, et al. (2008, 2010); Rego et al. (2012a); Rego, Sousa, et al. (2011); Walumbwa et al. (2010); Youssef (2004); Youssef e Luthans (2007).

3.3.2.1 Atitudes no trabalho

No que concerne às atitudes no trabalho que emergem como consequências do PsyCap – ou das dimensões que o compõem –, as identificadas na literatura abarcam a satisfação com o trabalho, o empenhamento organizacional (nomeadamente o afetivo), o bem-estar

psicológico²⁷, a alegria no trabalho, o compromisso (*engagement*)²⁸, o cinismo organizacional e as percepções de confiança no líder.

Satisfação com o trabalho. As evidências de S. J. Peterson e Luthans (2003) revelam que os colaboradores pertencentes às unidades lideradas por gestores com mais elevados níveis de esperança estão mais satisfeitos com o trabalho. Youssef (2004) encontrou fortes evidências de que a resiliência dos colaboradores influencia positivamente a sua satisfação laboral. Num estudo multicultural (EUA *versus* Indonésia, Malásia e Tailândia), Luthans, Zhu, et al. (2006) encontraram numa relação positiva entre a eficácia geral e a satisfação com o trabalho. Neste estudo, essa satisfação emergiu como mediadora da relação entre a eficácia geral (a) o empenhamento organizacional e (b) as intenções de abandonar a organização. Os resultados de Larson e Luthans (2006) indicam uma associação positiva entre a esperança, a resiliência, o PsyCap e a satisfação com o trabalho. Neste estudo o PsyCap emergiu como preditor da satisfação com o trabalho, para além do que era explicado pelo capital humano e social. A investigação de Youssef e Luthans (2007), envolvendo dois estudos, revelou que a esperança, o otimismo e a resiliência predizem a satisfação com o trabalho dos colaboradores num dos estudos, enquanto somente a esperança contribui para essa satisfação noutro estudo. De acordo com estes resultados, a esperança é a capacidade psicológica positiva que influencia de forma mais consistente a satisfação com o trabalho. As evidências de Luthans, Norman, et al. (2008) também indicam que o PsyCap está positivamente relacionado com a satisfação laboral. O estudo de Kluemper et al. (2009) revela que o otimismo, enquanto estado, relaciona-se positivamente e explica variância única da satisfação com o trabalho, para além daquilo que é explicado pelo otimismo enquanto traço e pelo afeto. A meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011) corrobora tais resultados: o coeficiente de correlação entre o PsyCap e a satisfação com o trabalho é significativo ($k=10$, r corrigido=0,54, $sd=0,17$).

Empenhamento organizacional. As evidências obtidas por Youssef (2004) indicam que a resiliência dos colaboradores influencia positivamente o EA destes. Os resultados de Larson e Luthans (2006) apontam para uma associação positiva entre a esperança, a resiliência, o PsyCap e o empenhamento organizacional. Neste estudo o PsyCap também emergiu como preditor do empenhamento, adicionalmente ao que é explicado pelo capital humano e social. Luthans, Zhu, et al. (2006) mostram que os indivíduos com maior autoeficácia geral

²⁷ Guttman e Levy (1982; Levy & Guttman, 1975) defendem que o bem-estar é um caso especial de uma atitude.

²⁸ No dicionário de Inglês-Português da Porto Editora (disponível em <http://www.infopedia.pt/>) *engagement* surge com as seguintes alternativas de tradução: (1) compromisso; (2) acordo; ajuste; (3) contrato; compromisso; (4) noivado; (5) combate, batalha. Optou-se pela tradução “compromisso”.

demonstram superior empenhamento organizacional. A investigação de Youssef e Luthans (2007), em dois estudos distintos, revelou que a esperança e a resiliência predizem o empenhamento organizacional dos colaboradores num dos estudos, enquanto apenas a esperança contribui para esse empenhamento noutro estudo. As evidências de Luthans, Norman, et al. (2008) também indicam que o PsyCap está positivamente relacionado com empenhamento organizacional, mais concretamente com a sua dimensão afetiva. O estudo de Kluepfer et al. (2009) revela que, enquanto estado, o otimismo está positivamente relacionado e explica variância única do EA, mais além daquilo que é justificado pelo otimismo enquanto traço e pelo afeto. A meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011) corrobora tais resultados: o coeficiente de correlação entre o PsyCap e o empenhamento organizacional é significativo ($k=9$, r corrigido=0,48, $sd=0,07$).

Bem-estar psicológico. Evidências recolhidas por Avey, et al. (2010) atestam que o PsyCap está relacionado com duas medidas de bem-estar psicológico, explicando variância adicional destas medidas ao longo do tempo. Estes autores concluíram que o PsyCap pode ser um dos recursos positivos a utilizar para aumentar o bem-estar psicológico dos trabalhadores. A meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011) corrobora tais resultados: o coeficiente de correlação entre o PsyCap e o bem-estar psicológico é significativo ($k=3$, r corrigido=0,57, $sd=0,16$).

Alegria no trabalho. Youssef (2004) encontrou fortes evidências de que a resiliência dos colaboradores influencia positivamente a sua alegria no trabalho. A investigação de Youssef e Luthans (2007), envolvendo dois estudos distintos, revelou que a esperança, o otimismo e a resiliência predizem a alegria no trabalho dos colaboradores de um dos estudos, enquanto no outro estudo unicamente a esperança contribui para essa alegria. De acordo com os resultados de Youssef e Luthans (2007), a esperança revela-se como a capacidade psicológica positiva que determina mais consistentemente a alegria no trabalho.

*Compromisso*²⁹. Avey, Wernsing, et al. (2008) estabeleceram uma relação indireta entre o PsyCap e o compromisso, uma vez que o PsyCap está positivamente relacionado com as emoções positivas, as quais contribuem para mais elevados níveis de compromisso (i.e., no estudo destes autores a relação entre o PsyCap e o compromisso é totalmente mediada pelas emoções positivas dos colaboradores).

²⁹ O compromisso (*engagement*) no trabalho foi conceptualizado por Kahn (1990) como o processo de um colaborador se expressar física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho do seu trabalho.

Cinismo organizacional. A evidência de Avey, Wernsing, et al. (2008) sugere que o PsyCap tem um efeito direto e negativo no cinismo organizacional. Também Avey, Luthans e Youssef (2010) concluíram que o PsyCap está negativamente relacionado com o cinismo organizacional. A meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011) corrobora tais resultados: o coeficiente de correlação entre o PsyCap e o cinismo é significativo ($k=4$, r corrigido=-0,49, $sd=0,07$).

Percepções de confiança no líder. Norman, Avolio, et al. (2010), através de um estudo experimental, demonstraram que os seguidores confiam mais nos líderes com maiores níveis de PsyCap. Os autores propõem que os líderes que apresentam graus mais elevados de positividade tendem a ser vistos pelos outros como sendo mais competentes e, conseqüentemente, dignos de confiança.

Para além das atitudes acima referidas, encontraram-se na literatura outras conseqüências do PsyCap, ao nível individual, que não se enquadram na classificação apresentada por Youssef e Luthans (2010); estão, essencialmente, relacionadas com as emoções e com conseqüências relacionadas com o stresse e o *burnout*.

Emoções positivas. As evidências de Avey, Wernsing, et al. (2008) sugerem que os colaboradores com mais elevados níveis de PsyCap tendem a possuir emoções mais positivas. Esta relação é mais forte nos colaboradores com maiores níveis de atenção e consciência da realidade atual (i.e., a atenção e consciência da realidade modera a relação entre o PsyCap e as emoções positivas). Ademais, as emoções positivas medeiam a relação entre o PsyCap e as atitudes (e.g., compromisso) e os comportamentos no trabalho (e.g., CCO e comportamentos desviantes). Num estudo português, Rego, Sousa, et al. (2011) demonstraram que os níveis de autoeficácia e esperança dos colaboradores do sector do retalho influenciam diretamente as suas emoções positivas. Neste estudo as emoções positivas medeiam parcialmente a relação entre as capacidades psicológicas estudadas e a criatividade.

Sintomas de stresse³⁰, depressão psicológica e burnout. As evidências de Avey et al. (2009) indicam que o PsyCap dos colaboradores prediz e está negativamente relacionado com os sintomas de stresse que estes manifestam no trabalho. O estudo de Kluemper et al. (2009) revela que o otimismo, enquanto estado, está negativamente relacionado e explica variância

³⁰ Segundo Gomes et al. (2008) “Hans Selye, nos anos 1950, definiu [stresse como] a síndrome geral de adaptação, que consiste num esforço físico ou psicológico de adaptação do organismo para enfrentar situações que considere ameaçadoras para a sua vida e equilíbrio interno. O stresse não é, pois, uma doença, mas um estado de reacção de um organismo a uma força que sobre ele exerce tensão.” (p. 787).

única tanto dos sintomas de depressão psicológica quanto do *burnout*, para além daquilo que se explica pelo otimismo enquanto traço e pelo afeto. A meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011) confirma que o PsyCap influencia negativamente os níveis de stresse e de ansiedade dos colaboradores (o coeficiente de correlação é significativo; $k=4$, r corrigido=-0,29, $sd=0,20$).

Percepções de liderança autêntica. O estudo de Jensen e Luthans (2006), desenvolvido numa amostra de empreendedores, revelou relações positivas e significativas entre os níveis de otimismo, resiliência, esperança, PsyCap e as percepções de liderança autêntica dos empreendedores. Ou seja, a evidência sugere a existência de uma relação positiva entre o PsyCap dos empreendedores e as suas percepções de liderança autêntica (Jensen & Luthans, 2006).

Empregabilidade percecionada. O PsyCap está positivamente relacionado com a empregabilidade percecionada (D. Chen & Lim, 2012). Os indivíduos que perdem o seu emprego mas possuem elevados níveis de PsyCap tendem a percecionar maior probabilidade de sucesso na obtenção de emprego do que aqueles com menores níveis desta capacidade psicológica.

3.3.2.2 *Intenções comportamentais*

A principal intenção comportamental que emerge como consequência do PsyCap é a relacionada com o abandono da organização. As evidências de Luthans, Zhu, et al. (2006) indicam que os indivíduos com maior autoeficácia geral têm menores *intenções de abandonar a organização* (através da mediação da satisfação com o trabalho na amostra dos EUA). Por outro lado, tanto os estudos de Avey et al. (2009) quanto os de Avey, Luthans e Youssef (2010) permitem afirmar que os colaboradores com maiores níveis de PsyCap possuem intenções de abandonar a organização mais reduzidas. A meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011) corrobora tais resultados: o coeficiente de correlação entre o PsyCap e as intenções de *turnover* é significativo ($k=5$, r corrigido=-0,32, $sd=0,11$).

3.3.2.3 *Comportamentos*

São diversos os comportamentos que emergem como consequência do PsyCap, incluindo os CCO, o desempenho contextual, o desempenho ético, a rotatividade, o absentismo, as

condutas contraproducentes e desviantes no trabalho, o presentismo e os comportamentos orientados para a procura de novo emprego.

Comportamentos de cidadania organizacional. Avey et al. (2008) encontraram uma relação indireta entre o PsyCap e os CCO – mostraram que o PsyCap está positivamente relacionado com as emoções positivas, as quais contribuem para mais elevados níveis de CCO (ou seja, a relação entre o PsyCap e os CCO é totalmente mediada pelas emoções positivas dos colaboradores).

Que se tenha conhecimento, os primeiros estudos empíricos a relacionar diretamente o PsyCap com os CCO devem-se a Avey, Luthans e Youssef (2010), a Gooty et al. (2009) e a Norman, Avey, et al. (2010). As evidências de Avey, Luthans e Youssef (2010) indicam que: (a) o PsyCap está positivamente relacionado com os CCO, sejam dirigidos aos indivíduos (CCOI) ou à organização (CCOO); (b) após considerar diversas variáveis de controlo (características individuais, traços de personalidade e ajustamento entre a pessoa-organização e a pessoa-trabalho), o PsyCap explica 2% da variância única dos CCOO (valor relativamente baixo, embora significativo); (c) o PsyCap não contribui para explicar variância única dos CCOI.

A evidência de Norman, Avey, et al. (2010) corrobora que o PsyCap é um preditor dos CCOO, sendo a relação moderada pela identificação organizacional: os indivíduos possuidores de mais elevado PsyCap e simultaneamente identificados com a organização participam em mais CCOO.

Já Gooty et al. (2009) encontraram evidências fortes de que o PsyCap está positivamente relacionado com os CCO, tanto os dirigidos aos indivíduos quanto os dirigidos à organização. À medida que o PsyCap de um colaborador vai sendo desenvolvido, é mais provável que venha a evidenciar CCO dirigidos aos indivíduos e à organização.

Por outro lado, o estudo de Kluemper et al. (2009) revela que o otimismo, enquanto estado, tem uma relação positiva e explica variância única do desempenho contextual (avaliado pelo superior hierárquico), para além daquilo que é explicado pelo afeto dos indivíduos. A meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011) corrobora tais resultados: o coeficiente de correlação entre o PsyCap e os CCO é significativo ($k=8$, r corrigido=0,45, $sd=0,15$).

Desempenho ético. Youssef e Luthans (2005) propõem que as características positivas da autoeficácia, da esperança, do otimismo e da resiliência possam ser aplicadas para melhorar o processo de decisão ética e, conseqüentemente, obter um desempenho eficaz e sustentável nos diversos níveis de análise (individual, grupal e organizacional). Especificamente, os autores propõem que mediante uma abordagem positiva os gestores possam: (a) ser eticamente eficazes e confiantes das suas capacidades para atuar como tal, mesmo nas circunstâncias mais difíceis; (b) ser agentes de mudança (com elevados níveis de esperança), determinados e possuidores da força de vontade para agir eticamente, bem como serem criativos para continuamente inventar e reinventar os seus próprios caminhos e os da organização, com vista a realizar o trabalho de modo que situações novas e incertas possam ser geridas de forma competitiva e moralmente exemplar; (c) possuir um estilo realisticamente otimista que lhes permita avaliar de forma precisa o seu poder e controlo sobre as decisões éticas, tal como as suas responsabilidades e, até, os seus domínios de maior vulnerabilidade; (d) ser dotados de resiliência para recuperar e desenvolver-se perante pressões, adversidades e reveses, que são determinantes para criar e manter culturas éticas e mecanismos de resposta tanto nas suas próprias áreas de responsabilidade quanto em toda a organização. Esta relação entre o PsyCap e o desempenho ético carece de evidência empírica.

Rotatividade (turnover). O estudo de S. J. Peterson e Luthans (2003), ao nível organizacional, revelou que as unidades dirigidas por gestores com maiores níveis de esperança possuem maiores taxas de retenção dos colaboradores (i.e., níveis de *turnover* inferiores). As evidências de Avey, Luthans e Youssef (2010) e de Avey et al. (2009) indicam que o PsyCap está negativamente relacionado com as intenções de abandonar a organização. Dado que foi demonstrado que as intenções de abandonar a organização predizem o *turnover* (Crossley, Bennet, Jex & Burnfield, 2007), desenvolver o PsyCap pode ser uma forma eficaz de o reduzir, pelo menos indiretamente (Avey, Luthans & Youssef, 2010).

Absentismo. Avey et al. (2006) demonstraram que o PsyCap contribui para reduzir os níveis de absentismo voluntário e involuntário, sendo a relação mais forte com primeiro caso. Neste estudo, as dimensões de PsyCap que emergem mais forte e negativamente associadas ao absentismo voluntário são a esperança, a resiliência e o otimismo; as que emergem mais fortemente associadas ao absentismo involuntário são a esperança, a autoeficácia e o otimismo. Este estudo permitiu ainda constatar que, para explicar o absentismo involuntário,

o PsyCap é um melhor preditor do que a satisfação no trabalho ou o empenhamento organizacional.

*Comportamentos no trabalho contraproducentes e comportamentos desviantes*³¹. As evidências de Avey, Luthans e Youssef (2010) sugerem que: (a) o PsyCap está negativamente relacionado com os comportamentos no trabalho contraproducentes; (b) o PsyCap explica 3% da variância única destes comportamentos. Avey, Wernsing, et al. (2008) estabeleceram uma relação indireta entre o PsyCap e os comportamentos desviantes. Estes autores mostraram que o PsyCap está positivamente relacionado com as emoções positivas, as quais contribuem para uma menor ocorrência de comportamentos desviantes (ou seja, a relação entre o PsyCap e os comportamentos desviantes é totalmente mediada pelas emoções positivas dos colaboradores). A evidência de Norman, Avey, et al. (2010) corrobora que o PsyCap é um preditor significativo dos comportamentos desviantes, sendo a relação moderada pela identificação organizacional: os indivíduos possuidores de mais elevado PsyCap e simultaneamente identificados com a organização são os que evidenciam menores níveis de comportamentos desviantes. Por outro lado, a meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011) mostra uma associação negativa entre o PsyCap e os comportamentos desviantes no trabalho ($k=7$, r corrigido=-0,42, $sd=0,12$).

Presentismo. A evidência de Martinez et al. (2007), num estudo realizado em Portugal, permite afirmar que os participantes mais esperançosos revelam menores índices de presentismo. Mais concretamente, os “resultados demonstram que os participantes que pertencem ao grupo com valores mais elevados de esperança (...) são os que apresentam maiores cotações na dimensão ‘trabalho completado’ – sugerindo que a esperança está relacionada com o desenvolvimento de estratégias para desempenhar e concluir as tarefas confinadas” (Martinez et al., 2007, p. 48).

Comportamentos orientados para a procura de emprego noutras organizações. A investigação conduzida por Avey, Luthans e Jensen (2009) concluiu que os colaboradores com maiores níveis de PsyCap evidenciam menos frequentemente comportamentos orientados para a procura de emprego noutras organizações.

³¹ Os comportamentos desviantes correspondem a uma das dimensões dos comportamentos contraproducentes no trabalho (Fox & Spector, 1999; Spector et al., 2006). Incluem comportamentos relacionados como o ocultar deliberadamente informações aos colegas de trabalho ou desperdiçar propositadamente materiais da empresa.

3.3.2.4 *Desempenho próprio do papel*

O quarto grupo de consequências do PsyCap está relacionado com o DPP. Atendendo a que os trabalhos de Luthans e colaboradores (e.g., Luthans, Youssef, et al., 2007a) defendem a tese de que o PsyCap prediz o desempenho, esta é, provavelmente, a consequência do PsyCap mais estudada. Apresentam-se em seguida os principais resultados empíricos:

- (a) Em 1998, através de uma meta-análise, foi identificada a ligação entre a autoeficácia e o desempenho no trabalho (Stajkovic & Luthans, 1998a). Por sua vez, a ligação deste com a resiliência foi demonstrada por Youssef (2004).
- (b) As evidências de Luthans et al. (2005), obtidas junto de trabalhadores chineses, indicam que o PsyCap prediz o desempenho avaliado pelo superior hierárquico (produtividade e colaboração com os membros da equipa) e o salário baseado no mérito. Neste estudo, a dimensão de PsyCap que mais fortemente contribui para o desempenho individual é a resiliência dos colaboradores.
- (c) A investigação de Youssef e Luthans (2007), desenvolvida em duas empresas autónomas, revela que a esperança prediz o desempenho individual auto-reportado (numa das empresas) enquanto o otimismo prediz o desempenho individual avaliado pelo sistema formal da empresa (noutra empresa).
- (d) A evidência de Luthans, Avolio, et al. (2007) demonstra que o PsyCap está positivamente relacionado com o DPP aferido através de medidas objetivas de avaliação de desempenho.
- (e) No que concerne às evidências recolhidas quanto ao DPP, Luthans, Avolio, et al. (2007), afirmam que os colaboradores mais otimistas, eficazes, resilientes e esperançosos são, provavelmente, mais capacitados para gerir os contextos organizacionais atuais – dinâmicos e globais – do que os seus homólogos com menores níveis de PsyCap.
- (f) Um estudo desenvolvido em Portugal a funcionários da Administração Pública Portuguesa, por Rego, Marques, et al. (2008, 2010), revela que enquanto o PsyCap prediz 39% da variância única do desempenho auto-reportado, este não prediz qualquer variância do desempenho avaliado pelos superiores hierárquicos (no âmbito do Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública – SIADAP). As dimensões do PsyCap que mais contribuem para o desempenho individual auto-reportado é o otimismo, a esperança-*willpower* e a resiliência.

- (g) As evidências de Luthans, Norman, et al. (2008) também indicam que o PsyCap está positivamente relacionado com o DPP. Ademais, o PsyCap medeia a relação entre o clima organizacional apoiante e o desempenho.
- (h) Similarmente, o estudo desenvolvido na China, por Luthans, Avey, Clapp-Smith, et al. (2008) revelou que o PsyCap influencia positivamente o desempenho individual (avaliado pelo superior hierárquico) e que contribui para explicar 7% da sua variância única.
- (i) O estudo desenvolvido por Gooty et al. (2009) mostrou que o PsyCap está positivamente relacionado com o DPP.
- (j) Por outro lado, o estudo de Kluepfer et al. (2009) denota que o otimismo, enquanto estado, está positivamente relacionado e explica variância única do DPP (avaliado pelo superior hierárquico), para além daquilo que é explicado pelo afeto dos indivíduos.
- (k) No estudo de Avey, Nimnicht, et al. (2010) o PsyCap prediz tanto o desempenho avaliado pela chefia quanto o desempenho avaliado por medidas objetivas (e.g., aferição do cliente e medidas financeiras), se bem que a relação seja mais forte com o primeiro tipo de desempenho.
- (l) Através de um estudo experimental, Luthans et al. (2010) não só demonstraram que o PsyCap dos colaboradores influencia o seu desempenho (seja auto-reportado ou medido pelas chefias) como também que é possível desenvolver o PsyCap através de treino e formação e dessa forma contribuir para mais elevados níveis de desempenho.
- (m) Norman, Avolio, et al. (2010), por meio de um estudo experimental, demonstraram que existe uma relação positiva e causal entre os níveis de PsyCap dos líderes e a sua eficácia (aferida pelos seguidores).
- (n) Walumbwa et al. (2010) verificaram empiricamente (i) que o PsyCap dos colaboradores prediz o desempenho individual avaliado pelas chefias e (ii) a relação entre o PsyCap dos colaboradores e o seu desempenho é moderada pelo clima de serviço (a relação é mais sólida quando o clima de serviço é mais forte).
- (o) O estudo experimental de Avey, Avolio, et al. (2011) permite sustentar a relação causal entre o PsyCap dos colaboradores e o seu desempenho, dado que os colaboradores com maiores níveis de PsyCap apresentaram tanto maior originalidade na resolução de problemas relacionados com o trabalho quanto maior número de soluções alternativas para esses problemas.

- (p) Por seu turno, a meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011) mostra uma associação positiva entre o PsyCap e as diversas medidas de DPP: desempenho auto-reportado ($k=6$, r corrigido= $0,33$), desempenho avaliado pelos superiores hierárquicos ($k=15$, r corrigido= $0,35$) e desempenho medido através de medidas objetivas ($k=6$, r corrigido= $0,27$). Neste estudo não existem diferenças significativas entre as três formas de medir o desempenho individual.
- (q) Os contributos de S. J. Peterson et al. (2011) não só demonstram que o PsyCap prediz o DPP avaliado pelos superiores hierárquicos como igualmente o que é aferido através de medidas objetivas (i.e., volume do vendas dos colaboradores). Este estudo, sendo longitudinal, permitiu ainda corroborar que (i) o nível de PsyCap dos colaboradores evolui ao longo do tempo e (ii) é o PsyCap que influencia o nível de desempenho dos colaboradores e não o contrário, apresentando-se evidência estatística da relação causal entre estes dois constructos. Isto é, a análise realizada contemplando três relações causais alternativas (PsyCap \leftrightarrow desempenho; PsyCap \rightarrow desempenho; desempenho \rightarrow PsyCap) permitiu concluir que o modelo que melhor se ajusta aos dados corresponde ao que contempla a relação “PsyCap \rightarrow desempenho”.
- (r) Sweetman et al. (2011) concluem que (i) tanto as componentes individuais do Psycap quanto o constructo nuclear predizem positivamente o desempenho criativo e que (ii) o PsyCap prediz variância única do desempenho criativo para além das componentes individuais (mais uma vez corroborando a pertinência de considerar o PsyCap enquanto constructo nuclear).
- (s) Rego, Sousa, et al. (2011) demonstraram empiricamente, numa amostra de trabalhadores portugueses de empresas de retalho, que a autoeficácia e a esperança predizem a criatividade tanto diretamente quanto através do efeito mediador das emoções positivas.
- (t) Rego et al. (2012a), noutro estudo realizado em Portugal, encontrou evidências de que, quanto maior é o PsyCap dos colaboradores, mais estes tendem a ser criativos no seu local de trabalho. São diversos os argumentos que sustentam tal relação. A título de exemplo (Rego et al., 2012a): (i) os indivíduos com mais elevados níveis de autoeficácia tendem a preferir realizar tarefas estimulantes, a ser perseverantes e a possuir energia que os induza a propor ideias novas e úteis para a concretização dos objetivos; (ii) os indivíduos otimistas têm menor probabilidade de desistir e maior probabilidade de olhar para as situações stressantes de modo positivo, vivenciar

emoções positivas, perseverar perante as dificuldades, pensar em modos criativos de resolver problemas e retirar vantagens das oportunidades (Fredrickson, 2001; Youssef & Luthans, 2007).

Quanto à generalização de resultados das consequências do PsyCap entre culturas, tipos de amostra (e.g., estudantes ou profissionais) e setores de atividade, Avey, Reichard, et al. (2011) verificaram que: (a) o impacto do PsyCap nos resultados positivos do trabalho é mais forte nas amostras provenientes dos EUA (quando comparadas com os restantes países), (b) não há diferenças significativa nos níveis de PsyCap dos estudantes comparando com os profissionais não estudantes, e (c) o PsyCap dos colaboradores apresenta-se ligeiramente mais desenvolvido nas empresas de serviços do que nas empresas industriais. Estes resultados sugerem que a proveniência da amostra e o sector de atividade devem ser considerados como variáveis moderadoras em estudos futuros.

Embora o PsyCap seja um constructo relativamente recente, já existe um considerável número de estudos que investigam as suas consequências, pelo menos nos EUA. São escassos, todavia, os estudos que investigam: (a) os antecedentes do PsyCap enquanto constructo composto pela autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência; (b) os antecedentes e as consequências do PsyCap em Portugal. A presente investigação visa contribuir para reduzir esta lacuna, pesquisando: (a) como as perceções dos colaboradores quanto à responsabilidade social das empresas onde trabalham influenciam as suas capacidades psicológicas (ver secção 3.5); (b) o empenhamento afetivo, o DPP e os CCO como consequências do PsyCap dos colaboradores (ver capítulos 4 e 5).

Desta forma espera-se responder a duas solicitações: (a) à de Luthans, Avolio, et al. (2007) que incitam a mais estudos que investiguem como o PsyCap pode ser desenvolvido e (b) à de Youssef e Luthans (2011) que apelam a evidência empírica recolhida noutros contextos, nomeadamente, culturais (i.e., além da dos EUA).

3.4 PsyCap: característica individual e atributo de um coletivo

A autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência podem ser características específicas de um indivíduo mas também atributos de um coletivo (e.g., equipa ou organização). Tal como referem West, Patera e Carsten (2009, p. 252) “as capacidades psicológicas positivas das equipas podem ser consideradas representações isomorfas das capacidades psicológicas dos indivíduos”. Neste âmbito emergem ainda como unidades de análise as equipas positivas

e as organizações positivas (Cameron et al., 2003b; Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009; Cunha, Rego & Cunha, 2007; Luthans & Avolio, 2009a).

Por exemplo, ao nível da equipa, a eficácia é a crença partilhada de que esta dispõe de capacidade coletiva para desenvolver a tarefa (Bandura, 1997; West et al., 2009), tendo mostrado poder preditivo sobre o desempenho da equipa em vários estudos (e.g., Gibson, 1999). Quando a interdependência das tarefas é elevada, as equipas eficazes tendem a estar mais confiantes quanto às tarefas a realizar e, conseqüentemente, os seus membros têm predisposição a interagir proactivamente uns com os outros de modo a desenvolver com sucesso as suas tarefas (Gibson, 1999; Katz-Navon & Erez, 2005). De acordo com West et al. (2009), se a equipa se mostra motivada e orientada para os objetivos, bem como mostra níveis adequados de interação entre os seus membros, tem maior probabilidade de desenvolver fortes níveis de coesão e minimizar os conflitos interpessoais.

Por outro lado, há estudos que relacionam elevados patamares de esperança com elevados desempenhos das equipas, maior taxa de retenção dos trabalhadores e colaboradores mais satisfeitos (S. J. Peterson & Luthans, 2003).

O otimismo não é tradicionalmente tratado como um constructo do nível da equipa mas as suas características ajustam-se bem a este nível de análise (West et al., 2009). As equipas otimistas acreditam que têm controlo sobre os seus próprios resultados e sucesso, revelando elevados índices de coesão, sucesso ao longo do tempo e baixos níveis de conflito (West et al., 2009).

A resiliência, quando conceptualizada ao nível de equipa, significa que estas têm a capacidade de recuperar de insucesso, de reveses, de conflitos, ou de qualquer outra ameaça ao bem-estar da equipa (West et al., 2009). As equipas com elevados índices de resiliência tenderão a reagir melhor perante situações de incerteza, ameaças externas, ou até stresse, com menos probabilidade sofrendo as conseqüências negativas de tais situações.

Por outro lado, o estudo de Clapp-Smith et al. (2009) também demonstrou, ao nível da equipa, que a confiança no corpo de gestores (a) medeia a relação entre o PsyCap e o desempenho e (b) medeia parcialmente a relação entre a liderança autêntica e o desempenho.

3.5 Percepções de RSE e PsyCap: fundamentação teórica e hipóteses de investigação

Evidência empírica anterior sugere que o modo como os colaboradores percebem a RSE pode influenciar as suas atitudes e comportamentos (e.g., Maignan & Ferrell, 2001a; D. K. Peterson, 2004; Rego, Leal, et al., 2010) e, no âmbito desta pesquisa, propõe-se que também influencie os seus níveis de PsyCap.

Youssef e Luthans (2010) sugeriram que o desempenho social das organizações pode influenciar o PsyCap dos colaboradores, porém, não apresentaram os fundamentos teóricos. Sugerimos, pois, que as percepções de RSE, quando positivas, podem reforçar os processos psicológicos que conduzem a maiores níveis de autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência. Os argumentos são seguidamente apresentados. Para o efeito segue-se a literatura atinente ao desenvolvimento do PsyCap (largamente mencionada em Luthans, Youssef, et al., 2007a).

3.5.1 Autoeficácia

A autoeficácia pode ser estimulada através de experiências de sucesso, aprendizagem vicariante, persuasão social, *feedback* positivo, estados emocionais positivos e bem-estar psicológico e fisiológico (Bandura, 2000). As práticas de RSE, nomeadamente na dimensão discricionária orientada para os colaboradores e/ou para o ambiente, como ocorre com programas promotores do equilíbrio entre a vida familiar e profissional, benefícios de saúde, programas de bem-estar, programas que reduzam riscos de saúde física ou psicológica (e.g., práticas de segurança e saúde no trabalho mais rigorosas do que as exigidas por lei, programas de redução de stresse no trabalho e de abuso de álcool ou drogas), podem promover a autoeficácia dos colaboradores porque ajudam a melhorar os seus estados emocionais positivos e o bem-estar psicológico e fisiológico.

Os estados psicológicos positivos podem estimular os processos cognitivos de simbolização, antecipação, observação, autorregulação e autorreflexão (Bandura, 1986, 2001), os quais contribuem para o desenvolvimento da autoeficácia (Luthans, Youssef, et al., 2007a). Um ambiente de trabalho vibrante e marcado pela existência de energia positiva – o qual pode ser uma consequência das percepções de bom desempenho social da empresa – pode igualmente promover a autoconfiança (Cunha, Rego & Cunha, 2007). Luthans, Youssef, et al. (2007a) argumentam que “as melhores empresas para trabalhar” (seleccionadas à luz do modelo do

Great Place to Work Institute, um domínio específico de aplicação da RSE; Rego, Moreira, Felício & Souto 2003) são uma prova de que as empresas podem gerir o equilíbrio entre o corpo, a mente e o espírito dos colaboradores, daí advindo melhores resultados, maiores taxas de retenção dos colaboradores e “níveis superiores de (...) confiança e eficácia conduzindo a elevados [níveis de] desempenho” (p. 49). É plausível que tais práticas sejam mais frequentes em empresas que apresentem um bom desempenho económico.

Por outro lado, mais elevadas perceções dos colaboradores quanto ao desempenho ético da organização constituem uma base para uma autoimagem positiva – conduzindo a maiores níveis de autoestima e de autoeficácia (Lin et al., 2012). Além disso, uma estratégia de negócio orientada para a ética consegue gerar lucros e criar vantagens competitivas, através do aumento da autoeficácia dos colaboradores que, ao invés de o fazer tentando prejudicar os concorrentes, melhora os seus próprios recursos (Lin et al., 2012).

Quando os colaboradores sentem que a organização os ajuda a adquirir formação adicional e os encoraja a desenvolverem as suas competências e carreiras, é também provável que desenvolvam mais elevados níveis de autoeficácia (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, et al., 2007a), em parte porque tais práticas organizacionais os ajudam a vivenciarem experiências de sucesso (Bandura, 2000). Formação focada no trabalho que os indivíduos desempenham e formação desenvolvida no seio das empresas, através de casos de estudo e oradores convidados, podem desenvolver a autoeficácia dos colaboradores, porquanto lhes proporcionam experiências de sucesso e exemplos que funcionam como *role models* (Lin et al., 2012; Wilson, Kickul & Marlino, 2007).

3.5.2 Esperança

A esperança pode ser desenvolvida através da fixação de objetivos, da definição de objetivos que exijam esforço, do método dos pequenos passos, do envolvimento das pessoas, dos sistemas de recompensas, dos recursos disponíveis, do alinhamento estratégico e da formação (Luthans, Youssef, et al., 2007a).

Algumas práticas de RSE da dimensão económica (e.g., a definição de estratégias de longo prazo para o negócio da empresa; a monitorização da produtividade dos trabalhadores; o empenho na redução de custos de operação; Maignan, et al., 1999) podem fomentar esta força psicológica. A razão é a seguinte: se os objetivos inerentes a tais práticas de responsabilidade forem específicos, mensuráveis e exigentes, é plausível que os colaboradores aumentem a

motivação, o esforço e a persistência (i.e., a força de vontade) na sua prossecução. É igualmente provável que concebam e desenvolvam modos criativos (i.e., caminhos) de alcançá-los (Latham, 2000; Luthans, Youssef, et al., 2007a).

Também percepções positivas na dimensão discricionária da RSE, relacionadas com o apoio à formação (e.g., Maignan et al., 1999), podem contribuir para o desenvolvimento da esperança, se essa formação for orientada para melhorar as competências gerais dos colaboradores e transformar os talentos em forças, suscetíveis, posteriormente, de ser aplicadas a diversas situações (Luthans, Youssef, et al., 2007a).

A cultura organizacional é determinante no desenvolvimento e manutenção da esperança (Luthans, Youssef, et al., 2007a). As pessoas “presas” em más organizações tendem a não possuir ou a perder a esperança (R. H. Schwartz & Post, 2002). Naturalmente, pode igualmente presumir-se que as pessoas integradas em “boas” organizações (i.e., que promovam atividades a favor dos colaboradores e que fomentem o desenvolvimento de competências) desenvolvem a esperança. Entre as práticas potencialmente mais relevantes estão as promotoras da aprendizagem ao longo da vida e a responsabilização dos colaboradores – ajudando-os a desenvolver competências que lhes permitam definir caminhos alternativos e/ou planos de contingência para alcançar objetivos e superar as dificuldades. Práticas respeitadas, legais e éticas nas empresas contribuem de igual modo para um ambiente de trabalho apoiante, concorrendo para que os colaboradores considerem a empresa de confiança, sentindo-se seguros para empregar a sua energia na prossecução dos objetivos organizacionais. Shorey, Rand e Snyder (2005) sugerem que atitudes favoráveis para com os colaboradores e um ambiente organizacional apoiante que encoraje o desenvolvimento de competências (dois exemplos de práticas socialmente responsáveis) tendem a aumentar a esperança dos colaboradores.

3.5.3 Otimismo

O otimismo realista pode ser desenvolvido de três modos (Luthans, Youssef, et al., 2007a; S. L. Schneider, 2001): (a) encarando os erros e os insucessos do passado de forma “suave”, (b) valorizando e reconhecendo as oportunidades e benefícios do presente e (c) procurando oportunidades para o futuro. Percepções positivas relativas às diferentes dimensões de RSE, nomeadamente em situações de mudança e incerteza organizacional, podem ajudar os colaboradores e gestores a valorizarem e reconhecerem o presente. Isso pode suceder porque

os colaboradores desenvolvem gratidão e reconhecimento pela positividade responsável da organização, encarando esta como uma entidade que atua em conformidade com as leis vigentes e honra os princípios éticos definidos. Percepções positivas de RSE podem também despertar nos colaboradores a identificação de oportunidades para o futuro. Por exemplo, numa organização com bom desempenho na dimensão económica da RSE, é: (a) mais fácil encontrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento – mesmo perante situações difíceis (que, em condições de fraco desempenho económico, poderiam induzir espirais de pessimismo), (b) mais provável que os colaboradores acreditem que a empresa terá sucesso e que o partilhará com os diversos *stakeholders*, incluindo eles próprios.

3.5.4 Resiliência

Para desenvolver a resiliência as organizações podem adotar estratégias focadas (a) nos ativos, (b) no risco ou (c) nos processos (Masten, 2001). As percepções positivas de RSE na dimensão discricionária, designadamente no que concerne a práticas orientadas para os colaboradores (e.g., benefícios de saúde e programas de bem-estar) podem contribuir para a redução do stresse e do *burnout*, e minimizar riscos psicológicos e fisiológicos. Tais práticas (e.g., apoio organizacional para a aquisição de formação adicional) são igualmente suscetíveis de aumentar o capital humano, fomentando a resiliência. Já as percepções positivas na dimensão discricionária orientada para a comunidade (e.g., dado os trabalhadores integrarem, com o apoio da empresa, entidades da sociedade civil que apoiam a comunidade) podem contribuir para o desenvolvimento do capital social dos membros organizacionais, dotando-os de mais recursos para lidar com as adversidades e mitigar o impacto das mesmas.

Num tempo em que o emprego seguro deixou de ser apanágio das organizações, os riscos de perda de resiliência são maiores (Luthans, Youssef, et al., 2007a). A sensação de insegurança no emprego pode dar azo a pensamentos e emoções negativas, gerando condescendência, distanciamento, e relutância em adotar COO (Luthans, Youssef, et al., 2007a).

Nas empresas socialmente responsáveis, contudo, estes riscos são menores. Atuando de modo mais justo, comunicando abertamente com os colaboradores e procurando soluções alternativas para os que perdem o posto de trabalho, tais empresas promovem a confiança e diminuem os receios quanto ao futuro. Por conseguinte, colaboradores com percepções positivas *versus* negativas de RSE tenderão a desenvolver maior resiliência perante situações adversas.

Tendo em atenção o antes exposto, propõe-se:

H2: As percepções de RSE predizem o PsyCap.

CAPÍTULO 4

EMPENHAMENTO AFETIVO

Este capítulo pretende fornecer uma panorâmica geral dos principais desenvolvimentos teóricos, conceptuais e empíricos relacionados com o empenhamento afetivo (EA). Está estruturado em cinco secções. Na primeira apresentam-se os principais modelos de abordagem e os conceitos sobre o tema. Na segunda desenvolve-se o modelo multidimensional de empenhamento organizacional de Meyer e Allen. Na terceira sistematizam-se os principais antecedentes, correlatos, consequentes e moderadores do EA. Nas restantes secções explica-se por que se propõe que as perceções de RSE e o PsyCap podem contribuir para desenvolver nos colaboradores mais elevados níveis de EA.

4.1 Modelos de abordagem e conceitos

O empenhamento organizacional é um constructo com, pelo menos, cinco décadas de história³². Foi durante a década de sessenta do século XX que o tema começou a receber atenção na literatura, pese embora seja possível identificar abordagens embrionárias anteriores a esta data (Klein, Molloy, et al., 2009). É, na atualidade, um dos constructos mais frequentemente estudado no contexto organizacional. A razão provável prende-se com o impacto que o constructo tem em resultados de nível individual benéficos para as organizações, nomeadamente ao nível do absentismo, rotatividade, motivação, desempenho individual e comportamentos pró-sociais (Klein, Molloy, et al., 2009)³³.

No entanto, o empenhamento organizacional é tratado na literatura com múltiplos significados e diferentes naturezas. A profusão de estudos publicados não contribuiu para reunir maior consenso em torno do tema. Tal deve-se provavelmente (Klein, Molloy, et al., 2009; Meyer, 2009): (a) à própria natureza mutante do trabalho e das relações no contexto de trabalho; (b) à

³² Não é pretensão deste trabalho traçar a evolução histórica do empenhamento organizacional. Para esse fim recomendam-se, por exemplo, as obras de Cohen (2007), de Klein, Molloy e Cooper (2009) e de Mowday (1998).

³³ Relativamente aos benefícios do empenhamento organizacional ao nível grupal ou organizacional consulte-se, designadamente, a meta-análise de Riketta e Dick (2005); quanto aos antecedentes e consequências do empenhamento neste nível de análise, consulte-se P. M. Wright e Kehoe (2009).

complexidade do constructo em si; e (c) às diferentes perspetivas e fundamentos teóricos sobre as quais o constructo foi edificado.

Duas das definições de empenhamento organizacional mais referidas na literatura são a de Mowday, Steers e Porter (1979) e a de Meyer e Allen (1991):

É a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo numa dada organização (...). Pode ser caracterizada, pelo menos, por três fatores relacionados: (1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais; (2) disponibilidade para empregar elevados níveis de esforço em benefício da organização; e (3) um forte desejo de permanecer na organização (Mowday et al., 1979, p. 226).

É um estado psicológico que caracteriza (a) a ligação dos indivíduos à organização e (b) que tem implicações para a decisão de nela permanecerem. (Meyer & Allen, 1991, p. 67)

O próprio enquadramento conceptual do constructo tem evoluído. Tradicionalmente, o empenhamento organizacional tem sido considerado à luz de duas grandes abordagens (R. B. Brown, 1996; Esteves, 2008; Meyer & Allen, 1997; Tavares, 2001): (a) uma que conceptualiza o empenhamento organizacional como comportamento (e.g., Hulin, 1990; Salancik, 1977), (b) outra que o conceptualiza como atitude (e.g., N. J. Allen & Meyer, 1990; Mowday et al., 1979; O'Reilly & Chatman, 1986)³⁴. “Enquanto o empenhamento *atitudinal* corresponde ao processo através do qual um indivíduo se identifica com os objetivos e valores da organização, o empenhamento comportamental foca o processo através do qual um indivíduo se vincula à organização devido ao seu comportamento passado (Hackett et al., 1994)” (T. A. Wright & Bonett, 2002, p. 1188).

Segundo Meyer e Allen (1997) os objetivos de estudar o empenhamento enquanto atitude são: (a) demonstrar que um maior nível de empenhamento está associado a resultados organizacionais desejáveis; (b) determinar quais as características pessoais e as condições situacionais que contribuem para o desenvolvimento de elevados níveis de empenhamento. Por sua vez, na abordagem comportamental, o objetivo é descobrir as condições perante as quais um indivíduo se torna empenhado numa determinada conduta (Meyer & Allen, 1997; Salancik, 1977).

A abordagem *atitudinal* “tem recebido maior atenção na literatura, quer ao nível teórico, quer empírico” (Tavares, 2001, p. 323). Habitualmente, era defendido que no âmbito da abordagem

³⁴ Para mais desenvolvimentos destas duas abordagens consulte-se Jaros (2009).

atitudinal, dois modelos emergiam com maior vigor na literatura: o modelo multidimensional de O'Reilly e colaboradores (e.g., O'Reilly & Chatman, 1986) e o modelo multidimensional de Allen e Meyer (1990; Meyer & Allen, 1991).

Alternativamente, porém, Klein, Molloy, et al. (2009) conceptualizaram, recentemente, o tema em torno de oito abordagens, organizadas em três categorias. A primeira categoria abarca as abordagens não confundíveis com os seus antecedentes ou consequentes, contemplando três tipos de empenhamento (Klein, Molloy, et al., 2009):

- (a) *Empenhamento enquanto atitude*. O empenhamento é geralmente apresentado nos livros de comportamento organizacional e de psicologia industrial e organizacional enquanto atitude. Mowday et al. (1979) utilizam o termo *atitudinal* na sua definição de empenhamento, não obstante definirem o constructo como um processo de identificação e de envolvimento, e não como uma atitude *per se*. Definir empenhamento enquanto atitude é problemático, visto que o conceito não se enquadra na definição de atitude de acordo com a literatura do foro da psicologia. Uma atitude “é a disposição para responder favoravelmente ou desfavoravelmente a um objeto, pessoa, instituição ou evento” (Ajzen, 2005, p. 3) ou seja, representa uma avaliação sumária do objeto em termos de bom-mau, prejudicial-benéfico, agradável-desagradável, ou simpático-antipático. Por consequência, na opinião de Klein, Molloy, et al. (2009), esta definição não descreve adequadamente o empenhamento organizacional.
- (b) *Empenhamento enquanto força (force)*. A abordagem de Meyer e Allen (N. J. Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001) enquadra-se nesta conceptualização (Klein, Molloy, et al., 2009; Meyer, 2009). Esta conceptualização defende que os antecedentes do empenhamento criam uma pressão “intangível”, experienciada enquanto estado mental (*mindset*), ligando/vinculando o indivíduo ao alvo (e.g., Meyer & Allen, 1991). Meyer e Herscovitch (2001) defendem que “o empenhamento é uma força que liga/vincula um indivíduo a uma dada ação, relevante para um ou mais alvos” (p. 301). Meyer (2009) enfatizou que a força referida é interna (i.e., um estado mental). O modelo de Meyer e Allen (N. J. Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1991, 1997) é apresentado na secção 4.2.
- (c) *Empenhamento enquanto laço (bond)*. Em vez de se considerar o empenhamento como uma força que cria um laço, uma conceptualização alternativa é considerá-lo em

si mesmo como um laço. Deste ponto de vista, o empenhamento é um estado psicológico que reflete o quanto uma pessoa está ligada (ou psicologicamente “presa”) ao alvo do empenhamento. São diversos os autores que consideram esta abordagem (e.g., T. E. Becker, Billings, Eveleth & Gilbert, 1996; Mathieu & Zajac, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986). O'Reilly e Chatman (1986) definem o empenhamento “organizacional como o laço psicológico que liga o indivíduo à organização” (p. 492). Apesar das duas abordagens (força *versus* laço) contemplarem apenas diferenças subtis, na opinião de Klein, Molloy, et al. (2009), as distinções são importantes. Por um lado, os autores consideram que, de uma perspectiva psicológica, reconhecer o empenhamento enquanto laço admite o papel da cognição social e as diferenças atinentes à forma como diferentes pessoas podem perceber a “mesma” situação. Por outro lado, reconhecer o empenhamento como força que cria um laço sugere que o laço resultante está mais próximo dos consequentes do empenhamento, sendo um elemento mediador importante.

A segunda categoria abarca as abordagens confundíveis com os antecedentes do empenhamento (Klein, Molloy, et al., 2009):

- (a) *Empenhamento enquanto um investimento ou troca*. A natureza dos investimentos ou trocas pode ser económica, comportamental, social ou uma combinação de todas. Ainda que considerar o empenhamento um investimento ou troca seja comum na literatura (e.g., H. S. Becker, 1960; Bielby, 1992; Salancik, 1977), esta descrição é problemática, dado que tanto os investimentos como as trocas são antecedentes do empenhamento. Isto é, a acumulação de investimentos e trocas conduz ao empenhamento mas não é uma forma de empenhamento em si mesmo.
- (b) *Empenhamento enquanto identificação*. Esta visão foi popularizada por L. W. Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) e por Mowday, Porter e Steers (1982), que definiram, em parte, o empenhamento organizacional como a força da identificação de um indivíduo com determinada organização. Também Caldwell, Chatman e O'Reilly (1990; O'Reilly & Chatman, 1986) incluíram a identificação na sua definição de empenhamento³⁵. Esta abordagem não é adequada na medida em que a identificação é,

³⁵ A abordagem de O'Reilly e Chatman (1986) contempla a existência de três formas de ligação psicológica de um indivíduo à organização: a complacência, a identificação e a internalização. A complacência corresponde à ligação instrumental desenvolvida com vista à obtenção de recompensas; a identificação envolve a ligação baseada no desejo de afiliação para com a organização; e, a internalização refere-se à congruência entre os valores dos indivíduos e da organização (Caldwell et al., 1990; O'Reilly & Chatman, 1986). “Por razões diversas (e.g., é difícil distinguir entre identificação e internalização; é

na verdade, um constructo diferente do empenhamento (Van Dick, Becker & Meyer, 2006).

- (c) *Empenhamento enquanto congruência*. O empenhamento é, ainda, por vezes, conceptualizado como a congruência entre os objetivos e/ou valores do indivíduo e do alvo do empenhamento. As definições de L. W. Porter et al. (1974) e de Mowday et al. (1982, 1979) referem que o empenhamento é caracterizado, em parte, pela forte crença e aceitação dos objetivos e valores organizacionais. Outro exemplo é a dimensão internalização do modelo de empenhamento de Caldwell et al. (1990; O'Reilly & Chatman, 1986), a qual ocorre quando a influência é aceite porque os valores dos indivíduos e da organização são congruentes entre si. Tal como relativamente à identificação, Klein, Molloy, et al. (2009) são de opinião que a congruência deve, antes, ser considerada um antecedente do empenhamento.

A terceira categoria abarca as abordagens confundíveis com os consequentes do empenhamento (Klein, Molloy, et al., 2009):

- (a) *Empenhamento enquanto motivação*. A motivação é tipicamente definida como um conjunto de forças internas e externas que orientam o comportamento e determinam a sua forma, direção, intensidade e duração (Pinder, 1998). Porque o empenhamento é também definido enquanto força, a demarcação entre empenhamento e motivação é, por vezes, pouco clara. Pese embora alguma sobreposição entre constructos, Meyer, Becker e Vandenberghe (2004) contribuíram para os distinguir propondo um modelo integrado de empenhamento e motivação. Na opinião de Klein, Molloy, et al. (2009), a motivação deve ser vista como uma consequência do empenhamento.
- (b) *Empenhamento enquanto continuação*. O empenhamento foi muitas vezes definido como o desejo ou a intenção de continuar, ou uma relutância em se afastar do alvo. A definição de Mowday et al. (1979) refere, em parte, que o empenhamento envolve um forte desejo de permanecer na organização. É de notar que Klein, Molloy, et al. (2009) referem explicitamente que não incluem nesta abordagem a dimensão instrumental do modelo de N. J. Allen e Meyer (1990). De acordo com Klein, Molloy, et al. (2009) o desejo de continuar com um alvo (e.g., organização) é um resultado do empenhamento não um elemento do empenhamento em si.

questionável que a complacência seja verdadeiramente uma dimensão de empenhamento), a linha assim encetada não teve desenvolvimentos suficientes que lhe garantissem continuidade” (Cunha et al., 2003, p. 166).

Pese embora o recente esforço de organização e limitação do constructo (Klein, Becker & Meyer, 2009), os diferentes autores não comungam da mesma visão relativamente à forma mais adequada de conceptualizar o empenhamento organizacional. Por exemplo, enquanto Klein, Molloy, et al. (2009) defendem que “o empenhamento é mais bem conceptualizado como laço” (p. 10), Meyer (2009) considera o “empenhamento como uma força interna que liga/vincula um indivíduo a um alvo (social ou não social) e/ou a uma conduta relevante para o alvo” (p. 39).

Não obstante, concordam que (a) “o empenhamento é um estado psicológico” e (b) é “adequado considerar o empenhamento quer como um laço psicológico para com um alvo quer como uma força que liga/vincula alguém ao alvo” (T. E. Becker et al., 2009, p. 428).

De acordo com T. E. Becker et al. (2009), “o modelo de empenhamento organizacional mais vezes adotado na literatura é o de Meyer e Allen (1991, 1997)” (p. 420), que seguidamente se apresentará de modo sucinto.

4.2 Modelo de empenhamento organizacional de Meyer e Allen

De acordo com Allen e Meyer (1996), o empenhamento organizacional pode ser definido como o estado psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização, reduzindo a probabilidade destes a abandonarem de forma voluntária. Apesar de alguns trabalhos iniciais o considerarem de forma unidimensional, atualmente é largamente aceite que se trata de um constructo multidimensional (N. J. Allen & Meyer, 1996).

O modelo multidimensional de Allen e Meyer (1990, 1996; Meyer & Allen, 1991) considera que os colaboradores podem desenvolver três estados psicológicos distintos para com a organização: afetivos, normativos e instrumentais (Tabela 4.1). O *empenhamento afetivo* respeita à ligação emocional do colaborador, à sua identificação e ao envolvimento com a organização. Os colaboradores afetivamente empenhados permanecem nela porque querem (i.e., desejam fazê-lo).

O *empenhamento normativo* abarca a ligação que se baseia no sentido de obrigação do colaborador para com a organização. Os colaboradores com elevadas pontuações nesta componente permanecem na organização porque sentem que devem fazê-lo (i.e., por obrigação).

O *empenhamento instrumental* (também apelidado de empenhamento de continuidade ou calculativo) corresponde à ligação que o colaborador mantém com a organização por reconhecer os custos inerentes à sua saída. Os colaboradores instrumentalmente empenhados permanecem na organização porque têm necessidade de o fazer (i.e., por necessidade).

Tabela 4.1: As três componentes mais comuns do empenhamento organizacional (modelo de Meyer e Allen)

Categorias	Caracterização	A pessoa permanece na organização porque...	Estado psicológico
Afetiva	Grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização.	... sente que quer permanecer.	Desejo
Normativa	Grau em que o colaborador possui um sentido da obrigação (ou do dever moral) de permanecer na organização.	... sente que deve permanecer.	Obrigação
Instrumental (ou calculativa)	Grau em que o colaborador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a saída da mesma. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego, ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	... sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade

Fonte: Rego (2003, p. 27)

Os autores salientam que as três formas de empenhamento devem ser diferenciadas porque cada componente: (a) desenvolve-se de forma independente, baseando-se em antecedentes e processos distintos (Meyer & Allen, 1991, 1997); (b) tem consequências diversas no comportamento das pessoas (Meyer & Allen, 1991, 1997).

As diferentes facetas de empenhamento, porém, não são mutuamente exclusivas. Um indivíduo pode estar, em simultâneo, afetiva, normativa e instrumentalmente empenhado na organização, tal como essa ligação pode ser dominada somente por uma ou duas destas facetas (a título de exemplo, veja-se o trabalho de Rego, Leite, Carvalho, Freire & Vieira, 2004, onde os autores concluíram que existem indivíduos com sete perfis diferentes na sua ligação afetiva à organização, desde os “psicologicamente ausentes” até aos “empenhados afetivamente”).

O modelo multidimensional de Meyer e Allen (Meyer & Allen, 1991, 1997) tem sido a conceptualização dominante (Bergman, 2006; Rego & Cunha, 2008b; Sinclair et al., 2005) e considerado notável nos últimos vinte anos (Cohen, 2007). Não está, contudo, isento de críticas (e.g., Cohen, 2007; Solinger, Olffen & Roe, 2008). Nomeadamente, alguns estudos demonstraram existir alguma sobreposição entre a faceta afetiva e normativa; outros, encontraram evidências empíricas que o empenhamento instrumental inclui duas dimensões: elevados investimentos *versus* poucas alternativas (T. E. Becker et al., 2009).

Adicionalmente, Jaussi (2007) argumenta que, apesar da definição de EA de Meyer, Allen e Gellatly (1990) referir-se à ligação emocional, identificação e ao envolvimento do indivíduo

na organização, a escala proposta pelos autores (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993) não mede o envolvimento e que a ligação emocional e a identificação são combinadas numa só dimensão. Para Jaussi (2007) os seis itens que compõem a escala de Meyer et al. (1990) incluem, na verdade, duas dimensões: a ligação emocional e a identificação do colaborador com a organização. O autor menciona que apesar de a academia ter sugerido que a identificação e a ligação emocional são constructos conceptualmente e empiricamente distintos, a escala de EA de Meyer e Allen (1991) combina os dois.

Por outra parte, também Bergami e Bagozzi (2000) e Carmeli, Gilat e Weisberg (2006) consideram que o EA, segundo a conceptualização de N. J. Allen e Meyer (1990), contempla dois fatores que designam de EA-amor (o EA que tem origem no forte afeto e ligação à organização; exemplo de item: “Não me sinto como fazendo parte da família desta organização (i)”) e de EA-alegria (o EA que advém da alegria que os indivíduos sentem por pertencerem à organização; exemplo de item: “Esta organização tem para mim um grande significado pessoal”).

Similarmente, Rego (2003) sugere que o EA pode ser dividido em duas componentes: EA *strictu sensu* e futuro em comum. Esta hipótese baseia-se na ideia de que os “colaboradores possam sentir fortes laços afetivos à organização mas não desejem permanecer nela até ao fim das suas carreiras” (Rego et al., 2004, p. 204).

No âmbito deste trabalho interessa estudar, sobretudo, o EA. Esta é uma das variáveis mais estudadas na área do comportamento organizacional (Riketta, 2002). O EA influencia diversos comportamentos benéficos à organização (e.g., desempenho individual, assiduidade, permanência na organização) o que justifica, provavelmente, a atenção que os investigadores lhe têm dedicado (Riketta, 2002).

O EA emerge quando o trabalhador se envolve, reconhece a importância do valor da organização e/ou a sua identidade resulta da associação a essa organização. Ilustrando: os colaboradores tendem a sentir-se mais empenhados afetivamente quando sentem que a organização os trata de modo justo, os respeita e lhes proporciona o devido apoio (Rego et al., 2004). Dado que o EA assenta na ligação emocional à organização, os colaboradores afetivamente empenhados estarão, provavelmente, mais motivados para contribuírem de forma significativa em prol da organização do que aqueles que denotam uma fraca ligação afetiva (Rego et al., 2004). Especificamente, espera-se que o EA esteja relacionado com as

experiências no trabalho e características da organização que levam o colaborador a sentir-se “psicologicamente confortável” (e.g., gestores acessíveis, tratamento justo dos colaboradores) e que aumentem o seu sentido de competência (e.g., tarefas estimulantes, obtenção de *feedback*) (N. J. Allen & Meyer, 1996).

Aborda-se na secção seguinte os antecedentes, correlatos, consequentes e moderadores do EA.

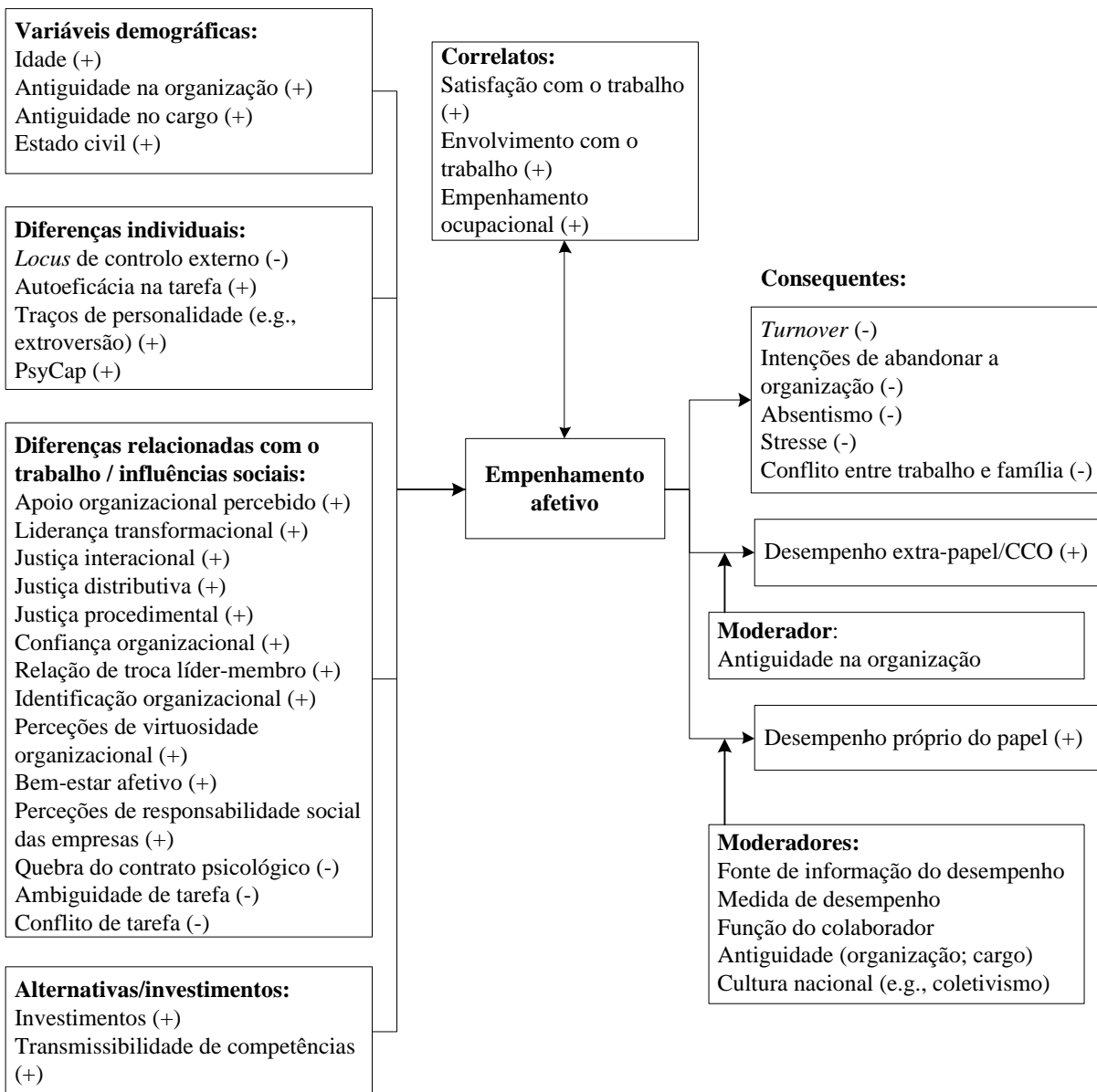
4.3 Os antecedentes, correlatos, consequentes e moderadores do EA

Dada a profusão de estudos, nas últimas cinco décadas, atinentes ao empenhamento organizacional em geral e ao EA em particular, têm igualmente surgido diversos trabalhos sistematizadores dos antecedentes, correlatos, consequentes e moderadores do constructo, incluindo meta-análises. Assim, nesta secção, considera-se essencialmente os estudos meta-analíticos, com especial enfoque para os publicados nos últimos anos (T. E. Becker et al., 2009; Bergman, Benzer & Henning, 2009; J. Z. Carr et al., 2003; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Jaramillo, Mulki & Marshall, 2005; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002; Riketta, 2002, 2008; Riketta & Dick, 2005; T. A. Wright & Bonett, 2002)³⁶, sem se deixar de mencionar estudos mais recentes, não contemplados nas referidas meta-análises, que se entendam relevantes para a investigação em causa.

A Figura 4.1 ilustra os antecedentes, correlatos, consequentes e variáveis moderadoras do EA de acordo com os resultados de meta-análises, estudos de sistematização e outros estudos de interesse (i.e., preferencialmente publicados na última década).

³⁶ Nas meta-análises e estudos de sistematização referidos, o empenhamento afetivo foi quase exclusivamente medido pela Escala de Empenhamento Afetivo (N. J. Allen & Meyer, 1990) ou pelo Questionário de Empenhamento Organizacional (Mowday et al., 1979). “Ambas as medidas conceptualizam o empenhamento enquanto um laço interno ou uma ligação à organização” (Riketta & Dick, 2009, p. 71).

Figura 4.1: Antecedentes, correlatos, consequentes e variáveis moderadoras do empenhamento afetivo



Nota: (+) correlação ou relação positiva, (-) correlação ou relação negativa.

Fontes: Elaborado a partir de Bergman et al. (2009); C.-H. Chen e Indartono (2011); Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005); Erdheim, Wang e Zickar (2006); Griffeth, Hom e Gaertner (2000); Hopkins e Weathington (2006); Meyer et al. (2002); Naquin e Holton III (2002); Rego, Leal, et al. (2010); Rego, Ribeiro, Cunha e Jesuino (2010); Rhoades e Eisenberger (2002); Riketta (2002, 2008); Riketta e Dick (2009); Vandenberghe (2009); Wayne et al. (2009); T. A. Wright e Bonett (2002).

4.3.1 Antecedentes

Têm sido identificados, na literatura, um grande número de antecedentes do EA. No entanto, a análise desses antecedentes tem sido assistemática (T. E. Becker et al., 2009). O trabalho Meyer et al. (2002) ainda constitui, após uma década da sua publicação, um dos esforços de sistematização mais profícuos.

Meyer et al. (2002) organizaram os antecedentes do EA em quatro grupos: variáveis demográficas, diferenças individuais, experiências relacionadas com o trabalho e alternativas/investimentos. No que se segue, organizar-se-ão os antecedentes seguindo esta sistematização.

4.3.1.1 *Variáveis demográficas*

A análise das meta-análises publicadas na última década, no campo do empenhamento organizacional, permite aferir que os fatores individuais têm sido pouco investigados enquanto antecedentes do EA. Ao nível das meta-análises apenas a de Meyer et al. (2002) contempla tais antecedentes.

Quanto às variáveis demográficas, a meta-análise de Meyer et al. (2002) indica que tanto a *idade* como a *antiguidade* (na organização e no cargo) apresentam correlações positivas, embora fracas, com o EA ($r_{idade}=0,15$; $r_{antiguidade\ na\ organização}=0,16$; $r_{antiguidade\ no\ cargo}=0,07$)³⁷, acontecendo o mesmo com o *estado civil* ($r=0,09$). Este resultado vai ao encontro do anteriormente avançado por Mathieu e Zajac (1990), para quem as variáveis demográficas desempenham um papel menor no desenvolvimento do empenhamento organizacional. O género e as habilitações dos indivíduos não emergiram significativamente correlacionadas com o EA (Meyer et al., 2002).

4.3.1.2 *Diferenças individuais*

Meyer et al. (2002) referem duas variáveis que contemplam as diferenças entre indivíduos: o *locus de controlo externo*³⁸ e a *autoeficácia na tarefa*³⁹. A primeira está negativamente correlacionada com o EA ($r=-0,29$), enquanto a segunda está positivamente relacionada, ainda que de forma fraca ($r=0,11$). Com evidência empírica mais escassa, Bergman et al. (2009) refere que os *traços de personalidade* também influenciam o EA. A extroversão (um dos traços de personalidade do modelo “Os Cinco Grandes”) relaciona-se positivamente com o EA, não acontecendo o mesmo com os restantes traços (neuroticismo, amabilidade, conscienciosidade e abertura à experiência) (Erdheim et al., 2006). No estudo de Naquin e

³⁷ O r corresponde à correlação média ponderada corrigida (ou atenuada) apresentada nas meta-análises que são referidas ao longo deste capítulo. Apenas se apresentam as correlações significativas.

³⁸ As pessoas com elevadas pontuações no *locus* de controlo externo tendem a considerar que aquilo que lhes acontece é fortemente marcado por acontecimentos que lhe são exteriores e que escapam ao seu controlo (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007).

³⁹ Bergman et al. (2009), considerando evidências de diversos estudos, mencionam que não é claro se a autoeficácia é um antecedente, correlato ou consequente do empenhamento. Porém, nos estudos atinentes ao PsyCap a autoeficácia é considerada um antecedente do empenhamento afetivo (ver capítulo 3).

Holton III (2002) a conscienciosidade e a amabilidade explicam 53% do empenhamento organizacional não sendo possível isolar qual o peso devido ao EA. Um dos problemas com a pouca investigação destes antecedentes relaciona-se com a escassa justificação das razões pelas quais as diferenças individuais influenciarem o empenhamento (Bergman et al., 2009).

A pesquisa recente na área do PsyCap (Luthans et al., 2004; Luthans, Youssef, et al., 2007a) permitiu constatar que as capacidades psicológicas dos colaboradores influenciam positivamente o empenhamento organizacional, em particular o afetivo (Luthans, Norman, et al., 2008). As evidências empíricas da relação entre o PsyCap e o EA foram apresentadas no capítulo 3. Os fundamentos teóricos que sustentam tal relação ficarão patentes na secção 4.5 do presente capítulo.

Bergman et al. (2009) propõem, também, que se investigue outros antecedentes, tais como as necessidades de satisfação (e.g., Deci, Connell & Ryan, 1989), a vinculação⁴⁰ (e.g., Richards & Schat, 2011; Shaver & Mikulincer, 2010) e as variáveis disposicionais (para além dos traços de personalidade, considerar igualmente os afetos positivos e negativos).

4.3.1.3 *Experiências relacionadas com o trabalho/influências sociais*⁴¹

As experiências relacionadas com trabalho revelaram estar fortemente associadas ao EA (Meyer et al., 2002). O apoio organizacional percebido⁴², a liderança transformacional, a justiça organizacional (distributiva, procedimental e interacional), as relações de troca líder-membros (*cf.* teoria das trocas-líder membro⁴³), a quebra do contrato psicológico, a identificação organizacional, a ambiguidade de tarefa e o conflito de tarefa revelaram ser antecedentes do EA (Meyer et al., 2002; Rhoades & Eisenberger, 2002; Riketta & Dick, 2009; Wayne et al., 2009).

O *apoio organizacional percebido* (AOP) é um dos antecedentes mais vigorosos ($r=0,63$ em Meyer et al., 2002; $r=0,73$ em Rhoades & Eisenberger, 2002) do EA, o que vai ao encontro dos argumentos de Eisenberger et al. (1986): se as organizações desejam colaboradores afetivamente empenhados devem demonstrar o seu próprio empenho promovendo um ambiente de trabalho que os apoie. Segundo Rhoades e Eisenberger (2002), o AOP tende a elevar o EA dos indivíduos porque: (a) aumenta a necessidade do indivíduo retribuir o bom

⁴⁰ Da terminologia anglo-saxónica *attachment theory* (Richards & Schat, 2011).

⁴¹ Wayne et al. (2009) denominam as experiências relacionadas com o trabalho que influenciam o empenhamento por influências sociais.

⁴² Da terminologia anglo-saxónica *perceived organizational support* (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).

⁴³ Da terminologia anglo-saxónica *leader-member exchange (LMX) theory* (Schriesheim, Castro & Cogliser, 1999).

tratamento recebido da organização (devido ao sentimento de obrigação que sente decorrente da norma da reciprocidade), e (b) concorre para satisfazer as necessidades sócio-emocionais dos indivíduos, tais como a afiliação e o apoio emocional. A satisfação das necessidades produz um forte sentido de pertença à organização, tendo como consequência a incorporação do *status* inerente ao papel que desempenha na sua identidade social (Rhoades & Eisenberger, 2002).

A *liderança transformacional* ($r=0,46$; Meyer et al., 2002) e a *justiça organizacional* ($r_{J,Interacional}=0,50$; $r_{J,Distributiva}=0,40$; $r_{J,Procedimental}=0,38$; Meyer et al., 2002) ajudam a desenvolver esse ambiente de apoio, pelo que não surpreende que estas igualmente surjam como antecedentes do EA (Meyer et al., 2002). Quando os colaboradores percebem uma situação de iniquidade ou uma compensação injusta pelo seu trabalho é provável que diminuam os seus níveis de empenhamento para com a organização. Isto é, as percepções de equidade influenciam o empenhamento dos colaboradores para com a organização (C.-H. Chen & Indartono, 2011). Por outro lado, Hopkins e Weathington (2006) obtiveram evidência empírica de que a confiança na organização medeia completamente a relação justiça procedimental \rightarrow EA e a relação justiça distributiva \rightarrow EA. A confiança organizacional é um dos mecanismos que ajudam a explicar por que as percepções de justiça conduzem a mais elevados níveis de EA.

Confiança organizacional. As evidências de C.-H. Chen e Indartono (2011) e de Hopkins e Weathington (2006) sustentam uma relação direta e positiva entre a confiança e o EA. A confiança dos indivíduos na organização tende a reforçar a reciprocidade mútua entre colaboradores e organizações (Ganesan, 1994). Os indivíduos com elevados níveis de confiança têm maior predisposição para atuar de modo recíproco perante quem confiam (C.-H. Chen & Indartono, 2011). A confiança contribui, ainda, para edificar a empatia e contribuir para processos de comunicação eficazes entre colaboradores.

Relação de troca líder-membro (TLM). Os resultados têm sistematicamente evidenciado uma associação positiva entre a relação de TLM e o EA (Schyns, Paul, Mohr & Blank, 2005; Wayne et al., 2009). Apesar das correlações positivas entre a relação de TLM e o EA estarem bem suportadas nos estudos empíricos e sendo indubitável que o primeiro constructo é um antecedente do segundo, constata-se que os estudos que também incluem o AOP apresentam relações entre o AOP e a EA mais fortes do que entre a TLM e o EA. Entretanto, na opinião de Wayne et al. (2009) são ainda insuficientes as justificações teóricas. Aos olhos da maioria

dos colaboradores, os líderes são o agente crítico mais representativo da organização (Eisenberger, Stinglhamer, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades, 2002). Eisenberger et al. (2002) obtiveram evidências de que o apoio do líder percebido antecede o AOP, sugerindo que as percepções dos colaboradores quanto ao apoio que recebem da organização advêm, em grande medida, do apoio que recebem do líder (Wayne et al., 2009). Por consequência, quando os colaboradores sentem que são apoiados pela organização, atuam de forma recíproca evidenciando maiores níveis de empenhamento e desempenho individual (seja próprio do papel ou extra-papel) (Wayne et al., 2009).

*Quebra do contrato psicológico*⁴⁴. A evidência empírica demonstrando uma relação negativa entre a quebra do contrato psicológico e o EA é prolixa⁴⁵. O argumento subjacente é o seguinte: quando os colaboradores percebem que o seu empregador deixa de cumprir uma ou mais obrigações cuja observância era esperada, respondem diminuindo o seu EA. O contrário é igualmente verdade: quando os colaboradores percebem que as obrigações foram cumpridas como esperado, o EA aumenta (Wayne et al., 2009). A explicação dominante para tais resultados é a norma da reciprocidade (Wayne et al., 2009).

Identificação organizacional. Diversos estudos consideram a identificação organizacional antecedente do EA (e.g., Meyer, Becker & van Dick, 2006; Meyer et al., 2004). As correlações médias entre os dois constructos, porém, são bastante elevadas ($r=0,78$; Riketta, 2005), sugerindo alguma sobreposição entre constructos. As evidências empíricas atinentes àquelas correlações e a análise do conteúdo dos itens das escalas de cada medida levaram Riketta e Dick (2009) a sugerir que a relação causal entre os constructos referidos necessita de ser testada de modo mais concludente, nomeadamente através de estudos longitudinais.

Ambiguidade e conflito de tarefa. A ambiguidade de tarefa ($r=-0,39$) e o conflito de tarefa ($r=-0,30$) estão negativamente associadas ao EA (Meyer et al., 2002).

Percepções de virtuosidade organizacional. As evidências de Rego, Ribeiro, Cunha, et al. (2010) sugerem que as percepções de virtuosidade organizacional (e.g., honestidade, respeito interpessoal, compaixão, combinar elevados padrões de desempenho com uma cultura de tolerância e aprendizagem com os erros) promovem o seu EA.

⁴⁴ “O contrato psicológico é um acordo não escrito entre um indivíduo e a organização, cujos termos incluem obrigações mútuas, e que interferem no modo como o empregado se relaciona com a sua organização [Rousseau, 1995, pp.16-17]” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 214). Representa as percepções dos colaboradores acerca dos deveres que a organização tem para com eles e dos deveres que eles têm para com a organização (Robinson, 1996).

⁴⁵ Pode-se identificar esses estudos empíricos em Wayne et al. (2009).

Bem-estar afetivo. O bem-estar afetivo também influencia positivamente o EA. Os argumentos que suportam tal relação são os seguintes (Rego, Ribeiro, Cunha, et al., 2010): (a) vivenciar frequentemente emoções positivas no trabalho pode desenvolver associações emocionais com o trabalho, cujo efeito acumulado é suscetível de conduzir a mais elevados níveis de EA; (b) o bem-estar afetivo no trabalho contribui para que os colaboradores atribuam significado ao trabalho que realizam, reforçando os laços afetivos com a organização; (c) as emoções positivas no trabalho permitem, ainda, desenvolver o sentimento de que o trabalho é intrinsecamente satisfacente, reforçando o EA dos indivíduos.

Percepções de responsabilidade social das empresas (RSE). Considerando o percurso histórico do estudo do EA e dos seus antecedentes, só muito recentemente as percepções de RSE foram investigadas enquanto tal. A relação entre ambos os constructos e respetiva evidência empírica já foi largamente abordada no capítulo 2 e, assim, não será aqui repetida. Em todo o caso, o tema será retomado na secção 4.4 deste capítulo.

Em síntese, atendendo a que o AOP é o antecedente mais vigoroso do EA, as variáveis que contribuem para o desenvolvimento de percepções positivas de apoio organizacional (e.g., as políticas e práticas de gestão de pessoas) podem contribuir, indiretamente, para fomentar o EA (Meyer et al., 2002). A identificação destes mecanismos mediadores contribuirá para organizar as tentativas assistemáticas de investigar os antecedentes do empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1997).

Segundo Meyer e Herscovitch (2001), os mecanismos que permitem desenvolver nos indivíduos o desejo de permanecerem na organização incluem a participação, a partilha de valores e a identificação. Por consequência, qualquer variável, pessoal ou situacional, que concorra para uma maior probabilidade de um indivíduo (a) estar fortemente envolvido numa dada atividade (e.g., motivado intrinsecamente), (b) reconhecer o valor de estar ligado a uma entidade ou perseguir um dado caminho, e/ou (c) desejar que a sua identidade esteja associada à organização onde trabalha ou à concretização dos objetivos, contribui para desenvolver o EA (Meyer & Herscovitch, 2001).

4.3.1.4 *Alternativas/investimentos*

O quarto grupo de antecedentes é o atinente à disponibilidade de alternativas e aos investimentos realizados (Meyer et al., 2002). Embora as correlações sejam mais fortes com o empenhamento instrumental, tanto os *investimentos* realizados pelos indivíduos ($r=0,24$)

quanto a *transmissibilidade de competências* ($r=0,17$) estão positivamente correlacionados com o EA, contudo de maneira fraca.

Não obstante os antecedentes do EA afetivo apresentados, a pesquisa nesta área não está esgotada. Como Avey, Nimnicht, et al. (2010) alertam, são necessários estudos futuros que investiguem os efeitos diretos e de interação entre as diferentes categorias de antecedentes.

4.3.2 Correlatos

A satisfação e o envolvimento com o trabalho e o empenhamento ocupacional são, de acordo com Meyer et al. (2002), correlatos do EA. O fator mais relevante é a satisfação com o trabalho.

Satisfação com o trabalho. De acordo com os resultados de meta-análises recentes, a satisfação com o trabalho está fortemente associada ao EA ($r=0,60$ em Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; $r=0,65$ em Meyer et al., 2002). No entanto, a literatura ainda não alcançou a maturidade no que concerne à relação entre a satisfação com o trabalho e o empenhamento. Enquanto Meyer et al. (2002) e outros autores (e.g., J. Z. Carr et al., 2003) consideram a satisfação com o trabalho um correlato do empenhamento organizacional, outros autores investigam este constructo enquanto antecedente do EA (e.g., Gaertner, 1999; Kim, Price, Mueller & Watson, 1996; Price & Mueller, 1986; Williams & Hazer, 1986), e outros como consequente (e.g., Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005). A relação causal entre a satisfação com o trabalho e o EA tem recebido bastante atenção entre os investigadores. Diversas meta-análises e estudos longitudinais investigaram essa relação, apresentando resultados inconsistentes (e.g., relações recíprocas, ausência de relação causal, o EA a predizer a satisfação, a satisfação a predizer o EA) (Ricketta & Dick, 2009).

A meta-análise desenvolvida por Ricketta (2008), visando deslindar a relação causal entre as atitudes e o DPP, recorrendo para o efeito a estudos em painel, permitiu concluir que, globalmente, as atitudes influenciam o desempenho, e não o contrário, sendo o efeito fraco mas significativo ($\beta_{\text{global}}=0,06$; $\beta_{\text{satisfação}}=0,03$; $\beta_{\text{empenhamento}}=0,08$). Sucede, porém, que o autor reconhece que foram contempladas poucas amostras no respectivo estudo, afirmando assim que os resultados são meramente preliminares. Porventura por essa razão, Ricketta e Dick (2009) concluem que a evidência empírica existente não indicia uma relação causal consistente entre constructos e apelam a estudos futuros que esclareçam a questão. Será

certamente esta ausência de certeza quanto à relação causal entre os dois constructos que conduziu Meyer et al. (2002) a considerar a satisfação como um correlato do empenhamento.

*Envolvimento com o trabalho*⁴⁶. A meta-análise mais completa que relaciona o envolvimento com o trabalho e o EA é a de Cooper-Hakim e Viswesvaran (2005), onde os dois conceitos emergem moderadamente correlacionados ($r=0,50$). Riketta e Dick (2009) mencionam que, apesar de alguns autores argumentarem que o envolvimento com o trabalho é antecedente do EA, a relação causal entre constructos não está cabalmente comprovada. Meyer et al. (2002) considera o envolvimento com o trabalho como um correlato do EA.

Empenhamento ocupacional (EO). O EA está positivamente correlacionado com as três facetas do empenhamento ocupacional, sendo esse valor mais forte para com o empenhamento ocupacional afetivo ($r_{EOAfetivo}=0,61$; $r_{EONormativo}=0,33$; $r_{EOInstrumental}=0,07$; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005).

4.3.3 Consequentes

Quanto aos consequentes, as evidências indicam que o EA conduz a intenções de abandono da organização mais reduzidas (N. J. Allen & Meyer, 1996; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; G. E. Harris & Cameron, 2005; Luchak & Gellatly, 2007; Meyer et al., 2002; Somers, 1995, 2009; Vandenberghe & Tremblay, 2008), a menor rotatividade/*turnover* (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002; Somers, 1995), a menor absentismo voluntário (N. J. Allen & Meyer, 1996; Luchak & Gellatly, 2007; Meyer et al., 2002; Somers, 1995), a menores níveis de stresse (Meyer et al., 2002; Somers, 2009), a menor conflito entre o trabalho e a família (Meyer et al., 2002), a maior probabilidade dos colaboradores reagirem, perante situações de insatisfação - sugerindo melhorias (voz) e aceitando “as coisas” como são (lealdade), não atuando de forma negligente perante essa insatisfação (N. J. Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 1993) -, a melhores desempenhos próprio do papel (N. J. Allen & Meyer, 1996; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Jaramillo et al., 2005; Luchak & Gellatly, 2007; Meyer et al., 2002) e extra papel (N. J. Allen & Meyer, 1996; Organ & Ryan, 1995), e a maiores níveis de CCO (N. J. Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). Seguidamente apresentar-se-ão algumas das evidências empíricas mais relevantes e frequentemente estudadas.

⁴⁶ O envolvimento com o trabalho “é a identificação psicológica com o próprio trabalho” e “o grau em que o trabalho da pessoa é fundamental para a sua identidade [Lawler & Hall, 1970, pp.310-311]” (Riketta & Dick, 2009, p. 79).

Turnover e intenções de abandonar a organização. Das diversas facetas de empenhamento, o EA é tendencialmente o que melhor prediz o *turnover*, porém com correlações modestas ($r=-0,20$ em Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; $r=-0,23$ em Griffeth et al., 2000; $r=-0,17$ em Meyer et al., 2002). As correlações entre o EA e as intenções de abandonar a organização são mais fortes ($r=-0,58$ em Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005, e $r=-0,56$ em Meyer et al., 2002) do que com o *turnover* real. A interação entre as diferentes facetas de empenhamento também tem sido investigada na literatura. Vandenberghe (2009) cita diversos desses estudos. Um deles permitiu concluir que o EA está mais fortemente associado às intenções de permanecer na organização quando o empenhamento instrumental é baixo.

Absentismo. A meta-análise de Meyer et al. (2002) indica que o EA se correlaciona negativamente com o absentismo ($r=-0,15$), sendo a correlação mais forte para o absentismo voluntário ($r=-0,22$) do que para o involuntário ($r=-0,09$).

Stresse, saúde, bem-estar e conflito entre trabalho e família A relação entre o EA e o stresse e outras variáveis relacionadas com a saúde e bem-estar têm sido pouco estudadas (Vandenberghe, 2009). A meta-análise de Meyer et al. (2002) indica que o EA se correlaciona negativamente com o stresse ($r=-0,21$). Sucede, no entanto, que os mecanismos e razões que permitem relacionar tais variáveis não estão devidamente identificados (Vandenberghe, 2009). Há razões para aduzir que os indivíduos com mais elevados níveis de EA tenderiam a apresentar menores níveis de stresse e maiores níveis de bem-estar porquanto (Meyer & Allen, 1997; Vandenberghe, 2009): (a) propendem a interiorizar os valores organizacionais como compatíveis com os seus próprios valores, (b) estão menos expostos a conflitos relacionados com o seu comportamento no trabalho, (c) sentem-se melhor a trabalhar numa organização onde desenvolvem sensações positivas. Um outro argumento pode justificar tais resultados: a interação entre as diferentes facetas do empenhamento. Vandenberghe (2009) sugere que uma combinação de elevados empenhamentos normativo e instrumental podem conduzir os indivíduos a percecionarem uma pressão externa para permanecerem na organização, aumentando os seus níveis de desconforto e contribuindo para maiores níveis de stresse. A meta-análise de Meyer et al. (2002) indica que o EA se correlaciona negativamente com o conflito entre o trabalho e a família ($r=-0,20$).

Desempenho próprio do papel e extra papel. As meta-análises têm reportado sistematicamente correlações positivas, embora moderadas, entre o EA e o DPP ($r=0,27$ em Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; $r=0,21$ em Jaramillo et al., 2005; $r=0,16$ em Meyer et

al., 2002; $r=0,18$ em Riketta, 2002; $r=0,14$ em T. A. Wright & Bonett, 2002). As correlações entre o EA e o DEP ou os CCO são igualmente positivas e mais fortes do que as que ocorrem com o DPP ($r=0,32$ em Meyer et al., 2002; $r=0,25$ em Riketta, 2002). Meyer e Herscovitch (2001) e Sinclair et al. (2005) sugeriram igualmente que o efeito do EA é mais forte nos comportamentos discricionários do que no DPP. Isto acontece porque os comportamentos extrapapel são voluntários e, por consequência, dependem de fatores motivacionais intrínsecos, o que não acontece com o DPP (Riketta, 2002). Nos estudos atinentes ao DPP emergiram alguns efeitos moderadores que permitem perceber melhor as circunstâncias em que EA influencia o DPP. Essas evidências são apresentadas na secção seguinte.

As evidências de Luchak e Gellatly (2007) corroboram que a relação entre o EA e (a) as intenções de abandono da organização, (b) o absentismo voluntário e (c) o DPP avaliado pelo superior hierárquico é do tipo linear, tratando-se de uma relação negativa para as duas primeiras variáveis e positiva para a terceira.

4.3.4 Moderadores

As principais variáveis moderadoras encontradas na literatura são a antiguidade, a proveniência das notações de desempenho (e.g., auto-reportadas, atribuídas pelas chefias ou medidas objetivas), a medida de desempenho, a função do colaborador e a cultura nacional.

Antiguidade na organização. As evidências obtidas na meta-análise de T. A. Wright e Bonett (2002) indicam que a antiguidade tem um forte efeito moderador não linear na correlação entre o empenhamento e o desempenho, com as correlações a diminuírem exponencialmente com o aumento da antiguidade. As correlações são maiores para os colaboradores com menos antiguidade. Por sua vez, Ng e Feldman (2011) concluíram, através de um estudo meta-analítico, que a antiguidade modera a relação entre o EA e os CCO, sendo esta curvilínea. Embora a relação entre o EA e os CCO seja sempre positiva neste estudo, é mais fraca nos indivíduos que estão na organização há menos de 5 anos ($r=0,20$) ou há mais de 10 anos ($r=0,22$), sendo mais forte nos indivíduos com antiguidades na organização entre 5 e 10 anos ($r=0,27$).

Fonte de informação do desempenho e medida de desempenho. Meyer et al. (2002) constataram que a correlação positiva entre o EA e o DPP é mais forte quando os superiores hierárquicos avaliam o desempenho do que quando os colaboradores o auto-reportam, acontecendo o contrário com os CCO (Meyer et al., 2002). Deve, contudo, notar-se que as

evidências de Riketta (2002), quanto ao DPP, são diversas, evidenciando este estudo correlações superiores quando o DPP é auto-reportado, por oposição ao desempenho reportado pelo superior hierárquico ou avaliado por medidas objetivas⁴⁷. O EA relaciona-se mais fortemente com o DEP ($r=0,25$) do que com o DPP ($r=0,18$) (Riketta, 2002).

Função do colaborador: A correlação entre o EA e o DPP é superior para os colaboradores com funções administrativas quando comparados com os operários (Riketta, 2002), e superior para os vendedores quando comparados com não vendedores (Jaramillo et al., 2005).

Cultura nacional. Jaramillo et al. (2005) concluíram que a relação entre o EA e o DPP é mais forte nas culturas coletivistas (Hofstede, 1997). Segundo Jaramillo et al. (2005) este resultado é coerente tanto à luz dos princípios teóricos do empenhamento organizacional, quanto da teoria atinente à cultura nacional: “Hofstede (1997) descreve as culturas com baixo individualismo [i.e., coletivistas] como culturas onde os colaboradores apresentam tanto dependência emocional quanto envolvimento moral com a organização” (p. 711).

Não obstante as relações acima apresentadas entre constructos – sejam estes antecedentes, correlatos ou consequentes do EA – há que estar consciente que a maioria dos estudos baseia-se em análises correlacionais. Por essa razão, as “relações causais implícitas, embora sejam coerentes com as teorias do empenhamento, são muitas vezes inconclusivas” (T. E. Becker et al., 2009, p. 420). O estudo de relações causais apela a análises experimentais ou a estudos longitudinais (e.g., em painel).

4.4 Perceções de RSE e EA: fundamentação teórica e hipóteses de investigação

São diversos os estudos que exploram a relação entre as perceções de RSE e o EA (Brammer et al., 2007; Maignan & Ferrell, 2001a; Maignan et al., 1999; D. K. Peterson, 2004; Rego, Leal, et al., 2010; Turker, 2009a). Quando o colaborador sente que a organização se comporta de forma responsável e percebe a identidade organizacional e a reputação externa da mesma como atraentes, é provável que se sinta orgulhoso por se identificar com tal organização, melhore a sua autoestima (Dutton et al., 1994), procure atuar de forma recíproca (Gouldner, 1960) e desenvolva laços afetivos com a organização. Pelo contrário, se o colaborador percebe que a organização tem má reputação no seu desempenho social, é

⁴⁷ Na meta-análise de Riketta (2002) a correlação é ligeiramente superior para o DPP auto-reportado ($r=0,24$) do que para o reportado pelo superior hierárquico ($r=0,19$) ou o avaliado por medidas objetivas ($r=0,13$).

provável que a identificação seja afetada, a autoestima diminua e os laços afetivos com a organização desapareçam (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Maignan & Ferrell, 2001a; D. K. Peterson, 2004; Rego, Leal, et al., 2008; Rego, Leal, et al., 2010).

Por outro lado, os seres humanos interessam-se por outras coisas para além de “fazer dinheiro”: procuram no trabalho a obtenção de significado para a vida e investem em relações de cooperação que satisfaçam as suas necessidades de pertença/comunidade (Rego, Cunha & Souto, 2005). Os colaboradores fazem juízos diversos quanto aos esforços socialmente responsáveis das suas entidades empregadoras, os quais providenciam sinais no que respeita à satisfação das suas necessidades psicológicas. Consequentemente, atos de responsabilidade ou irresponsabilidade social da parte da empresa podem beneficiar ou prejudicar o afeto dos colaboradores e as suas subsequentes atitudes e comportamentos (Rupp et al., 2006). Quando percebem que a organização se preocupa com o seu bem-estar, os colaboradores desenvolvem um sentido de comunidade mais forte, percebem que podem satisfazer as suas necessidades sociais, de amizade e de segurança, e demonstram índices mais elevados de bem-estar psicológico (Burroughs & Eby, 1998). Estas emoções positivas podem gerar atitudes mais positivas perante o trabalho, incluindo maior EA (Burroughs & Eby, 1998).

As pesquisas sugerem relações positivas entre a RSE e o EA. Tanto os estudos de Maignan e colaboradores (Maignan & Ferrell, 2001a; Maignan et al., 1999) quanto os de Rettab et al. (2009) e de Lo et al. (2008), num nível de análise organizacional, mostram que quanto mais proactiva for a RSE maior o empenhamento organizacional. Ao nível de análise individual, os resultados de Peterson (2004) indicam que percepções favoráveis de RSE estão associadas a um mais vigoroso empenhamento organizacional. Também as pesquisas de Brammer et al. (2007) e de Rego e colaboradores (Rego, Leal, et al., 2008; Rego, Leal, et al., 2009, 2010) demonstram que as percepções de RSE são preditoras do empenhamento organizacional, em particular do afetivo. Face ao exposto, propõe-se:

H3: As percepções de RSE predizem o empenhamento afetivo.

4.5 PsyCap e EA: fundamentação teórica e hipóteses de investigação

A literatura atinente à relação entre o PsyCap e o EA é escassa e a evidência empírica que justifica a relação ainda está numa fase embrionária, pois os resultados nem sempre são consistentes, observando-se resultados diversos nos estudos que consideram cada uma das dimensões do PsyCap. Já no que concerne aos estudos que consideram o PsyCap enquanto

constructo nuclear, os resultados tendem a ser mais robustos, como confirma a meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011), onde se verifica uma correlação moderada entre o PsyCap e o empenhamento organizacional ($r=0,48$)⁴⁸. Apresenta-se em seguida alguma evidência empírica patente na literatura.

Youssef (2004) demonstrou inicialmente que a resiliência prediz o EA; todavia num segundo estudo concluiu que o impacto da resiliência no EA parece ser indireto quando comparado com o impacto direto da autoeficácia, esperança e otimismo.

Larson e Luthans (2006) obtiveram evidência empírica de que o PsyCap se relaciona positivamente com o empenhamento organizacional, se bem que quando se analisa as dimensões que compõem o PsyCap, apenas a esperança e a resiliência emergem com correlações significativas.

Luthans, Zhu, et al. (2006) constataram que a autoeficácia influencia positivamente o empenhamento organizacional. Numa amostra dos EUA, porém, existe uma mediação total entre a autoeficácia e o empenhamento, através da satisfação dos colaboradores (i.e., a satisfação é um dos mecanismos que contribui para essa relação), enquanto numa amostra do Sudeste Asiático a mediação da satisfação não emerge (i.e., a autoeficácia prediz o empenhamento organizacional mas não a satisfação).

Youssef e Luthans (2007) obtiveram evidências de que a esperança e a resiliência predizem o EA, em especial no que concerne à esperança. Os autores avançam que a resiliência “pode ser mais relevante nas organizações que enfrentam situações extremas, que estejam em crise ou perante mudanças dramáticas” (p. 792), tal constituindo uma eventual razão para a resiliência não ter emergido como preditora do EA numa das amostras do estudo.

Luthans, Norman, et al. (2008) constataram que o PsyCap está positivamente associado ao EA, à satisfação e ao clima organizacional apoiante. Os mesmos autores concluíram que o PsyCap medeia completamente a relação entre o clima organizacional apoiante e o desempenho individual, defendendo que “os colaboradores que percebem o clima organizacional como apoiante têm maior probabilidade de desenvolver elevados níveis de PsyCap, que por sua vez tem impacto positivo no desempenho” (p. 234). Face às correlações positivas entre o EA e o desempenho individual (em duas das três amostras do estudo

⁴⁸ Este resultado corresponde à correlação corrigida entre o PsyCap e o empenhamento organizacional em geral, não sendo possível isolar qual a correlação atinente à faceta afetiva do empenhamento.

mencionado), pode-se aduzir que semelhante relação de mediação pode ocorrer entre o clima apoiante, o PsyCap e o EA.

Kluemper et al. (2009) constataram que o otimismo enquanto estado prediz variância única do EA para além do que é explicado pelo otimismo enquanto traço. Segundo os autores, “os indivíduos otimistas acreditam que têm as competências e as aptidões necessárias para originar eventos positivos no seu futuro. Assim, não só não se sentem impotentes, como acreditam que as suas ações podem ter impactos positivos e significativos na sua vida. Quando as pessoas sentem que podem causar impacto, tendem a estar mais empenhadas (Mowday, Porter & Steers, 1982)” (pp. 214-215).

Estas pesquisas sugerem que o PsyCap está positivamente relacionado com as atitudes positivas, nomeadamente com o EA. O principal mecanismo explicativo desta relação advém da capacidade que os indivíduos com mais elevado PsyCap têm para: (a) possuírem expectativas de que lhe aconteçam “coisas” boas no trabalho (otimismo), (b) acreditarem que criam o seu próprio sucesso (autoeficácia e esperança), e, (c) não se deixarem influenciar por contrariedades (resiliência) (Avey, Reichard, et al., 2011). Considerando as expectativas de sucesso atinentes ao otimismo e a crença quanto às aptidões pessoais que advêm da autoeficácia, os indivíduos com mais elevados níveis de PsyCap tendem a sentir-se mais satisfeitos com o trabalho (Avey, Reichard, et al., 2011; Luthans, Avolio, et al., 2007) e empenhados afetivamente com a organização (Avey, Reichard, et al., 2011; Luthans, Norman, et al., 2008). Face ao exposto, propõe-se:

H4: O PsyCap prediz o empenhamento afetivo.

CAPÍTULO 5

DESEMPENHO INDIVIDUAL

Neste capítulo apresentam-se os principais desenvolvimentos teóricos atinentes ao desempenho próprio do papel e ao desempenho extra papel, seguindo-se a apresentação das hipóteses de investigação. Assim, na secção 5.1 faz-se uma breve abordagem à necessidade de considerar o constructo como multidimensional, na secção 5.2. trata-se do DPP, na secção 5.3 aborda-se o DEP, e nas subsequentes secções apresenta-se o suporte teórico e as hipóteses de investigação atinentes à relação entre as percepções de RSE, o PsyCap, o EA e o desempenho individual.

5.1 Desempenho individual: constructo multidimensional

Parece ser consensual que o desempenho individual não é um constructo unidimensional (Van Scotter, 2000) e que é usualmente composto por duas componentes (Biswas & Varma, 2007; Borman, Penner, Allen & Motowidlo, 2001; Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Williams & Anderson, 1991): desempenho próprio do papel (DPP) e desempenho extra papel (DEP). É importante diferenciar os dois conceitos por três ordens de razão (MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998): (a) os gestores consideram as duas dimensões quando avaliam o desempenho global da pessoa e isso influencia as recompensas, as promoções e o tipo de formação a desenvolver; (b) ambas dimensões têm efeitos importantes no desempenho financeiro, e, não menos importante, (c) os seus antecedentes e consequentes podem ser distintos.

Se o desempenho próprio do papel e extra papel exercem efeitos únicos no sucesso organizacional, tanto porque aumentam a percentagem de variância explicada da variável critério, como porque influenciam distintos aspetos do sucesso organizacional, então, é importante considerá-los como constructos diferentes (P. M. Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). A evidência empírica tem suportado tal diferenciação. A título de exemplo:

- (a) Van Dyne e LePine (1998) concluíram que tanto os superiores quanto os pares e colaboradores distinguem o DPP do DEP.
- (b) Motowidlo e Van Scotter (1994) obtiveram evidência de que o DPP e o desempenho contextual (um dos tipos de DEP) contribuem de modo independente para o desempenho global do indivíduo. Os seus resultados mostram que (i) o DPP explica entre 17% a 44% da variância do desempenho global para além daquilo que é explicado pelo desempenho contextual e (ii) o desempenho contextual explica entre 12% a 34% da variância do desempenho global para além do que é explicado pelo DPP.
- (c) Conway (1999) obteve evidência empírica que o desempenho contextual e o DPP são dois constructos empiricamente relacionados, embora distintos.
- (d) Hoffman et al. (2007) observaram que os comportamentos de cidadania organizacional (CCO; outro tipo de DEP) são empiricamente distintos do DPP, porém, fortemente correlacionados ($r=0,74$).

5.2 Desempenho próprio do papel

Historicamente, os investigadores têm dado mais atenção ao DPP⁴⁹ do que ao DEP, como pode ser aferido pelo volume considerável de literatura atinente à avaliação de desempenho (Biswas & Varma, 2007). O estudo da temática remonta, pelo menos, à época de Frederick Winslow Taylor (1911), fruindo, portanto, de um século de história. Por outro lado, o tema tem sido investigado em disciplinas como a psicologia industrial e organizacional, ou o comportamento organizacional, existindo uma profusão de estudos que têm tido por objetivo identificar as variáveis demográficas, disposicionais, *atitudinais*, grupais, organizacionais ou situacionais que influenciam o DPP, bem como os mecanismos e processos subjacentes.

Não é intenção desta dissertação apresentar os resultados do extenso corpo de pesquisa neste domínio. Para o efeito recomendam-se obras de referência como, designadamente, as de Cunha, Rego, Cunha, et al. (2007) e de Gomes et al. (2008), em Portugal, ou de J. M. George e Jones (2002) e de Robbins e Judge (2012) a nível internacional. Seguidamente apresentam-se, em termos sucintos, alguns dos modelos de desempenho individual

⁴⁹ Na literatura anglo-saxónica encontram-se expressões como *in-role performance* (e.g., Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert & Vandenberghe, 2010), *task performance* (e.g., Stajkovic & Luthans, 2003) e *focal performance* (e.g., Harrison, Newman & Roth, 2006) que, no âmbito desta dissertação, são consideradas equivalentes e globalmente traduzidas por desempenho próprio do papel (DPP).

encontrados na literatura e explora-se o conceito de DPP, bem como a razão que subsiste à sua diferenciação face ao DEP.

5.2.1 Modelos de desempenho individual

São diversos os quadros conceptuais de desempenho individual encontrados na literatura. “O significado do desempenho no trabalho na área do comportamento organizacional tem vindo a mudar ao longo dos últimos 40 anos” (Griffin, Neal & Parker, 2007, p. 327). A pesquisa tem alterado a forma como conceptualiza a temática, passando a dar atenção não só ao trabalho e respetivas tarefas rigidamente definidas mas, de igual modo, a um conceito mais lato associado aos papéis de trabalho em contextos organizacionais dinâmicos. Na literatura atinente ao desempenho, proliferam constructos que se sobrepõem parcialmente, sugerindo que não existe “um quadro conceptual que distinga e integre os diversos constructos que descrevem o desempenho individual e a sua relação com a eficácia” (Griffin et al., 2007, p. 327). Uma listagem dos contributos mais relevantes nesta área é oferecida por Griffin et al. (2007), os quais também propõem o seu modelo de desempenho individual (Tabela 5.1).

Tabela 5.1: Diferentes quadros conceptuais do desempenho individual

Ano	Estudo	Dimensões de desempenho individual
1993	Borman e Motowidlo (1993)	- Desempenho na tarefa - Desempenho contextual
1993	Campbell, McCloy, Oppler e Sager (1993)	<i>Domínios do desempenho geral</i> - Competência nas tarefas específicas do trabalho - Competência nas tarefas não diretamente relacionadas com o trabalho - Competência na comunicação oral e escrita - Demonstrar esforço - Manter a disciplina pessoal - Facilitar o desempenho dos pares e da equipa - Supervisão e liderança - Gestão e administração
1998	Welbourne, Johnson e Erez (1998)	<i>Escala de desempenho baseada no papel</i> - Tarefas (fazer aquilo que está especificado na descrição de funções) - Carreira (obter as competências necessárias para progredir na organização) - Inovação (criatividade e inovação na função e na organização como um todo) - Equipa (trabalhar com os colegas e membros de equipas, contribuindo para o sucesso da empresa). - Organização (ir para além do dever no que concerne à empresa)
1999	E. W. Morrison e Phelps (1999)	-“Tomar conta” (<i>taking charge</i>)
2000	Crant (2000)	- Comportamento proactivo geral - Comportamento proactivo específico do contexto
2000	P. M. Podsakoff et al. (2000)	- Comportamento de ajuda - Desportivismo - Lealdade organizacional - Obediência organizacional - Iniciativa individual - Virtude cívica - Autodesenvolvimento

Ano	Estudo	Dimensões de desempenho individual
2000	Pulakos, Arad, Donovan e Plamondon (2000)	<i>Adaptabilidade</i> - Lidar com emergências ou situações de crise - Lidar com o stresse no trabalho - Resolver problemas de modo criativo - Lidar com situações incertas no trabalho - Aprender a realizar tarefas, usar tecnologias e novos procedimentos - Demonstrar adaptabilidade interpessoal - Demonstrar adaptabilidade cultural - Demonstrar adaptabilidade física
2001	Borman, Buck, et al. (2001)	<i>Comportamentos de cidadania organizacional</i> - Conscienciosidade - Apoio pessoal - Apoio organizacional
2001	Frese e Fay (2001)	<i>Pró-atividade</i> - Iniciativa pessoal
2003	Johnson (2003)	<i>Desempenho na tarefa</i> - Competência nas tarefas específicas do trabalho - Competência nas tarefas não diretamente relacionadas com o trabalho - Competência na comunicação oral e escrita - Demonstrar esforço - Manter a disciplina pessoal - Facilitar o desempenho dos pares e da equipa - Supervisão - Conscienciosidade relevante para o desempenho da tarefa <i>Comportamentos de cidadania organizacional</i> - Conscienciosidade - Apoio pessoal - Apoio organizacional <i>Desempenho adaptativo</i> - Lidar com situações no trabalho incertas
2006	S. K. Parker, Williams e Turner (2006)	<i>Comportamento no trabalho pró-ativo</i> - Resolução pró-ativa de problemas - Implementação pró-ativa de ideias
2007	Griffin et al. (2007)	<i>Comportamentos individuais orientados para as tarefas</i> - Competência individual na tarefa (e.g., assegurar que as principais são desempenhadas de modo adequado) - Adaptabilidade individual na tarefa (e.g., ajustar-se a novos equipamentos, processos ou procedimentos nas tarefas principais) - Pró-atividade individual na tarefa (e.g., inicia modos melhores de executar as tarefas principais) <i>Comportamentos orientados para os membros da equipa</i> - Competência enquanto membro da equipa (e.g., coordena o trabalho com os membros da equipa) - Adaptabilidade enquanto membro da equipa (e.g., responde construtivamente aos desafios da equipa, como por exemplo integração de novos membros) - Pró-atividade enquanto membro da equipa (e.g., desenvolve novos métodos para ajudar o desempenho da equipa a melhorar) <i>Comportamentos orientados para os membros da organização</i> - Competência enquanto membro da organização (e.g., fala de forma positiva da organização) - Adaptabilidade enquanto membro da organização (e.g., apoiam mudanças relativas ao modo como a organização funciona) - Pró-atividade enquanto membro da organização (e.g., propõe sugestões para melhorar a eficiência geral da organização).

Fonte: Adaptado de Griffin et al. (2007)

Pese embora o interesse que possa ter a análise detalhada dos modelos apresentados na Tabela 5.1., não se envereda por tal caminho no âmbito desta dissertação. Apresenta-se, seguidamente, os principais conceitos de DPP encontrados na literatura, bem como a pertinência de distinguir o DPP do DEP (ou de conceitos similares como desempenho contextual ou os CCO).

5.2.2 Conceito de DPP

São diversas as formas como o DPP tem sido definido. Segundo R. E. Wood (1986) o desempenho de tarefa (ou DPP) corresponde “às respostas comportamentais que uma pessoa deve dar com vista a alcançar um determinado nível de desempenho” (p. 62). Segundo esta perspectiva, o DPP deve incluir três componentes principais associadas a qualquer tarefa: (a) o resultado da tarefa, (b) as ações requeridas e necessárias para executar a tarefa, e (c) a informação que possa ser utilizada para melhor avaliar a execução da tarefa (Stajkovic & Luthans, 2003).

Por sua vez, Williams e Anderson (1991) referem que o DPP corresponde à avaliação dos “comportamentos reconhecidos pelo sistema formal de recompensas e que fazem parte dos requisitos descritos na função” (p. 606). É o comportamento que é requerido ou esperado de alguém como parte da execução das obrigações e das responsabilidades inerentes ao papel que lhe está atribuído na organização (Katz, 1964; Rego, 2002; Van Dyne, Cummings & Parks, 1995).

Uma definição mais concreta é oferecida por Motowidlo e Van Scotter (1994). Segundo estes autores, o DPP engloba duas classes de comportamentos. A primeira abarca “as atividades que transformam diretamente as matérias-primas em bens e serviços que a organização produz”. A segunda inclui “as atividades que servem e mantêm o núcleo técnico [da organização] ao garantir o fornecimento de matérias-primas; distribuir os produtos acabados; e assegurar o planeamento, a coordenação, a supervisão e o apoio necessário que permita [à organização] funcionar de modo eficiente e eficaz” (p. 476).

Nas organizações onde existem descrições de funções e de cargos, pode considerar-se que o comportamento de papel passa, fundamentalmente, pela execução dessas atividades descritas (Rego, 2002). Se um colaborador tem um mau desempenho nos comportamentos requeridos, pode vir a ser repreendido, sofrer consequências financeiras negativas, não receber recompensas organizacionais (e.g., promoções por mérito) ou, até, perder o seu emprego (Van Dyne & LePine, 1998).

Atendendo aos contextos organizacionais crescentemente dinâmicos (Griffin et al., 2007) é cada vez mais difícil distinguir o DPP do DEP. Não obstante, subsistem diferenças essenciais que justificam a separação dos constructos, nomeadamente:

- (a) Enquanto o DPP varia de acordo com a função do trabalhador, os CCO são bastante semelhantes entre funções (Borman, Penner, et al., 2001). Na verdade, a análise de funções tem, tipicamente, o propósito de identificar as tarefas e respectivas dimensões que distinguem uma função de outra. Por outro lado, atividades que ocorrem de modo voluntário, e à base da cooperação, tendem a ser similares para diferentes funções (Borman, Penner, et al., 2001). O estudo de Conway (1996) suporta tal distinção. Neste estudo, um painel de psicólogos organizacionais analisou um conjunto de dimensões de desempenho classificando-as em DPP ou desempenho contextual. Os resultados mostram que 55% das dimensões foram adequadamente classificadas na dimensão DPP, 30% foram adequadamente classificadas como desempenho contextual, existindo alguma discordância nas dimensões remanescentes (15%). Concluiu-se que na maioria das dimensões de desempenho, é claro se se tratam de DPP ou desempenho contextual (Borman, Penner, et al., 2001). A evidência de Conway (1996), todavia, também mostra que a distinção entre DPP e desempenho contextual é mais clara para cargos sem funções de chefia.
- (b) Os antecedentes do DPP e DEP/CCO são distintos (Borman, Penner, et al., 2001). O DPP tende a depender, em grande medida, das capacidades cognitivas, mediadas pelo conhecimento das tarefas (domínio dos aspetos técnicos essenciais à execução da tarefa), pelas competências específicas da tarefa (capacidade de aplicar os conhecimentos técnicos de modo a executar a tarefa eficiente e eficazmente) e pelos “hábitos da tarefa” (respostas típicas a situações relacionadas com as tarefas que podem facilitar ou atrasar a sua execução) (Borman, Penner, et al., 2001). Os preditores mais fortes do DPP “são os conhecimentos, as competências e as capacidades, mais especificamente as capacidades cognitivas e a inteligência geral” (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006, p. 31), bem como a experiência profissional (Conway, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994) e a motivação (Hoffman et al., 2007)⁵⁰. Os antecedentes dos CCO tendem a ser distintos (ver secção 5.3.4), levando alguns investigadores a afirmar que dependem, em grande medida, dos traços de personalidade (e.g., Borman & Motowidlo, 1993; Borman, Penner, et al., 2001).

⁵⁰ Outros antecedentes do DPP podem ser encontrados na literatura, nomeadamente: atitudes globais perante o trabalho (e.g., satisfação, empenhamento organizacional e percepções de justiça organizacional) (Harrison et al., 2006), empenhamento afetivo (Riketta, 2002; T. A. Wright & Bonett, 2002), satisfação com o trabalho (Hoffman et al., 2007; Ng, Sorensen & Yim, 2009), justiça organizacional (Hoffman et al., 2007), reforços contingentes ao desempenho (dinheiro, reconhecimento social e *feedback*) (Stajkovic & Luthans, 2003), ajustamento pessoa-organização (Hoffman & Woehr, 2006), inteligência emocional (O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver & Story, 2011), afetividade positiva e negativa (Kaplan, Bradley, Luchman & Haynes, 2009) e percepções de clima organizacional (J. Z. Carr et al., 2003; C. P. Parker et al., 2003).

Borman, Penner, et al. (2001) recolheram evidência estatística de que a conscienciosidade está mais fortemente correlacionada com os CCO do que com o DPP. Por outra parte, a relação entre o DPP, o DEP e as atitudes assume padrões distintos. As atitudes (e.g., satisfação com o trabalho, empenhamento organizacional) relacionam-se mais fortemente com os CCO do que com o DPP (Hoffman et al., 2007).

Não é, contudo, despiciente analisar as diferenças e semelhanças entre o DPP e o DEP à luz das diferentes funções que podem existir numa organização.

Por um lado, S. T. Hunt (2002) argumenta que existem funções onde os CCO não são desejados nem encorajados. O autor refere-se às funções tipicamente Tayloristas (Taylor, 1911), onde o colaborador tem de executar o trabalho respeitando estritamente um conjunto de procedimentos pré-definidos. Nestas circunstâncias pode até ocorrer uma associação negativa entre os DPP e os DEP (Harrison et al., 2006). No entanto, a maioria dos trabalhos tornaram-se menos rotinizados, menos unidimensionais e definidos de modo menos rígido (Harrison et al., 2006). Nestes casos, espera-se uma associação positiva entre o DPP e o DEP (Harrison et al., 2006).

Por outro lado, os conceitos de DPP e DEP podem variar dependendo do cargo incluir ou não funções de chefia. Por exemplo, Conway (1999) obteve evidência empírica de que a dedicação para com o trabalho⁵¹ (conceito integrante do desempenho contextual de Borman & Motowidlo, 1993, 1997) faz parte das exigências requeridas de trabalho de uma chefia (i.e., deve ser considerado DPP). Provavelmente por essa razão, já em 1988, Organ mencionou que é mais difícil distinguir os DPP dos CCO em cargos de posições hierárquicas superiores porque a descrição de funções, nessas situações, é mais flexível (Organ & Ryan, 1995).⁵²

5.3 Desempenho extra papel

Esta secção pretende (a) apresentar o conceito de desempenho extra papel em geral e dos comportamentos de cidadania organizacional (CCO) em particular, (b) referir os modelos de CCO mais frequentemente utilizados, e (c) identificar os principais antecedentes dos CCO.

⁵¹ A dedicação para com o trabalho inclui aspetos como (Borman & Motowidlo, 1993; Conway, 1999): (a) persistir com entusiasmo e esforço extra, sempre que necessário para completar as suas próprias tarefas com sucesso, (b) voluntariar-se para executar tarefas que formalmente não fazem parte das suas funções, e (c) cumprir as regras e procedimentos organizacionais.

⁵² A relação entre o DPP e os CCO volta a ser retomada, com mais detalhe, na secção 5.3.5 deste capítulo.

5.3.1 Do desempenho extra papel aos CCO

O comportamento extra papel é o comportamento discricionário que ultrapassa as expectativas de papel existentes, e que beneficia a organização e/ou é levado a cabo com essa intenção (Van Dyne et al., 1995). Esta definição requer que tal comportamento seja voluntário – isto é, não ser especificado antecipadamente na descrição de funções, não ser reconhecido pelo sistema formal de recompensas, nem ser utilizado como fonte de punição quando não realizado pelo colaborador –, resultar de uma ação intencional do trabalhador, ser positivo e desinteressado (Van Dyne et al., 1995; Van Dyne & LePine, 1998).

São diversos os comportamentos extra papel identificados na literatura (MacKenzie et al., 1998; Rego, 2002; Van Dyne et al., 1995), de que se exemplificam (MacKenzie et al., 1998; Organ et al., 2006; Rego, 2002; Van Dyne et al., 1995): os comportamentos pró-sociais (Baer, Goldman & Juhnke, 1977; Brief & Motowidlo, 1986; Kelley & Hoffman, 1997; C. Lee, 1995; McNeely & Meglino, 1992; Penner, Dovidio, Piliavin & Schroeder, 2005), a espontaneidade organizacional (J. M. George & Brief, 1992; J. M. George & Jones, 1997), o desempenho contextual (Motowidlo, 2000; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter, 2000), a delação⁵³ (Mathews, 1987; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2005), a dissensão baseada em princípios⁵⁴ (J. W. Graham, 1986) e os comportamentos de cidadania organizacional (Netemeyer & Boles, 1997; Organ, 1988a, 1990, 1994, 1997; Organ et al., 2006; Organ & Ryan, 1995; P. M. Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997; C. A. Smith, Organ & Near, 1983). Os mais pesquisados são estes últimos (MacKenzie et al., 1998; Rego, 2002).

Pese embora o interesse em estudar os comportamentos discricionários remonte aos trabalhos de Barnard (1938) e de Katz (1964), o conceito “comportamentos de cidadania organizacional” foi introduzido por Organ apenas na década de 80 do século XX (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988a; C. A. Smith et al., 1983). Os CCO são “os comportamentos individuais discricionários, não direta ou explicitamente reconhecidos pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promovem o funcionamento eficiente e eficaz da organização” (Organ et al., 2006, p. 3)⁵⁵.

⁵³ Na terminologia anglo-saxónica: *whistle-blowing*. Corresponde à denúncia de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas.

⁵⁴ Esforço para mudar o *status quo* organizacional.

⁵⁵ A definição original de Organ remonta a 1988: “O CCO é o comportamento discricionário, não direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, e que, no agregado, promove o funcionamento eficaz da organização” (Organ, 1988a, p. 4). Isto é, em 2006, Organ et al. (2006) adicionou a eficiência como consequência dos CCO.

Esta definição, porém, não é consensual, tendo sido, inclusive, questionada por alguns investigadores. Por exemplo, Morrison (1994) descobriu que os colaboradores tendem a descrever muitos dos itens da escala de CCO como fazendo parte dos requisitos formais do seu trabalho. Este autor também concluiu que não é claro o que são, ou não, os comportamentos de cidadania organizacional, que estes variam de colaborador para colaborador e, ainda, entre os colaboradores e os seus supervisores. Por outro lado, MacKenzie, Podsakoff e Fetter (1993) encontraram, num estudo com vendedores, correlações muito fortes entre as notações de desempenho e as cotações nas escalas de CCO atribuídas pelos superiores hierárquicos, para além daquilo que poderia ser explicado pelo volume de vendas.

A evidência empírica acumulada, alguns criticismos e alguma imprensa de negócios levaram Organ (1997) a repensar a sua definição. O autor considera que deixa de ser frutuoso estudar os CCO como um comportamento discricionário, extra papel, que ultrapassa as exigências formais do trabalho e que não é recompensado pelo sistema formal de recompensa. Por consequência, em 1997, Organ concebe os CCO como “um desempenho que apoia o ambiente social e psicológico no qual o desempenho de tarefa ocorre” (1997, p. 95). Esta nova forma de olhar para o conceito (N. P. Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009): (a) mantém a distinção, empiricamente demonstrada, entre desempenho de tarefa e CCO (MacKenzie, Podsakoff & Fetter, 1991; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Rotundo & Sackett, 2002), (b) é consistente com a definição de desempenho contextual⁵⁶ de Borman e Motowidlo (1993), e (c) evita as dificuldades de ver os CCO como um comportamento discricionário relativamente ao qual o indivíduo não deve receber recompensas.

No entanto, ainda recentemente Organ e colaboradores afirmaram que “em verdade, o modo como se deverá definir CCO não é claro” (Organ et al., 2006, p. 36). Os dois denominadores comuns que surgem dos diferentes quadros conceptuais onde o tema é tratado, permitem afirmar que os CCO (Organ et al., 2006): (a) abarcam algo diferente das funções rotineiras de uma função ou das medidas objetivas da produtividade individual, e (b) contribuem, direta ou indiretamente, para o funcionamento eficaz da organização. Os diferentes quadros conceptuais partilham igualmente dois assuntos: (a) uma quota-parte de *critério* – isto é, o direito de escolha, a vontade própria, e (b) a *diferença* – isto é, comportamentos que uns

⁵⁶ O desempenho contextual abarca as atividades que “contribuem para a eficácia organizacional modelando o contexto organizacional, social e psicológico que atua como catalisador para as atividades e processos de tarefa” (Borman & Motowidlo, 1997, p. 100).

evidenciam e outros não. Assim, os CCO correspondem a algo para que umas pessoas ou grupos na organização contribuem mais do que outros, e por consequência algo que se encontra mais frequentemente numa organização do que noutras (Organ et al., 2006).

5.3.2 Os diferentes modelos de CCO

A revisão da literatura na área revela “falta de consenso quanto à dimensionalidade do constructo” (P. M. Podsakoff et al., 2000, p. 516), existindo uma considerável sobreposição entre algumas dimensões propostas pelos diversos autores. Na verdade, P. M. Podsakoff et al. (2000) identificaram trinta formas potencialmente diferentes de CCO, enquanto LePine, Erez e Johnson (2002) encontraram mais de quarenta medidas de comportamentos referidos, na literatura, como CCO ou similares (Organ et al., 2006). Na Tabela 5.2 apresenta-se um resumo dessas dimensões e suas prováveis sobreposições.

Embora a dimensionalização dos CCO tenha variado, de forma considerável, ao longo dos anos e de autor para autor (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988a, 1990; P. M. Podsakoff et al., 2000; C. A. Smith et al., 1983; Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994; Williams & Anderson, 1991), as conceptualizações mais populares devem-se a C. A. Smith et al. (1983), a Organ (1988a, 1990), a Williams e Anderson (1991) e a P. M. Podsakoff et al. (2000).

A operacionalização de C. A. Smith et al. (1983), uma das primeiras no tema, contemplou dois fatores, o altruísmo e a obediência geral. O *altruísmo* corresponde ao comportamento dirigido direta e intencionalmente para ajudar pessoas específicas, em situações “cara a cara” como, por exemplo, ajudar aqueles que estiveram ausentes, voluntariar-se para atividades que não são exigidas, apoiar e orientar os novos colaboradores mesmo quando não é requerido, ajudar os colegas que têm trabalhos mais complexos ou pesados.

A *obediência geral* abarca comportamentos mais impessoais ou generalizados que beneficiam o grupo, o departamento ou a organização, tais como obedecer às normas que definem um bom trabalhador (e.g., ser pontual, não fazer intervalos desnecessários, não despender tempo com conversas inúteis). Posteriormente, o altruísmo foi designado de comportamento de ajuda e a obediência geral de obediência organizacional ou, ainda, de conscienciosidade^{57,58} (Organ et al., 2006).

⁵⁷ Organ et al. (2006) mencionam que a designação “conscienciosidade” acabou por ser preterida a favor de “obediência” dado eventuais conflitos com a conscienciosidade enquanto traço de personalidade (p. 19).

Tabela 5.2: Dimensões de comportamentos de cidadania organizacional

P. M. Podsakoff et al. (2000) e Organ et al. (2006) ^a	Comportamento de ajuda	Desportivismo	Lealdade organizacional	Obediência organizacional	Iniciativa individual	Virtude cívica	Autodesenvolvimento
C. A. Smith et al. (1983)	Altruísmo			Obediência geral			
Organ (1988a, 1990)	Altruísmo; Cortesia; Pacifismo; Encorajamento	Desportivismo		Conscienciosidade ^b	Conscienciosidade ^b	Virtude cívica	
R. H. Moorman e Blakely (1995)	Ajuda interpessoal		Reforço da lealdade		Diligência pessoal; Iniciativa individual		
J. W. Graham (1991) e Van Dyne et al. (1994)			Lealdade organizacional	Obediência organizacional		Participação organizacional	
Williams e Anderson (1991)	CCO dirigidos aos indivíduos			CCO dirigidos à organização			
J. M. George e Brief (1992); J. M. George e Jones (1997)	Ajudar os colegas de trabalho		Divulgação da boa reputação		Fazer sugestões construtivas	Proteger a organização	Autodesenvolvimento
Borman e Motowidlo (1993, 1997)	Ajudar e cooperar com os outros	Ajudar e cooperar com os outros	Apoiar publicamente e defender os objetivos organizacionais	Seguir as regras e procedimentos organizacionais	Persistir com entusiasmo e esforço extra; Voluntariar-se para desempenhar atividades do trabalho		
Van Scotter e Motowidlo (1996)	Facilitação interpessoal			Dedicação ao trabalho	Dedicação ao trabalho		
Van Dyne e LePine (1998) e LePine e Van Dyne (1998)	Comportamento de ajuda				Voz		
Farh, Zhong e Organ (2004)	Ajudar os colegas de trabalho; Harmonia interpessoal	Manter o local de trabalho limpo e arrumado	Promover a imagem da organização		Ter iniciativa		Autoformação

Nota. ^a Comparação com as dimensões sugeridas por P. M. Podsakoff et al. (2000) e Organ et al. (2006). ^b Ver nota de rodapé da página anterior.

Fontes: Adaptado de P. M. Podsakoff et al. (2000) e de Organ et al. (2006)

Cinco anos depois, Organ (1988a) propôs um modelo de cinco categorias composto por altruísmo, conscienciosidade, cortesia, virtude cívica e desportivismo, posteriormente operacionalizado por P. M. Podsakoff, MacKenzie, Moorman e Fetter (1990). O altruísmo e a conscienciosidade correspondem, em grande medida, às dimensões de Smith et al. (1983). A *cortesia* corresponde aos comportamentos discricionários levados a cabo por um indivíduo

⁵⁸ Não é clara a sobreposição de conceitos entre a “conscienciosidade” sugerida por Organ (1988a, 1990) e as dimensões “obediência geral” e “iniciativa individual” defendidas tanto por P. M. Podsakoff et al. (2000) quanto por Organ et al. (2006). Em Organ et al. (2006, p. 19) é mencionado que a “obediência geral” foi posteriormente designada de “conscienciosidade”, porém, na página 309 do mesmo livro, é referido que a “conscienciosidade” é um conceito similar à “iniciativa individual”. Esta é a razão pela qual na Tabela 5.2 a conscienciosidade emerge tanto sobreposta à obediência organizacional quanto à iniciativa individual.

visando prevenir a ocorrência de problemas com os outros (e.g., evitar criar problemas aos colegas de trabalho; considerar o impacto das suas ações sobre as outras pessoas). A *virtude cívica* corresponde ao comportamento do indivíduo que participa de modo responsável na vida da organização e que está envolvido e preocupado com esta (e.g., participa em reuniões a que não está obrigado mas que são importantes para a organização; está ao corrente das mudanças na organização). O *desportivismo* corresponde à boa vontade do indivíduo para tolerar circunstâncias incómodas sem lamentos excessivos e para não tornar os problemas mais graves do que aquilo que efetivamente são (e.g., não usar o seu tempo a queixar-se de assuntos triviais). Posteriormente, Organ (1990) acrescentou ao seu modelo outras duas dimensões: pacifismo e encorajamento.

Diversos estudos empíricos (D. G. Bachrach, Bendoly & Podsakoff, 2001; MacKenzie et al., 1991; N. P. Podsakoff et al., 2009; P. M. Podsakoff & Mackenzie, 1994) demonstram que, enquanto os gestores conseguem discernir as dimensões desportivismo, virtude cívica e conscienciosidade, têm maior dificuldade em fazê-lo para o altruísmo, cortesia, pacifismo e encorajamento. Estas “últimas quatro dimensões correspondem, muito provavelmente, a um constructo de segunda ordem relacionado com os *comportamentos de ajuda*” (N. P. Podsakoff et al., 2009, p. 124), uma vez que estas dimensões envolvem comportamentos orientados para ajudar os outros nos problemas relacionados com o trabalho ou prevenir que tais problemas ocorram (N. P. Podsakoff et al., 2009; P. M. Podsakoff et al., 1997).

Como alternativa às dimensionalizações anteriores, Williams e Anderson (1991) propuseram uma conceptualização bidimensional dos CCO, sugerindo que estes comportamentos podem ser divididos em *comportamentos dirigidos aos indivíduos* (CCOI) e *comportamentos dirigidos à organização* (CCOO) (Tabela 5.3).

Tabela 5.3: CCO dirigidos aos indivíduos e CCO dirigidos à organização

Categorias	Exemplos
CCO dirigidos aos indivíduos	Ajuda os colegas que estiveram ausentes; Ajuda os colegas que têm trabalhos mais complexos ou difíceis; Apoia o superior hierárquico com o seu trabalho (mesmo quando não solicitado); Disponibiliza-se para ouvir os problemas e preocupações dos colegas de trabalho; Abdica do seu curso normal de trabalho para ajudar os novos colaboradores; Transmite informação aos colegas.
CCO dirigidos à organização	Tem uma assiduidade acima do normal; Informa antecipadamente quando tem de faltar ao trabalho; Não faz intervalos desnecessários no trabalho; Não despende tempo de trabalho com conversas telefónicas pessoais; Não se lamenta de coisas insignificantes no trabalho; Protege e conserva a propriedade da organização; Adere às regras informais destinadas a manter a ordem.

Fonte: Adaptado de Williams e Anderson (1991)

Os CCOO correspondem a comportamentos que beneficiam a organização em geral (e.g., informar antecipadamente quando tem de faltar ao trabalho, aderir às regras informais destinadas a manter a ordem), enquanto os CCOI dizem respeito a comportamentos que beneficiam indivíduos específicos, de forma imediata e, indiretamente, a organização (e.g., ajudar os colegas que estiveram ausentes, ajudar os colegas que têm trabalhos mais complexos ou difíceis) (Williams & Anderson, 1991).

Embora originalmente os CCOI abarcassem essencialmente o altruísmo (e.g., C. A. Smith et al., 1983), outros autores, posteriormente, incluíram também a cortesia, a pacificação e o encorajamento nesta dimensão, visto que partilham o denominador comum de corresponderem a comportamentos que visam ajudar outros indivíduos (N. P. Podsakoff et al., 2009).

De forma semelhante, conquanto os CCOO contemplassem originalmente apenas a obediência geral (ou conscienciosidade), outros autores (Coleman & Borman, 2000; Hoffman et al., 2007; LePine et al., 2002) incluíram, de igual modo, a virtude cívica e o desportivismo nesta categoria (N. P. Podsakoff et al., 2009).

Vários autores consideram útil a distinção entre CCOI e CCOO (Ilies, Fulmer, Spitzmuller & Johnson, 2009; Ilies, Nahrgang & Morgeson, 2007; Van Dyne et al., 1995). Diversos estudos têm contemplado esta classificação ao investigarem os CCO (e.g., Dalal, 2005; Fassina, Jones & Uggerslev, 2008a; Hoffman et al., 2007; Ilies et al., 2009; Ilies et al., 2007; K. Lee & Allen, 2002).

Foi já no dealbar do século XXI que P. M. Podsakoff et al. (2000) organizaram os diferentes constructos de CCO em torno de sete dimensões (já mencionadas na Tabela 5.2):

- (a) *Comportamento de ajuda*: envolve a ajuda voluntária de outros ou a prevenção da ocorrência de problemas relacionados com o trabalho. A primeira parte da definição abarca o altruísmo, o pacifismo e o encorajamento (Organ, 1988a), bem como os CCO dirigidos aos indivíduos (Williams & Anderson, 1991). A segunda parte da definição capta o conceito de cortesia (Organ, 1988a).
- (b) *Desportivismo*: refere-se não só ao facto do indivíduo não se lamentar quando é incomodado por outros (Organ, 1990), como também ser capaz de manter uma atitude positiva mesmo quando os acontecimentos não decorrem conforme o planeado, não se ofender quando os outros não seguem as suas sugestões, estar disposto a sacrificar os

seus interesses pessoais em prol do grupo e não considerar a rejeição das suas ideias como uma ofensa pessoal.

- (c) *Lealdade organizacional*: abarca os comportamentos dirigidos para a promoção da organização perante pessoas exteriores a esta, proteção e defesa da organização de ameaças externas e o manter-se empenhado com a organização mesmo perante condições adversas.
- (d) *Obediência organizacional*: inclui “a internalização e aceitação das regras organizacionais, regulamentos, procedimentos, daí advindo uma escrupulosa adesão às mesmas, ainda quando ninguém está a observar e a vigiar” (P. M. Podsakoff et al., 2000, p. 517). A obediência geral de Smith et al. (1983) e os CCOO de Williams e Anderson (1991) enquadram-se nesta dimensão. Tais comportamentos são considerados uma forma de CCO porque, embora se espere que todos os colaboradores obedeçam continuamente aos regulamentos, às regras e aos procedimentos das organizações onde trabalham, a verdade é que muitos não o fazem (Organ et al., 2006).
- (e) *Iniciativa individual*: compreende os atos voluntários de criatividade e inovação tendo em vista melhorar o desempenho da tarefa ou da organização, persistir com entusiasmo e esforço na concretização do seu trabalho, voluntariar-se para aceitar mais responsabilidades e encorajar outras pessoas da organização a fazer o mesmo. Organ (1988) refere que este tipo de comportamento é o mais difícil de distinguir dos comportamentos próprios do papel pois difere deste último mais em grau do que em género.
- (f) *Virtude cívica*: representa um interesse na organização como um todo. Tal manifesta-se na boa vontade para participar ativamente no governo da organização (e.g., participar em reuniões e debates sobre as políticas da organização, expressar a sua opinião sobre qual a estratégia que a organização deve seguir), acompanhar de perto as ameaças e oportunidades colocadas pelo meio envolvente (e.g., manter-se informado quanto às mudanças do sector que possam afetar a organização), e olhar pelo interesse da organização mesmo a expensas pessoais (e.g., reportar perigo de incêndio ou atividades suspeitas, fechar as portas, etc.).
- (g) *Autodesenvolvimento*: inclui os comportamentos voluntários levados a cabo pelos trabalhadores orientados para ampliar os seus próprios conhecimentos, competências e aptidões (e.g., frequentar cursos de formação avançada, acompanhar os progressos na

sua área de conhecimento, adquirir novas competências que aumentem o leque de contributos que o indivíduo pode ter na organização; J. M. George & Brief, 1992).

P. M. Podsakoff et al. (2000) referem que, tendo em consideração que praticamente toda a investigação desenvolvida em torno dos CCO foi influenciada por Katz (1964), não é de surpreender que as dimensões que emergem nos diversos estudos apresentem semelhanças com os comportamentos inovadores e espontâneos que Katz identificou originalmente.

Diversos estudos têm vindo a indicar que os contextos culturais podem interferir nas dimensões de CCO relevantes, contribuindo, assim, para alguma falta de consenso quanto à dimensionalidade do constructo (e.g., Farh, Earley & Lin, 1997; Farh et al., 2004; Rego & Cunha, 2010).

Por exemplo, em Portugal, Rego (2002; Rego & Cunha, 2010) encontrou quatro dimensões de CCO: harmonia interpessoal, conscienciosidade, iniciativa pessoal e identificação com a organização (Tabela 5.4).

Tabela 5.4: Dimensões de CCO detetadas em empresas operando em Portugal

Categorias	Caracterização (exemplos)
Harmonia interpessoal	Ter espírito de camaradagem. Partilhar conhecimentos e experiência com os outros. Não falar mal dos outros “nas suas costas”. Não “passar a vida” a lamentar-se dos “privilégios” dos outros. Ter espírito de iniciativa.
Espírito de iniciativa	Trazer soluções para os problemas (e não apenas problemas). Fazer sugestões de melhoria da organização. Apresentar soluções construtivas. Tentar resolver os problemas antes de apresentá-los ao chefe. Procurar melhorar espontaneamente os próprios conhecimentos, competências e capacidades.
Conscienciosidade	Avisar com antecedência quando não se pode comparecer ao trabalho. Não tratar de assuntos pessoais durante o horário de trabalho. Fazer o trabalho com rigor e seriedade (mesmo que ninguém veja).
Identificação com a organização	Ser leal à organização. Fazer esforços extra para beneficiá-la (mesmo com prejuízo pessoal). Promover os produtos e serviços da organização junto de familiares e amigos.

Fonte: Rego (2002, p. 39)

5.3.3 Serão os CCO um constructo de 2.^a ordem?

Nos desenvolvimentos acima expostos, apresentaram-se diferentes modelos de CCO e as respetivas dimensões pressupondo, portanto, que os CCO são operacionalizados de modo multidimensional. Não há, todavia, consenso na literatura sobre qual a melhor estratégia para analisar os CCO: (a) enquanto constructo latente, não distinguindo as diferentes dimensões, ou (b) seguindo uma abordagem multidimensional. Apresenta-se seguidamente alguma evidência empírica defendendo cada uma das opções.

Na meta-análise de LePine et al. (2002), os autores encontraram elevadas intercorrelações entre as diversas dimensões de CCO. Todas as correlações corrigidas entre altruísmo, virtude cívica, conscienciosidade, cortesia e desportivismo são fortes (variam entre 0,55 e 0,87) exceto a correlação entre virtude cívica e desportivismo ($r=0,40$). Observaram, também, que a relação entre as variáveis preditoras (i.e., satisfação, empenhamento, justiça, apoio do líder e conscienciosidade enquanto traço) e os CCO não depende do tipo de dimensão de CCO que está a ser medido. Mesmo quando consideram, em alternativa, os CCOI (altruísmo e cortesia) e *versus* os CCOO (desportivismo, virtude cívica e conscienciosidade), “as relações com os CCOI não foram significativamente diferentes das ocorridas com os CCOO para todas as variáveis preditoras” (LePine et al., 2002, p. 58). Deste modo, sugerem que os CCO devem ser tratados como um constructo latente onde as diferentes dimensões sejam consideradas indicadores imperfeitos do mesmo constructo.

Os autores não afastam, contudo, a possibilidade de, em certos contextos, ser mais adequado considerar as diferentes facetas dos CCO se as consequências inerentes a estas forem diferentes. Ilustrando: não é difícil de imaginar alguém que seja prestável e cooperativo para com os outros (elevado altruísmo) mas que, simultaneamente, hesite em se envolver em decisões que afetam a organização (baixa virtude cívica). A evidência empírica de Hoffman et al. (2007), obtida através de meta-análise, sugere igualmente que um único fator latente de CCO se adequa melhor aos dados (i.e., a correlação entre CCOI e CCOO ser fixada em 1) do que considerar os CCOI e CCOO como constructos distintos⁵⁹.

Noutros estudos meta-analíticos, porém, a correlação corrigida dos CCOI e CCOO é mais moderada, como ocorre em Dalal (2005) ($r=0,64$), levando Ilies et al. (2009) a defender que as duas dimensões dos CCO “embora relacionadas, são distintas (i.e., 60% da variância numa das dimensões não é explicada pela outra)” (p. 947). Também Ilies et al. (2007) constataram que a liderança LMX (i.e., trocas líder membro) está mais fortemente relacionada com os CCOI do que com os CCOO ($r=0,38$ *versus* $r=0,31$, respetivamente), conduzindo Ilies et al. (2009) a sugerirem que continua a ser frutuoso estudar os CCOI e os CCOO separadamente.

Ademais, Ilies et al. (2009), numa meta-análise onde coligam os traços de personalidade, a satisfação e os CCO, mostraram que a amabilidade está mais fortemente relacionada com os CCOI enquanto a conscienciosidade o está com os CCOO. Além disso, os resultados

⁵⁹ Numa primeira fase deste estudo as duas facetas dos CCO foram analisadas separadamente e apresentaram uma correlação de 0,98 (Hoffman et al., 2007).

revelaram também que: (a) a amabilidade tem tanto um efeito direto como um efeito indireto nos CCOI, mas apenas um efeito indireto nos CCOO enquanto, (b) a conscienciosidade apresenta efeitos diretos e indiretos nos CCOO e somente um efeito indireto nos CCOI. Por consequência, estes autores defendem que os CCOI e os CCOO devem ser considerados constructos distintos.

5.3.4 Os antecedentes dos CCO

Os investigadores identificaram um conjunto de variáveis que se enquadram no âmbito dos antecedentes dos CCO (Hoffman et al., 2007; Organ & Ryan, 1995; P. M. Podsakoff, MacKenzie & Bommer, 1996; P. M. Podsakoff et al., 2000; Van Dyne et al., 1994). Uma das categorizações possíveis apresenta quatro grandes grupos de variáveis: características individuais, características da tarefa, características organizacionais e comportamentos de liderança (P. M. Podsakoff et al., 2000). Que se tenha conhecimento, o estudo de P. M. Podsakoff et al. (2000) é o mais holístico no que concerne ao estudo dos antecedentes dos CCO, tomando em consideração a grande maioria dos estudos e meta-análises publicados até essa data. Tendo em conta as evidências de P. M. Podsakoff et al. (2000) e outros estudos meta-analíticos entretanto publicados, resumem-se os principais antecedentes dos CCO na Tabela 5.5.⁶⁰

Tabela 5.5: Principais estudos meta-analíticos atinentes ao desempenho extra papel publicados entre 2000-2009

Ano	Meta-análise	Antecedentes do desempenho extra papel ^a
2000	P. M. Podsakoff et al. (2000)	<p><i>Tipo de desempenho extra papel: CCO</i></p> <p>Características individuais do colaborador</p> <p><u>Atitudes dos colaboradores:</u> Satisfação (+); Perceções de justiça (+); Empenhamento organizacional (+); EA (+); Confiança no líder (+)</p> <p><u>Variáveis disposicionais:</u> Conscienciosidade (+); Amabilidade (+); Afetividade positiva (+); Afetividade negativa (-)</p> <p><u>Perceções atinentes ao papel:</u> Ambiguidade do papel (-); Conflito do papel (-)</p> <p><u>Capacidades dos colaboradores e diferenças individuais:</u></p> <p>Capacidade/Experiência/Formação/Conhecimento (+); Orientação profissional (-); Necessidade de independência (-); Indiferença face às recompensas (-)</p> <p>Características das tarefas</p> <p><i>Feedback</i> (+); Tarefas rotineiras (-); Tarefas intrinsecamente satisficentes (+)</p> <p>Características organizacionais</p> <p>Inflexibilidade organizacional (+); Coesão do grupo (+); Recompensas não controladas pelo líder (-); Distância espacial face ao líder (-); Apoio organizacional percebido (+)</p> <p>Comportamentos de liderança</p> <p>Liderança transformacional “global” (+); Articulação de uma visão (+); Modelo de comportamento adequado (+); Apoio na aceitação dos objetivos do grupo (+); Expetativas de elevado desempenho (+); Estimulação intelectual (+); Comportamento de recompensa contingente (+); Comportamento de recompensa não contingente (+); Comportamento de punição não contingente (-); Clarificação do papel do líder (+); Especificação de procedimentos pelo líder (-); Comportamentos do líder apoiantes (+); Trocas entre líder membro (teoria LMX) (+)</p>

⁶⁰ Face à profusão de estudos publicados nas últimas três décadas no âmbito do desempenho extra papel em geral e dos CCO em particular, ir-se-á recorrer essencialmente a estudos meta-analíticos para sistematizar os antecedentes dos constructos referidos. Estudos não englobados nas principais meta-análises sobre o tema apenas serão mencionados se forem considerados importantes para a pesquisa que se está a desenvolver.

Ano	Meta-análise	Antecedentes do desempenho extra papel ^a
2001	Borman, Penner, et al. (2001) ^b	<i>Tipo de desempenho extra papel: Desempenho contextual</i> Traços de personalidade Conscienciosidade (+) Amabilidade (+) Afetividade positiva (+) Extroversão (+) Afetividade negativa (-) Locus de controlo (+) Coletivismo (+) Outros traços orientados para a empatia (+) Prestabilidade (+)
2002	LePine et al. (2002)	<i>Tipo de desempenho extra papel: CCO</i> Satisfação (+) Empenhamento (+) Justiça (+) Apoio do líder (+) Conscienciosidade (+)
2002	Riketta (2002)	EA (+)
2005	Dalal (2005) ^b	<i>Tipo de desempenho extra papel: CCO</i> Satisfação com o trabalho (+) Empenhamento organizacional (+) Justiça organizacional (+) Conscienciosidade (+) Afetividade positiva (+) Afetividade negativa (-)
2006	Harrison et al. (2006)	Atitude global perante o trabalho (satisfação e empenhamento organizacional) (+)
2006	Hoffman e Woehr (2006)	<i>Tipo de desempenho extra papel: CCO</i> Ajustamento pessoa-organização (+)
2007	Hoffman et al. (2007)	<i>Tipo de desempenho extra papel: CCO</i> Satisfação com o trabalho (+) Empenhamento organizacional (+) Justiça distributiva (+) Justiça interaccional (+) Justiça procedimental (+)
2007	Ilies et al. (2007)	<i>Tipo de desempenho extra papel: CCO</i> Relações de troca líder-membro (+)
2008	Fassina et al. (2008a)	<i>Tipo de desempenho extra papel: CCO</i> Justiça distributiva (+) Justiça interaccional (+) Justiça procedimental (+)
2008	Fassina, Jones e Uggerslev (2008b)	<i>Tipo de desempenho extrapapel: CCO</i> Satisfação com o trabalho (+) Justiça distributiva (+) Justiça interaccional (+) Justiça procedimental (+)
2008	Ilies et al. (2009)	<i>Tipo de desempenho extra papel: CCO</i> Amabilidade (+) Conscienciosidade (+)
2009	Kaplan et al. (2009)	<i>Tipo de desempenho extra papel: CCO</i> Afetividade positiva (+) Afetividade negativa (-)
2009	Ng et al. (2009)	<i>Tipo de desempenho extra papel: Desempenho contextual</i> Satisfação com o trabalho (+) Efeito moderador da cultura nacional

Notas. (+) correlação ou relação positiva, (-) correlação ou relação negativa. ^a Apresentam-se os antecedentes com correlações significativas em pelo menos uma dimensão de DEP em análise. ^b Este estudo não apresenta a significância estatística das correlações apresentadas.

5.3.4.1 *Características individuais*

Os primeiros estudos atinentes às características individuais como antecedentes dos CCO (Bateman & Organ, 1983; O'Reilly & Chatman, 1986; C. A. Smith et al., 1983) apontam para duas causas principais (P. M. Podsakoff et al., 2000). A primeira engloba atitudes tais como a satisfação dos trabalhadores, o empenhamento organizacional, as percepções de justiça e a confiança no líder. A segunda inclui variáveis disposicionais tais como a amabilidade, a conscienciosidade e a afetividade positiva e negativa. Posteriormente, outros antecedentes foram investigados, nomeadamente as percepções atinentes às tarefas e as variáveis demográficas. Em seguida, estes antecedentes são analisados com mais pormenor.

5.3.4.1.1 *Atitudes*

A satisfação dos trabalhadores, o empenhamento organizacional, as percepções de justiça e o apoio do líder, para além de serem os antecedentes mais frequentemente investigados, apresentam relações significativas com os CCO, numa magnitude aproximadamente semelhante (LePine et al., 2002). A meta-análise de Hoffman et al. (2007) corrobora tais resultados: “as variáveis *atitudinais* [satisfação com o trabalho, empenhamento, justiça distributiva, justiça interaccional, justiça procedimental] explicam aproximadamente 12% da variância dos CCO” (p. 561). Quando se controla a variância partilhada com o DPP, as atitudes explicam 4,2% da variância única dos CCO (Hoffman et al., 2007).

Vejam-se, agora, os argumentos teóricos que suportam tais ligações. Bateman e Organ (1983) recorrem a duas bases conceptuais para explicar a relação entre a *satisfação com o trabalho*⁶¹ e os CCO. A primeira, a teoria das trocas sociais (J. A. Adams, 1965; Blau, 1964), sugere que as pessoas esforçam-se por atuar de forma recíproca para com quem os beneficia. Se a satisfação resultar do esforço de outros membros organizacionais (e.g., colegas, chefias) é provável que os indivíduos respondam com mais CCO. Com uma argumentação semelhante, MacKenzie et al. afirmam que os “trabalhadores satisfeitos com o seu trabalho demonstram CCO por gratidão à organização ou pelo desejo de retribuir as emoções de satisfação que vivenciam” (1998, p. 89).

A segunda, defende que os gestos pró-sociais ocorrem com maior probabilidade quando a pessoa vivencia um estado de espírito caracterizado pela afetividade positiva (tal como

⁶¹ A satisfação com o trabalho é “um estado emocional expresso através da avaliação afetiva e/ou cognitiva de uma experiência de trabalho, com algum grau de favorabilidade ou desfavorabilidade” (Brief, 1998, p. 86).

acontece com a satisfação com o trabalho). Fassina et al. (2008b) acrescentam uma terceira base conceptual: os trabalhadores satisfeitos envolvem-se em mais CCO por motivos instrumentais. Segundo os autores, os trabalhadores satisfeitos com o trabalho podem adotar CCO para proteger o seu *status* de “trabalhador valioso” aumentando, desse modo, a sua segurança no emprego (e.g., maior probabilidade de manter o emprego em situações de *layoff*).

As percepções de justiça e a satisfação com o trabalho estão entre os preditores *atitudinais* mais robustos mas a dimensão das correlações entre estes constructos levaram alguns investigadores (e.g., Organ, 1988b; Organ, 1990) a questionarem o papel que cada um desempenhava na relação com os CCO (Fassina et al., 2008b). As evidências empíricas obtidas por Fassina et al. (2008b) permitem concluir que a satisfação com o trabalho explica variância única nas cinco dimensões de CCO (altruísmo, conscienciosidade, cortesia, virtude cívica e desportivismo) após controlar o efeito das percepções de justiça; do mesmo modo, as percepções de justiça explicam variância dos CCO que não é captada pela satisfação com o trabalho.

Por outro lado, pesquisa recente permite concluir que os resultados podem variar em função da cultura nacional. A meta-análise de Ng et al. (2009) obteve evidência de que a relação entre a satisfação e o desempenho contextual é mais forte em culturas com baixa distância hierárquica e com elevada masculinidade (Hofstede, 1997, 2003). Para o DPP: a relação entre a satisfação e o DPP tende a ser mais forte nas culturas individualistas, com baixa distância hierárquica, reduzido controlo de incerteza e elevada masculinidade (Ng et al., 2009). Sendo Portugal caracterizado por uma cultura feminina, coletivista, com elevada distância hierárquica, com elevado controlo da incerteza e orientada para o baixo desempenho (Hofstede, 2003, nd-a; Jesuíno, 2002; Rego & Cunha, 2010), deduz-se que a relação entre a satisfação e os CCO e/ou o DPP tenha menor aderência.

As *percepções individuais de justiça* no contexto organizacional têm sido conceptualizadas pelo menos em torno de três dimensões fundamentais (Fassina et al., 2008b; Rego, 2000b, 2002): a justiça distributiva, a justiça procedimental e a justiça interacional ⁶².

⁶² A justiça distributiva focaliza-se no conteúdo, isto é, a justiça dos fins alcançados ou obtidos (J. A. Adams, 1965); respeita, por exemplo, aos salários, notações de desempenho, sanções disciplinares. A justiça procedimental focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar tais fins (e.g., Lind & Tyler, 1988). Abarca, designadamente, os procedimentos usados nos acréscimos salariais, processos disciplinares ou sistemas de avaliação de desempenho. A justiça interaccional reflete a qualidade da interação com os decisores (e.g., Bies & Moag, 1986); ocorre, por exemplo, quando o

É prolixa a evidência empírica sugerindo que as percepções de justiça podem promover os CCO (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Dalal, 2005; Fassina et al., 2008a, 2008b; LePine et al., 2002; Organ & Ryan, 1995; P. M. Podsakoff et al., 2000). No cerne explicativo desta relação encontra-se a teoria da identidade social, a teoria da troca social (R. H. Moorman & Byrne, 2005) e a teoria do contrato psicológico (Dalal, 2005; Rousseau, 1995). A primeira aduz que o tratamento justo que os indivíduos recebem sinaliza-lhes que são membros valiosos do grupo; assim, tendem a adotar mais CCO para manterem a posição positiva que alcançaram e contribuir empara o grupo a que se sentem ligados (Tyler & Blader, 2003).

A segunda sugere que os trabalhadores respondem ao tratamento justo (ou injusto), principalmente no que concerne à justiça procedimental e interacional, com mais (ou menos) CCO (Organ, 1988b).

A terceira propõe que quando um colaborador percebe uma quebra do contrato psicológico por parte do empregador, percebe uma inconsistência entre as palavras e os atos desse mesmo empregador (Robinson, 1996). Consequentemente, o colaborador perde a confiança em que os seus contributos atuais sejam retribuídos, como prometido, no futuro, diminuindo a sua motivação para contribuir positivamente para a empresa (Robinson, 1996).

Naturalmente, outros argumentos teóricos têm sido alvitrados para explicar a relação entre as percepções de justiça e os CCO. Uma análise detalhada dos mesmos pode ser consultada, por exemplo, em Rego (2002).

As diferentes facetas de justiça não influenciam os CCO do mesmo modo, de cultura para cultura (Rego & Cunha, 2010). Quando a conscienciosidade é conceptualizada como estando mais próxima dos CCOI do que dos CCOO, a evidência empírica sugere que a justiça interacional é o preditor mais forte dos CCOI, enquanto a justiça procedimental é o preditor mais forte dos CCOO (Fassina et al., 2008a). Por outro lado, Fassina et al. (2008b) observaram que: (a) a justiça procedimental somente prediz a virtude cívica e o desportivismo, (b) a justiça interacional prediz o altruísmo, a conscienciosidade, a cortesia, a virtude cívica e o desportivismo, e (c) a justiça distributiva unicamente prediz a virtude cívica. Neste estudo, os autores concluem, ainda, que pelo menos um tipo de justiça explica a

decisor age com dignidade e respeito e oferece às pessoas afetadas pelas decisões justificações adequadas, lógicas e genuínas. Importa ainda salientar “que esta visão tridimensional tem sido expandida, por alguns autores, para uma estrutura de quatro categorias (Konovsky, 2000). Na génese da expansão está a partição da faceta justiça interaccional em duas: interpessoal e informacional” (Rego, 2002, p. 79).

variância única de cada uma das facetas dos CCO, após controlar o efeito da satisfação com o trabalho e as restantes facetas de justiça (Fassina et al., 2008b). Das três facetas de justiça, a interacional é a que tem poder preditivo mais forte sobre os CCO.

Também em Portugal a evidência empírica de Rego e Cunha (2010) sugere que os trabalhadores são mais sensíveis à justiça interacional, sendo esta faceta da justiça, sobretudo a sua componente interpessoal, a que melhor explica os CCO. É possível que os colaboradores vejam os seus superiores como representantes da organização e reajam perante esta do mesmo modo que sentem serem tratados pelo superior (Rego & Cunha, 2010). Os autores sugerem, adicionalmente, que as características culturais de Portugal podem fortalecer o papel dos superiores na promoção dos CCO.

No que concerne ao *empenhamento organizacional*, argumentos teóricos semelhantes têm sido avançados na literatura. Por exemplo, Mowday et al. (1982) alegam que os colaboradores empenhados com a organização estão dispostos a dar algo de si para contribuir para o bem-estar da organização. Os fundamentos de tal relação serão explorados na secção 5.6 deste capítulo.

5.3.4.1.2 Variáveis disposicionais

As *variáveis disposicionais* que mais influenciam os CCO são a amabilidade, a conscienciosidade e a afetividade positiva e negativa. P. M. Podsakoff et al. (2000) defendem que estas variáveis contribuem para os CCO de forma indireta, porquanto predispõem as pessoas a adotarem certos comportamentos para com os colegas ou gestores (Organ & Ryan, 1995). As evidências, todavia, sugerem que grande parte das relações deixa de ser significativa quando os CCO auto-reportados são excluídos da análise, fazendo supor que alguns estudos apresentam problemas relacionados com variância do método comum (P. M. Podsakoff, MacKenzie & Podsakoff, 2003; P. M. Podsakoff & Organ, 1986).

Organ (1994) chega a referir que as evidências quanto à influência das variáveis disposicionais nos CCO são decepcionantes; mas observa que, até à época, poucos traços de personalidade tinham sido empiricamente avaliados (Organ & Ryan, 1995). Volvidos cerca de quinze anos, as evidências da meta-análise de Ilies et al. (2009) são mais animadoras. Os autores investigam o efeito da *amabilidade* e da *conscienciosidade* nos CCO.

A amabilidade é o “traço que permite distinguir entre as pessoas que se conseguem relacionar bem com os outros e aquelas que não o conseguem fazer” (Cunha et al., 2003, p. 57). As pessoas com elevada amabilidade têm predisposição para procurar ambientes que promovam um bom ambiente na perspectiva interpessoal; ao adotarem CCO, em especial os dirigidos aos indivíduos, procuram desenvolver e manter estes ambientes para si próprios (Ilies et al., 2009).

A conscienciosidade “representa o grau em que a pessoa é escrupulosa, cuidadosa e perseverante” (Cunha et al., 2003, p. 57). Os indivíduos conscienciosos “tendem a ser deliberadamente orientados para a organização, planeamento e conclusão das tarefas” (Cunha et al., 2003, p. 57) pelo que, ao adotarem CCO, podem estar a contribuir para um sentimento pessoal de realização no trabalho (Ilies et al., 2009).

As evidências de Ilies et al. (2009) relevam que: (a) a conscienciosidade liga-se mais fortemente com os CCO do que a amabilidade; (b) a amabilidade relaciona-se mais fortemente com os CCO dirigidos aos indivíduos e a conscienciosidade com os CCO dirigidos à organização; (c) a satisfação com o trabalho medeia o efeito dos traços de personalidade nos CCO (quanto aos CCOO a relação é totalmente mediada pela amabilidade e parcialmente mediada pela conscienciosidade, acontecendo o inverso para os CCOI); (d) estes resultados mantêm-se mesmo quando são excluídas as notações de CCO auto-reportadas, diminuindo, assim, a probabilidade das relações se deverem à variância do método comum. Borman, Penner, et al. (2001) concluíram, ainda, que as correlações entre os traços de personalidade (pelo menos no que respeita à conscienciosidade) são mais fortes com os CCO do que com o DPP, apresentando, na maior parte dos casos, diferenças significativas⁶³.

No que concerne à afetividade⁶⁴, a meta-análise de Dalal (2005) obtém evidência empírica de que a afetividade positiva está positivamente associada aos CCO ($r=0,34$) enquanto a negativa está negativamente associada, porém, de modo menos expressivo ($r=-0,10$). Estes resultados são coerentes com os obtidos, mais recentemente, por Kaplan et al. (2009).

⁶³ Note-se que os autores apenas analisaram os estudos publicados após a meta-análise de Organ e Ryan (1995).

⁶⁴ O quadro concetual da afetividade (considerada enquanto traço) contempla duas dimensões unipolares (Kaplan et al., 2009): a afetividade positiva (AP) e a afetividade negativa (AN). Uma mais elevada AP está associada à vivência de estados positivos como o entusiasmo, a vivacidade, a jovialidade, enquanto uma baixa AP está relacionada a sentimentos de letargia e falta de energia. Elevados níveis de AN estão associados a sentimentos como culpa, medo, ansiedade e nervosismo, enquanto baixos níveis de AN estão associados a sentimentos de serenidade e calma (Kaplan et al., 2009; Watson, Clark & Tellegen, 1988).

5.3.4.1.3 Percepções relativas aos papéis

Tanto a *ambiguidade de papel* como o *conflito de papel* estão negativamente relacionados com o altruísmo, a cortesia e o desportivismo (não acontecendo o mesmo com a conscienciosidade e a virtude cívica) (P. M. Podsakoff et al., 2000). No entanto, como estas variáveis estão relacionadas com a satisfação dos trabalhadores e a satisfação prediz os CCO, é provável que pelo menos uma parte da relação entre a ambiguidade, o conflito de papel e os CCO seja mediada pela satisfação (P. M. Podsakoff et al., 2000).

MacKenzie et al. (1998), numa amostra de vendedores, observaram que a relação entre a ambiguidade de papel, o conflito de papel e o DEP é mediada tanto pela satisfação com o trabalho quanto pelo empenhamento organizacional. Note-se, porém, que a mediação entre as percepções atinentes aos papéis e a satisfação não foi observada no estudo de Tompson e Werner (1997): apesar do conflito de papel influenciar diretamente os CCO (ajuda interpessoal, diligência pessoal, iniciativa individual, lealdade; R. H. Moorman & Blakely, 1995), a relação não é mediada pela satisfação com o trabalho, e é mediada somente pelo empenhamento organizacional numa das dimensões de CCO, a lealdade.

5.3.4.1.4 Variáveis demográficas

Embora vários argumentos teóricos sugerissem que as *variáveis demográficas* (e.g., género e antiguidade) estariam relacionadas com a adoção de CCO (e.g., Kidder & McLean Parks, 1993, citados por P. M. Podsakoff et al., 2000), os resultados de P. M. Podsakoff et al. (2000) não corroboram tal conexão. Não obstante, os autores salientam que são necessários mais estudos para decidir de forma conclusiva a influência, ou não, destas variáveis nos CCO.

5.3.4.1.5 Outras características individuais

Mais recentemente, outros antecedentes individuais dos CCO têm sido considerados na literatura. A título exemplificativo, refira-se o PsyCap (e.g., Avey, Luthans & Youssef, 2010), o clima psicológico (e.g., Biswas & Varma, 2007), o bem-estar psicológico (e.g., Daniels & Harris, 2000), as percepções de virtuosidade organizacional (e.g., Rego, Ribeiro & Cunha, 2010), o bem-estar afetivo (e.g., Rego, Ribeiro & Cunha, 2010), as percepções de RSE (Evans, Goodman, et al., 2011) e o ajustamento entre a pessoa e a organização (Hoffman & Woehr, 2006). Designadamente, a meta-análise de Hoffman e Woehr (2006) obteve evidência

empírica de que o ajustamento entre a pessoa e a organização⁶⁵ está moderadamente relacionado ($r=0,21$) com os CCO, sugerindo que quanto maior a congruência entre as normas e valores das organizações e os das pessoas (Powel, 1998) mais estas se predispõem a adotar CCO. O potencial explicativo das perceções de RSE e do PsyCap nos CCO será explorado nas secções 5.4 e 5.5 deste capítulo, respetivamente.

5.3.4.2 *Características da tarefa*

Vários estudos revelam a existência de associações entre as características da tarefa (*feedback*, tarefas intrinsecamente satisficentes e rotinização das tarefas) e os CCO (e.g., P. M. Podsakoff & MacKenzie, 1995). Enquanto as duas primeiras características estão positivamente relacionadas com os CCO, a última está negativamente relacionada. P. M. Podsakoff et al. (2000) referem que a influência das características da tarefa nos CCO não está suficientemente estudada. Consideram meritório analisar o papel da variedade, da identidade e do significado da tarefa nos CCO pois as evidências empíricas de Hackman e Oldham (1980) sugerem que estas características influenciam, de forma importante, os estados psicológicos dos colaboradores (e.g., perceções de responsabilidade pelos resultados, significado do trabalho), as suas atitudes (e.g, satisfação com o trabalho) e, conseqüentemente, o seu desempenho.

5.3.4.3 *Características organizacionais*

Das diferentes características organizacionais consideradas por P. M. Podsakoff et al. (2000), apenas a *coesão do grupo*, o *apoio organizacional percebido* (AOP) e *as recompensas sem controlo do líder* se relacionam significativamente e consistentemente com os CCO (as duas primeiras de forma positiva e a última de forma negativa)⁶⁶.

A investigação de P. M. Podsakoff et al. (2000) abarcou somente quatro estudos que relacionavam o AOP com os CCO, mais especificamente com o altruísmo (Shore & Wayne, 1993; Wayne, Shore & Liden, 1997), a ajuda interpessoal (R. H. Moorman, Blakely & Niehoff, 1998) e os CCOI (Settoon, Bennett & Liden, 1996). Mais recentemente, a meta-

⁶⁵ O ajustamento entre a pessoa e a organização é habitualmente definido “como ‘a congruência entre as normas e valores das organizações e as das pessoas’ [Chatman, 1989, p.339]. Nesta perspectiva, as investigações debruçam-se sobre o modo como os ‘padrões e conteúdo dos valores pessoais, quando justapostos com o sistema de valores de um contexto organizacional, afectam as atitudes e comportamentos individuais’ [Chatman, 1991, p.459]” (Cunha, Rego, Cunha, et al., 2007, p. 239).

⁶⁶ A inflexibilidade organizacional e a distância espacial face ao líder emergem com uma correlação significativa apenas com uma das dimensões dos CCO (desportivismo e altruísmo, respetivamente), não estando significativamente correlacionadas como mais nenhuma das dimensões estudadas por P. M. Podsakoff et al. (2000). Ou seja os resultados atinentes a estas variáveis não são consistentes (P. M. Podsakoff et al., 2000). Por esta razão estas variáveis foram incluídas no Tabela 5.5, mas não são aqui comentadas.

análise de Rhoades e Eisenberger (2002) demonstrou uma associação moderada entre o AOP e os CCOI ($r=0,22$) e os CCOO ($r=0,28$). A metodologia seguida, contudo, não permitiu aferir o nexo de causalidade entre os constructos. Essa causalidade foi empiricamente testada por Z. Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski e Aselage (2009). As evidências obtidas permitem afirmar que o AOP conduz, ao longo do tempo, a maiores níveis de DEP. Também Tremblay et al. (2010) concluíram que o AOP é um importante determinante dos comportamentos extra papel.

São três os principais argumentos teóricos para tal relação (Rhoades & Eisenberger, 2002; Tremblay et al., 2010). O primeiro, e porventura o mais vigoroso, deriva da teoria da troca social (Blau, 1964). O AOP pode ser entendido sob a forma de ações discricionárias ou favores levados a cabo por colaboradores, despertando sentimentos de dívida nos beneficiários (Tremblay et al., 2010). Desta forma, os membros organizacionais tendem a sentir-se motivados a retribuir o tratamento favorável que receberam e a exibir comportamentos condizentes com o apoio recebido (Wayne et al., 1997). Adotar comportamentos extra papel corresponde, então, a atuar de forma recíproca para com o empregador (Tremblay et al., 2010).

O segundo argumento remete para a identificação organizacional. É provável que o respeito, a atenção e a aprovação subjacente ao AOP satisfaça as necessidades socioeconómicas dos trabalhadores, levando-os a incorporar a pertença à organização e o *status* inerente ao cargo que ocupam na sua identidade organizacional (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Terceiro, o AOP pode fortalecer as crenças dos colaboradores em que a organização reconhece e recompensa o seu esforço e desempenho. Estes processos tendem a motivá-los para comportamentos extra papel (Tremblay et al., 2010; Wayne et al., 1997).

5.3.4.4 *Comportamentos de liderança*

São diversos os comportamentos de liderança que influenciam os CCO. Os principais são (a) os comportamentos de liderança transformacional⁶⁷ (comportamentos transformacionais “nucleares”, articulação de uma visão, modelo de conduta apropriado, fomento da aceitação dos objetivos do grupo, expectativas de desempenho elevadas, estimulação intelectual), (b) os

⁶⁷ A liderança transformacional “refere-se ao processo através do qual os líderes fomentam o empenhamento dos seguidores e os induzem a ultrapassar os seus autointeresses (designadamente os materiais) em prol dos objetivos da organização, assim conseguindo obter o seu empenhamento e produzindo grandes mudanças e elevados desempenhos. A génese do conceito deve-se ao trabalho de Burns (1978)” (Cunha et al., 2003, p. 309).

comportamentos de liderança transacional (comportamento de recompensa contingente, comportamento de punição contingente, comportamento de recompensa não contingente e comportamento de punição não contingente), (c) os comportamentos inerentes à teoria de liderança caminho-objetivos⁶⁸ (comportamento de clarificação do papel, comportamento de apoio do líder, especificação dos procedimentos), e (d) os comportamentos da teoria de liderança LMX (*Leader-Member Exchange* ou trocas líder-membro)⁶⁹ (P. M. Podsakoff et al., 2000).

Entre as dimensões da *teoria de liderança caminho-objetivos*, o comportamento de apoio do líder relaciona-se positivamente com todas as formas de CCO, enquanto o comportamento de clarificação do papel apenas com o altruísmo, a cortesia, a conscienciosidade e o desportivismo (P. M. Podsakoff et al., 2000). Embora a teoria de liderança caminho-objetivos preceda a teoria da liderança transformacional, a verdade é que a primeira tem recebido menos atenção na literatura empírica (Vecchio, Justin & Pearce, 2008), provavelmente devido a certas deficiências conceptuais e metodológicas que lhe foram apontadas (*vide* algumas dessas deficiências em Cunha et al., 2003, pp. 297-298).

Duas formas de *liderança transacional* relacionam-se de forma significativa com os CCO (altruísmo, cortesia, conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica): uma de forma positiva (comportamento de recompensa contingente) e outra de forma negativa (comportamento de punição não contingente) (P. M. Podsakoff et al., 2000).

A *liderança transformacional* relaciona-se de forma significativa, positiva e consistente com os CCO (altruísmo, cortesia, conscienciosidade, desportivismo e virtude cívica). Piccolo e Colquitt (2006) também aferiram que a liderança transformacional explica 21% da variância dos CCO, existindo, porém, um efeito moderador da relação líder-membro (a ligação entre a liderança e os CCO é mais forte quando as relações líder-membro são de elevada qualidade). Estes resultados não surpreendem, dado que a liderança transformacional visa, essencialmente, fomentar desempenhos que excedem as expectativas iniciais (e.g., Bass, 1985) e que este esforço extra pode emergir sob a forma de comportamentos de cidadania (P. M. Podsakoff et al., 2000). Ademais, os líderes transformacionais têm a capacidade de

⁶⁸ De acordo com a teoria caminho-objetivos (e.g., House, 1971) “o líder induzirá a motivação e satisfação dos seus colaboradores na medida em que estes percecionarem que: a) se exercerem um determinado esforço, terão bom desempenho; b) esse desempenho lhes permite aceder a resultados recompensadores” (Cunha et al., 2003, p. 296).

⁶⁹ A teoria de liderança LMX (ou trocas líder-membro) “primeiramente denominada de teoria das ligações diádicas verticais (Dansereau et al., 1975), assenta na premissa básica segundo a qual os líderes desenvolvem relações de troca diferenciadas com os seus subordinados, de tal modo que as duas partes definem mutuamente papéis” (Cunha et al., 2003, p. 312).

articular a visão e a missão da organização, persuadindo os seguidores a ultrapassar os interesses pessoais em prol do coletivo (Piccolo & Colquitt, 2006). Tais comportamentos podem, ainda, suceder porque as condutas transformacionais dos líderes “geram sentimentos de confiança e satisfação entre os colaboradores, tendendo estes a actuar reciprocamente com actos que ultrapassam as suas «obrigações normais», isto é, com comportamentos de cidadania” (Rego, 2002, p. 181).

Finalmente, os comportamentos de *liderança das trocas líder-membro (LMX)* relacionam-se positivamente com o altruísmo e os CCO “globais” (P. M. Podsakoff et al., 2000). Originalmente, a teoria LMX colheu influências da teoria das trocas sociais (Blau, 1964) com vista a explicar as relações diádicas e as ligações entre os processos de liderança e os resultados (Ilies et al., 2007). As relações líder-membro de alta qualidade caracterizam-se por elevados níveis de confiança, interação, apoio, recompensas formais e informais (Dienesch & Liden, 1986; Ilies et al., 2007). Por conseguinte, os subordinados com relações de troca LMX de elevada qualidade retribuem envolvendo-se em CCO que beneficiam o líder e outros membros organizacionais (Ilies et al., 2007). A meta-análise de Ilies et al. (2007) concluiu não só que as trocas líder-membro estão positivamente relacionadas com os CCO ($r=0,37$) mas também que a relação é mais forte para os CCOI ($r=0,38$) do que para os CCOO ($r=0,31$), sendo esta diferença estatisticamente significativa. Tais resultados sugerem que os CCO têm um papel a desempenhar nos processos de troca social (Blau, 1964) e na norma da reciprocidade (Gouldner, 1960).

5.3.5 Do discricionário ao requerido: os CCO aproximam-se do desempenho próprio do papel

Há uma década atrás e com base na evidência empírica existente até então, Rego (2002), alertou para a fluidez da fronteira entre os comportamentos próprios do papel e os comportamentos extra papel. Segundo este autor, a avaliação das dificuldades de diferenciação pode ser edificada a partir dos seguintes aspetos:

- (a) Dois observadores podem ter diferentes expectativas acerca do comportamento do mesmo colaborador. Por exemplo, um considera que dado comportamento não faz parte das funções inerentes ao posto ocupado, enquanto outro o considera como parte integrante do cargo. Tal por advir, por exemplo, de concepções diferentes de um gerente e de um subgerente quanto ao conteúdo do cargo de um indivíduo.

- (b) Um determinado observador pode constatar o mesmo comportamento em dois colaboradores mas designar o de um deles como sendo comportamento próprio do papel e o de outro como extra papel. Por exemplo, o superior hierárquico pode ter expectativas superiores para com um colaborador que trabalhe na organização há mais tempo ou que possua habilitações mais elevadas.
- (c) O mesmo observador pode ter diferentes expectativas em distintos momentos temporais. Há medida que um colaborador ganha experiência e domínio na execução das tarefas pode, gradualmente, vir-lhe a ser solicitado que adote comportamentos que antes não lhe eram requeridos.
- (d) É possível que vários comportamentos habitualmente considerados como sendo extra papel façam parte das expectativas de papel em muitos cargos. Consequentemente, a classificação como sendo próprio do papel ou extra papel depende da sua intensidade, dos efeitos positivos na organização, e do facto de fazer parte, ou não, das expectativas formais inerentes ao cargo. Esta questão já tinha sido brevemente referida no início deste capítulo. As exigências formais do trabalho de uma pessoa que ocupa um cargo de chefia podem incluir comportamentos que não são desejados nem expectáveis em colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos (e.g., sem responsabilidades de supervisão). Isto é, podem existir dimensões habitualmente consideradas como comportamentos extra papel ou CCO que, para alguém que ocupe cargos de chefia, sejam reconhecidas como fazendo parte do papel (Conway, 1999).
- (e) As pessoas de diferentes culturas podem ter concepções distintas acerca do que é ou não exigível aos ocupantes dos cargos. Existe evidência empírica de que o conceito de CCO varia entre culturas (Gelfand, Erez & Aycan, 2007). Por exemplo, nos países caracterizados por elevada distância hierárquica (Hofstede, 1997, 2003), as pessoas incluem um maior número de comportamentos extra papel nas tarefas prescritas ou esperadas (Rego, 2002).

Entretanto, outros argumentos têm sido sugeridos com vista a aproximar os comportamentos discricionários dos comportamentos requeridos. Por um lado, as características do trabalho e das organizações têm vindo a mudar (Griffin et al., 2007). Os contextos organizacionais são cada vez mais dinâmicos (Griffin et al., 2007), havendo crescente interdependência e incerteza dos sistemas organizacionais (Howard, 1995). A incerteza influencia o quão formalizados podem ser os papéis de trabalho e, assim, determina se um indivíduo pode ser eficaz simplesmente cumprindo o que é requerido ou se, em alternativa, é necessário

adaptar-se e iniciar mudanças (Griffin et al., 2007). A interdependência determina se um indivíduo, para ser eficaz, necessita apenas de gerir as responsabilidades a seu cargo ou, se tem igualmente de atuar no sentido de apoiar o amplo contexto social da organização (Griffin et al., 2007). Quanto maior a interdependência e a incerteza dos sistemas organizacionais mais os comportamentos, habitualmente considerados discricionários, se aproximam do requerido pelo papel.

Por outro lado, as alterações ocorridas nas últimas duas décadas, envolvendo processos de *downsizing*, redução de custos, aumento da competição entre empresas e mais, recentemente, a crise económica, conduziram: (a) a funções descritas, formalmente, de modo mais abstrato, (b) à ausência de descrição de funções ou (c) a funções cuja descrição formal é irrelevante para o exercício do cargo (e.g., porque está ultrapassada) (Turnipseed & Wilson, 2009). Tal levou Turnipseed e Wilson (2009) a considerarem as alterações ao nível do contrato psicológico como argumento principal da aproximação dos comportamentos discricionários aos requeridos.

Num contexto de trocas sociais, os colaboradores podem alterar psicologicamente a descrição das suas funções ao longo do tempo, surgindo um novo conjunto de obrigações no trabalho (Rousseau, 1989). O contrato psicológico pode ser um determinante poderoso do comportamento das pessoas no trabalho (Schein, 1980; Turnipseed & Wilson, 2009). Por exemplo, os colaboradores que desenvolvem contratos relacionais acreditam que estão em dívida para com a organização em diversos comportamentos que vão para além da descrição formal do cargo; por sua vez, os colaboradores transaccionalmente ligados à organização podem aumentar psicologicamente a sua descrição de funções de modo a abarcar os CCO.

Além disso, atendendo que os CCO contribuem para o aumento da eficácia organizacional (Organ, 1988a), torna-se natural que os gestores tenham um interesse pessoal no desempenho dos colaboradores, desenvolvendo expectativas, não limitadas à descrição formal do cargo, acerca do que eles devem fazer (Turnipseed & Wilson, 2009). Quando os gestores comunicam que esse comportamento, apesar de não estar formalmente descrito, é desejado, estão de modo implícito a prometer alguma recompensa futura caso os colaboradores adotem mais CCO (Rousseau, 1995; Turnipseed & Wilson, 2009). Este processo conduz a que os tradicionais comportamentos de cidadania sejam percebidos como condutas requeridas à luz dos contratos psicológicos (Turnipseed & Wilson, 2009).

Os argumentos de Turnipseed e Wilson (2009) são, em grande medida, corroborados pela evidência empírica obtida pelos autores: (a) em média, 19% dos CCO eram percebidos pelos colaboradores como fazendo parte da descrição explícita das suas funções e 8% perceberam que podiam ser recompensados (ou punidos) pela execução (ou não execução) desses comportamentos; (b) quando inquiridos sobre se *deviam* adotar CCO, numa escala de 1 (nunca) a 5 (sempre), as respostas médias dos colaboradores variaram entre 3,14 (no desportivismo) e 4,19 (nos comportamentos de ajuda). Ademais, diversa evidência empírica tem demonstrado que: (a) quando os gestores são chamados a avaliar o desempenho dos seus subordinados, eles tomam os CCO em consideração e que (b) os CCO influenciam as decisões dos gestores quanto a promoções, formação e repartição de recompensas (P. M. Podsakoff et al., 2000).

Hoffman et al. (2007), porém, questionam se a covariância que se observa entre os CCO e o DPP é “real”, isto é, se reflete um halo verdadeiro ou ilusório. É possível que os colaboradores que obtenham elevados níveis de desempenho de tarefa, também evidenciem graus superiores de CCO, correspondendo, desta forma, a um halo verdadeiro. Alternativamente, a associação entre o DPP e os CCO pode resultar da falta de capacidade do avaliador para distinguir entre CCO e DPP, sendo que, neste caso, a situação refletirá um halo ilusório.

Acerca deste assunto, interessará, agora, retomar as palavras de P. M. Podsakoff et al. (2000): “independentemente dos CCO serem próprios do papel ou extra papel, o que realmente importa é se estas formas de comportamento têm efeitos independentes no desempenho organizacional e se têm diferentes antecedentes” (p. 549). Se os comportamentos próprios do papel e extra papel têm efeitos únicos no desempenho organizacional e/ou influenciam distintas facetas do sucesso organizacional, é importante compreender esses efeitos (P. M. Podsakoff et al., 2000). Do mesmo modo, se os antecedentes dos CCO e do DPP são diferentes, então é necessário conhecê-los, pois tal sugere que existem múltiplos mecanismos através dos quais se pode alcançar o sucesso organizacional (P. M. Podsakoff et al., 2000). Assim, considera-se profícuo continuar a investigar os antecedentes dos CCO e do DPP.

Em seguida, tendo em conta as premissas da presente investigação, foca-se (a) as percepções de RSE enquanto antecedente do DPP e dos CCO (secção 5.4), (b) o PsyCap enquanto antecedente do DPP e dos CCO (secção 5.5), e (c) o EA antecedente do DPP e dos CCO (secção 5.6).

5.4 Percepções de RSE, DPP e CCO: fundamentação teórica e hipótese de investigação

Como anteriormente mencionado, o estudo das percepções de RSE inscreve-se na abordagem dos climas psicológicos. O clima psicológico corresponde à interpretação que um indivíduo faz do seu ambiente de trabalho. É uma representação cognitiva individual dos eventos que lhe são próximos e que conferem sentido e significado ao seu ambiente (C. P. Parker et al., 2003). Os climas psicológicos são uma forma adequada de estudar os antecedentes desempenho pois as atitudes e comportamentos das pessoas do trabalho resultam, em grande medida, das interpretações que cada um faz do seu clima de trabalho (J. Z. Carr et al., 2003; C. P. Parker et al., 2003). Esta linha de estudo tem sido seguida por diversos investigadores (e.g., Evans & Davis, 2011; Evans, Goodman, et al., 2011).

A responsabilidade social envolve ações que beneficiam diversas partes interessadas, incluindo os acionistas, os fornecedores, os colaboradores, os clientes e a comunidade (Evans, Goodman, et al., 2011). Por esse motivo, adotar comportamentos que beneficiam os colegas de trabalho, os grupos da organização ou a organização (e.g., CCO) pode ser consistente com as percepções positivas de RSE (Evans, Goodman, et al., 2011). Evans, Goodman, et al. (2011) e Lin et al. (2010) obtiveram evidência empírica de que as percepções de RSE estão positivamente relacionadas com os CCO. Quanto à relação entre percepções de RSE e DPP, a evidência empírica é mais escassa. Carmeli et al. (2007) concluíram que as percepções de RSE têm um efeito positivo na identificação organizacional dos membros, a qual, por seu turno, influencia positivamente o ajustamento do indivíduo à organização e o seu desempenho individual.

Por outro lado, P. M. Podsakoff et al. (2000) afirmou que as “variáveis abrangendo o ‘moral’ dos colaboradores parecem ser determinantes importantes dos comportamentos de cidadania [organizacional]. Estes resultados levantam a questão de saber se existem outras variáveis que influenciem o moral dos colaboradores (...) cujos efeitos também seja importante analisar” (p.530). Sugere-se, neste trabalho, que as percepções de RSE podem ser uma dessas variáveis.

São diversos os argumentos que permitem aduzir uma relação positiva entre as percepções de RSE e o desempenho individual (DPP e CCO). Uma das razões é a *identificação organizacional*. Esta é “uma forma de vinculação psicológica que ocorre quando os membros da organização adotam as características definidoras desta como características definidoras de si próprios” (Dutton et al., 1994, p. 242).

Para Dutton et al. (1994), a identificação organizacional inclui dois tipos de imagem: a identidade organizacional percebida e a imagem externa construída. A identidade organizacional percebida (“o que é a minha organização”) incorpora o que, do ponto de vista do colaborador, é central, distintivo e duradouro na organização (Albert & Whetten, 1985; Dutton et al., 1994). A imagem externa construída (“como as entidades externas veem a minha organização”) abarca as percepções que os membros de uma organização têm sobre as crenças de membros externos (Dutton et al., 1994; Herrbach & Mignonac, 2004; Mael & Ashforth, 1992). As percepções positivas de RSE podem contribuir para a identificação dos colaboradores porque aumentam os seus sentimentos de autoestima e tornam a identidade organizacional percebida e a imagem externa construída mais atrativas e mais distintivas (quando comparadas com as organizações com pior desempenho na RSE).

Uma forte identificação dos indivíduos com a organização pode traduzir-se em resultados desejáveis, tais como cooperação, esforço e participação, empenhamento organizacional, satisfação com o trabalho, motivação intrínseca, orientação para o cliente, defesa da organização, avaliação positiva da organização, comportamentos extra papel e de cidadania organizacional, e DPP (Ashforth, Harrison & Corley, 2008; Carmeli et al., 2007; Dutton et al., 1994; Riketta, 2005; Van Knippenberg, 2000).

Argumenta-se que quando o colaborador percebe a identidade organizacional e a reputação externa da sua organização como atraentes, é provável que atue para reforçar tal reputação (e.g., pronunciando-se favoravelmente acerca da organização na presença de pessoas exteriores à mesma e convidando pessoas competentes a apresentarem uma candidatura à empresa), denote melhor desempenho e beneficie toda a organização (cuja sobrevivência entende ligada à sua própria sobrevivência) (Dutton et al., 1994; Maignan & Ferrell, 2001a; Rego, Leal, et al., 2008). Se o colaborador percebe que a organização tem má reputação, é provável que o sentido de lealdade afrouxe, os comportamentos de cidadania organizacional diminuam e o desejo de deixar a organização se intensifique (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Maignan & Ferrell, 2001a; D. K. Peterson, 2004; Rego, Leal, et al., 2008).

Segundo Carmeli et al. (2007), os colaboradores que trabalham em organizações que são percebidas como tendo um elevado desempenho social, quando comparados com os que trabalham em organizações percebidas como tendo baixo desempenho social, têm maior probabilidade de desenvolver elevados níveis de identificação organizacional. Por sua vez, a

identificação organizacional e o ajustamento dos membros organizacionais medeiam a relação entre as percepções de RSE e o desempenho individual (Carmeli et al., 2007).

Um segundo argumento que permite aduzir que as percepções de RSE influenciam o desempenho é a *norma da reciprocidade* (Gouldner, 1960). Esta norma impele os colaboradores a retribuírem o tratamento vantajoso que receberam das organizações onde trabalham, atuando de uma forma que seja valorizada por essa mesma organização (e.g., Eisenberger et al., 2001). Diversos estudos de igual modo demonstraram empiricamente que os colaboradores atuam de forma recíproca perante percepções de quebra do contrato psicológico, reduzindo o empenhamento para com a organização, diminuindo a confiança no empregador, e baixando os níveis de desempenho (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000, 2002).

O apoio organizacional percebido também desencadeia nos colaboradores a obrigação de se preocuparem com a saúde da organização e aumenta-lhes a necessidade de a ajudarem a alcançar os seus objetivos (Eisenberger et al., 2001). Eisenberger et al. (2001) sugeriu que o apoio organizacional percebido contribui para o EA e desempenho (próprio do papel e extra papel), criando no colaborador um sentido de obrigação em preocupar-se com a organização e alcançar os seus objetivos.

Swaen e Maignan (2001) sugerem que os colaboradores podem reagir à RSE evidenciando mais CCO porque existe “algo” semelhante a um contrato psicológico e acordos implícitos com a empresa, levando-os a exibir CCO devido à confiança mútua e aos valores partilhados entre as partes. Os colaboradores “a quem a organização garante maiores benefícios socioeconómicos são os que, mais provavelmente, retribuem o favor e adotam comportamentos que protegem a organização, aumentam a sua reputação e beneficiam o todo” (J. W. Graham, 1991, p. 260), nomeadamente mediante a adoção de CCO (Swaen & Maignan, 2001).

O terceiro argumento plausível para a relação entre as percepções de RSE e o desempenho dos colaboradores é o *sentido de propósito e de significado do trabalho*. Quando os colaboradores sentem que a organização se preocupa e apoia a comunidade (e.g., fazendo contribuições caritativas; desenvolvendo parcerias com escolas locais; apoiando os desportos e atividades culturais; encorajando os colaboradores a juntarem-se a organizações cívicas) é provável que desenvolvam o sentido de propósito e a sensação de que desempenham trabalho com significado (Ashmos & Duchon, 2000; Kets de Vries, 2001; Rego & Cunha, 2008a). As

consequências podem ser o aumento da autoestima, da esperança, dos níveis de saúde, da alegria e do sentido de crescimento individual (Kets de Vries, 2001). Como resultado, os colaboradores trazem todo o seu “eu” (físico, emocional, mental e espiritual) para a organização, assumem o trabalho mais como uma vocação do que como um “emprego”, tornando-os mais empenhados no desempenho individual e organizacional (Rego & Cunha, 2008a; T. A. Wright & Cropanzano, 2004). Diferentemente, quando os colaboradores sentem que a organização dificulta a satisfação das suas necessidades sociais, não se preocupa com o seu bem-estar e não contribui para a realização de trabalho com significado, é provável que permaneçam na organização apenas porque necessitam, fazendo unicamente o que é necessário para manter o emprego (i.e., evitando comportamentos extra papel).

Um quarto argumento pode ser edificado na *teoria da aprendizagem social* (Bandura, 1969, 1977b) e no discurso normativo, tal como é sugerido por Evans, Goodman, et al. (2011). O constructo de percepções de RSE “envolve prescrições comportamentais atinentes a como cada um *deve* atuar” (Evans, Goodman, et al., 2011, p. 81). Segundo Evans, Goodman, et al. (2011), tais padrões normativos de conduta são comunicados, em parte, aos colaboradores através do processo da teoria da aprendizagem social. As expectativas comportamentais e as normas são aprendidas através da observação da conduta das pessoas que rodeiam o indivíduo (Bandura, 1977b). Os colaboradores procuram, muitas vezes, igualar os comportamentos dos líderes e gestores cuja conduta, comunicação e ações refletem abertura, honestidade e justiça (M. E. Brown, Trevino & Harrison, 2005). Se as percepções de RSE estão normativamente arraigadas é muito possível que afetem o comportamento dos indivíduos no trabalho não apenas devido ao sentimento de responsabilização mas também devido ao modelo de comportamento que os outros representam e ao discurso normativo subjacente (Evans, Goodman, et al., 2011).

Tendo em atenção o antes exposto, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H5a: As percepções de RSE predizem o desempenho próprio do papel.

H5b: As percepções de RSE predizem os comportamentos de cidadania organizacional.

5.5 PsyCap, DPP e CCO: fundamentação teórica e hipóteses de investigação

Os trabalhos de Luthans e colaboradores baseiam-se na tese de que o PsyCap prediz o desempenho (e.g., Luthans, Youssef, et al., 2007a). Aliás, até à data, o DPP foi o resultado do trabalho mais vezes investigado enquanto consequência do PsyCap (Avey, Reichard, et al., 2011). Segundo Avey, Reichard, et al. (2011, p. 135)

[os] indivíduos com elevados níveis de PsyCap têm maior probabilidade de atuar energeticamente e endereçar esforços que se manifestam em elevados níveis de desempenho ao longo do tempo. Isto acontece porque os indivíduos com maiores níveis de autoeficácia dirigem os seus esforços para objetivos que pessoalmente acreditam serem capazes de alcançar. Para além disso, têm força de vontade e concebem diversas soluções para os problemas (esperança); constroem atribuições internas e têm expetativas positivas quanto aos resultados (otimismo); respondem positivamente e persistem mesmo perante adversidades e contrariedades (resiliência).

A argumentação subjacente baseia-se, pelo menos em parte, na teoria dos recursos psicológicos (Hobfoll, 2002) e na teoria das emoções positivas (e.g., Fredrickson, 2001). As emoções positivas contribuem para alargar os reportórios de pensamento-ação das pessoas e edificar os seus recursos pessoais duradouros (Fredrickson, 2001). O PsyCap inclui recursos psicológicos dos indivíduos que recorrem a cognições positivas relacionadas com o trabalho (e.g., ter esperança quanto aos objetivos do trabalho; ter habilidade para superar obstáculos; fazer uma avaliação positiva do futuro e ter confiança nas suas aptidões e capacidades) (Gooty et al., 2009). Quando os indivíduos possuem recursos psicológicos (Gooty et al., 2009; Hobfoll, 2002): (a) têm maior probabilidade de se manterem motivados nas atividades que permitem alcançar os objetivos; (b) não desistem facilmente perante desafios; (c) têm maior probabilidade de possuir e desenvolver os recursos necessários para responder às solicitações. Por conseguinte, um mais alto nível de PsyCap representa maiores níveis de recursos psicológicos, os quais podem ajudar os indivíduos a alcançar maiores níveis de DPP.

Avey, Luthans e Youssef (2010) e Youssef e Luthans (2010) sugerem que o PsyCap pode contribuir não só para o aumento do DPP como também para atitudes positivas e comportamentos extra papel. Em geral, os colaboradores que denotam recursos psicológicos positivos parecem adotar mais CCO quando comparados com os desprovidos de tais recursos (Avey, Luthans & Youssef, 2010). Isso sucede porque as pessoas, ao vivenciarem emoções positivas, aumentam as suas competências para adotarem comportamentos extra papel, tais como a partilha de ideias criativas ou as sugestões de melhoria (Avey, Luthans & Youssef,

2010; Avey, Reichard, et al., 2011). Por outro lado, os indivíduos com mais alto PsyCap recorrem às suas forças psicológicas positivas para ultrapassar obstáculos, recuperar das adversidades e participar em mais comportamentos discricionários (Gooty et al., 2009). Um colaborador que avalia o seu futuro na organização de modo mais favorável tenderá a empregar mais esforço para tornar esse futuro efetivamente vantajoso, levando-o a adotar CCO, sejam dirigidos aos indivíduos ou à organização (Gooty et al., 2009).

A evidência sugere que o PsyCap prediz o DPP (Avey, Reichard, et al., 2011; Gooty et al., 2009; Luthans, Avolio, et al., 2007; Luthans, Norman, et al., 2008; S. J. Peterson et al., 2011; S. J. Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2010), os CCO (Avey, Reichard, et al., 2011) tanto dirigidos à organização (Avey, Luthans & Youssef, 2010; Gooty et al., 2009; Norman, Avey, et al., 2010) quanto aos indivíduos (Gooty et al., 2009). Tendo em atenção o antes exposto, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H6a: O PsyCap prediz o desempenho próprio do papel.

H6b: O PsyCap prediz os comportamentos de cidadania organizacional.

Sugeriu-se, anteriormente, que as percepções positivas de RSE podem conduzir a mais elevados níveis de desempenho. No entanto, “se o indivíduo não possui a aptidão ou a capacidade individual para desenvolver a tarefa” (Luthans, Norman, et al., 2008, p. 225), as suas percepções de RSE, mesmo quando positivas, podem não conduzir, necessariamente, a um elevado nível de sucesso (nomeadamente quanto ao DPP). A relação entre as percepções de RSE e o desempenho individual pode ser mediada pelo PsyCap. Por conseguinte, propomos que os indivíduos com percepções positivas de RSE desenvolvam mais elevado PsyCap, o qual contribui para mais elevados desempenhos. Consideramos que essa mediação é parcial por diversas razões: (a) tal como será proposto na secção 5.6 deste capítulo, o EA é outro mediador da relação; (b) outros mediadores que não o PsyCap e o EA (e.g., confiança, sentido de significado no trabalho, identificação organizacional) podem mediar a relação. Daí que se proponha:

H7a: O PsyCap medeia parcialmente a relação entre as percepções de RSE e o desempenho próprio do papel.

H7b: O PsyCap medeia parcialmente a relação entre as percepções de RSE e os comportamentos de cidadania organizacional.

5.6 Empenhamento afetivo, DPP e CCO: fundamentação teórica e hipóteses de investigação

O sentimento do valor acrescentado da lealdade e empenhamento dos colaboradores mantém-se tão verdadeiro como quando foi expresso, pela primeira vez, há mais de 100 anos, por Hubbard (T. A. Wright & Bonett, 2002). A principal razão que subjaz a tal interesse é a relação positiva entre o empenhamento organizacional e resultados importantes para as organizações, como o absentismo, o *turnover* e o desempenho no trabalho (T. A. Wright & Bonett, 2002).

Como o EA se baseia numa ligação emocional à organização, os colaboradores com fortes laços afetivos tendem a ausentar-se menos vezes do trabalho, estar com maior motivação para obter superiores níveis de desempenho e adotar mais CCO (Meyer & Allen, 1997). Os estudos sugerem que o EA correlaciona-se de forma positiva e consistente com o DPP e com os comportamentos extra papel e CCO (e.g., N. J. Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002). A evidência, porém, vai no sentido de mostrar uma relação mais forte com os CCO do que com o DPP (Meyer et al., 2002; Riketta, 2002).

Tem sido sugerido que as fracas relações entre as atitudes relacionadas com o trabalho e o DPP possam ser explicadas pela influência que as capacidades e a motivação da pessoa têm no exercício das suas tarefas (Hoffman et al., 2007). Visto que a adoção de mais CCO, geralmente, não requer conhecimentos, competências e capacidades específicas, estes comportamentos têm sido considerados essencialmente um fenómeno motivacional (Hoffman et al., 2007). Na medida em que os comportamentos extra papel são, habitualmente, voluntários, dependem em maior medida de fatores motivadores intrínsecos do que os comportamentos próprios do papel (Riketta, 2002). Por consequência, a literatura sugere que as medidas de CCO tendem a demonstrar relações mais fortes com as atitudes relacionadas com o trabalho do que as medidas de DPP (Hoffman et al., 2007; Riketta, 2002). As evidências empíricas obtidas nas meta-análises de Hoffman et al. (2007) e de Riketta (2002) corroboram este padrão de relações:

- (a) As atitudes das pessoas no trabalho (satisfação com o trabalho, empenhamento, justiça distributiva, justiça internacional e justiça procedimental) estão mais fortemente correlacionadas com os CCO do que com o DPP (as correlações médias são 0,24 e 0,16, respetivamente, no estudo de Hoffman et al., 2007);

- (b) O EA está mais fortemente correlacionado com o DEP ($r=0,25$) do que com o DPP ($r=0,18$) (Riketta, 2002).
- (c) No seu conjunto, as variáveis atitudinais explicam 12% dos CCO e apenas 4,5% do DPP. Após controlar a variância partilhada com o DPP, as variáveis *atitudinais* explicam 4,2% dos CCO. Quando o efeito da variância partilhada com os CCO é controlado, as variáveis *atitudinais* explicam menos de 1% da variância do DPP.

Tendo em atenção o antes exposto, apresentam-se as seguintes hipóteses:

H8a: O empenhamento afetivo prediz o desempenho próprio do papel.

H8b: O empenhamento afetivo prediz os comportamentos de cidadania organizacional.

Atendendo que as perceções de RSE podem fomentar o EA e que daí podem advir níveis superiores de desempenho, propõe-se que o EA medeia a relação entre as perceções de RSE e o desempenho individual. Considera-se que essa mediação é parcial: (a) tal como proposto anteriormente, o PsyCap é outro mediador da relação; (b) outros mediadores que não o PsyCap e o EA podem mediar a relação. Daí que se proponha:

H9a: O empenhamento afetivo medeia parcialmente a relação entre as perceções de RSE e o desempenho próprio do papel.

H9b: O empenhamento afetivo medeia parcialmente a relação entre as perceções de RSE e os comportamentos de cidadania organizacional.

Tendo em atenção o exposto nesta secção, nas secções 5.4 e 5.5, e o modelo conceptual da Figura 1.1. igualmente se propõe:

H10a: O PsyCap e o empenhamento afetivo medeiam parcialmente a relação entre as perceções de RSE e o desempenho próprio do papel.

H10b: O PsyCap e o empenhamento afetivo medeiam parcialmente a relação entre as perceções de RSE e os comportamentos de cidadania organizacional.

CAPÍTULO 6

METODOLOGIA

Este capítulo descreve as principais etapas da construção e validação dos instrumentos de medida das variáveis em estudo, e expõe os procedimentos usados na recolha dos dados e a caracterização das amostras. Está organizado em quatro partes. A primeira enquadra a metodologia de investigação seguida na pesquisa. A segunda contém uma panorâmica geral das amostras e das metodologias de análise de dados. A terceira descreve o primeiro estudo/amostra conducente ao desenvolvimento de um novo instrumento de medida das percepções de RSE. A quarta, relativa ao segundo estudo/amostra, expõe a metodologia e os procedimentos atinentes à elaboração dos instrumentos de medida, recolha de dados, caracterização da amostra e apresenta a validação dos instrumentos de medida das percepções de RSE, do PsyCap, do EA e do desempenho individual.

6.1 Metodologia de investigação

Toda a ciência baseia-se em paradigmas de investigação. Estes podem ser definidos de diferentes modos (Burrell & Morgan, 1979; Guba & Lincoln, 1994; Saunders, Lewis & Thornhill, 2007). A propósito dessa diversidade, veja-se a sistematização de Saunders et al. (2007) ilustrada na Figura 6.1.

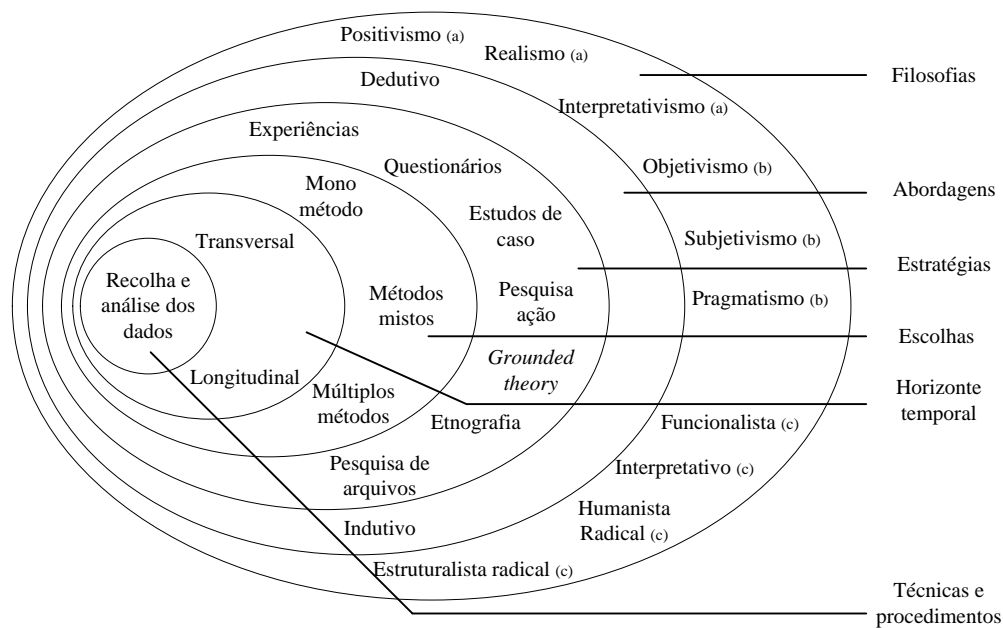
No contexto desta dissertação, interessa refletir sobre as principais características do paradigma funcionalista (Burrell & Morgan, 1979), cujo principal objetivo é o teste e o aperfeiçoamento de uma teoria que possa ser replicada em estudos futuros. Ou seja, os dados devem ser obtidos e analisados de tal modo que um investigador diferente possa alcançar resultados similares, com dados semelhantes, obtidos em condições análogas, contribuindo, dessa forma, para confirmar a teoria (Shah & Corley, 2006).

Neste âmbito, o desenvolvimento da teoria segue, usualmente, a abordagem dedutiva – começa-se por desenvolver hipóteses que possam ser testadas a partir da literatura existente. Estes objetivos baseiam-se no princípio ontológico da objetividade (o mundo existe

independentemente de quem o observa, logo existe uma realidade objetiva que pode ser avaliada) e na herança epistemológica do positivismo (Shah & Corley, 2006).

O positivismo é uma abordagem de investigação que necessita da observação sistemática, da determinação dos factos e da objetividade do investigador (Freixo, 2009). Assim, após o desenvolvimento das hipóteses, recolhem-se os dados que permitirão confirmar as hipóteses, no todo ou em parte, ou infirmá-las, conduzindo a subsequentes aperfeiçoamentos da teoria e futuras pesquisas (Saunders et al., 2007). Os objetivos deste paradigma são, tradicionalmente, alcançados por meio da investigação quantitativa (Shah & Corley, 2006). A precisão, uma maior objetividade, a comparação e a reprodução, a generalização para situações semelhantes e a inferência (avaliação e teste de hipóteses) são algumas das razões que justificam por que se recorre à quantificação em ciências humanas (Freixo, 2009).

Figura 6.1: Das filosofias de investigação às técnicas e procedimentos de recolha e tratamento dos dados



Notas: (a) Segundo a abordagem epistemológica; (b) Segundo a abordagem ontológica; (c) Paradigmas segundo Burrell e Morgan (1979).
Fonte: Ligeiramente adaptado de Saunders et al. (2007)

Face aos objetivos da presente investigação, ao modelo conceptual proposto e às hipóteses desenvolvidas nos capítulos anteriores, esta pesquisa enquadra-se na abordagem funcionalista e propõe-se o recurso à investigação quantitativa para a prossecução do estudo.

Considerem-se, agora, as principais opções atinentes ao método de investigação. O método de investigação corresponde à forma de organizar e implementar a pesquisa (J. Adams, Khan, Raeside & White, 2007), abarcando, portanto, as técnicas e os procedimentos utilizados para obter e analisar os dados (Saunders et al., 2007). Neste estudo recorrer-se-á, exclusivamente,

ao inquérito por questionário como procedimento de recolha dos dados e às técnicas quantitativas para o seu tratamento.

Echambadi, Campbell e Agarwal (2006) identificaram alguns problemas nos estudos que seguem metodologias quantitativas. Os mais frequentes estão relacionados com: (a) a má definição dos constructos em estudo que conduzem, por sua vez, a teorias mal testadas; (b) a insuficiente demonstração das relações entre as variáveis; (c) o desenho de modelos que nem sempre permitem captar interações entre variáveis (o efeito moderador); (d) a escassa utilização de metodologias estatísticas, como os modelos de equações estruturais (MEE), que permitem testar estruturas teóricas complexas. O mérito da investigação quantitativa depende, porém, dos cuidados face aos critérios de fiabilidade e de validade das medidas (Miller, 2001).

6.2 Amostras e metodologia de análise de dados: panorâmica geral

Os objetivos deste estudo incluem, por um lado, a necessidade de adaptar o instrumento de medida das perceções de RSE e, por outro, o estudo das relações apresentadas no modelo conceptual da dissertação (Figura 1.1).

6.2.1 Amostras/estudos

Para desenvolver o instrumento de medida das perceções de RSE obteve-se uma amostra de 210 membros organizacionais que descreveram as suas perceções de RSE, numa escala composta por quarenta itens, especificamente desenvolvida para esta pesquisa (estudo 1).

Para o estudo das relações entre as variáveis (perceções de RSE, PsyCap, EA e desempenho individual) obteve-se uma amostra de 302 díades colaborador/chefia (estudo 2). Os colaboradores descreveram as suas perceções de RSE, o PsyCap e o seu EA. Os superiores hierárquicos descreveram o DPP e os CCO dos colaboradores.

Na secção 6.3 deste capítulo descrevem-se os procedimentos aplicados no estudo 1, incluindo a redação dos itens, o pré-teste, a amostra obtida e a validação do instrumento de medida. Na secção 6.4 expõem-se os procedimentos aplicados no estudo 2, incluindo os cuidados tidos na construção dos questionários, os instrumentos de medida, a obtenção dos dados, a caracterização da amostra e a validação dos instrumentos de medida (perceções de RSE, PsyCap, EA e desempenho individual).

Seguidamente faz-se uma breve alusão às metodologias de análise de dados empregues nesta pesquisa.

6.2.2 Metodologias de análise de dados

Quanto às metodologias de análise de dados, recorrer-se-á a uma diversidade de abordagens – desde análises fatoriais confirmatórias (AFC), modelos de equações estruturais (MEE), regressões lineares múltiplas e hierárquicas, reamostragem *Bootstrap* para avaliar os efeitos de mediação e análise de *clusters* – operacionalizadas no IBM SPSS *Statistics* 19, LISREL 8.80 *for Windows* (Jöreskog & Sörbom, 2006), e IBM SPSS AMOS 19 (Arbuckle, 2010b)⁷⁰. Pela sua complexidade e especificidade, apresentar-se-ão, sumariamente, algumas opções metodológicas atinentes a algumas das abordagens estatísticas mencionadas. Refletir-se-á, ainda, sobre a temática da dimensão da amostra de modo a corresponder às exigências dos modelos estatísticos aplicados.

6.2.2.1 Modelos de equações estruturais

Nos MEE (incluindo as AFC e *path analysis*) utilizar-se-á o método da máxima verosimilhança para a estimação dos modelos. Este é o método mais usado neste tipo de análises (Kline, 2011; Ullman, 2006) e tende a parecer o melhor – é mais estável, mais preciso nas estimativas e menos sensível a variações na dimensão da amostra e a problemas relacionados com o achatamento (Olsson, Foss, Troye & Howell, 2000). Produz estimativas dos parâmetros consistentes, assimptoticamente não enviesadas e assimptoticamente eficientes (Bagozzi & Baumgartner, 1994).

Estas propriedades, contudo, só são válidas quando as variáveis manifestas apresentam distribuição normal multivariada (Kline, 2011; Marôco, 2010a; Schumacker & Lomax, 2010). Embora as variáveis manifestas utilizadas nesta dissertação sejam do tipo ordinal (e.g., escalas de tipo Likert de 7 pontos), que, usualmente, não seguem uma distribuição normal, tanto Bentler e Chou (1987) como Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2006) referem que os métodos próprios das variáveis contínuas podem ser utilizados nestes casos, desde que as variáveis tenham quatro ou mais categorias.

⁷⁰ No âmbito dos MEE (incluindo as AFC e *path analysis*) explicitar-se-á sempre, junto a cada tabela de resultados, qual o *software* utilizado.

Também Marôco (2010a) refere diversos estudos onde se observa que os índices de qualidade do ajustamento obtidos pelo método da máxima verosimilhança “sobre matrizes de correlação de Pearson têm uma performance adequada quando (i) as variáveis têm 5 ou mais classes e, (ii) a distribuição de frequências das classes se aproxima da curva em sino característica da distribuição normal” (p. 63). Esta tem sido a opção metodológica seguida por diversos investigadores (e.g., Avey, Nimnicht, et al., 2010; Bagozzi & Baumgartner, 1994; Benson & Bandalos, 1992; Hair et al., 2006; Hoyle, 2000; Luthans, Avolio, et al., 2007; Sweetman et al., 2011). Ademais, este método provou ser robusto a ligeiros afastamentos da distribuição normal (Bagozzi & Baumgartner, 1994; Diamantopoulos & Siguaw, 2000).

No âmbito dos MEE recorrer-se-á a diversos índices para avaliar a bondade do ajustamento obtido (ou qualidade global do ajustamento). Na literatura, não há unanimidade sobre os índices de qualidade de ajustamento a utilizar nem quanto aos valores de corte mais adequados. Não obstante, existe alguma unanimidade quanto ao entendimento de que devem ser reportados diversos índices de ajustamento. Hair et al. (2006) recomendam que se reportem, pelo menos, uma medida de ajustamento incremental e uma medida de ajustamento absoluto, para além da estatística do qui-quadrado e o número de graus de liberdade. Ademais, pelo menos um dos índices deve ser uma medida de ‘má qualidade do ajustamento’ (Hair et al., 2006), como será o caso do RMSEA (Kline, 2011). Kline (2011) menciona que os índices mais frequentemente referidos na literatura são: o *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), o *Goodness of Fit Index* (GFI), o *Comparative Fit Index* (CFI) e o *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). A Tabela 6.1 apresenta e resume os principais índices de qualidade de ajustamento, os valores de corte mencionados na literatura e os tendencialmente utilizados neste estudo.

Na AFC “é usual avaliar, para além da qualidade global do ajustamento, a fiabilidade e a validade dos instrumentos de medida” (Marôco, 2010a, p. 174), conceitos que seguidamente se apresentam.

Fiabilidade. A fiabilidade de um instrumento refere-se à consistência e reprodutibilidade da medida (Marôco, 2010a). Uma das medidas mais utilizadas para avaliar a fiabilidade é o *Alpha* de Cronbach (Cronbach, 1951). Outra medida é a fiabilidade compósita (Fornell & Larcker, 1981). Para as escalas apresentarem fiabilidade, (a) o *Alpha* de Cronbach deve ser,

pelo menos, satisfatório (Nunnally, 1978)⁷¹ e (b) a fiabilidade compósita (FC) deve ser superior ou igual a 0,70 (Hair et al., 2006), para todas as dimensões.

Tabela 6.1: Valores de referência para os índices de qualidade de ajustamento dos MEE

Índice	Valores de referência	Valores de corte considerados
Medidas de ajustamento absoluto (medida direta de quão bem o modelo especificado reproduz a estrutura dos dados)		
χ^2/gl	O ajustamento considera-se bom se o rácio for inferior a 2 (Carmines & McIver, 1981, cit. in Wheaton, 1987), ou, para outros autores, inferior a 3 (Hair et al., 2006). Kline (2011) desincentiva a utilização deste índice.	Bom: <2 Aceitável: [2-3]
<i>Goodness of Fit Index</i> (GFI) (Jöreskog & Sörbom, 1982)	Valores inferiores a 0,90 indicam um mau ajustamento, entre 0,90 e 0,95 um bom ajustamento e valores superiores a 0,95 um muito bom ajustamento (Marôco, 2010a; Schumacker & Lomax, 2010). Também Medsker, Williams e Holahan (1994) consideram o GFI > 0,90 indicador de um ajustamento aceitável. Todavia, o GFI diminui à medida que a complexidade do modelo aumenta (i.e., há medida que aumentam o número de variáveis observáveis ou de constructos), por consequência, poderá ser uma medida inadequada em modelos complexos (Anderson & Gerbing, 1984; Baumgartner & Homburg, 1996; Ping, 2004).	Muito bom: >0,95 Bom: [0,90;0,95]
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA) ⁷² (Steiger, 1990)	Para Browne e Cudeck (1992), um RMSEA inferior a 0,05 traduz um bom ajustamento, e um valor entre 0,05 e 0,08 revela a existência de alguns erros de aproximação. Schumacker e Lomax (2010) consideram valores de RMSEA entre 0,5 e 0,8 aceitáveis. Por sua vez, Hu e Bentler (1999) sugerem que o valor de corte do RMSEA seja 0,6.	Muito bom: <0,05 Bom: [0,05;0,06[Aceitável: [0,06;0,08]
<i>Standardized Root Mean Square Residual</i> (SRMR)	Hu e Bentler (1999) consideram o ajustamento bom se o índice assumir valores inferiores a 0,08. Schumacker e Lomax (2010) colocam o valor de corte em 0,05.	Muito bom: <0,05 Bom: [0,05;0,08]
Medidas de ajustamento incremental (avaliam quão bem um dado modelo se ajusta aos dados relativamente a um modelo basal alternativo, e.g., o modelo de independência)		
<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	O ajustamento considera-se bom se o CFI for superior a 0,95 (Hu & Bentler, 1999).	Bom: >0,95
<i>Tucker-Lewis Index</i> (TLI) / <i>Non-Normed Fit Index</i> (NNFI)	O ajustamento considera-se bom se o TLI for superior a 0,95 (Hu & Bentler, 1999).	Bom: >0,95

Nota. A classificação e descrição dos índices de qualidade de ajustamento segue, em grande medida, a proposta de Hair et al. (2006), porém, “estas categorias não são mutualmente exclusivas porque alguns índices podem ser classificados em mais do que uma” (Kline, 2011, p. 195).

A validade é a propriedade da escala de medida que avalia se esta mede o que, realmente, se pretende avaliar (Marôco, 2010a). Existem diversas medidas de validade. Destacam-se a validade fatorial, a validade convergente e a validade discriminante.

Validade fatorial. A validade fatorial ocorre quando os itens medem o fator latente que se pretende medir (Marôco, 2010a). Para garantir que uma escala tem validade fatorial, é necessário que todos os itens de uma escala: (a) sejam estatisticamente significativos, (b)

⁷¹ Nunnally (1978) sugere que em fases embrionárias de uma pesquisa é suficiente requerer níveis modestos de consistência interna (>0,70), apelando, contudo, a níveis superiores de consistência para áreas de estudo aplicadas (>0,80). Não obstante, a maioria dos investigadores considera a consistência interna aceitável desde que superior a 0,70 (*vide* estudos citados em Lance, Butts & Michels, 2006).

⁷² Kline (2011) considera o RMSEA um índice de parcimónia corrigido (p. 204).

apresentem pesos fatoriais elevados ($\lambda \geq 0,5$ ou, preferencialmente, $\lambda \geq 0,7$) (Hair et al., 2006) e (c) possuam fiabilidades individuais adequadas ($R^2 \geq 0,25$, ou preferencialmente, $R^2 \geq 0,49$).

Validade convergente. Quando os diversos itens que compõem um constructo partilham um elevado nível de variância comum, pode-se afirmar que existe validade convergente (Hair et al., 2006). Para garantir que uma escala tem validade convergente, é necessário que, para todas as dimensões do constructo, a variância extraída média (VEM) seja superior ou igual a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981).

Validade discriminante. A validade discriminante corresponde ao quanto um constructo é verdadeiramente distinto de outros (Hair et al., 2006). Determinar a validade discriminante das variáveis latentes é fundamental; caso contrário o investigador não tem a certeza se os resultados confirmando as trajetórias hipotetizadas num modelo são reais ou devidos a discrepâncias estatísticas (Farrell, 2010). Para avaliar a validade discriminante dos constructos desta pesquisa, recorrer-se-á ao teste dos constructos emparelhados⁷³ (Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Phillips, 1982).

O teste dos constructos emparelhados envolve a comparação do modelo obtido na AFC a um conjunto de modelos similares onde a correlação entre cada par de constructos é fixada em 1 (Bagozzi & Phillips, 1982). Posteriormente calcula-se o valor p associado à diferença dos qui-quadrados, considerando a diferença nos graus de liberdade para cada modelo com restrição (i.e., onde a correlação entre cada par de constructos é fixada em 1) comparado com o modelo sem restrição. Um valor de p inferior a 0,05 corrobora a validade discriminante do constructo (Bagozzi & Phillips, 1982).

Na modelação no âmbito dos MEE é usual seguir-se a abordagem de dois passos de Anderson e Gerbing (1988), segundo a qual analisa-se em primeiro lugar o modelo de medida e depois o modelo estrutural (Schumacker & Lomax, 2010). O modelo de medida permite avaliar a validade convergente e discriminante das medidas enquanto o modelo estrutural constitui uma avaliação da validade nomológica (Schumacker & Lomax, 2010). Atendendo à complexidade do modelo proposto na presente investigação, a componente atinente ao modelo de medida será testada e avaliada primeiramente para cada constructo e, posteriormente, para todos os constructos conjuntamente.

⁷³ Na terminologia anglo-saxónica *paired constructs test* (Farrell, 2010).

6.2.2.2 *Análise de modelos de mediação*

MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West e Sheets (2002) identificaram e compararam catorze métodos de testar o efeito mediador, o papel das variáveis intervenientes⁷⁴ e os efeitos indiretos. O procedimento de R. M. Baron e Kenny (1986) é o mais frequentemente utilizado (MacKinnon, 2008; Preacher & Hayes, 2008; R. E. Wood, Goodman, Beckmann & Cook, 2008) em parte por “ser simples e amplamente compreendido” (Hayes, 2009, p. 411).

Todavia, recentemente têm surgido recomendações para que se recorra a metodologias alternativas (Hayes, 2009). São diversos os autores que recomendam a utilização dos MEE (e.g., James, Mulaik & Brett, 2006; R. E. Wood et al., 2008). Esta abordagem é especialmente útil quando os modelos incluem variáveis latentes, pois permite tomar em consideração o erro de medida. Além disso, permite testar e comparar modelos mais complexos *versus* modelos de mediação mais simples (James et al., 2006) e, até, comparar se existem diferenças significativas entre os modelos, caso estes sejam modelos aninhados⁷⁵ (Marôco, 2010a).

Determinar a força reativa dos mediadores permite aos investigadores obter melhores explicações dos processos e, conseqüentemente, recomendar aos profissionais práticas de gestão alternativas para alcançar os resultados desejados (Lau & Cheung, 2012; Williams & MacKinnon, 2008). Ademais, incluir múltiplos mediadores no mesmo modelo seguido da comparação dos respetivos efeitos de mediação constituiu uma forma de testar teorias concorrentes – uma prática científica que é encorajada na literatura (Lau & Cheung, 2012; Preacher & Hayes, 2008).

Por outro lado, a análise dos modelos de mediação deve envolver o estudo e teste dos efeitos diretos, indiretos e totais entre as variáveis. Diversos estudos de simulação mostram que o método de reamostragem *Bootstrap* (Efron & Tibshirani, 1993) é o mais poderoso (e.g., Kenny, 2008) e válido para testar os efeitos de mediação e, por essa razão, deve ser o método de eleição (Hayes, 2009). A principal razão da superioridade deste método advém da ausência de qualquer pressuposto ou assunção teórica quanto à forma da distribuição amostral dos efeitos indiretos (Hayes, 2009), para além de poder ser aplicado a amostras de pequena ou grande dimensão (Evans, Goodman, et al., 2011).

⁷⁴ Da terminologia anglo-saxónica *intervening variables* (MacKinnon et al., 2002).

⁷⁵ Da terminologia anglo-saxónica *nested models*.

Por seu turno, MacKinnon e colegas (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004; Williams & MacKinnon, 2008) sugerem a utilização de intervalos de confiança (IC) corrigidos do enviesamento, através de *Bootstrap*⁷⁶ para investigar os efeitos de mediação. Este procedimento permite contornar o pressuposto da normalidade inerente às abordagens que se baseiam em testes de hipóteses (e.g., teste de Sobel, 1982) para avaliar os efeitos indiretos (Lau & Cheung, 2012). Será o procedimento utilizado para testar os efeitos de mediação no âmbito desta pesquisa.

6.2.2.3 *Análise dos efeitos de moderação*

Um efeito moderador ocorre “quando uma terceira variável ou constructo muda a relação entre duas variáveis/constructos relacionados” (Hair et al., 2006, p. 870). A análise multigrupos nos MEE é muitas vezes utilizada para testar os efeitos de moderação (Hair et al., 2006). Neste caso, interessa realizar uma análise multigrupos que compare as trajetórias estruturais. Por consequência, são estimados dois modelos: o modelo não restrito (que não impõe restrições de igualdade nos coeficientes estruturais entre os grupos em análise) e o modelo restrito (onde se impõe aos coeficientes estruturais restrições de invariância entre os grupos).

A comparação dos coeficientes estruturais pode ser realizada através (Marôco, 2010a): (a) do teste do qui-quadrado da diferença de modelos aninhados ($H_0: \sum_U = \sum_R$ vs. $H_1: \sum_U \neq \sum_R$; onde U é o modelo não restrito com $\beta_{YX(1)}$ e $\beta_{YX(2)}$ livres e R é o modelo restrito com $\beta_{YX(1)} = \beta_{YX(2)}$); e (b) da comparação dos coeficientes estruturais dois a dois com um teste Z ($H_0: \beta_{YX(1)} = \beta_{YX(2)}$ vs. $H_1: \beta_{YX(1)} \neq \beta_{YX(2)}$), para o qual se recorre ao rácio crítico (ou teste Z) para a diferença de estimativas.

A análise multigrupos será realizada no *software* AMOS 19 (Arbuckle, 2010a), que operacionaliza os cálculos de modo consistente com as recomendações de Bollen (1989), Byrne (2001) e de Kline (2011).

Os efeitos de moderação ou interação⁷⁷ também podem ser avaliados através de modelos de relação linear múltipla. Para o efeito, no modelo de regressão linear, introduzem-se as

⁷⁶ Da terminologia anglo-saxónica *bias-corrected bootstrap confidence interval*.

⁷⁷ No âmbito desta dissertação os termos moderação e interação são utilizados de modo indistinto.

variáveis preditoras (e.g., X e Z) e o termo de interação (e.g., XZ). Neste caso, o efeito de interação pode ser estimado por $\hat{Y} = b_0 + b_1X + b_2Z + b_3XZ$ (Aiken, West & Reno, 1991).⁷⁸

6.2.2.4 Análises de regressão linear múltipla

Quando se estima um modelo de regressão linear múltipla, a inferência do modelo só é válida quando (Marôco, 2010b; Pestana & Gageiro, 2008):

- (a) $\varepsilon_j \sim N(0, \sigma)$ – os erros possuem distribuição normal de média nula e variância constante;
- (b) $\text{Cov}(\varepsilon_k, \varepsilon_l) = 0$ ($k \neq l$; $k, l = 1, \dots, n$) – os erros são independentes;
- (c) As variáveis preditoras são linearmente independentes – i.e., não existe multicolinearidade.

A normalidade dos resíduos será analisada através da observação do gráfico *normal Q-Q plot* e do histograma dos resíduos estandardizados. A análise da homocedasticidade dos resíduos (variância constante) far-se-á através da representação gráfica dos resíduos estandardizados *versus* os valores da variável dependente na forma estandardizada (*scatterplot*). Quando a variação dos resíduos no *scatterplot* variam em torno de zero, assume-se que existe homocedasticidade.

Para testar o pressuposto da independência dos resíduos pode-se recorrer à estatística *d* de Durbin-Watson (H_0 : não existe autocorrelação entre os resíduos). A estatística *d* pode assumir valores entre 0 e 4 (Savin & White, 1977). Se $d \approx 2$ pode-se concluir que não existe autocorrelação entre os resíduos. Segundo Marôco (2010b), “de uma forma mais ou menos empírica, não rejeitamos H_0 se $d \approx 2 (\pm 0,4)$ ” (p. 715). Pese embora exista uma forma mais exata de aplicar este teste, as tabelas com os valores críticos necessários para o cálculo do mesmo contemplam apenas valores para dimensões amostrais até 200 casos (Savin & White, 1977). Assim, sempre que o teste inclua mais de 200 casos, considerar-se-á que não há autocorrelação dos resíduos se $d \approx 2 (\pm 0,4)$.

O efeito de multicolinearidade entre as variáveis preditoras será avaliado pelo *variance inflation factor* (VIF). Habitualmente, “valores de VIF superiores a 5 (Montgomery & Peck, 1982) ou mesmo 10 (Myers, 1986) indicam problemas de estimação dos β_i devido à presença de multicolinearidade nas variáveis independentes” (Marôco, 2010b, p. 731).

⁷⁸ Para mais detalhes sobre modelos de regressão linear para testar efeitos de interação consulte-se Aiken et al. (1991).

6.2.2.5 *Questões atinentes à dimensão da amostra*

Nas abordagens quantitativas assume especial relevância a obtenção de uma amostra de dimensão suficiente para a prossecução das análises. A literatura não é unânime, surgindo diversas propostas. Para as regressões lineares múltiplas, Hair et al. (2006) recomendam um rácio mínimo de cinco observações por cada variável independente. Para MEE, Anderson e Gerbing (1988) recomendam uma amostra de pelo menos 150 casos, Hair et al. (2006) sugerem amostras entre 150 a 400 casos quando se pretende aplicar o método da máxima verosimilhança (podendo os modelos complexos exigirem amostras ainda maiores). Já Bentler e Chou (1987) recomendam pelo menos cinco observações por cada parâmetro livre. Especificamente para as análises fatoriais confirmatórias, Hoyle (2000) sugere o mínimo de 200 observações. As amostras utilizadas neste estudo cumprem, na maioria das situações, os valores mínimos sugeridos por Anderson e Gerbing (1988), Hair et al. (2006) e Hoyle (2000), não sendo, contudo, possível, em algumas análises, alcançar o critério mais exigente sugerido por Bentler e Chou (1987).

6.2.2.6 *Indicadores de agregação dos dados*

Caso os inquiridos provenham de diferentes organizações, os dados podem ser afetados por efeitos organizacionais. Para avaliar a robustez estatística da análise dos dados ao nível individual considerar-se-ão dois coeficientes de correlação intraclasses⁷⁹, o ICC(1) e o ICC(2) (Bartko, 1976). Ambos são calculados através dos quadrados médios de uma ANOVA a um fator com efeitos aleatórios (Bliese, 2000).

O ICC(1) corresponde à proporção da variância total que pode ser explicada pela pertença a um determinado grupo (Bryk & Raudenbush, 1982, *cit. in* Bliese, 2000, p. 354). A sua fórmula é dada por $ICC(1) = \frac{MSB-MSW}{MSB+[(k-1)*MSW]}$ (Bartko, 1976), onde MSB corresponde ao quadrado médio entre grupos, MSW ao quadrado médio intragrupos, e k à dimensão do grupo. Quando os grupos apresentam dimensões diferentes, k pode ser substituído pela dimensão média do grupo (Bliese, 2000) ou, caso essa dimensão varie consideravelmente, por N_G , cuja fórmula está disponível em Bliese e Halverson (1998), $N_G = \frac{1}{k-1} \left(\sum_{i=1}^N N_i - \frac{\sum_{i=1}^N N_i^2}{\sum_{i=1}^N N_i} \right)$, e onde N_i representa o número de casos em cada grupo e k representa o número de grupos.

⁷⁹ Da terminologia anglo-saxónica *intraclass correlation coefficient (ICC)*.

A agregação dos dados a um nível superior (e.g., equipa ou organizacional) requer um ICC(1) elevado, embora não existam valores de corte unanimemente aceites na literatura. Por exemplo, enquanto Michel, Lyons e Cho (2011) consideram que a agregação dos dados a um nível superior requer um ICC(1) de pelo menos 0,12, Guo (2005) coloca o valor de corte em 0,25.

O ICC(2) providencia uma estimativa da fiabilidade da média dos grupos e é dado por $ICC(2) = \frac{MSB-MSW}{MSB}$ (Bartko, 1976). Para esta estatística, os investigadores consideram habitualmente valores superiores a 0,70 como justificativos da agregação de dados a nível superior, pese embora o valor possa variar em função dos objetivos da investigação (LeBreton & Senter, 2008).

Em síntese, se os valores de ICC(1) forem inferiores a 0,12 e os de ICC(2) a 0,70, não existem efeitos de nível superior que sugiram uma análise multinível.

6.3 Estudo 1: Desenvolvimento do instrumento de pesquisa das perceções de RSE

6.3.1 A necessidade de adaptar o instrumento de medida das perceções de RSE

Rego, Leal, et al. (2010) sugerem o aperfeiçoamento da escala de Maignan e colegas (Maignan & Ferrell, 2000; Maignan et al., 1999) conducente à avaliação das perceções de RSE. As razões teóricas que o justificam foram apresentadas no capítulo 2. Schwab (1980) refere que, muitas vezes, os resultados dos estudos empíricos levam os investigadores a modificar a forma de medir os constructos ou até a sua definição. O autor sugere que estas modificações fazem parte do processo natural de validação do constructo.

A metodologia usada para a elaboração e validação do instrumento de pesquisa das perceções de RSE observou, em grande medida, a abordagem sugerida por Schwab (1980) e Hinkin (1995). De seguida apresenta-se o processo de geração dos itens.

6.3.2 Geração dos itens

Mediante a revisão da literatura, identificaram-se as escalas de RSE mais vezes citadas. Com base nelas e na própria revisão da literatura, procedeu-se à geração de itens. Deste processo, resultaram sessenta e nove itens, a maior parte dos quais extraídos ou adaptados das escalas de RSE existentes (Acar et al., 2001; Aupperle et al., 1985; Flamholtz & Kannan-Narasimhan,

2005; J. F. Gavin & Maynard, 1975; Gorden et al., 1992; Jamali & Sidani, 2008; Maignan et al., 1999; Mercer, 2003; Turker, 2009b), os restantes tendo sido formulados especificamente para esta pesquisa. A lista de itens encontra-se no Anexo 1. A tabela aí exposta revela a fonte de cada um e está organizada de acordo com as sete dimensões propostas: (a) responsabilidades económicas orientadas para os clientes, (b) responsabilidades económicas orientadas para os proprietários, (c) responsabilidades legais, (d) responsabilidades éticas, (e) responsabilidades discricionárias orientadas para os colaboradores, (f) responsabilidades discricionárias orientadas para a comunidade e (g) responsabilidades discricionárias orientadas para o ambiente natural.

6.3.3 Desenvolvimento do instrumento de medida

Das sessenta e nove afirmações iniciais, selecionaram-se quarenta (entre cinco a seis relativamente a cada uma das sete dimensões; ver Anexo 2) para o presente estudo, tendo considerado os seguintes critérios: (a) exclusão dos itens que não passaram no escrutínio do estudo de Rego, Leal, et al. (2010); (b) exclusão daqueles cujo conteúdo semântico era de difícil compreensão e/ou que pudessem conduzir a pesos elevados em mais do que um fator; (c) inclusão de um número suficientemente grande de itens iniciais (Wegener & Fabrigar, 2004) mas não tão grande que comprometesse a parcimónia e a minimização do enviesamento devido à não resposta (Hinkin, 1995)⁸⁰. Nenhuma afirmação com teor semântico negativo foi redigida, dado o risco de redução da validade das respostas e de introdução de erros sistemáticos na escala (Hinkin, 1995).

Uma versão inicial do questionário foi submetida a um pré-teste junto de cinco membros organizacionais (todos docentes do ensino superior nas áreas de economia, gestão e comportamento organizacional; concomitantemente um é diretor de recursos humanos numa empresa, e dois são técnicos superiores). Após considerar a sua opinião, duas medidas foram tomadas. Primeiro, os descritores que suscitavam interpretações ambíguas foram reformulados: (a) o item “A nossa empresa preocupa-se continuamente em aumentar a sua rentibilidade” foi substituído por “A empresa preocupa-se em ser cada vez mais rentável”, (b) o item “As autoridades da comunidade circundante consideram a nossa empresa uma boa cidadã” foi substituído por “As autoridades da comunidade circundante (ex.: autarquia, município) consideram que esta é uma empresa com sentido de responsabilidade”. Segundo, a escala de veracidade (com sete pontos; 1: a afirmação é completamente falsa; 7: a afirmação é

⁸⁰ Hinkin (1995) recomenda que cada medida apresente, pelo menos, cinco itens.

completamente verdadeira) foi substituída por uma escala de aplicabilidade (com sete pontos; 1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada à empresa ...; 7: A afirmação aplica-se completamente à empresa). Na etapa seguinte, o questionário oriundo de tais alterações (Anexos 3 e 4), composto por 40 itens, foi respondido por uma amostra de membros organizacionais.

6.3.4 Amostra

Foi inquirida uma amostra de conveniência composta por 210 membros organizacionais⁸¹, alunos e *alumni* de graduação e pós-graduação de uma escola de gestão portuguesa. Os atuais alunos foram contactados pessoalmente, em sala de aula, onde o questionário foi entregue em papel e a resposta devolvida no momento. Os antigos alunos foram contactados por correio eletrónico; as suas respostas tiveram encaminhamento para o serviço de secretariado que garantiu o anonimato das mesmas. Todas as respostas foram voluntárias. Os questionários foram distribuídos no mês de março de 2010. A seleção desta amostra prende-se com a diversidade de cargos ocupados pelos membros organizacionais e a diversidade de sectores de atividade das empresas onde estes trabalham, sendo uma opção metodológica frequente no domínio dos estudos organizacionais (e.g., Daniel G. Bachrach, Powell, Bendoly & Richey, 2006; Michael E. Brown, Treviño & Harrison, 2005; Evans, Davis, et al., 2011; Evans, Goodman, et al., 2011; Kalshoven, Hartog & Hoogh, 2011; Maignan et al., 1999).

Dos inquiridos, 58% são do género feminino; a idade média cifra-se em 31,3 anos (dp: 7,71) e a antiguidade média na empresa em 7,1 anos (dp: 6,50). Cerca de 61,5% possuem habilitações até ao 12.º ano inclusive e os restantes habilitações ao nível do ensino superior.

Desempenhavam funções muito diversificadas (e.g., operários, vendedores, assistentes administrativos, técnicos de contabilidade, gestores de conta, gestores de loja, técnicos de informática, técnicos superiores, chefias intermédias e diretores), em empresas de diferentes sectores (e.g., comércio, banca, serviços de informática, serviços de contabilidade, telecomunicações, distribuição, indústria, agricultura, turismo, seguros, saúde, construção civil, restauração, logística, retalho alimentar). Quanto à dimensão das empresas, 48,7% dos indivíduos trabalhavam em unidades económicas com menos de 50 trabalhadores, 27,2% em unidades económicas com 50 a 249 trabalhadores e 24,1% em unidades económicas com 250 ou mais trabalhadores.

⁸¹ A amostra inicial abarcava 252 membros organizacionais. Todos os que trabalhavam em empresas com menos de 5 trabalhadores foram excluídos. Os questionários que contemplavam não respostas não foram considerados no estudo.

6.3.5 Análise do modelo de medida das percepções de RSE

Os dados foram submetidos a uma AFC⁸² para testar a estrutura heptafatorial. Esta é a metodologia que diversos autores (Gerbing & Anderson, 1988; Hinkin, 1995) recomendam para a validação de uma escala.

Tendo em conta que o ajustamento inicial do modelo não era satisfatório (e.g., $\chi^2=1816,61$; $gl=719$; $\chi^2/gl=2,53$; $RMSEA=0,085$; $SRMR=0,090$; $GFI=0,70$) enveredou-se, então, por um processo iterativo destinado a obter um melhor ajustamento. Analisaram-se os resíduos estandardizados e os índices de modificação para detetar a origem da má especificação do modelo (Bagozzi & Baumgartner, 1994; Byrne, 1998) e, ainda, os valores dos pesos fatoriais estandardizados (λ_{ij}) e da fiabilidade individual de cada variável manifesta (R^2). Após deliberação baseada nestes critérios, removeram-se 14 itens. Obteve-se um modelo de 26 itens com índices de ajustamento aceitáveis (Tabela 6.2).

Embora o teste do qui-quadrado seja significativo $\chi^2(278)=505,09$ ($p<0,001$)⁸³ e o GFI seja igual a 0,84, o ajustamento global do modelo é aceitável: (a) o valor de χ^2/gl (1,82) é inferior a 2, (b) o RMSEA (0,063) é inferior a 0,08 e o intervalo de confiança a 90% para esta estatística não ultrapassa o 0,08, (c) o SRMR (0,057) é inferior a 0,08, (d) o CFI (0,98) é superior a 0,95 e (e) o NNFI (0,98) é superior a 0,95. No âmbito da AFC é usual avaliar, para além da qualidade global do ajustamento, a fiabilidade e a validade dos instrumentos de medida (Hair et al., 2006; Marôco, 2010a).

Fiabilidade. A fiabilidade das escalas, medida através do *Alpha* de Cronbach, é pelo menos satisfatória para todas as dimensões (Nunnally, 1978) e a fiabilidade compósita é superior ou igual a 0,70 (Hair et al., 2006).

Validade fatorial. Todos os itens são estatisticamente significativos, apresentam pesos fatoriais satisfatórios ($\lambda \geq 0,5$) e fiabilidades individuais adequadas ($R^2 \geq 0,25$).

⁸² Avaliou-se se os dados seguiam, aproximadamente, uma distribuição normal. Os valores de assimetria (sk) e achatamento (ku) de todos os itens individuais apresentam valores que, de acordo com Byrne (1998) e Kline (2011) não se afastam severamente dos valores considerados adequados para a assunção do pressuposto da normalidade. O valor médio da assimetria é de -0,61 (mínimo: -1,85; máximo: 0,22) e o do achatamento de 0,35 (mínimo: -1,19; máximo: 3,99). Acresce ainda que a medida de curtose multivariada relativa (*relative multivariate kurtosis*) é de 1,142, sugerido que a assunção da distribuição normal não é severamente violada (Bagozzi & Baumgartner, 1994).

⁸³ Sempre que os cálculos das CFA e dos MEE forem realizados no LISREL, a estatística do qui-quadrado reportada corresponde à *Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square*. O software AMOS reporta o *Minimum Fit Function Chi-Square*. Por consequência, em todas as tabelas será reportado qual o *software* utilizado nas análises correspondentes.

Tabela 6.2: Análise fatorial confirmatória das percepções de RSE (estudo 1)

	λ_{ij}	FC	VEM	α
Responsabilidades económicas orientadas para os clientes		0,80	0,57	0,80
1. A empresa melhora continuamente a qualidade dos seus produtos e serviços.	0,73			
8. Satisfazer as necessidades dos clientes é uma preocupação central da empresa.	0,72			
22. Os produtos e serviços da empresa são de elevada qualidade.	0,82			
Responsabilidades económicas orientadas para os proprietários		0,79	0,56	0,79
2. A empresa procurar aumentar continuamente os seus lucros.	0,65			
16. A empresa preocupa-se em melhorar continuamente a sua produtividade.	0,80			
23. A empresa preocupa-se em ser cada vez mais rentável.	0,79			
Responsabilidades Legais		0,85	0,59	0,84
3. A empresa atua prontamente (i.e. rapidamente) de acordo com os regulamentos legais.	0,76			
10. Na empresa todos os nossos produtos e serviços cumprem as normas legais.	0,75			
24. A empresa atua legalmente em todos os domínios.	0,87			
36. A empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua.	0,68			
Responsabilidades Éticas		0,89	0,67	0,89
11. Em geral, a empresa cumpre os padrões e as normas éticas e profissionais.	0,80			
18. Somos reconhecidos como uma empresa digna de confiança.	0,76			
25. A nossa empresa procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona.	0,85			
37. A empresa preocupa-se em fazer o que é eticamente correto.	0,87			
Responsabilidades discricionárias orientadas para os colaboradores		0,82	0,54	0,83
5. Os salários oferecidos pela empresa são superiores à média do sector.	0,53			
26. A empresa proporciona regalias aos colaboradores para além do que é exigido por lei.	0,76			
33. As políticas da nossa empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	0,76			
38. A nossa empresa procura ser justa com os seus colaboradores.	0,86			
Responsabilidades discricionárias orientadas para a comunidade		0,77	0,54	0,76
13. A empresa desenvolve parcerias com organizações locais e escolas.	0,62			
20. A empresa apoia atividades desportivas e culturais locais.	0,66			
34. A empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.	0,88			
Responsabilidades discricionárias orientadas para o ambiente		0,89	0,61	0,88
7. A empresa tem um programa para reduzir a quantidade de energia utilizada e o desperdício de materiais.	0,69			
21. A empresa procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos.	0,86			
28. A empresa é conhecida na comunidade por respeitar o ambiente.	0,82			
35. A empresa incentiva os colaboradores a separarem os lixos para os encaminhar para a reciclagem.	0,75			
40. A empresa participa em atividades que visam proteger a natureza.	0,77			

Índices de ajustamento:

$\chi^2(278)=505,09$ ($p<0,001$); $\chi^2/df=1,82$; *Goodness of Fit Index* (GFI)=0,84; RMSEA=0,063; IC 90% RMSEA: [0,054;0,071]; *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR)=0,057; *Comparative Fit Index* (CFI)=0,98; *Non-Normed Fit Index* (NNFI)=0,98; *Parsimonious Goodness-of-Fit Index* (PGFI)=0,67.

Notas: n=210; λ_{ij} : pesos fatoriais completamente estandarizados; α : *alpha* de Cronbach; FC: fiabilidade compósita; VEM: variância extraída média. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Validade convergente. Para todas as dimensões de percepções de RSE, a variância extraída média é superior ou igual a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981).

Validade discriminante. No âmbito do teste dos constructos emparelhados (Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Phillips, 1982) foram realizadas vinte e uma AFC para cada par de

constructos das percepções de RSE. Na Tabela 6.3 apresenta-se o valor p associado à diferença dos qui-quadrados considerando a diferença nos graus de liberdade para cada modelo com restrição (i.e., onde a correlação entre cada par de constructos é fixada em 1) comparado com o modelo sem restrição. Dado que todas as diferenças são estatisticamente significativas (vinte são estatisticamente significativas a 1% e uma a 5% de significância), conclui-se existir validade discriminante entre as setes dimensões das percepções de RSE.

Tabela 6.3: Resultados da análise discriminante para as percepções de RSE (teste dos constructos emparelhados para o estudo 1)

Modelos	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	Δ g.l.	p -value ($\Delta \chi^2_{(\Delta GL)}$)
M0: Modelo base (sem restrição)	505,09	278	—	—	0,000
M1: correlação CLI-PRO=1	549,98	279	44,89	1	0,000
M2: correlação CLI-LG=1	589,15	279	84,06	1	0,000
M3: correlação CLI-ET=1	567,96	279	62,87	1	0,000
M4: correlação CLI-COL=1	579,28	279	74,19	1	0,000
M5: correlação CLI-COM=1	656,81	279	151,72	1	0,000
M6: correlação CLI-AMB=1	629,01	279	123,92	1	0,000
M7: correlação PRO-LG=1	649,12	279	144,03	1	0,000
M8: correlação PRO-ET=1	663,59	279	158,50	1	0,000
M9: correlação PRO-COL=1	651,60	279	146,51	1	0,000
M10: correlação PRO-COM=1	670,05	279	164,96	1	0,000
M11: correlação PRO-AMB=1	663,74	279	158,65	1	0,000
M12: correlação LG-ET=1	511,15	279	6,06	1	0,014
M13: correlação LG-COL=1	662,32	279	157,23	1	0,000
M14: correlação LG-COM=1	675,96	279	170,87	1	0,000
M15: correlação LG-AMB=1	836,17	279	331,08	1	0,000
M16: correlação ET-COL=1	525,84	279	20,75	1	0,000
M17: correlação ET-COM=1	657,57	279	152,48	1	0,000
M18: correlação ET-AMB=1	959,74	279	454,65	1	0,000
M19: correlação COL-COM=1	608,62	279	103,53	1	0,000
M20: correlação COL-AMB=1	723,99	279	218,90	1	0,000
M21: correlação COM-AMB=1	576,35	279	71,26	1	0,000

Nota. Comparação de cada modelo face ao modelo de sete fatores. CLI: responsabilidades económicas orientadas para os clientes, PRO: responsabilidades económicas orientadas para os proprietários, LG: responsabilidades Legais, ET: responsabilidades éticas, COL: responsabilidades discricionárias orientadas para os colaboradores, COM: responsabilidades discricionárias orientadas para a comunidade, AMB: responsabilidades discricionárias orientadas para o ambiente. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Seis outros modelos foram testados e comparados com o modelo de sete fatores: (a) no primeiro, de seis fatores, as duas dimensões económicas foram agregadas; (b) no segundo, de seis fatores, as responsabilidades legais e éticas foram agregadas; (c) no terceiro, de cinco fatores, as três dimensões discricionárias foram agregadas; (d) no quarto, de quatro fatores, foram consideradas as quatro dimensões usuais (modelo semelhante ao de Maignan et al., 1999); (e) no quinto, de três fatores, foram consideradas as dimensões económica, a legais/éticas e a discricionárias (modelo semelhante ao de de los Salmones et al., 2005); (f) no sexto e último, todos os itens foram englobados num só fator. Considerando os resultados dos

diversos índices de ajustamento e a variação no qui-quadrado, relativamente à diferença dos graus de liberdade, o modelo de sete fatores é significativamente melhor do que os restantes (Tabela 6.4).

Tabela 6.4: Comparação dos índices de ajustamento de modelos alternativos (estudo 1)

Modelos	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	Δ g.l.	<i>p-value</i> ($\Delta \chi^2_{(\Delta GL)}$)	RMSEA	GFI	SRMR	CFI
M0: 7 fatores	505,09	278	—	—	—	0,063	0,84	0,057	0,98
M1: 6 fatores (as duas dimensões económicas agregadas)	575,74	284	70,65	6	0,000	0,070	0,83	0,057	0,98
M2: 6 fatores (as dimensões legal e ética agregadas)	572,05	284	66,96	6	0,000	0,070	0,83	0,059	0,98
M3: 5 fatores (as três dimensões discricionárias agregadas)	1005,18	289	500,09	11	0,000	0,109	0,73	0,089	0,95
M4: 4 fatores (económicas + legais + éticas + discricionárias)	1066,40	293	561,31	15	0,000	0,112	0,72	0,089	0,95
M5: 3 fatores (económicas + legais/éticas + discricionárias)	1064,46	296	559,37	18	0,000	0,111	0,72	0,091	0,95
M6: 1 fator (todos os itens agregados num só fator)	1978,18	299	1473,09	21	0,000	0,164	0,58	0,100	0,91

Notas: Comparação de cada modelo face ao modelo de sete fatores. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Este estudo responde ao desafio de Rego, Leal, et al. (2010), apresentando um modelo de sete dimensões atinentes às perceções dos colaboradores quanto à RSE. A dimensão económica surge dividida em duas subdimensões, uma orientada para os clientes e outra para os proprietários. A dimensão discricionária surge dividida em três subdimensões, a primeira orientada para os colaboradores, a segunda para a comunidade e a terceira para o ambiente natural. A evidência sugere que a escala proposta para medir as perceções de RSE apresenta fiabilidade adequada e validade fatorial, convergente e discriminante.

A Tabela 6.5 apresenta as médias, os desvios-padrão e os coeficientes de correlação de Pearson para as sete dimensões em estudo.

Tabela 6.5: Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson (estudo 1)

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Resp. económicas para com os clientes (CLI)	5,37	1,01	1,00						
2. Resp. económicas para com os proprietários (PRO)	5,80	0,97	0,59	1,00					
3. Resp. legais (LG)	5,80	0,97	0,58	0,48	1,00				
4. Resp. éticas (ET)	5,54	1,03	0,65	0,45	0,85	1,00			
5. Resp. discricionárias para com os colaboradores (COL)	4,46	1,25	0,57	0,44	0,59	0,75	1,00		
6. Resp. discricionárias para com os comunidade (COM)	3,83	1,35	0,35	0,26	0,29	0,39	0,49	1,00	
7. Resp. discricionárias para com os ambiente (AMB)	4,10	1,42	0,46	0,35	0,46	0,49	0,52	0,62	1,00

Nota: Todas as correlações são significativas ($p < 0,001$).

Todas as dimensões de perceções RSE intercorrelacionam-se positivamente e de modo significativo ($p < 0,001$), embora a amplitude destas correlações seja elevada (0,26-0,85). A

maioria das correlações pode ser considerada moderada (Pestana & Gageiro, 2008)⁸⁴. Duas correlações podem ser consideradas altas: (a) entre as perceções de responsabilidades legais e as perceções de responsabilidades éticas ($r=0,85$) e (b) entre as perceções de responsabilidades éticas e as perceções de responsabilidades discricionárias para com os colaboradores ($r=0,75$). As correlações mais baixas são as que associam as perceções de responsabilidades discricionárias para com a comunidade e as: (a) perceções de responsabilidades económicas para com os clientes, (b) perceções de responsabilidades económicas para com os proprietários, (c) perceções de responsabilidades legais e (d) perceções de responsabilidades éticas. Também a associação entre as perceções das responsabilidades económicas para com os proprietários e as perceções de responsabilidades discricionárias para com o ambiente é baixa.

A escala de 40 itens será, agora, aplicada a uma nova amostra (Hinkin, 1995), independente da primeira. Destes itens, apenas um (#39) foi totalmente reformulado, pois alguns inquiridos manifestaram que não possuíam informação suficiente sobre o assunto. O item #39 “As autoridades da comunidade circundante (ex.: autarquia, município) consideram que esta é uma empresa com sentido de responsabilidade” foi substituído por “A empresa toma medidas para desenvolver a comunidade local” (ver estudo 2).

6.4 Estudo 2: Instrumentos de medida das perceções de RSE, PsyCap, empenhamento afetivo e desempenho individual

6.4.1 Empresas participantes e procedimentos

Visando desenvolver o estudo tanto em empresas industriais quanto de serviços, optou-se por seleccionar empresas de dois sectores de atividade: (a) empresas de celulose, papel e impressão; (b) empresas de atividades de informação, comunicação e tecnologias de informação e comunicação.

As empresas foram contactadas de diversos modos. Algumas (e.g., as do sector da celulose e papel) foram inicialmente contactadas pelos dirigentes das associações do respetivo sector (e.g., Tecnicelpa), que solicitaram colaboração para o estudo. Outras empresas foram contactadas, tanto através da direção da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém,

⁸⁴ Pestana e Gageiro (2008) sugerem que um coeficiente de correlação de Pearson “menor que 0,2 indica uma associação linear muito baixa; entre 0,2 e 0,39 baixa; entre 0,4 e 0,69 moderada; entre 0,7 e 0,89 alta; e, por fim, entre 0,9 e 1 uma associação muito alta” (p. 181).

como diretamente pela autora da pesquisa. Em todos os casos enviou-se um pedido escrito de colaboração (por correio eletrónico e/ou correio postal; Anexo 5) e prosseguiu-se com contactos telefónicos e por correio eletrónico com vista a agendar uma reunião com os dirigentes das empresas (Direção Geral ou Direção de Recursos Humanos). Nestas reuniões apresentaram-se de forma detalhada os objetivos do estudo, os questionários, a metodologia de recolha de dados, esclareceram-se dúvidas, confirmou-se a autorização para a realização do estudo e marcou-se a data, ou datas, mais conveniente(s) para a recolha de dados.

Optou-se por excluir da amostra as empresas com menos de 10 pessoas. A recolha de dados decorreu entre outubro de 2010 e agosto de 2011.

Para todas as empresas que concordaram com a prossecução do estudo, definiu-se, com os dirigentes, a metodologia de seleção dos participantes e de distribuição dos questionários. Solicitou-se heterogeneidade da amostra quanto aos departamentos e secções onde trabalhavam, níveis hierárquicos que ocupavam e funções desempenhadas. Sempre que possível, todos os departamentos das empresas e todos os níveis hierárquicos foram incluídos na amostra. Apelou-se a uma seleção aleatória dos colaboradores. Começou-se por questionar se era possível realizar uma seleção aleatória simples dos colaboradores a partir de uma listagem do departamento de Recursos Humanos, por departamento e/ou secção. Quando esta solução não era viável, pediu-se ao departamento de Recursos Humanos ou às chefias envolvidas no processo que seleccionassem os colaboradores ao acaso (por exemplo, atribuindo um número a cada colaborador, registar num papel esse número e escolher um papel aleatoriamente). Em cada empresa, inquiriram-se tantas pessoas quanto as que foram autorizadas e mostraram disponibilidade para o fazer. Todas participaram voluntariamente.

Para além do acima descrito, o método de seleção dos participantes e de distribuição dos questionários variou em função das características específicas das empresas (e.g., dispersão geográfica dos colaboradores, existência de trabalho por turnos). Procedeu-se essencialmente de dois modos.

Sempre que foi autorizado, optou-se pela abordagem pessoal e direta a todos os respondentes, sendo este o método de contacto privilegiado na investigação. Neste caso:

- (a) Para cada superior hierárquico participante no estudo, solicitou-se a colaboração e a seleção aleatória do número de colaboradores diretos que entendia poderem participar.

De seguida, solicitava-se aos colaboradores a sua colaboração. Todos os indivíduos participaram de forma voluntária.

- (b) Foram excluídos da amostra colaboradores estagiários, colaboradores com uma relação de emprego na empresa ou cujo período de contacto colaborador-chefia fosse inferior a 6 meses.
- (c) Os indivíduos foram contactados individualmente ou em grupos de pequena dimensão (máximo de 4 a 5 pessoas), aos quais se transmitiu as explicações relativas ao preenchimento do questionário e à devolução das respostas. Em qualquer dos casos, os indivíduos foram convidados a preencher os questionários no seu posto de trabalho ou, quando isto não era possível, em locais separados da sala de reuniões, de modo a evitar constrangimentos no preenchimento. Os superiores preencheram os seus questionários sempre em locais separados dos dos seus subordinados.
- (d) Esclareceu-se que a numeração existente nos envelopes e nos questionários não visava identificar quem respondia, e, tão só, permitir efetuar a ligação de respostas colaborador-chefia *a posteriori*.
- (e) Informou-se que as respostas eram anónimas, confidenciais e que em circunstância alguma a informação individual era disponibilizada à empresa. Apenas dados globais, tratados de forma agregada, seriam disponibilizados.
- (f) Os questionários preenchidos foram devolvidos diretamente à autora do trabalho em envelopes fechados e não identificados.
- (g) Sempre que o funcionamento normal da empresa impediu a distribuição dos questionários pessoalmente (e.g., ausência de colaboradores devido à existência de turnos), estes foram entregues, juntamente com as instruções de distribuição dos mesmos, à Direção de Recursos Humanos, que tratou de entregar os questionários e recolher as respostas, sempre em envelopes fechados, dirigidos diretamente à autora do trabalho. O número de questionários distribuídos desta forma foi residual, pois deu-se prioridade à distribuição de questionários pelas pessoas que estavam disponíveis e presentes na empresa no/s dia/s agendados.

Quando a abordagem anterior não se revelou viável (e.g, devido à dispersão geográfica dos colaboradores), optou-se pela seleção dos colaboradores a considerar na amostra através das Direções de Recursos Humanos das empresas. Neste caso:

- (a) Houve uma intervenção maior das Direções de Recursos Humanos tanto na seleção da amostra, quanto na entrega dos questionários.
- (b) Explicitou-se a metodologia que deveria ser seguida na seleção da amostra (apelando a que a seleção fosse aleatória, seguindo a metodologia acima descrita) e dos cuidados a ter na distribuição dos questionários. Em alguns casos, a seleção da amostra foi realizada por amostragem aleatória simples de um determinado número de colaboradores por departamento ou secção, através do registo interno de colaboradores. Noutros casos, a seleção dos colaboradores foi levada a cabo pelas chefias, que indicavam à Direção de Recurso Humanos quem tinha sido selecionado e estava disponível para participar no estudo. Em todo o momento, a participação no estudo foi voluntária.
- (c) Todos os questionários entregues nas Direções de Recursos Humanos foram numerados (no envelope e no questionário propriamente dito) de modo a preservar o par de respostas colaborador/chefia.
- (d) Foram excluídos da amostra colaboradores estagiários, colaboradores com uma relação de emprego na empresa ou cujo tempo de contacto colaborador-chefia fosse inferior a 6 meses.
- (e) Após o preenchimento, os questionários foram devolvidos em envelopes não identificados, sem numeração. Algumas empresas optaram por designar um espaço onde os inquiridos depositavam a resposta em envelope fechado; outras preferiram que cada resposta fosse devolvida para a autora do trabalho, por correio, em envelope de taxa paga.

As empresas que não concordaram em participar no estudo fizeram-no: (a) por política interna segundo a qual não colaboram em estudos que envolvam a recolha de informação através de questionários, ou (b) por sobrecarga de trabalho dos colaboradores e chefias, que em muitos casos trabalham por objetivos, não dispendo de tempo para preencherem os questionários no horário de trabalho, ou, ainda, (c) por indisponibilidade expressa de algumas chefias (seja por falta de tempo ou por não concordarem com a disponibilização de tal informação a pessoas externas à empresa). Embora não tenha sido manifestado de forma explícita, em alguns casos sentiu-se que a situação económica do país e os constrangimentos daí decorrentes limitou a disponibilidade das empresas para participarem no estudo.

As vinte empresas participantes no estudo estão sumariamente caracterizadas na Tabela 6.6 (dez empresas industriais e dez de serviços). No total obteve-se 302 díades colaborador-chefia.⁸⁵

Tabela 6.6: Breve caracterização das empresas participantes

CAE	Empresa	N.º total de colaboradores na empresa	N.º de díades colaborador/chefia	N.º de Chefias
Indústria: sector da celulose, papel e impressão				
IT	Prado Cartolinas da Lousã ^a	110	26	8
IT	Prado Karton	113	20	11
IT	Fábrica de Papel Ponte Redonda ^a	130	15	8
IT	Caima ^a	214	21	10
IT	Celtejo ^a	170	17	13
IT	Celbi ^a	237	15	8
IT	AMS – Goma Camps ^a	84	11	8
IT	Goma Camps Portugal ^b	75	16	8
IT	Cemopol	53	8	6
IT	Imprensa Nacional da Casa da Moeda	733	31	31
Serviços: Atividades de informação, comunicação e tecnologias de informação e comunicação				
AIC	Vida Económica ^b	51	15	3
AIC	Global Notícias Publicações ^b	739	6	2
AIC	PT – Sistemas de Informação ^b	938	34	34
AIC	MyPartner – SI	15	5	1
AASA	PT Contact ^b	692	30	20
ACCT	PT Pró ^b	939	9	4
E	SDG ^b	11	2	2
CGR	PSE	10	2	2
CGR	Epson Ibérica –Portugal ^a	22	5	3
TA	CTT – Correios de Portugal ^b	12473/152 ^d	14	7
Total			302	189

Notas. ^a Os questionários foram distribuídos pessoalmente; ^b Os questionários foram distribuídos por membro do departamento de RH da empresa; ^c Os questionários foram distribuídos por correio interno da empresa, após seleção aleatória simples dos participantes por departamento e nível hierárquico; ^d O estudo foi aplicado apenas a dois departamentos desta empresa (STI e SIC), onde trabalham 152 pessoas. CAE – IT: Indústria transformadora; AIC: Atividades de informação e de comunicação; AASA: Atividades administrativas e dos serviços de apoio; ACCT: Atividades de consultoria, científicas, técnicas; E: Educação; CGR: Comércio por grosso e a retalho; TA: Transportes e armazenagem.

6.4.2 Cuidados relativos à variância do método comum

Um dos principais problemas relativos ao uso de questionários autoadministrados é a variância do método comum (P. M. Podsakoff et al., 2003; P. M. Podsakoff & Organ, 1986). A “variância do método comum corresponde à variância que é atribuível ao método de medida em vez de aos constructos que as medidas representam” (P. M. Podsakoff et al., 2003, p. 879).

Diversas circunstâncias podem potenciar o risco da variância do método comum (P. M. Podsakoff et al., 2003): (a) a informação relativa à variável dependente e independente provir da mesma pessoa, (b) a utilização das mesmas âncoras (e.g., sempre, nunca) ou o mesmo

⁸⁵ Nos casos em que se obteve a resposta de apenas uma das partes (e.g., colaborador ou chefia), esses questionários não foram contemplados no estudo.

formato de escala ao longo de todo o questionário, (c) a medição de diferentes constructos ao mesmo tempo e no mesmo instrumento.

Com o objetivo de evitar estes problemas, tomaram-se três grandes medidas. Primeiro, os dados foram obtidos em dupla fonte. O desempenho individual (DPP e CCO) foi reportado pelos superiores hierárquicos, enquanto as percepções de RSE, o PsyCap e o EA foram descritos pelos colaboradores. Usou-se, portanto, dois questionários (ver Anexos 6 e 7). A utilização das notações dos superiores hierárquicos mitiga as preocupações relativas à variância do método comum que podem ocorrer quando os CCO são obtidos por autonotação (Organ & Ryan, 1995). Quando as autonotações são incluídas na análise, tendem a surgir correlações mais fortes e com maior variância quando comparadas com os CCO descritos pelos superiores hierárquicos (Organ & Ryan, 1995), sendo, muitas vezes, pouco consistentes com as notações de CCO provenientes dos superiores ou até dos subordinados (T. D. Allen, Barnard, Rush & Russell, 2000); tal reforça a necessidade dos CCO não serem descritos pelo próprio.^{86,87}

Segundo, recorreu-se a diferentes âncoras nas diversas secções do questionário. No questionário dirigido aos colaboradores para as percepções de RSE considerou-se uma escala de aplicabilidade com sete pontos (1: “a afirmação não se aplica rigorosamente nada à empresa”; 7: “a afirmação aplica-se completamente à empresa”), para o PsyCap uma escala de concordância/discordância com 6 pontos (1: “discordo fortemente”; 6: “concordo fortemente”), para o EA uma escala de aplicabilidade com 5 pontos (1: “a afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim”; 5: “a afirmação aplica-se completamente a mim”). No questionário dirigido às chefias, para o DPP optou-se por uma escala de aplicabilidade de 5 pontos (1: “a afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador”; 5: “a afirmação aplica-se completamente a esse colaborador”), enquanto para os COO uma escala de verdadeiro/falso de 7 pontos (1: “a afirmação é completamente falsa”; 7: “a afirmação é completamente verdadeira”).

⁸⁶ São diversas as fontes dos CCO, podendo ser fornecidas pelos próprios, pelos pares/colegas, pelos superiores ou pelos subordinados. É sempre preferível obter a notação de CCO em mais do que uma fonte (T. D. Allen et al., 2000; Robert H. Moorman, 1991). No entanto, a complexidade de tal opção metodológica pode ter implicações na dimensão da amostra, seja devido ao elevado peso de resposta (Sharp & Frankel, 1983), seja devido à maior dificuldade em contactar múltiplos indivíduos para descreverem os CCO dos pares, dos superiores ou dos subordinados. Ademais, segundo Moorman (1991) os superiores são tão capazes de providenciar uma descrição precisa e completa dos CCO dos seus colaboradores, quanto de distinguir os comportamentos próprios do papel dos extra papel. Assim, para este autor, optar pela notação exclusiva dos superiores para medir a cidadania afigura-se uma alternativa razoável.

⁸⁷ Também para o DPP a autonotação não é a melhor alternativa. Quando a notação de desempenho é fornecida pelo próprio, este constructo tende a apresentar, em média, valores superiores aos que se obtêm através de notações fornecidas pelos superiores ou pelos pares (M. M. Harris & Schaubroeck, 1988).

Terceiro, o questionário foi dividido em diversas secções encimadas por um título e uma breve explicação (e.g., pense na sua empresa, pense na sua pessoa, pense agora na sua relação com a sua empresa) que conduzem o inquirido a refletir de forma diversa em si, na sua empresa ou na relação entre ambas as partes, reduzindo o risco da variância do método comum (Brewerton & Millward, 2001).

6.4.3 Cuidados relativos à redação dos itens

Os questionários utilizados incluem cinco instrumentos de medida: perceções de RSE, PsyCap, EA, DPP e CCO. O instrumento de medida das perceções de RSE foi especificamente desenvolvido para este estudo. Para as restantes medidas procurou-se utilizar instrumentos largamente aceites na comunidade científica.

Em todos os instrumentos de medida, sempre que se recorreu a itens redigidos em língua estrangeira, para assegurar a equivalência semântica entre as escalas originais e traduzidas, utilizou-se a técnica de tradução/retroversão proposta por Brislin (1970). As escalas foram traduzidas de inglês para português por duas pessoas bilingues, que trabalharam de forma independente. De seguida, fez-se a retroversão por outros dois especialistas bilingues que, de igual modo, trabalharam de forma independente. As versões em inglês foram comparadas com as escalas originais e procurou-se ultrapassar discrepâncias entre traduções e retroversões. Nos itens redigidos especificamente para esta pesquisa evitaram-se palavras pouco familiares, conceitos ambíguos, expressões complexas e duplas negativas, de modo a potenciar a compreensão das questões e a resposta precisa (Brewerton & Millward, 2001).

Após este processo, seleccionou-se a escala final na versão em português. Esta foi ainda apresentada e discutida com três investigadores especialistas na área e com três colaboradores organizacionais. A versão final das escalas foi obtida após considerar as suas sugestões e recomendações. No caso específico do PsyCap, foi utilizada a versão portuguesa de Rego et al. (2012a).

6.4.4 Variáveis de controlo

Em cada questionário solicitou-se informação de carácter descritivo e demográfico com vista tanto a caracterizar a amostra quanto a recolher informação para as variáveis de controlo (Atinc, Simmering & Kroll, 2012). Em ambos os questionários solicitou-se informação sobre o género, a idade (em anos), a antiguidade na empresa (em anos), a escolaridade (1.º ciclo, 2.º

ciclo, 3.º ciclo, secundário, bacharelato, licenciatura, mestrado e/ou doutoramento) e a função (questão aberta). No questionário das chefias solicitou-se uma breve descrição das suas características demográficas e, ainda, informação sobre o número de anos de convivência colaborador-chefia numa relação de superior hierárquico/subordinado. Optou-se por colocar a secção dos dados demográficos na parte final do questionário porque, assim, tende a diminuir a reatividade do inquirido e a aumentar a exatidão da resposta (Brewerton & Millward, 2001).

Dada a natureza dos dados solicitados, e para reduzir eventuais receios de que as respostas fossem identificadas, foi dito, na carta de apresentação que antecedia cada questionário, que a resposta a estas questões era facultativa⁸⁸.

Nesta investigação, sempre que possível⁸⁹, controlou-se o efeito do género, da idade, da escolaridade, da antiguidade na empresa, da antiguidade da relação chefia/colaborador, da ocupação de cargos de chefia, do método de entrega dos questionários, da dimensão da empresa (aferida pelo número de trabalhadores), do sector (indústria *versus* serviços) e da existência ou não de relatório de responsabilidade social ou de sustentabilidade na empresa ou grupo, como seguidamente se explicitará.

Género. Existem diferenças entre homens e mulheres na forma como percecionam diferentes facetas da RSE. Nos estudos anteriores, as mulheres, quando comparadas com os homens, têm perceções menos favoráveis no que concerne à igualdade de oportunidades no trabalho (J. F. Gavin & Maynard, 1975), tendem a preocupar-se mais com a componente discricionária/filantrópica (Ibrahim & Angelidis, 1994; Marz et al., 2003; D. K. Peterson, 2004; W. J. Smith et al., 2001) e com a diversidade (Backhaus et al., 2002). Os homens têm perceções mais favoráveis no que concerne à saúde e aos direitos dos colaboradores (Gorden et al., 1992) e preocupam-se mais com o desempenho económico da empresa (Gorden et al., 1992; Ibrahim & Angelidis, 1994). Também existem diferenças entre géneros quanto ao empenhamento organizacional: as mulheres tendem a apresentar níveis mais elevados de empenhamento (Mathieu & Zajac, 1990). Alguns estudos reportam, igualmente, diferenças entre homens e mulheres no que respeita aos CCO (Coyle-Shapiro, 2002): as mulheres apresentam mais CCO. O género foi codificado em 1 (masculino) e 0 (feminino).

⁸⁸ Dado o preenchimento do questionário ser manuscrito, em bom rigor, em qualquer questão é possível o inquirido optar por não preencher.

⁸⁹ Devido à presença de não respostas, nem sempre será possível contemplar todas as variáveis de controlo nas análises a efetuar.

Idade. Alguns estudos revelam que a idade afeta as percepções de RSE. O estudo de J. F. Gavin e Maynard (1975) revelou que os trabalhadores mais velhos acreditavam que a organização estava mais empenhada na resolução dos problemas sociais e ambientais do que os mais novos. Também surgem correlações moderadas entre a idade e o empenhamento organizacional (Mathieu & Zajac, 1990). A idade foi medida em anos.

Escolaridade. A escolaridade é usualmente controlada nos estudos organizacionais (e.g., K. Lee & Allen, 2002). Em Mathieu e Zajac (1990) emergiu uma correlação negativa, embora pequena, entre a escolaridade e o empenhamento. Os autores aduzem que os trabalhadores com escolaridade mais elevada têm um maior número de alternativas de emprego, ficando menos vezes entrincheirados numa posição ou empresa. Em K. Lee e Allen (2002) emerge uma associação significativa e positiva entre a escolaridade e os CCO para com a organização. A escolaridade foi considerada em número de anos completos de habilitações: 1.º ciclo – 4 anos, 2.º ciclo – 6 anos, 3.º ciclo – 9 anos, secundário – 12 anos, bacharelato – 15 anos, licenciatura – 17 anos⁹⁰, mestrado/doutoramento – 20 anos⁹¹.

Antiguidade na empresa. Em diversas investigações a antiguidade na empresa explica o empenhamento organizacional (D. K. Peterson, 2004; Turker, 2009a); noutras, os CCO (Coyle-Shapiro, 2002; Rego & Cunha, 2010; Van Dyne et al., 1994). No estudo de Mathieu e Zajac (1990) a antiguidade na organização emerge positivamente associada ao empenhamento organizacional. Estes autores afirmam, contudo, que a relação entre as variáveis não é clara (será a antiguidade que afeta o empenhamento ou o contrário?). Por outro lado, Wright e Bonett (2002) mostraram que a antiguidade tem um efeito moderador não-linear na relação entre o empenhamento organizacional e o desempenho individual, com as correlações a diminuírem exponencialmente à medida que a antiguidade cresce. A antiguidade também surge correlacionada com os CCO (Rego & Cunha, 2010; Van Dyne et al., 1994). Van Dyne et al. (1994) argumentam que as pessoas que trabalham há mais tempo na organização tendem a desenvolver laços afetivos mais fortes e, por sua vez, CCO, tanto devido aos afetos positivos como à necessidade da pessoa justificar e racionalizar comportamentos passados. Assim, optou-se por controlar a antiguidade dos indivíduos na empresa, medida em anos.

⁹⁰ As primeiras licenciaturas a funcionar de acordo com as regras de Bolonha (i.e., com três anos) começaram no ano letivo 2006/2007, sendo que a maioria delas apenas começou a funcionar em 2007/2008 ou 2008/2009. O número de inquiridos que tem licenciaturas concluídas em três anos letivos é, muito provavelmente, residual. Por conseguinte, optou-se por considerar que os inquiridos demoraram pelo menos cinco anos, após o secundário, a concluir a sua licenciatura.

⁹¹ Não sendo possível destringir o mestrado do doutoramento nesta categoria, optou-se por considerar que demoraria, em média, três anos a concluir um mestrado ou doutoramento.

Convivência superior-subordinado. A duração da relação entre chefia e subordinado foi considerada porque, em alguns estudos, emerge em correlação com os CCO (Rego & Cunha, 2010). É provável que essa relação evolua ao longo dos anos, influenciado os CCO que os subordinados evidenciam (Rego & Cunha, 2010).

Cargos de chefia. São diversos os estudos que investigam as percepções dos gestores e administradores quanto às facetas da RSE (Gorden et al., 1992; Morris, 1996). No estudo de Gorden et al. (1992) os gestores, quando comparados com os não gestores, têm percepções de RSE diversas: os gestores tendem a perceber maiores níveis de empenho da organização com a saúde e direitos dos colaboradores, e com a estabilidade económica da empresa. Morris (1996) encontrou diferenças entre os gestores de primeira e de segunda linha quanto à prioridade que dão às questões legais, com os gestores de segunda linha a preocuparem-se mais com tal domínio da RSE. Marz et al. (2003) encontraram diferenças entre os gestores seniores e juniores: os juniores mostram uma orientação superior nas dimensões ética e discricionária da RSE. Consideraram-se como colaboradores que ocupam cargos de chefias os que descreveram ter como função: chefes de departamento ou secção, chefes de turno, responsáveis de departamento, de secção ou de subsecção, diretores, coordenadores de equipa e gestores de projeto. As chefias incluídas no estudo são chefias de primeira linha ou intermédias. O estudo não abarca as chefias de topo pois estas foram envolvidas na descrição do DPP e dos CCO dos seus subordinados.

Dimensão da empresa. Investigação anterior demonstrou que a dimensão da empresa tem impacto no desempenho social desta. Existe “alguma evidência de que as empresas mais pequenas possam não apresentar tantos comportamentos socialmente responsáveis como as grandes empresas” (Waddock & Graves, 1997, p. 308). Isto sucede, provavelmente, porque os *stakeholders* esperam mais iniciativas sociais das empresas de maior dimensão (Rettab et al., 2009), o que as motiva a envolverem-se em tais atividades. Acresce que as empresas pequenas têm maior dificuldade em comunicar as suas atividades de responsabilidade social aos seus *stakeholders* externos (Rettab et al., 2009). M. J. Santos (2010), num estudo em Portugal, também encontrou uma relação estatisticamente significativa entre a dimensão da empresa e a adoção de práticas de RSE. Assim, controlou-se a dimensão da empresa através

do número de trabalhadores⁹² (0: PME, empresas com menos de 250; 1: grande empresa, empresas com 250 ou mais trabalhadores).

Sector de atividade. Investigação anterior demonstrou que as atividades de RSE dependem do sector de atividade das empresas (Godfrey, Hatch & Hansen, 2010; Kolk, 2003; M. J. Santos, 2010; Waddock & Graves, 1997). Por outro lado, na meta-análise de Avey et al. (2011), o PsyCap emergiu com maior impacto nas empresas de serviços, provavelmente devido a uma maior necessidade de interação social nestas empresas. Nas empresas industriais, as competências e os conhecimentos técnicos e mecânicos assumem um papel relativamente superior no desempenho do trabalho, quando comparado com os recursos psicológicos necessários (Avey, Reichard, et al., 2011). Assim, controlou-se o sector de atividade das empresas considerando-se as empresas industriais *versus* as de serviços (0: serviços, 1: indústria). Para o efeito, conferiu-se, relativamente a todas as empresas incluídas na amostra, a respetiva CAE (Classificação Portuguesa de Atividades Económicas - CAE versão n.º 3), no sítio do Instituto Nacional de Estatística, separando as empresas da indústria transformadora das de serviços.

Relatório de responsabilidade social ou de sustentabilidade. Maignan e Ferrell (2001b) sugerem que o tipo e qualidade da comunicação da empresa, relacionada com a RSE, podem influenciar as perceções de RSE. Entende-se que os relatórios de responsabilidade social ou de sustentabilidade são a principal ferramenta de comunicação do desempenho social da empresa com as partes interessadas. Certamente que a comunicação da empresa relacionada com a RSE não se esgota neste documento; todavia, optou-se por controlar somente os referidos relatórios, por serem os documentos que têm maior visibilidade para todos os *stakeholders* (1: possui relatório de RSE/sustentabilidade, 0: não possui relatório).

6.4.5 Instrumentos de medida

As perceções de RSE foram medidas com os quarenta itens anteriormente propostos (estudo 1) e também validados por Rego, Leal, et al. (2011). Os colaboradores foram convidados a assinalar se as afirmações se aplicavam à empresa através de uma escala de sete pontos (1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada à empresa; 7: A afirmação aplica-se completamente à empresa).

⁹² A informação atinente ao número de trabalhadores foi disponibilizada, pelo departamento de recursos humanos ou pela direção de cada empresa, no dia da recolha dos dados.

O PsyCap foi medido com os 24 itens da escala de Luthans, Youssef, et al. (2007a)⁹³. Os inquiridos foram convidados a indicar se concordavam ou discordavam das afirmações numa escala de seis pontos (1: discordo fortemente; 6: concordo fortemente), tal como recomendado pelos autores da escala.

O EA foi medido com seis itens da escala de Meyer et al. (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1993). Os colaboradores foram convidados a assinalar se as afirmações se lhes aplicavam através de uma escala de cinco pontos (1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 5: A afirmação aplica-se completamente a mim).

O instrumento de medida do desempenho individual envolve uma dimensão de DPP e duas de CCO. Tal abordagem é coerente com a literatura (Williams & Anderson, 1991).

O DPP foi medido através dos sete itens da escala de Williams e Anderson (1991). Os superiores hierárquicos foram convidados a reportar o grau em que cada afirmação se aplicava ao seu subordinado, através de uma escala de cinco pontos (1: “A afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador”; 5: “A afirmação aplica-se completamente a esse colaborador”).

Os CCO foram medidos com os quinze itens da escala de K. Lee e Allen (2002) abrangendo duas dimensões: CCO dirigidos à organização (CCOO) e CCO dirigidos aos indivíduos (CCOI). Williams e Anderson (1991) também operacionalizaram uma escala de CCOO e CCOI; esta, contudo, tem sido referenciada na literatura como possuindo alguns itens que se sobrepõem a constructos diversos (e.g., comportamentos desviantes no trabalho; K. Lee & Allen, 2002). Os superiores hierárquicos foram convidados a indicar a veracidade das afirmações, através de uma escala de sete pontos (1: “A afirmação é completamente falsa”; 7: “A afirmação é completamente verdadeira”).

6.4.6 Análise prévia dos dados e tratamento das não respostas

6.4.6.1 Análise prévia dos dados

As 302 díades foram inicialmente introduzidas numa folha de cálculo e posteriormente analisadas no IBM SPSS *Statistics* 19. Antes de tudo, realizou-se uma análise aos dados, com vista a identificar eventuais incorreções na sua introdução. Seguidamente, eliminaram-se as

⁹³ A utilização da escala foi previamente autorizada pelo Prof. Fred Luthans e pela Mind Garden (<http://www.mindgarden.com/>).

respostas incoerentes ao longo do questionário (e.g., respostas sempre iguais nas diversas questões). Para as escalas de percepções de RSE, PsyCap e EA, foram eliminados os casos onde todas respostas eram iguais, dentro de cada escala. Deste modo, a análise das respostas da escala de RSE detetou três casos problemáticos e a da escala de EA quatro casos. Nas escalas do DPP e dos CCO, descritas pelos superiores hierárquicos dos inquiridos, não se aplicou a referida regra por se considerar verosímil que a chefia deseje atribuir a mesma classificação em diferentes itens que compõem a escala. Nesta fase, excluíram-se da análise sete casos.

6.4.6.2 *Análise e tratamento das não respostas nos constructos do modelo*

Prosseguiu-se, então, com a análise das não respostas. Excluíram-se nesta fase da análise as variáveis de caracterização dos inquiridos, por serem de resposta facultativa. Observou-se, para o efeito, o processo de quatro etapas sugerido por Hair et al. (2006). O primeiro passo consiste em determinar o tipo de não respostas. Os contactos encetados com os colaboradores e chefias que preencheram os questionários indicam que algumas não respostas estão relacionadas com insuficiente informação para responder à questão (por exemplo, um superior hierárquico revelou que desconhecia se os subordinados, que estava a descrever, demonstravam orgulho quando representam a organização em público – um dos itens da escala de CCO; noutra caso, um colaborador afirmou desconhecer se a empresa pagava todos os seus impostos de forma regular e contínua – um dos itens da escala de RSE). Por outro lado, algumas das questões podem ser sensíveis para os colaboradores, levando-os a optar por não responder, como poderá ser o caso da escala de PsyCap e de EA. No entanto, é residual o número de situações análogas às descritas.

O segundo passo consiste em determinar a extensão dos dados omissos. Dos 92 itens do estudo, 83 (90,22%) apresentam pelo menos um valor omissos; dos 295 casos, 58 (19,66%) apresentam pelo menos um valor omissos; dos 27140 valores da matriz de dados, 310 (1,14%) são omissos. A análise dos valores omissos por item revela que nenhuma variável apresenta uma taxa de não resposta superior a 10% (o item R6 “A empresa contribui para associações de beneficência” é o que apresenta um maior número de valores omissos, 6,8%, seguido do R32 “Na empresa, existem procedimentos que permitem denunciar, de modo confidencial, situações de má conduta no trabalho [por exemplo, roubo ou assédio sexual]” com 5,4% e do R36 “A empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua” com 5,1% de não respostas).

Já no que concerne aos casos (i.e., indivíduos), sete díades apresentam mais do que 10% de dados omissos. Segundo Hair et al. (2006), os valores omissos são em elevado número se forem superiores a 10% por caso. Seguindo um critério mais conservador do que o sugerido por Hair et al. (2006), excluíram-se as treze situações com mais de 7% de dados omissos. Hair et al. (2006) sugerem, ainda, que se os valores omissos ocorrerem nas variáveis dependentes, devem igualmente ser excluídos da análise, a fim de evitar aumentos artificiais na relação com as variáveis independentes. Por segurança, as seis situações com mais de dois dados omissos nas variáveis dependentes (DPP e CCO) foram excluídos do estudo. Tal como Hair et al. (2006) sugerem, é necessário encontrar um compromisso entre as vantagens de eliminar os casos ou as variáveis com dados omissos *versus* as desvantagens de reduzir a dimensão da amostra e as variáveis que visam medir os conceitos em estudo. Assim, nesta fase, excluiu-se um total de 16 casos da análise. Consequentemente, após a depuração da matriz de dados, a amostra abarca 279 díades, existindo na matriz de dados 0,36% de dados omissos. Nenhuma variável possui mais de 5% de não respostas.

O terceiro passo corresponde ao diagnóstico da aleatoriedade subjacente aos processos que conduzem aos dados omissos. Estes processos podem ser classificados em dados omissos completamente aleatórios (MCAR – *missing completely at random*), aleatórios (MAR – *missing at random*) ou não aleatórios (MNAR – *missing not at random*)⁹⁴.

Para testar se os dados são MCAR começou-se por aplicar uma série de testes *t de Student* que permitem comparar as observações com e sem dados omissos para cada variável face às restantes. O cálculo foi realizado para os itens R6, R32 e R36 (os únicos com mais de 3% de dados omissos)⁹⁵. Nas 273 comparações realizadas entre os dois grupos (92*3-3) ocorreram apenas onze diferenças significativas ($p < 0,05$). Estes resultados indicam que, embora haja diferenças significativas devido às não respostas, estas são marginais. Posteriormente, recorreremos ao teste do qui-quadrado de Little (1998)⁹⁶, que permite testar a hipótese dos dados omissos serem completamente aleatórios (H_0 : Os dados são MCAR). A 1% de significância, o resultado indica que estamos perante dados omissos completamente aleatórios (MCAR) ($\chi^2=3471,747$, $gl=3316$, $p=0,029$), contudo tal já não é possível afirmar para um

⁹⁴ Os dados omissos são completamente aleatórios (MCAR) se a sua ocorrência não depender de nenhum outro valor, para nenhuma das variáveis (Howell, 2007), ou seja, não há nenhum processo subjacente à ocorrência de não resposta que conduza ao enviesamento dos dados (Hair et al., 2006). Os dados omissos são aleatórios (MAR) se a probabilidade de ocorrer uma não resposta numa dada variável (Y) não é função do seu próprio valor após o controlo das outras variáveis do desenho (Howell, 2007), isto é, se o valor omissos de Y depende de X mas não de Y. Os dados são classificados como não aleatórios (NMAR) se as duas classificações anteriores não forem aplicáveis (Howell, 2007).

⁹⁵ Teste *t* disponível no módulo *Missing Value Analysis* do SPSS.

⁹⁶ Disponível no módulo *Missing Value Analysis/ EM estimation* do SPSS.

nível de significância de 5%. No que se segue, assume-se que os dados são pelo menos MAR⁹⁷.

O quarto passo consiste em selecionar o método de imputação. Quando os dados omissos são MCAR pode-se recorrer a qualquer método de imputação disponível (Hair et al., 2006). Quando os dados omissos são apenas MAR, os métodos da máxima verosimilhança ou o da imputação múltipla são usualmente a opção recomendada (Enders, 2010, p. 14). Em qualquer dos casos é necessário ponderar as suas vantagens e desvantagens^{98,99}. Atendendo a que Ullman (2006) recomenda a utilização do método da máxima verosimilhança, através do algoritmo EM (*expectation-maximization*), esta foi a opção seguida. O processo foi desenvolvido através do módulo disponível no SPSS¹⁰⁰. Os valores imputados arredondaram-se à unidade. No Anexo 8 é possível observar o valor das estatísticas descritivas, de todos os itens, antes e depois da imputação dos valores omissos.

Este método de imputação requer que os dados sigam uma distribuição normal multivariada (Allison, 2003)¹⁰¹. A observação dos valores de assimetria e de achatamento indicam ligeiros desvios à normalidade, especialmente ao nível do achatamento¹⁰². Vários estudos de simulação referidos por Kline (2011) indicam que os desvios à normalidade são severos se os valores absolutos de assimetria (sk) forem superiores a 3 e os de achatamento (ku) superiores a 10. Byrne (1998) considera os desvios à normalidade moderados para $2 < |sk| \leq 3$ e $7 < |ku| \leq 21$ e severos se $|sk| > 3$ e $|ku| > 21$. Neste estudo, exceto um item que apresenta um valor de achatamento superior a 7; $|Ku_{R5}| = 7,530$ ¹⁰³, os valores encontram-se abaixo dos níveis referidos, indicando que não existem desvios moderados ou severos à normalidade. Acresce ainda que a medida de curtose multivariada relativa (*relative multivariate kurtosis*) é de 1,058. Esta estatística assume o valor 1 numa distribuição normal multivariada (Bagozzi & Baumgartner, 1994), sugerindo que coletivamente a distribuição é relativamente normal.

⁹⁷ Apesar de existirem testes para aferir se os dados são MCAR, é impossível testar se os dados são MAR (J. Graham, Olchowski & Gilreath, 2007).

⁹⁸ As vantagens e desvantagens dos diferentes métodos de imputação podem ser consultadas, por exemplo, em Allison (2003), Enders (2010), Hair et al. (2006), Howell (2007) e Vriens e Sinharay (2006).

⁹⁹ Bourque e Clark (1992) referem que, para escalas de tipo Likert, os métodos de imputação mais frequentes são: (a) a média das respostas dos outros indivíduos para cada item, (b) o valor médio da escala (e.g., atribuir o valor 4 numa escala de 7 pontos), (c) um valor, geralmente a média, que reflita as respostas do indivíduo noutros itens, e (d) a regressão linear, utilizando as respostas dos outros indivíduos para o ajustamento da reta de regressão, e as outras respostas do indivíduo para o cálculo do valor a imputar. Contudo, os métodos da máxima verosimilhança e da imputação múltipla possuem propriedades estatísticas mais poderosas quando comparados com os métodos tradicionais (J. Graham et al., 2007).

¹⁰⁰ O cálculo foi efetuado após a reversão dos itens redigidos pela negativa.

¹⁰¹ O mesmo se aplica ao método da máxima verosimilhança que será utilizado nos MEE, incluindo as AFC.

¹⁰² Kline (2011) sugere que se interprete os valores absolutos de assimetria e achatamento porque, em amostras de grande dimensão, pequenos desvios à normalidade podem ser estatisticamente significativos.

¹⁰³ O valor médio da assimetria é de -0,76 (mínimo: -1,75; máximo: 0,015) e o do achatamento de 0,66 (mínimo: -1,04; máximo sem R5: 3,929; máximo com R5: 7,530).

6.4.6.3 Tratamento das não respostas das variáveis de caracterização da amostra

As análises de *clusters*, de regressão linear múltipla e MEE não contemplarão qualquer tratamento dos valores omissos atinentes às seguintes variáveis de caracterização da amostra (e.g., género, idade, escolaridade, antiguidade na organização); aplicar-se-á o método de exclusão de casos *listwise*, ou seja “excluem-se da análise todos os casos onde existam não respostas” (Pestana & Gageiro, 2008, p. 49). No entanto, tal abordagem é suscetível de “reduzir muito a dimensão da amostra” (Pestana & Gageiro, 2008, p. 49), podendo inviabilizar modelação estatística mais exigente quanto ao número de casos disponíveis na amostra. Por essa razão, no âmbito dos MEE optar-se-á por apenas incluir as variáveis de controlo que não comprometam a aplicação do método (e.g., sector de atividade da empresa, dimensão da empresa, cargo de chefia¹⁰⁴ e possuir ou não relatório de RSE/sustentabilidade).

6.4.7 Amostra

A amostra final é composta por 279 díades (superior-subordinado). Dos 279 colaboradores que disponibilizaram informação (ver Anexo 9), 59% são do género masculino. A idade média cifra-se nos 38,9 anos (dp: 9,00; mínimo: 20 anos; máximo: 60 anos) e a antiguidade média na empresa é de 13,1 anos (dp: 10,17; mínimo: 6 meses; máximo: 44 anos). No que concerne à escolaridade, 3,3% possuem habilitações ao nível do 1.º ciclo, 2,2 % do 2.º ciclo, 9,6% do 3.º ciclo, 40,2% do secundário, 4,4% do bacharelato, 35,4% da licenciatura e 4,8% mestrado e/ou doutoramento (i.e., 44,6% possuem pelo menos um curso superior). Estes colaboradores estão a ser supervisionados pelas atuais chefias, em média, há 5,6 anos (dp: 5,03; mínimo: 6 meses; máximo: 26 anos). Cerca de 22% ocupam cargos de chefia de primeira ou segunda linha¹⁰⁵ e 58,1% trabalham na indústria.

Os comportamentos destes indivíduos foram descritos por 178 chefias. Das que disponibilizaram informação, 67,3% são do género masculino, têm em média 43,6 anos (dp: 8,70; mínimo: 25 anos, máximo: 70 anos), trabalham em média há 14,8 anos na empresa (dp: 9,98, mínimo: 6 meses; máximo: 50 anos); 0,6% têm o 1.º ciclo, 2,9% o 3.º ciclo, 20,9% o secundário, 4,7% o bacharelato, 61,0% uma licenciatura e 9,9% o mestrado e/ou o doutoramento (i.e., 75,6% possuem pelo menos um curso superior) e 58,4% trabalham em

¹⁰⁴ Para efeito de utilização desta variável nos MEE e restantes análises considerou-se a seguinte codificação: (1) colaboradores que descreveram como função ocuparem algum tipo de cargo de chefia; (0) os restantes (não ocupam cargo de chefia ou não respondem à questão).

¹⁰⁵ Esta informação resulta da questão aberta “Função”, posteriormente codificada. Classificaram-se como colaboradores que ocupam cargos de chefia os chefes de departamento ou secção, chefes de turno, responsáveis de departamento, de secção ou de subsecção, diretores, coordenadores de equipa e gestores de projeto.

empresas industriais. Em média, as chefias descreveram 1,57 colaboradores (dp: 1,17; mínimo: 1; máximo: 8; moda: 1); 45,2% das chefias descreveram unicamente um colaborador.

6.4.8 Validação do instrumento de medida das percepções de RSE

Os dados das percepções de RSE foram submetidos a uma AFC. Considerando que o ajustamento inicial do modelo não era satisfatório (e.g., $\chi^2=2207,69$; $gl=719$; $\chi^2/gl=3,07$; $RMSEA=0,086$; $SRMR=0,088$; $GFI=0,72$), enveredou-se, então, por um processo iterativo destinado a obter um melhor ajustamento. Analisaram-se os resíduos estandardizados e os índices de modificação para detetar a origem da má especificação do modelo (Bagozzi & Baumgartner, 1994; Byrne, 1998) e, ainda, os valores dos pesos fatoriais estandardizados (λ_{ij}) e da fiabilidade individual de cada variável manifesta (R^2). Após deliberação baseada nestes critérios, removeram-se 19 itens. Obteve-se um modelo de 21 itens constante na Tabela 6.7. Os itens que constituem a escala sofreram algumas alterações quando comparados com os do estudo 1. As diferenças são as seguintes:

- (a) No estudo 1 a escala contem 26 itens, enquanto no estudo 2 inclui apenas 21 (três por dimensão);
- (b) Na escala do estudo 2, quando comparada à do estudo 1, retiraram-se os itens 1, 2, 7, 13, 18, 20, 24, 26, 28 e 40, e, acrescentaram-se os itens 6, 9, 14, 29 e 39 (este último com uma nova redação).

Embora o teste do qui-quadrado seja significativo $\chi^2(168)=332,36$ ($p<0,001$), o ajustamento global do modelo é bom: (a) o valor de χ^2/gl (1,98) é inferior a 2, (b) o $RMSEA$ (0,059) é inferior a 0,06 e o intervalo de confiança a 90% para esta estatística não ultrapassa os 0,08 –]0,050-0,069[, (c) o CFI (0,99) é superior a 0,95, (d) o $SRMSR$ (0,043) é inferior a 0,05, (e) o $NNFI$ (0,98) é superior a 0,95 e (f) o GFI (0,90) é igual a 0,90. Como na anterior AFC, avaliou-se, para além da qualidade global do ajustamento, a fiabilidade e a validade dos instrumentos de medida (Hair et al., 2006; Marôco, 2010a).

Tabela 6.7: Análise fatorial confirmatória das percepções de RSE (estudo 2)

	Modelo de 1.ª ordem			Modelo de 2.ª ordem			α
	λ_{ij}	FC	VEM	λ_{ij}	FC	VEM	
Responsabilidade económica orientada para os clientes		0,84	0,64		0,84	0,65	0,83
8. Satisfazer as necessidades dos clientes é uma preocupação central da empresa.	0,84			0,84			
22. Os produtos e serviços da empresa são de elevada qualidade.	0,70			0,70			
29. A empresa faz tudo o que pode para satisfazer o cliente.	0,85			0,86			
Responsabilidade económica orientada para os proprietários		0,83	0,63		0,83	0,63	0,83
9. Na empresa estamos empenhados na redução de custos.	0,68			0,67			
16. A empresa preocupa-se em melhorar continuamente a sua produtividade.	0,92			0,93			
23. A empresa preocupa-se em ser cada vez mais rentável.	0,76			0,75			
Responsabilidade Legal		0,77	0,52		0,77	0,53	0,77
3. A empresa atua prontamente (i.e. rapidamente) de acordo com os regulamentos legais.	0,78			0,79			
10. Na empresa todos os nossos produtos e serviços cumprem as normas legais.	0,68			0,68			
36. A empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua.	0,71			0,70			
Responsabilidade Ética		0,84	0,64		0,84	0,64	0,84
11. Em geral, a empresa cumpre os padrões e as normas éticas e profissionais.	0,76			0,76			
25. A empresa procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona.	0,82			0,81			
37. A empresa preocupa-se em fazer o que é eticamente correto.	0,82			0,82			
Responsabilidade discricionária orientada para os colaboradores		0,80	0,59		0,81	0,59	0,80
5. Os salários oferecidos pela empresa são superiores à média do sector.	0,61			0,60			
33. As políticas da empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	0,78			0,77			
38. A empresa procura ser justa com os seus colaboradores.	0,89			0,90			
Responsabilidade discricionária orientada para a comunidade		0,89	0,73		0,89	0,73	0,88
6. A empresa contribui para associações de beneficência.	0,71			0,71			
34. A empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.	0,92			0,91			
39. A empresa toma medidas para desenvolver a comunidade local.	0,92			0,93			
Responsabilidade discricionária orientada para o ambiente		0,86	0,68		0,86	0,68	0,86
14. No que se refere ao respeito pelo ambiente, a nossa empresa esforça-se por cumprir mais do que a lei exige.	0,80			0,80			
21. A empresa procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos.	0,90			0,89			
35. A empresa incentiva os colaboradores a separarem os lixos para os encaminhar para a reciclagem.	0,77			0,77			
Percepções de RSE ^a		—	—		0,94	0,69	0,89
Responsabilidades económicas para com os clientes	—			0,90			
Responsabilidades económicas para com os proprietários	—			0,82			
Responsabilidades legais	—			0,85			
Responsabilidades éticas	—			0,97			
Responsabilidades discricionárias para com os colaboradores	—			0,89			
Responsabilidades discricionárias para com a comunidade	—			0,60			
Responsabilidades discricionárias para com o ambiente	—			0,74			
Índices de ajustamento:							
Qui-quadrado	332,36			495,60			
Graus de liberdade (gl)	168			182			
Valor p	0,000			0,000			
χ^2 /gl	1,98			2,72			
Goodness of Fit Index (GFI)	0,90			0,85			
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,059			0,079			
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,043			0,063			
Comparative Fit Index (CFI)	0,99			0,97			
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,98			0,97			

Notas: n=279; λ_{ij} : pesos fatoriais completamente estandardizados; α : *alpha* de Cronbach; FC: fiabilidade compósita; VEM: variância extraída média. ^a Para o cálculo do *alpha* de Cronbach calculou-se, primeiro, sete indicadores das dimensões das percepções de RSE, através da média dos itens que os compõem. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Fiabilidade. A fiabilidade das escalas, medida através do *Alpha* de Cronbach, é pelo menos satisfatória para todas as dimensões (Nunnally, 1978), sendo inclusive superior ou igual a 0,80 em seis das sete dimensões. A fiabilidade compósita é superior ou igual a 0,70 (Hair et al., 2006).

Validade fatorial. Todos os itens são estatisticamente significativos, apresentam pesos fatoriais satisfatórios ($\lambda \geq 0,6$) e boas fiabilidades individuais ($R^2 \geq 0,37$).

Validade convergente. Para todas as dimensões de perceções de RSE, a variância extraída média é superior ou igual a 0,50 (Fornell & Larcker, 1981).

Validade discriminante. Para avaliar a validade discriminante das perceções de RSE utilizou-se o teste dos constructos emparelhados (Anderson & Gerbing, 1988; Bagozzi & Phillips, 1982). Foram testados 21 modelos, onde a correlação entre cada par de constructos foi fixada em 1 (Bagozzi & Phillips, 1982). Dado que todas as diferenças do qui-quadrado, considerando a diferença nos graus de liberdade, são estatisticamente significativas (vinte a 1% e uma a 5%) conclui-se existir validade discriminante entre as setes dimensões das perceções de RSE (Tabela 6.8).

Com vista a estudar a estabilidade da estrutura fatorial da escala de perceções de RSE, testou-se o mesmo modelo em diversas subamostras: (a) indivíduos que trabalham em empresas de serviços *versus* indústria, (b) indivíduos que trabalham em PME *versus* grandes empresas, e (c) indivíduos do género feminino *versus* indivíduos do género masculino. Os resultados constam da Tabela 6.9 e indicam que:

- (a) Embora o teste do qui-quadrado seja significativo em todos os modelos e o GFI apresente valores inferiores a 0,90 nas subamostras, o ajustamento global dos diferentes modelos é pelo menos satisfatório: (i) o valor dos χ^2/gl é sempre inferior a 2, (ii) o RMSEA é sempre inferior a 0,08, (iii) o CFI é sempre superior a 0,95, (iv) o SRMSR é sempre inferior a 0,06, (v) o NNFI é sempre superior a 0,95.
- (b) Na amostra global e na integralidade das subamostras, todos os itens são estatisticamente significativos, apresentam pesos fatoriais elevados ($\lambda_{ij} \geq 0,5$) e fiabilidades individuais adequadas ($R^2 \geq 0,25$). A fiabilidade das escalas, medida através do *Alpha* de Cronbach, é pelo menos satisfatória para todas as dimensões ($\alpha \geq 0,70$).

Tabela 6.8: Resultados da análise discriminante para as percepções de RSE (teste dos constructos emparelhados para o estudo 2)

Modelos	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	Δ g.l.	<i>p-value</i> ($\Delta \chi^2_{(\Delta \text{g.l.})}$)
M0: Modelo base (sem restrição)	332,36	168	–	–	–
M1: correlação CLI-PRO=1	380,55	169	48,19	1	0,000
M2: correlação CLI-LG=1	373,76	169	41,4	1	0,000
M3: correlação CLI-ET=1	397,72	169	65,36	1	0,000
M4: correlação CLI-COL=1	443,24	169	110,88	1	0,000
M5: correlação CLI-COM=1	588,96	169	256,6	1	0,000
M6: correlação CLI-AMB=1	447,49	169	115,13	1	0,000
M7: correlação PRO-LG=1	412,61	169	80,25	1	0,000
M8: correlação PRO-ET=1	444,99	169	112,63	1	0,000
M9: correlação PRO-COL=1	496,13	169	163,77	1	0,000
M10: correlação PRO-COM=1	604,52	169	272,16	1	0,000
M11: correlação PRO-AMB=1	568,17	169	235,81	1	0,000
M12: correlação LG-ET=1	343,51	169	11,15	1	0,001
M13: correlação LG-COL=1	432,75	169	100,39	1	0,000
M14: correlação LG-COM=1	497,59	169	165,23	1	0,000
M15: correlação LG-AMB=1	447,72	169	115,36	1	0,000
M16: correlação ET-COL=1	337,89	169	5,53	1	0,019
M17: correlação ET-COM=1	558,79	169	226,43	1	0,000
M18: correlação ET-AMB=1	531,52	169	199,16	1	0,000
M19: correlação COL-COM=1	449,20	169	116,84	1	0,000
M20: correlação COL-AMB=1	511,68	169	179,32	1	0,000
M21: correlação COM-AMB=1	641,89	169	309,53	1	0,000

Nota. Comparação de cada modelo face ao modelo de sete fatores. CLI: responsabilidades económicas orientadas para os clientes, PRO: responsabilidades económicas orientadas para os proprietários, LG: responsabilidades Legais, ET: responsabilidades éticas, COL: responsabilidades discricionárias orientadas para os colaboradores, COM: responsabilidades discricionárias orientadas para a comunidade, AMB: responsabilidades discricionárias orientadas para o ambiente. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

À semelhança do que foi feito no estudo 1, seis outros modelos foram testados e comparados ao modelo de sete fatores para a amostra completa. O mesmo exercício foi realizado para as seis subamostras consideradas nas CFA anteriormente executadas (Tabela 6.10).

Tendo em conta os resultados dos diversos índices de ajustamento e a variação no qui-quadrado, relativamente à diferença dos graus de liberdade, o modelo de sete fatores é significativamente melhor do que os restantes ($p < 0,001$), tanto na amostra completa quanto em todas as subamostras. Exceto em dois casos (SRMR para a amostra das empresas do sector industrial no caso dos dois modelos de 6 fatores), todos os índices de ajustamento estudados (e.g., RMSEA, GFI, SMMR e CFI) apresentaram uma bondade de ajustamento superior no modelo de sete fatores quando comparados com os restantes modelos com um número inferior de fatores.

Tabela 6.9: Análise fatorial confirmatória das percepções de RSE em diversas subamostras (estudo 2)

Amostra/subamostra	Amostra completa	Empresas serviços	Empresas industriais	Empresas PME	Empresas grandes	Género feminino	Género masculino
Responsabilidade económica orientada para os clientes	(0,83)	(0,86)	(0,78)	(0,84)	(0,82)	(0,82)	(0,84)
8. Satisfazer as necessidades dos clientes é uma preocupação central da empresa.	0,84	0,88	0,80	0,80	0,86	0,90	0,80
22. Os produtos e serviços da empresa são de elevada qualidade.	0,70	0,76	0,63	0,74	0,64	0,63	0,75
29. A empresa faz tudo o que pode para satisfazer o cliente.	0,85	0,83	0,82	0,85	0,84	0,83	0,87
Responsabilidade económica orientada para os proprietários	(0,83)	(0,82)	(0,83)	(0,80)	(0,84)	(0,85)	(0,82)
9. Na empresa estamos empenhados na redução de custos.	0,68	0,59	0,74	0,56	0,79	0,68	0,68
16. A empresa preocupa-se em melhorar continuamente a sua produtividade.	0,92	0,91	0,92	0,91	0,93	0,91	0,93
23. A empresa preocupa-se em ser cada vez mais rentável.	0,76	0,80	0,72	0,81	0,68	0,86	0,72
Responsabilidade Legal	(0,77)	(0,79)	(0,75)	(0,76)	(0,76)	(0,81)	(0,74)
3. A empresa atua prontamente (i.e. rapidamente) de acordo com os regulamentos legais.	0,78	0,80	0,75	0,79	0,73	0,78	0,77
10. Na empresa todos os nossos produtos e serviços cumprem as normas legais.	0,68	0,65	0,71	0,71	0,64	0,71	0,65
36. A empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua.	0,71	0,76	0,67	0,68	0,76	0,79	0,66
Responsabilidade Ética	(0,84)	(0,84)	(0,84)	(0,83)	(0,85)	(0,82)	(0,85)
11. Em geral, a empresa cumpre os padrões e as normas éticas e profissionais.	0,76	0,79	0,75	0,76	0,77	0,75	0,78
25. A empresa procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona.	0,82	0,83	0,81	0,79	0,84	0,78	0,84
37. A empresa preocupa-se em fazer o que é eticamente correto.	0,82	0,77	0,85	0,82	0,81	0,82	0,81
Responsabilidade discricionária orientada para os colaboradores	(0,80)	(0,87)	(0,76)	(0,78)	(0,85)	(0,80)	(0,81)
5. Os salários oferecidos pela empresa são superiores à média do sector.	0,61	0,75	0,52	0,57	0,68	0,64	0,59
33. As políticas da empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	0,78	0,85	0,75	0,76	0,83	0,77	0,78
38. A empresa procura ser justa com os seus colaboradores.	0,89	0,88	0,89	0,88	0,90	0,84	0,91
Responsabilidade discricionária orientada para a comunidade	(0,88)	(0,89)	(0,88)	(0,89)	(0,86)	(0,89)	(0,86)
6. A empresa contribui para associações de beneficência.	0,71	0,79	0,70	0,77	0,66	0,73	0,68
34. A empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.	0,92	0,93	0,91	0,92	0,91	0,96	0,90
39. A empresa toma medidas para desenvolver a comunidade local.	0,92	0,91	0,92	0,89	0,96	0,91	0,92
Responsabilidade discricionária orientada para o ambiente	(0,86)	(0,88)	(0,82)	(0,88)	(0,83)	(0,84)	(0,88)
14. No que se refere ao respeito pelo ambiente, a nossa empresa esforça-se por cumprir mais do que a lei exige.	0,80	0,85	0,69	0,83	0,73	0,80	0,81
21. A empresa procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos.	0,90	0,91	0,90	0,92	0,86	0,90	0,91
35. A empresa incentiva os colaboradores a separarem os lixos para os encaminhar para a reciclagem.	0,77	0,77	0,76	0,77	0,78	0,69	0,82
Dimensão da amostra/subamostra	279	117	162	161	118	111^a	160^a
Índices de ajustamento:							
Qui-quadrado	332,36	277,06	279,71	282,62	226,91	245,28	263,73
Graus de liberdade (gl)	168	168	168	168	168	168	168
Valor p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000
χ^2 /gl	1,98	1,65	1,66	1,68	1,35	1,46	1,57
Goodness of Fit Index (GFI)	0,90	0,81	0,86	0,86	0,84	0,82	0,86
Root Mean Square Error Appr. (RMSEA)	0,059	0,075	0,063	0,065	0,055	0,065	0,060
Stand. Root Mean Square Residual (SRMR)	0,043	0,057	0,056	0,053	0,051	0,051	0,054
Comparative Fit Index (CFI)	0,99	0,98	0,98	0,98	0,99	0,98	0,98
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,98	0,97	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98

Notas: pesos fatoriais completamente estandardizados; α : alpha de Cronbach. ^a Nas AFC por género eliminaram-se 8 casos devido a dados omissos. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Tabela 6.10: Comparação dos índices de ajustamento de modelos alternativos (estudo 2)

Modelos	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	Δ g.l.	p-value ($\Delta \chi^2_{(\Delta g.l.)}$)	RMSEA	GFI	SRMR	CFI
Amostra completa									
M0: 7 fatores	332,36	168	—	—	—	0,059	0,90	0,043	0,99
M1: 6 fatores #1 (as duas dimensões económicas agregadas)	407,33	174	74,97	6	0,0000	0,069	0,88	0,046	0,98
M2: 6 fatores #2 (as dimensões legal e ética agregadas)	403,13	174	70,77	6	0,0000	0,069	0,88	0,048	0,98
M3: 5 fatores (as três dimensões discricionárias agregadas)	987,11	179	654,75	11	0,0000	0,127	0,75	0,077	0,94
M4: 4 fatores (económicas + legais + éticas + discricionárias)	1045,08	183	712,72	15	0,0000	0,130	0,74	0,079	0,94
M5: 3 fatores (económicas + legais/éticas + discricionárias)	1085,43	186	753,07	18	0,0000	0,132	0,73	0,082	0,94
M6: 1 fator (todos os itens agregados num só fator)	1539,9	189	1207,54	21	0,0000	0,160	0,65	0,089	0,91
Amostra das empresas serviços									
M0: 7 fatores	277,06	168	—	—	—	0,075	0,81	0,057	0,98
M1: 6 fatores #1	317,88	174	40,82	6	0,0000	0,084	0,79	0,062	0,97
M2: 6 fatores #2	329,19	174	52,13	6	0,0000	0,088	0,79	0,060	0,97
M3: 5 fatores	534,66	179	257,6	11	0,0000	0,131	0,69	0,082	0,95
M4: 4 fatores	569,41	183	292,35	15	0,0000	0,135	0,68	0,085	0,94
M5: 3 fatores	593,14	186	316,08	18	0,0000	0,137	0,67	0,088	0,94
M6: 1 fator	881,29	189	604,23	21	0,0000	0,178	0,58	0,097	0,91
Amostra das empresas industriais									
M0: 7 fatores	276,26	168	—	—	—	0,063	0,86	0,073	0,98
M1: 6 fatores #1	303,89	174	27,63	6	0,0001	0,068	0,85	0,057	0,98
M2: 6 fatores #2	308,57	174	32,31	6	0,0000	0,069	0,85	0,060	0,98
M3: 5 fatores	670,16	179	393,9	11	0,0000	0,131	0,72	0,091	0,94
M4: 4 fatores	693,39	183	417,13	15	0,0000	0,132	0,71	0,092	0,94
M5: 3 fatores	732,54	186	456,28	18	0,0000	0,135	0,70	0,095	0,93
M6: 1 fator	948,13	189	671,87	21	0,0000	0,158	0,64	0,096	0,92
Amostra das empresas PME									
M0: 7 fatores	282,62	168	—	—	—	0,065	0,86	0,053	0,98
M1: 6 fatores #1	340,46	174	57,84	6	0,0000	0,077	0,83	0,057	0,97
M2: 6 fatores #2	344,52	174	61,90	6	0,0000	0,078	0,83	0,061	0,97
M3: 5 fatores	665,34	179	382,72	11	0,0000	0,130	0,72	0,082	0,94
M4: 4 fatores	700,31	183	417,69	15	0,0000	0,133	0,71	0,085	0,93
M5: 3 fatores	743,8	186	461,18	18	0,0000	0,137	0,69	0,091	0,93
M6: 1 fator	1079,09	189	796,47	21	0,0000	0,172	0,61	0,095	0,90
Amostra das empresas grandes									
M0: 7 fatores	226,91	168	—	—	—	0,055	0,84	0,065	0,99
M1: 6 fatores #1	259,94	174	33,03	6	0,0000	0,065	0,83	0,067	0,98
M2: 6 fatores #2	251,37	174	24,46	6	0,0004	0,062	0,83	0,054	0,99
M3: 5 fatores	430	179	203,09	11	0,0000	0,109	0,74	0,071	0,95
M4: 4 fatores	459,12	183	232,21	15	0,0000	0,114	0,73	0,073	0,95
M5: 3 fatores	471,53	186	244,62	18	0,0000	0,115	0,72	0,073	0,10
M6: 1 fator	562,58	189	335,67	21	0,0000	0,130	0,69	0,079	0,93
Amostra dos indivíduos do género feminino									
M0: 7 fatores	245,28	168	—	—	—	0,065	0,82	0,051	0,98
M1: 6 fatores #1	263,05	174	17,77	6	0,0068	0,068	0,81	0,051	0,98
M2: 6 fatores #2	273,94	174	28,66	6	0,0001	0,072	0,81	0,056	0,98
M3: 5 fatores	486,42	179	241,14	11	0,0000	0,125	0,70	0,080	0,95
M4: 4 fatores	499,74	183	254,46	15	0,0000	0,125	0,70	0,080	0,95
M5: 3 fatores	511,46	186	266,18	18	0,0000	0,126	0,69	0,085	0,94
M6: 1 fator	688,35	189	443,07	21	0,0000	0,155	0,63	0,089	0,92
Amostra dos indivíduos do género masculino									
M0: 7 fatores	263,73	168	—	—	—	0,060	0,86	0,054	0,98
M1: 6 fatores #1	324,83	174	61,10	6	0,0000	0,074	0,84	0,058	0,98
M2: 6 fatores #2	304,82	174	41,09	6	0,0000	0,069	0,85	0,059	0,98
M3: 5 fatores	696,12	179	432,39	11	0,0000	0,135	0,71	0,086	0,93
M4: 4 fatores	742,91	183	479,18	15	0,0000	0,139	0,69	0,089	0,93
M5: 3 fatores	765,24	186	501,51	18	0,0000	0,140	0,69	0,091	0,93
M6: 1 fator	1013,97	189	750,24	21	0,0000	0,166	0,62	0,098	0,90

Notas: Comparação de cada modelo face ao modelo de sete fatores. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

A evidência sugere que a escala proposta para medir as percepções de RSE apresenta, também no estudo 2, tanto fiabilidade adequada como validade fatorial, convergente e discriminante.

A Tabela 6.11 apresenta as médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson para as sete dimensões em estudo.

Tabela 6.11: Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson (estudo 2)

	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Resp. económicas para com os clientes (CLI)	5,80	0,89	1,00						
2. Resp. económicas para com os proprietários (PRO)	5,81	0,93	0,72	1,00					
3. Resp. legais (LG)	6,00	0,80	0,66	0,57	1,00				
4. Resp. éticas (ET)	5,59	0,94	0,70	0,63	0,72	1,00			
5. Resp. discricionárias para com os colaboradores (COL)	4,46	1,06	0,61	0,53	0,51	0,75	1,00		
6. Resp. discricionárias para com os comunidade (COM)	4,37	1,27	0,40	0,38	0,33	0,49	0,63	1,00	
7. Resp. discricionárias para com os ambiente (AMB)	5,53	1,17	0,67	0,53	0,49	0,56	0,52	0,47	1,00

Nota: Todas as correlações são significativas ($p < 0,001$).

Todas as dimensões de percepções RSE intercorrelacionam-se positivamente e de modo significativo ($p < 0,001$). A amplitude destas correlações é elevada (0,33-0,75) embora com valores mais baixos do que os verificados no estudo 1. À semelhança do estudo 1, a maioria das correlações pode ser considerada moderada (Pestana & Gageiro, 2008). Segundo os critérios de Pestana e Gageiro (2008) quatro delas podem ser consideradas altas: (a) entre as percepções de responsabilidades económicas para com os clientes e para com os proprietários e (b) entre as percepções de responsabilidades éticas e, respetivamente, as percepções de responsabilidades económicas para com os clientes, as percepções de responsabilidades legais e as percepções de responsabilidades discricionárias para com os colaboradores. Por sua vez, duas correlações podem ser consideradas baixas: as que envolvem as percepções discricionárias para com a comunidade e, respetivamente, as percepções de responsabilidades económicas para com os proprietários e as percepções de responsabilidades legais.

Como anteriormente referido, as percepções de RSE também têm sido estudadas enquanto constructo de 2.^a ordem. Por consequência, ajustou-se, igualmente, o modelo de ordem superior. O modelo fatorial de 2.^a ordem apresenta um ajustamento pior do que o de 1.^a ordem (e.g., GFI=0,85), contudo ainda dentro do limite do satisfatório (e.g., RMSE=0,079; CFI=0,97; NNFI=0,97; SRMR=0,063), existindo diferenças significativas entre os modelos no que concerne à diferença dos qui-quadrados relativamente à diferença dos graus de liberdade ($\Delta\chi^2_{(14)}=163,24, p=0,000$). No entanto, a comparação empírica dos modelos de 1.^a e 2.^a ordem através da diferença dos qui-quadrados tende a ser pouco útil (Hair et al., 2006). Em valores absolutos, o modelo de 1.^a ordem ajusta-se sempre melhor, porque utiliza menos

trajetórias para captar a mesma quantidade de covariâncias (Benson & Bandalos, 1992; Hair et al., 2006). O índice T , correspondente ao rácio entre o valor do qui-quadrado no modelo de 1.^a ordem e no de 2.^a ordem, pode ser utilizado para avaliar o ajustamento do modelo de 2.^a ordem quando comparado com o de 1.^a ordem (Benson & Bandalos, 1992). Assumindo a estatística T o valor de 0,67, pode-se afirmar que 67% da covariação entre as sete dimensões das perceções de RSE é devido ao fator de 2.^a ordem, RSE global.

A validade convergente de uma AFC de 2.^a ordem requer que as associações entre os fatores de 1.^a e 2.^a ordem sejam estatisticamente significativos (Vieira, 2011) e que a VEM do constructo de 2.^a ordem seja superior a 0,50 (Ping, 2004). Ambas as condições se verificam ($\gamma_{cli}=0,90$, $p<0,001$; $\gamma_{pro}=0,82$, $p<0,001$; $\gamma_{lg}=0,85$, $p<0,001$; $\gamma_{et}=0,97$, $p<0,001$; $\gamma_{col}=0,89$, $p<0,001$; $\gamma_{com}=0,60$, $p<0,001$; $\gamma_{amb}=0,74$, $p<0,001$; e $VEM=0,69$).

Para testar se as perceções de RSE devem ser consideradas como um constructo nuclear realizou-se, ainda, uma análise de utilidade (Darlington, 1968) da RSE global comparada com as componentes individuais (Tabela 6.12). Para o efeito, cada componente da RSE global, calculada através da média das sete dimensões que a compõe, entrou na regressão para explicar as variáveis critério (EA de identificação, EA de ligação, PsyCap, DPP, CCOI, CCOO). Depois, a própria RSE global foi adicionada ao modelo de regressão linear, calculando-se o incremento do R^2 e a sua significância estatística. O contrário foi igualmente calculado, comparando-se os resultados.

Os resultados mostram que, na maioria dos casos, a componente individual não acrescenta qualquer variância adicional na predição das variáveis critério. Nos restantes oito casos, a variância adicional explicada é baixa (variando de 0,01 a 0,03). Igualmente na maioria dos casos as perceções de RSE global denotam um poder preditivo único superior ao poder preditivo único das componentes individuais. Nos sete casos remanescentes, a variância adicional explicada pelas dimensões individuais é baixa (variando de 0,01 a 0,03). Considerando estes resultados e os índices de ajustamento do modelo fatorial de 2.^a ordem, a análise posterior dos dados baseou-se nas perceções de RSE globais, embora também se recorra às componentes individuais das perceções de RSE, tanto para investigar como os colaboradores diferenciam as diferentes facetas da RSE, quanto para explorar os dados aquando da análise de correlações e das análises *post hoc*.

Tabela 6.12: Análise de utilidade da RSE global comparada com as componentes individuais

	EA Identificação	EA Ligação	PsyCap	DPP	CCOI	CCOO
	R ²	R ²	R ²	R ²	R ²	R ²
1. Eco. Clientes	0,16***	0,13***	0,09***	0,01ns	0,02*	0,03**
2. RSE global	0,04***	0,02*	0,10***	0,00ns	0,00ns	0,00ns
1. RSE global	0,20***	0,14***	0,18***	0,01ns	0,02*	0,02*
2. Eco. Clientes	0,00ns	0,01ns	0,01ns	0,00ns	0,01ns	0,01ns
1. Eco. Proprietários	0,09***	0,05***	0,07***	0,02*	0,02*	0,03**
2. RSE global	0,12***	0,09***	0,12***	0,00ns	0,00ns	0,00ns
1. RSE global	0,20***	0,14***	0,18***	0,01ns	0,02*	0,02*
2. Eco. Proprietários	0,01ns	0,01ns	0,01ns	0,01ns	0,00ns	0,01ns
1. Legal	0,09***	0,14***	0,07***	0,01ns	0,02*	0,02*
2. RSE global	0,11***	0,02**	0,11***	0,00ns	0,00ns	0,00ns
1. RSE global	0,20***	0,14***	0,17***	0,01ns	0,02*	0,02*
2. Legal	0,00ns	0,02*	0,01ns	0,00ns	0,01ns	0,00ns
1. Ética	0,15***	0,15***	0,18***	0,02*	0,03**	0,04**
2. RSE global	0,05***	0,01ns	0,02*	0,00ns	0,00ns	0,00ns
1. RSE global	0,20***	0,14***	0,17***	0,01ns	0,02*	0,02*
2. Ética	0,00ns	0,02*	0,01ns	0,01*	0,01ns	0,02*
1. Disc. colaboradores	0,21***	0,12***	0,19***	0,00ns	0,00ns	0,01ns
2. RSE global	0,10*	0,03**	0,01ns	0,02*	0,01ns	0,01ns
1. RSE global	0,20***	0,14***	0,18***	0,01ns	0,02*	0,02*
2. Disc. colaboradores	0,03**	0,00ns	0,03**	0,01ns	0,00ns	0,00ns
1. Disc. Comunidade	0,07***	0,02*	0,12***	0,00ns	0,00ns	0,00ns
2. RSE global	0,13***	0,14***	0,06***	0,01ns	0,02*	0,03**
1. RSE global	0,20***	0,14***	0,18***	0,01ns	0,02*	0,02*
2. Disc. Comunidade	0,01ns	0,03**	0,01ns	0,01ns	0,01ns	0,01*
1. Disc. Ambiente	0,13***	0,08***	0,07***	0,00ns	0,00ns	0,00ns
2. RSE global	0,07***	0,06***	0,11***	0,01ns	0,02*	0,03**
1. RSE global	0,20***	0,14***	0,18***	0,01ns	0,02*	0,02*
2. Disc. Ambiente	0,00ns	0,00ns	0,01ns	0,00ns	0,01ns	0,01ns

Notas: n=279. Não foram consideradas variáveis de controlo. A primeira linha representa o R², a segunda o incremento do R². As variáveis critério aqui consideradas foram calculadas através da média dos itens que as compõem, após a validação dos respetivos instrumentos de medida constante das secções seguintes.

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001 (Teste F associado ao incremento do R²).

6.4.9 Validação do instrumento de medida do PsyCap

Os dados da escala de PsyCap foram submetidos a uma AFC. Diversos estudos empíricos tratam o PsyCap enquanto constructo nuclear, abarcando a autoeficácia, a esperança, a resiliência e o otimismo (e.g., Avey, Reichard, et al., 2011; Luthans, Avolio, et al., 2007; Sweetman et al., 2011). A evidência empírica acumulada suporta a multidimensionalidade do PsyCap e a sua modelação enquanto constructo de 2.^a ordem (Avey, Reichard, et al., 2011). Por consequência, testou-se não só o modelo de 1.^a ordem com quatro fatores como também o de 2.^a ordem. O PsyCap, considerado como constructo nuclear, corresponde à variância partilhada pelas suas quatro componentes (Sweetman et al., 2011).

Começou-se a análise com a AFC de 1.^a ordem. Tendo em conta que o ajustamento inicial do modelo não era satisfatório (e.g., $\chi^2=719,18$; $gl=246$; $RMSEA=0,083$; $GFI=0,82$), enveredou-se, então, por um processo iterativo destinado a obter um melhor ajustamento, seguindo os procedimentos enunciados na validação da escala de perceções de RSE. Após deliberação baseada nos referidos critérios (índices de modificação, resíduos standardizados, pesos fatoriais standardizados e fiabilidade individual de cada variável observada), removeram-se dez itens. Obteve-se um modelo de catorze itens com bons índices de ajustamento (Tabela 6.13)¹⁰⁶.

Embora o teste do qui-quadrado seja significativo $\chi^2(71)=113,13$ ($p=0,001$), o ajustamento global do modelo de 1.^a ordem é bom: (a) o valor de χ^2/gl (1,59) é inferior a 2,0, (b) o $RMSEA$ (0,046) é inferior a 0,05 e o intervalo de confiança a 90% para esta estatística não ultrapassa os 0,080]0,029-0,062[, (c) o CFI (0,99) é superior a 0,95, (d) o $SRMR$ (0,038) é inferior a 0,05, (e) o $NNFI$ (0,99) é superior a 0,95 e (f) o GFI (0,95) é superior a 0,90. Avaliou-se, para além da qualidade global do ajustamento, a fiabilidade e a validade dos instrumentos de medida (Hair et al., 2006; Marôco, 2010a). Este procedimento responde à solicitação de Hackman (2009) apelando a mais investigação quanto à validade discriminante dos constructos na área do comportamento organizacional positivo.

Fiabilidade. A fiabilidade das escalas, medida através do *Alpha* de Cronbach, é pelo menos satisfatória para todas as dimensões ($\alpha \geq 0,70$) e a fiabilidade compósita é superior ou igual a 0,70 para as quatro capacidades psicológicas.

Validade fatorial. Todos os itens são estatisticamente significativos, apresentam pesos fatoriais satisfatórios ($\lambda \geq 0,6$) e boas fiabilidades individuais ($R^2 \geq 0,36$).

Validade convergente. A variância extraída média é superior ou igual a 0,50 para a autoeficácia e otimismo, e um pouco inferior, mas perto deste limite, para a esperança (0,48) e resiliência (0,49).

¹⁰⁶ Existem diversos estudos que consideram uma escala reduzida da versão original de 24 itens para o PsyCap, seja de 19 itens (Walumbwa et al., 2010), de 12 itens (Norman, Avolio, et al., 2010; Youssef & Luthans, 2011), de 11 itens (D. J. Q. Chen & Lim, 2012) ou de 8 itens (S. J. Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2011). Em Portugal, uma escala de 12 itens foi validada por Viseu et al. (2012).

Tabela 6.13: Análise fatorial confirmatória do PsyCap

	Modelo de 1ª ordem			Modelo de 2.ª ordem			α
	λ_{ij}	FC	VEM	λ_{ij}	FC	VEM	
Autoeficácia		0,86	0,55		0,86	0,55	0,85
1. Sinto-me confiante a analisar uma solução para um problema de longo prazo.	0,72			0,72			
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	0,90			0,90			
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	0,79			0,79			
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho.	0,67			0,66			
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.	0,60			0,60			
Esperança		0,74	0,48		0,74	0,48	0,73
8. Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.	0,67			0,68			
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.	0,70			0,69			
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	0,71			0,71			
Resiliência		0,74	0,49				0,72
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.	0,67			0,66			
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.	0,74			0,74			
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	0,69			0,70			
Otimismo		0,76	0,52		0,77	0,54	0,75
19. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	0,62			0,62			
21. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	0,76			0,77			
22. No trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro.	0,77			0,76			
PsyCap^a		-	-		0,90	0,69	0,81
Autoeficácia	-			0,73			
Esperança	-			0,90			
Resiliência	-			0,90			
Otimismo	-			0,77			
Índices de ajustamento:							
Qui-quadrado	113,13			132,50			
Graus de liberdade (gl)	71			73			
Valor p	0,001			0,000			
χ^2/gl	1,59			1,82			
Goodness of Fit Index (GFI)	0,95			0,94			
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,046			0,054			
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,038			0,049			
Comparative Fit Index (CFI)	0,99			0,98			
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,99			0,98			

Notas: n=279; λ_{ij} : pesos fatoriais completamente estandardizados; α : *alpha* de Cronbach; FC: fiabilidade compósita; VEM: variância extraída média. ^a Para o cálculo do *alpha* de Cronbach calculou-se, primeiro, os quatro indicadores das dimensões do PsyCap, através da média dos itens que os compõem. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Validade discriminante. Para avaliar a validade discriminante das quatro componentes do PayCap utilizou-se o teste dos constructos emparelhados. Foram realizadas seis AFC para cada par de constructos do PsyCap (Tabela 6.14). Dado que as diferenças do qui-quadrado são estatisticamente significativas para um grau de liberdade, conclui-se existir validade discriminante entre os quatro constructos do PsyCap.

Tabela 6.14: Resultados da análise discriminante para o PsyCap (teste dos constructos emparelhados)

Modelos	χ^2	g.l	$\Delta \chi^2$	Δ g.l.	<i>p-value</i> ($\Delta \chi^2_{(\Delta GL)}$)
M0: Modelo base (sem restrição)	113,13	71	—	—	—
M1: Correlação EFI-ESP=1	173,21	72	60,08	1	0,000
M2: Correlação EFI-RES=1	205,89	72	92,76	1	0,000
M3: Correlação EFI-OTI=1	285,83	72	172,7	1	0,000
M4: Correlação ESP-RES=1	149,6	72	36,47	1	0,000
M5: Correlação ESP-OTI=1	171,81	72	58,68	1	0,000
M6: Correlação RES-OTI=1	151,96	72	38,83	1	0,000

Notas. Comparação de cada modelo face ao modelo de quatro fatores. EFI: autoeficácia, RES: resiliência, OTI: otimismo, ESP: esperança. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Prosseguiu-se o estudo com a análise do modelo de 2.^a ordem. Este, apresenta índices de ajustamento que se situam próximos dos de 1.^a ordem (e.g., $\chi^2=132,50$; $gl=73$; $\chi^2/gl=1,82$; $RMSEA=0,054$; $GFI=0,94$; $CFI=0,98$; $NNFI=0,98$; $SRMR=0,049$), existindo diferenças significativas entre os modelos no que concerne à diferença dos qui-quadrados relativamente à diferença dos graus de liberdade ($\Delta \chi^2_{(2)}=19,37$, $p=0,000$). Naturalmente, em valores absolutos, o modelo de 1.^a ordem ajusta-se sempre melhor, dado que utiliza menos trajetórias para captar a mesma quantidade de covariâncias (Benson & Bandalos, 1992; Hair et al., 2006). Calculou-se o índice *T* para avaliar o ajustamento do modelo de 2.^a ordem quando comparado com o de 1.^a ordem (Benson & Bandalos, 1992). Assumindo a estatística *T* o valor de 0,854, pode-se afirmar que 85,4% da covariação entre a autoeficácia, a esperança, a resiliência e o otimismo deve-se ao fator de segunda ordem, PsyCap.

A validade convergente de uma AFC de 2.^a ordem requer que as associações entre os fatores de primeira e segunda ordem sejam estatisticamente significativos (Vieira, 2011) e que a variância extraída média do constructo de 2.^a ordem seja superior a 0,50 (Ping, 2004). Ambas as condições se verificam ($\gamma_{\text{efi}}=0,73$, $p<0,001$; $\gamma_{\text{esp}}=0,90$, $p<0,001$; $\gamma_{\text{res}}=0,90$, $p<0,001$; $\gamma_{\text{oti}}=0,77$, $p<0,001$; e $VEM=0,69$).

Para testar se o PsyCap deve ser considerado como constructo nuclear, composto pela autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, realizou-se, ainda, duas análises complementares: o estudo das diferenças do qui-quadrado de modelos concorrentes (metodologia semelhante à desenvolvida por Luthans, Avolio, et al., 2007) e a análise de utilidade (Darlington, 1968).

Começou-se por desenvolver diversos modelos concorrentes ao modelo de 2.^a ordem presente na Tabela 6.8, combinando duas facetas do PsyCap num só fator, até esgotar as combinações possíveis. Foi de igual modo testado o modelo unidimensional tendo sido atribuído todos os

itens a um só fator de 1.^a ordem. Aplicou-se o teste de significância às diferenças do qui-quadrado relativamente à diferença dos graus de liberdade. Os resultados da Tabela 6.15 mostram que o modelo de 2.^a ordem, composto pela autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, ajusta-se melhor aos dados do que qualquer outro modelo alternativo.

Tabela 6.15: Comparação de modelos alternativos para a estrutura fatorial de 2.^a ordem do PsyCap

Modelos	χ^2	g.l	$\Delta \chi^2$	Δ g.l.	Valor p ($\Delta \chi^2_{(\Delta g.l.)}$)	RMSEA	GFI	CFI
M0: 4 fatores (autoeficácia, esperança, resiliência, otimismo) constituindo o PsyCap de 2. ^a ordem	132,50	73	—	—	—	0,054	0,94	0,98
M1: 3 fatores (autoeficácia e esperança juntas, resiliência, otimismo) constituindo o PsyCap de 2. ^a ordem	232,08	74	99,58	1	0,0000	0,088	0,89	0,96
M2: 3 fatores (autoeficácia e resiliência juntas, esperança, otimismo) constituindo o PsyCap de 2. ^a ordem	303,70	74	171,20	1	0,0000	0,106	0,87	0,95
M3: 3 fatores (autoeficácia e otimismo juntas, esperança, resiliência) constituindo o PsyCap de 2. ^a ordem	419,98	74	287,48	1	0,0000	0,130	0,82	0,93
M4: 3 fatores (esperança e resiliência juntas, autoeficácia e otimismo) constituindo o PsyCap de 2. ^a ordem	155,08	74	22,58	1	0,0000	0,063	0,93	0,98
M5: 3 fatores (esperança e otimismo juntas, autoeficácia e resiliência) constituindo o PsyCap de 2. ^a ordem	215,22	74	82,72	1	0,0000	0,083	0,90	0,97
M6: 3 fatores (resiliência e otimismo juntas, autoeficácia e esperança) constituindo o PsyCap de 2. ^a ordem	170,60	74	38,10	1	0,0000	0,069	0,92	0,98
M7: 1 fator (todos os itens constituindo o PsyCap de 1. ^a ordem)	581,60	77	449,1	4	0,0000	0,154	0,77	0,91

Nota. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Prosseguiu-se o estudo com a análise de utilidade do PsyCap global comparado com as componentes individuais (Tabela 6.16). Para o efeito, cada componente do PsyCap entrou na regressão para explicar as variáveis critério (EA de identificação, EA de ligação, DPP, CCOI, CCOO). Depois, o próprio PsyCap foi adicionado ao modelo de regressão linear, calculando-se o incremento do R^2 e a sua significância estatística. O contrário foi igualmente calculado, comparando-se os resultados.

Os resultados da análise de utilidade são diversos. Por um lado, pode-se observar que, em treze dos vinte modelos onde o PsyCap entrou em primeiro lugar na regressão, a componente individual não acrescenta qualquer variância adicional na predição das variáveis critério; e, quando acrescenta (em sete modelos) a variância adicional explicada é baixa, exceto para a esperança (varia entre 1% e 3%, sem a esperança; 6% para a esperança). Por outro lado, em nove casos, o PsyCap acrescenta variância adicional para além daquela que é explicada pelas variáveis individuais, variando esta entre 1% e 11%.

Tabela 6.16: Análise de utilidade do PsyCap global comparado com as componentes individuais

	EA Identificação R ²	EA Ligação R ²	DPP R ²	CCOI R ²	CCOO R ²
1. Autoeficácia	0,08***	0,03**	0,01ns	0,01ns	0,05***
2. PsyCap	0,10***	0,03**	0,00ns	0,00ns	0,00ns
1. PsyCap	0,18***	0,06***	0,00ns	0,01ns	0,03**
2. Autoeficácia	0,01ns	0,00ns	0,01ns	0,00ns	0,02*
1. Esperança	0,23***	0,09***	0,02*	0,01ns	0,03**
2. PsyCap	0,00ns	0,00ns	0,01ns	0,00ns	0,00ns
1. PsyCap	0,18***	0,06***	0,00ns	0,01ns	0,03**
2. Esperança	0,06***	0,03**	0,02*	0,00ns	0,00ns
1. Resiliência	0,08***	0,01ns	0,00ns	0,02*	0,02**
2. PsyCap	0,11***	0,07***	0,01*	0,00ns	0,01ns
1. PsyCap	0,18***	0,06***	0,00ns	0,01ns	0,03**
2. Resiliência	0,01*	0,03**	0,01ns	0,01ns	0,00ns
1. Otimismo	0,09***	0,03**	0,00ns	0,00ns	0,00ns
2. PsyCap	0,09***	0,02*	0,01ns	0,02*	0,06***
1. PsyCap	0,18***	0,06***	0,00ns	0,01ns	0,03**
2. Otimismo	0,00ns	0,00ns	0,01ns	0,01ns	0,03**

Notas: n=279. Não foram consideradas variáveis de controlo. A primeira linha representa o R², a segunda o incremento do R². As variáveis critério aqui consideradas foram calculadas através da média dos itens que as compõem, após a validação dos respetivos instrumentos de medida constante das secções seguintes.

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001 (Teste F associado ao incremento do R²).

Os resultados anteriores demonstram não só a fiabilidade, a validade fatorial, convergente e discriminante da autoeficácia, da esperança, do otimismo e da resiliência, como também que estas quatro capacidades psicológicas, quando combinadas, compõem o PsyCap, um constructo de ordem superior. Face ao exposto, em análises subsequentes, o PsyCap será tratado enquanto constructo nuclear, tal como tem ocorrido noutros estudos empíricos (Avey, Reichard, et al., 2011; Luthans, Avolio, et al., 2007; Sweetman et al., 2011). Entretanto, face à evidência empírica da análise de utilidade, não é despiciente analisar as componentes individuais do PsyCap para explorar os dados, aquando da análise de correlações e das análises *post hoc*.

Para testar as implicações da remoção de itens da escala do PsyCap, dois procedimentos foram envidados: (a) o cálculo da diferença estandardizada entre as médias dos dois grupos, para cada constructo, com e sem itens problemáticos e (b) o cálculo das correlações para cada constructo composto pelos itens originais *versus* finais. Porque alguma evidência empírica recente sugere que (a) o otimismo e o pessimismo são dois constructos distintos (M. P. Lopes et al., 2011) e que (b) os itens #20 e #23 da escala do PsyCap (Luthans, Youssef, et al.,

2007a) medem o pessimismo e não o otimismo (Rego et al., submetido)¹⁰⁷, estes itens não foram considerados nos cálculos realizados.

No primeiro procedimento, começa-se por calcular as médias dos constructos com e sem itens problemáticos, para cada grupo (e.g., género), comparando-as posteriormente através da estatística *d* (diferença estandardizada entre as médias dos dois grupos) (Chan, 2000; Robert, Lee & Kim-Yin, 2006). Para a autoeficácia, com os seis itens originais, as médias entre géneros diferem 0,14 unidades de desvio-padrão. Com os cinco itens finais, a diferença é de 0,12, sendo a diferença nas estatísticas *d* de 0,02. Para a esperança, resiliência, otimismo e PsyCap as diferenças nas estatísticas *d* são, respetivamente, 0,07; 0,00; 0,01 e 0,03. O mesmo procedimento foi aplicado para a escolaridade dos colaboradores (não possui *versus* possui habilitações ao nível do ensino superior). As diferenças nas estatísticas *d* são 0,01; 0,08; 0,00; 0,09 e 0,06 para a autoeficácia, esperança, resiliência, otimismo e PsyCap, respetivamente. Tendo em conta que todas as diferenças entre estatísticas *d* são inferiores a 0,10, o impacto da remoção dos itens não parece ser problemático (Robert et al., 2006).

As correlações entre os resultados calculados com os itens originais *versus* finais são 0,99; 0,93; 0,88; 0,95 e 0,98 para a autoeficácia, esperança, resiliência, otimismo e PsyCap, respetivamente, sugerindo, também, que a remoção de alguns itens da escala de PsyCap não é preocupante.

6.4.10 Validação do instrumento de medida do EA

Os dados que compõem os seis itens da escala de EA de Meyer et al. (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 1993) foram submetidos a uma AFC. Atendendo a que alguma literatura sugere que a dimensão afetiva do empenhamento pode não ser unidimensional (Bergami & Bagozzi, 2000; Carmeli et al., 2006; Jaussi, 2007; Rego et al., 2004), testaram-se dois modelos alternativos:

- (a) O modelo unidimensional proposto por Meyer e Allen (1997);
- (b) O modelo contemplando a divisão da escala de Meyer e Allen (1997) em duas dimensões – ligação emocional e identificação –, seguindo a sugestão de Jaussi (2007).

¹⁰⁷ Os itens #20 e #23, presentes na escala de otimismo de Luthans, Youssef, et al. (2007a), estão redigidos pela negativa e são habitualmente invertidos antes de se operacionalizar o constructo.

Item #20: Se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á. (i)

Item #23: No trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria. (i)

Como se pode observar na Tabela 6.17, nem o modelo original de Meyer e Allen (1997) nem o modelo bidimensional, considerando a partição do constructo seguindo a classificação de Jaussi (2007), se ajustam bem aos dados. No entanto, após remover o item 1 da escala bidimensional, o modelo apresenta um bom ajustamento: o teste do qui-quadrado não é significativo $\chi^2(4)=9,15$ ($p=0,057$), o RMSEA (0,068) é inferior a 0,08, o CFI (0,99) é superior a 0,95, o SRMR (0,023) é inferior a 0,05, o NNFI (0,97) é superior a 0,95 e o GFI (0,99) é superior a 0,90.

Mencione-se que o item 1 “Gostaria muito de passar o resto da minha carreira nesta organização” é referido por Rego et al. (2004) como fazendo parte de uma subdimensão do EA designada de “futuro em comum”. É, portanto, um item cujo conteúdo é bastante diverso dos restantes itens da subdimensão “ligação emocional” (Jaussi, 2007) do EA.

Tabela 6.17: Análises fatoriais confirmatórias do empenhamento afetivo

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3		
	(unidimensional)	(2 fatores)	(2 fatores)		
	λ_{ij}	λ_{ij}	λ_{ij}	FC	VEM
Empenhamento afetivo	(0,77)				
Ligação Emocional		(0,73)	(0,81)	0,81	0,59
1. Gostaria muito de passar o resto da minha carreira nesta organização.	0,37	0,33	—		
3. Não me sinto como fazendo “parte da família” desta organização. (i)	0,71	0,71	0,71		
4. Não sinto qualquer vínculo emocional a esta organização. (i)	0,78	0,80	0,83		
6. Não sinto um forte sentimento de pertença à minha organização. (i)	0,76	0,76	0,75		
Identificação		(0,66)	(0,66)	0,67	0,50
2. Sinto os problemas desta organização como meus.	0,41	0,66	0,64		
5. Esta organização tem para mim um grande significado pessoal.	0,45	0,76	0,77		
Índices de ajustamento:					
Qui-quadrado	124,67	60,73	9,15		
Graus de liberdade (gl)	9	8	4		
Valor p	0,000	0,000	0,057		
χ^2/gl	13,85	7,59	2,29		
Goodness of Fit Index (GFI)	0,87	0,93	0,99		
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,22	0,15	0,068		
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,11	0,094	0,023		
Comparative Fit Index (CFI)	0,83	0,91	0,99		
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,72	0,83	0,97		

Notas: n=279; λ_{ij} : pesos fatoriais completamente estandardizados; valores entre parêntesis: *alpha* de Cronbach; FC: fiabilidade compósita; VEM: variância extraída média; (i) itens invertidos. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Analise-se, agora, a fiabilidade e validade da escala do modelo 3 da Tabela 6.17.

Fiabilidade. A fiabilidade das escalas, medida através do *Alpha* de Cronbach, é boa para a dimensão ligação emocional ($\alpha=0,81$) mas apresenta um valor inferior ao habitualmente considerado como satisfatório na dimensão identificação ($\alpha=0,66$). A FC apresenta um padrão semelhante ($FC_{\text{ligação}}=0,81$; $FC_{\text{identificação}}=0,66$), sendo na dimensão identificação inferior ao limite habitualmente definido como satisfatório (Hair et al., 2006). Pese embora a fiabilidade

da dimensão identificação ser inferior ao desejável, as análises subsequentes contemplarão a referida dimensão, visto os seus antecedentes ou consequentes poderem ser distintos da dimensão ligação emocional (doravante apenas designada de ligação).

Validade fatorial. Todos os itens são estatisticamente significativos, apresentam pesos fatoriais satisfatórios ($\lambda \geq 0,6$) e boas fiabilidades individuais ($R^2 \geq 0,41$).

Validade convergente. A variância extraída média é superior ou igual a 0,50 para as duas dimensões de EA.

Validade discriminante. Seguindo o teste dos constructos emparelhados realizou-se uma AFC onde a correlação entre ambos os constructos do EA foi igualada a um. Dado que o ajustamento do modelo é insatisfatório (e.g., RMSEA=0,191) e a diferença do qui-quadrado relativamente à diferença nos graus de liberdade é estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2_{(1)}=46,76$, $p < 0,001$), conclui-se existir validade discriminante entre ambas as dimensões do EA.

6.4.11 Validação do instrumento de medida do desempenho individual

As escalas de DPP, CCOI e CCOO foram submetidas a uma AFC. Considerando que o ajustamento inicial do modelo não era satisfatório (e.g., $\chi^2=651,17$; $gl=206$; $\chi^2/gl=3,16$; RMSEA=0,088; GFI=0,82), enveredou-se, então, por um processo iterativo destinado a obter um melhor ajustamento, seguindo os procedimentos enunciados na validação das escalas de perceções de RSE e do PsyCap. Após deliberação baseada nos referidos critérios, removeram-se sete itens. Obteve-se um modelo de quinze itens com bons índices de ajustamento (Tabela 6.18, modelo de três fatores).

Embora o teste do qui-quadrado seja significativo $\chi^2(87)=185,81$ ($p < 0,001$), o ajustamento global do modelo é satisfatório: (a) o valor de χ^2/gl (2,13) é inferior a 3,0, estando próximo de 2,0, (b) o RMSEA (0,064) é inferior a 0,08 e o intervalo de confiança a 90% para esta estatística não ultrapassa os 0,080]0,051-0,077[, (c) o CFI (0,99) é superior a 0,95, (d) o SRMR (0,043) é inferior a 0,05, (e) o NNFI (0,99) é superior a 0,95 e (f) o GFI (0,92) é superior a 0,90.

Testou-se ainda um modelo de dois fatores (agregando as duas dimensões de CCO) e um modelo unidimensional (agregando o DPP, o CCOI e o CCOO). O modelo unidimensional apresenta índices de ajustamento claramente insatisfatórios (e.g., RMSEA=0,16; GFI=0,73;

SRMR=0,099). O modelo bidimensional, contemplando os DPP e os CCO, embora com índices de ajustamento ainda no limite do satisfatório (e.g., RMSEA=0,77; GFI=0,90), apresenta um ajustamento global mais pobre do que o modelo de três fatores. Ademais, a diferença do qui-quadrado relativamente à diferença dos graus de liberdade, para o modelo de três e dois fatores, é estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2_{(2)}=50,37, p<0,001$). Por consequência, considerar-se-á, em análises subseqüentes, o modelo de três fatores.

Tabela 6.18: Análises fatoriais confirmatórias do desempenho individual¹⁰⁸

	Modelo de 3 fatores			Modelo de 2 fatores			Modelo unidimensional
	λ_{ij}	FC	VEM	λ_{ij}	FC	VEM	λ_{ij}
Desempenho próprio do papel (DPP)	(0,88)	0,88	0,66	(0,88)	0,88	0,66	(0,94)
1. Cumpre adequadamente as funções que lhe são atribuídas.	0,85			0,85			0,47
2. Cumpre as responsabilidades especificadas na sua descrição de funções.	0,80			0,80			0,49
3. Desempenha as tarefas que se espera dele/dela.	0,87			0,87			0,51
4. Cumpre os requisitos formais de desempenho no trabalho.	0,71			0,71			0,54
Comportamentos de cidadania organizacional (CCO)				(0,94)	0,95	0,62	
Comportamentos de cidadania organizacional para com os indivíduos (CCOI)	(0,93)	0,93	0,65				
1. Ajuda os que estiveram ausentes.	0,78			0,77			0,76
3. Dedica tempo de forma voluntária a ajudar outros que tenham problemas no trabalho.	0,81			0,81			0,80
5. Ajusta o seu horário de trabalho para considerar solicitações de colegas que precisam de faltar.	0,70			0,70			0,70
7. Contribui para que os novos trabalhadores se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	0,75			0,75			0,75
11. Tem tempo para ajudar outros que tenham problemas relacionados, ou não, com o trabalho.	0,84			0,83			0,82
13. Apoia os outros nas suas tarefas.	0,91			0,89			0,89
15. Partilha os seus bens com os outros para os ajudar no seu trabalho.	0,84			0,84			0,82
Comportamentos de cidadania organizacional para com a organização (CCOO)	(0,86)	0,87	0,62				
2. Desempenha funções que não lhe são exigidas mas que são importantes para a imagem da empresa.	0,81			0,79			0,79
4. Acompanha os desenvolvimentos da organização.	0,81			0,77			0,77
6. Defende a organização quando outros trabalhadores a criticam.	0,74			0,72			0,71
10. Dá ideias para melhorar o funcionamento da organização.	0,78			0,74			0,74
Índices de ajustamento:							
Qui-quadrado	185,81			236,18			761,58
Graus de liberdade (gl)	87			89			90
Valor p	0,000			0,000			0,000
χ^2/gl	2,13			2,65			8,46
Goodness of Fit Index (GFI)	0,92			0,90			0,73
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,064			0,077			0,16
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0,043			0,048			0,099
Comparative Fit Index (CFI)	0,99			0,98			0,93
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0,99			0,98			0,92
$\Delta\chi^2(\Delta\text{gl})$	—			$\Delta\chi^2_{(2)}=50,37,$ $p<0,001$			$\Delta\chi^2_{(3)}=575,77$ $p<0,001$

Notas: n=279; λ_{ij} : pesos fatoriais completamente estandardizados; FC: fiabilidade compósita; VEM: variância extraída média. Os valores entre parêntesis representam os *alphas* de Cronbach. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

¹⁰⁸ Foram igualmente testados os modelos de 2ª ordem para o desempenho individual. Eemergiram, porém, variâncias de erro negativas não sendo possível prosseguir com a análise.

Aplicando procedimentos análogos aos descritos anteriormente, procedeu-se ao estudo da fiabilidade e da validade do instrumento de medida.

Fiabilidade. A fiabilidade das escalas, medida através do *Alpha* de Cronbach, é boa para todas as dimensões ($\alpha \geq 0,80$) e a fiabilidade compósita é superior ou igual a 0,70.

Validade fatorial. Todos os itens são estatisticamente significativos, apresentam pesos fatoriais elevados, inclusive superiores a 0,70 (o critério mais exigente sugerido por Hair et al., 2006) e fiabilidades individuais muito boas ($R^2 \geq 0,49$).

Validade convergente. A variância extraída média é superior ou igual a 0,50. A evidência sugere que o instrumento de medida apresenta validade convergente.

Validade discriminante. No âmbito do teste dos constructos emparelhados foram realizadas três AFC para cada par de constructos do desempenho individual (Tabela 6.19). Dado que as diferenças nos testes do qui-quadrado são estatisticamente significativas, conclui-se existir validade discriminante entre os três constructos do desempenho individual (DPP, CCOI e CCOO).

Tabela 6.19: Resultados da análise discriminante para o modelo de desempenho individual de 3 fatores (teste dos constructos emparelhados)

Modelos	χ^2	g.l.	$\Delta \chi^2$	Δ g.l.	<i>p-value</i> ($\Delta \chi^2_{(\Delta g.l.)}$)
M0: Modelo Base (sem restrição)	185,81	87	—	—	—
M1: Correlação DPP-CCOI = 1	713,99	88	528,18	1	0,0000
M2: Correlação DPP-CCOO = 1	604,11	88	418,3	1	0,0000
M3: Correlação CCOI-CCOO = 1	220,61	88	34,8	1	0,0000

Nota. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Aplicando procedimentos análogos aos descritos anteriormente, analisou-se o impacto da remoção de itens das escalas originais. O cálculo das diferenças estandardizadas entre as médias dos dois grupos (género feminino *versus* masculino), com e sem itens problemáticos, corresponde a 0,06; 0,01 e 0,03 para o DPP, CCOI e CCOO, respetivamente. Por outro lado, a correlação entre os itens originais *versus* os finais ascende a 0,91; 1,00 e 0,97, para o DPP, CCOI e CCOO, respetivamente. Considerando que todas as diferenças entre estatísticas *d* são inferiores a 0,10 (Robert et al., 2006), o impacto da remoção dos itens não parece ser problemático.

6.4.12 Modelo de medida global

Seguindo a abordagem de Anderson e Gerbing (1988) é, agora, necessário analisar o modelo de medida, incluindo todos os constructos do estudo. Os resultados constam do Anexo 10. Apesar do teste do qui-quadrado ser significativo $\chi^2(1310)=1849,59$ ($p<0,001$) e de o GFI (0,81) ser inferior a 0,90, os restantes índices de ajustamento são bons: (a) o valor de χ^2/gf (1,41) é inferior a 2; (b) o RMSEA (0,038) é inferior a 0,05 e o intervalo de confiança a 90% para esta estatística nem sequer inclui o 0,05]0,034-0,042[; (c) o CFI (0,98) é superior a 0,95; (d) o SRMR (0,047) é inferior a 0,05; (e) o NNFI (0,98) é superior a 0,95.

O GFI diminui à medida que a complexidade do modelo aumenta (i.e., mais variáveis observáveis ou mais constructos); por consequência, poderá ser uma medida inadequada em modelos complexos (Anderson & Gerbing, 1984; Baumgartner & Homburg, 1996; Ping, 2004). Essa será uma das razões por que o GFI fica aquém do valor de corte habitualmente considerado.

Ademais, a fiabilidade das escalas, medida através do *Alpha* de Cronbach e da FC é satisfatória para todas as dimensões, exceto na dimensão identificação do EA. Todos os itens são estatisticamente significativos, apresentam pesos fatoriais bons ($\lambda_{ij} \geq 0,60$) e fiabilidades individuais boas ($R^2 \geq 0,36$, superiores ao habitual limite de 0,25).

A VEM é superior ou igual a 0,50 para todos os constructos exceto na dimensão identificação do EA, sugerindo que, no global, as medidas apresentam validade convergente. A validade discriminante já tinha sido anteriormente analisada para cada constructo.

6.4.13 Controlo quanto ao nível de análise

Dado que em todas as organizações existem diversos respondentes, os dados podem ser afetados por efeitos organizacionais. Tendo em vista avaliar a robustez estatística da análise dos dados ao nível individual, calcularam-se os dois coeficientes de correlação intraclassas indicados na secção 6.2.2.6. para o nível organizacional (i.e., considerando as empresas enquanto fator). Os resultados de todas as variáveis, exceto das perceções globais de RSE, sugerem que a agregação ao nível organizacional não se justifica. Prossegue-se, assim, a análise ao nível individual até porque o que efetivamente determina as atitudes e o comportamento das pessoas no trabalho são as suas perceções e não a realidade organizacional de *per si*.

CAPÍTULO 7

RESULTADOS

Este capítulo está organizado em quatro partes. Antes de tudo, indicam-se os resultados conducentes à validação da nova escala de percepções de RSE, visando corroborar ou infirmar a primeira hipótese do estudo. Na segunda parte, apresentam-se e comentam-se as médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson dos constructos em estudo e das variáveis caracterizadoras dos inquiridos. Na terceira, apresenta-se evidência empírica conducente à validação das restantes hipóteses da dissertação, através da validação do modelo proposto e da apresentação do modelo final, bem como da avaliação dos efeitos de mediação. Por fim, apresentam-se análises *post hoc* que objetivam explorar os dados para além das hipóteses apresentadas. Esta última parte inclui três subsecções que visam: (a) a análise de eventuais efeitos moderadores na relação entre constructos, (b) a avaliação do poder explicativo de cada dimensão das percepções de RSE no PsyCap, no EA e no desempenho individual e (c) a avaliação do poder explicativo de cada dimensão de PsyCap no EA e no desempenho individual.

7.1 Dimensionalização das percepções de RSE

Os dados obtidos nos estudos 1 e 2, analisados no capítulo da metodologia, permitiram desenvolver, testar e validar uma dimensionalização alternativa para as percepções de RSE. Com o objetivo de aprofundar tal validação, realizam-se análises de *clusters*, tanto para o estudo 1 quanto para o 2, para observar se diferentes colaboradores combinam as suas percepções de RSE de modo distinto.

7.1.1 Resultados do estudo 1

A análise de *clusters* (utilizando o método Ward e a distância Euclidiana ao quadrado; Tabela 7.1) foi aplicada às setes dimensões de percepções de RSE identificadas no capítulo 6 (Tabela 6.2).

Assumindo que os colaboradores distinguem as duas dimensões económicas das percepções de RSE, espera-se que uns indivíduos possam ter elevadas/baixas percepções numa dimensão e baixas/elevadas percepções na outra dimensão. Além disso, pressupondo que os colaboradores também distinguem as três responsabilidades discricionárias, espera-se encontrar indivíduos com diferentes percepções das três dimensões (Rego, Leal, et al., 2011).

Tabela 7.1: Valores médios dos grupos que emergiram da análise de *clusters* (estudo 1)

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8	Grupo 9	Grupo 10
	n=24	n=18	n=22	n=44	n=42	n=17	n=11	n=20	n=7	n=5
Médias										
1. CLI	6,01	4,33	5,56	5,42	5,99	6,12	4,45	4,65	4,95	2,40
2. PRO	6,43	4,26	6,15	5,75	6,35	6,33	4,33	5,65	5,95	4,27
3. LG	6,21	4,83	6,14	5,78	6,32	6,81	6,23	4,85	4,75	2,70
4. ET	6,11	4,50	5,89	5,39	6,32	6,44	6,05	4,22	4,43	2,55
5. COL	5,31	3,01	4,38	4,30	5,42	5,49	5,11	2,74	4,00	1,70
6. COM	5,79	3,28	2,42	3,86	4,53	3,75	3,76	1,98	5,48	2,13
7. AMB	5,92	2,91	2,83	4,72	4,08	5,78	4,11	2,23	4,11	1,72
Resultados dos testes <i>t</i>-Student para a diferença de médias (*)										
Pares de variáveis em estudo	Valores <i>p</i>									
CLI - PRO	0,000	0,730	0,004	0,018	0,002	0,180	0,655	0,001	0,046	0,028
COL - COM	0,001	0,260	0,000	0,002	0,000	0,000	0,016	0,025	0,007	0,178
COL - AMB	0,000	0,557	0,000	0,004	0,000	0,249	0,064	0,077	0,773	0,912
COM - AMB	0,317	0,180	0,143	0,000	0,017	0,000	0,208	0,215	0,007	0,184

Notas. CLI: responsabilidades económicas orientadas para os clientes, PRO: responsabilidades económicas orientadas para os proprietários, LG: responsabilidades Legais, ET: responsabilidades éticas, COL: responsabilidades discricionárias orientadas para os colaboradores, COM: responsabilidades discricionárias orientadas para a comunidade, AMB: responsabilidades discricionárias orientadas para o ambiente. (*) Teste bilateral *t*-Student para a diferença de médias de amostras emparelhadas, entre cada par de variáveis dentro de cada grupo. Apenas se compararam as médias entre os pares CLI/PRO, COL/COM, COL/AMB e COM/AMB por se propor alargar o âmbito destas dimensões de percepções de RSE. O pressuposto da normalidade foi validado pelo teste de Shapiro-Wilk, para todas as variáveis em todos os grupos (a 1% de significância).

Os resultados sugerem o seguinte:

- (a) Enquanto os indivíduos dos grupos 2, 6 e 7 têm percepções similares quanto às duas dimensões das responsabilidades económicas ($p > 0,05$), os indivíduos dos restantes grupos têm percepções significativamente mais elevadas ($p < 0,05$) na dimensão económica para com os proprietários.
- (b) Enquanto os indivíduos dos grupos 2 e 10 têm percepções similares relativamente às responsabilidades discricionárias para com os colaboradores e para com a comunidade ($p > 0,05$), os dos grupos 1 e 9 têm percepções significativamente superiores na dimensão discricionária para com a comunidade e os restantes têm percepções

significativamente superiores na dimensão discricionária para com os colaboradores ($p < 0,05$).

- (c) Os indivíduos dos grupos 2, 6, 7, 8, 9 e 10 não apresentam diferenças significativas entre as percepções de responsabilidades discricionárias para com os colaboradores e para com o ambiente ($p > 0,05$), verificando-se o oposto nos grupos 1, 3, 4 e 5 ($p < 0,05$). Nos grupos 1 e 4 os indivíduos têm percepções superiores na dimensão discricionária para com o ambiente, enquanto nos grupos 3 e 5 os indivíduos têm percepções superiores na dimensão discricionária para com os colaboradores.
- (d) Embora não ocorram diferenças significativas entre as percepções discricionárias para com a comunidade e para com o ambiente nos grupos 1, 2, 3, 7, 8 e 10 ($p > 0,05$), existem diferenças significativas nos restantes grupos ($p < 0,05$). As percepções discricionárias para com a comunidade são significativamente superiores nos grupos 5 e 9, enquanto as percepções discricionárias para com o ambiente são nos grupos 4 e 6.

Em síntese, os indivíduos distinguem as responsabilidades económicas para com os clientes das responsabilidades económicas para com os proprietários, tal como diferenciam as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores, para com a comunidade e para com a ambiente. Estes resultados serão, agora, novamente testados numa segunda amostra, independente da primeira (estudo 2).

7.1.2 Resultados do estudo 2

À semelhança do estudo 1, aplicou-se uma análise de *clusters* aos dados, com vista a testar se diferentes colaboradores combinam as suas percepções de RSE de modo distinto (Tabela 7.2).

Os resultados sugerem o seguinte:

- (a) Ao contrário do que se observou no estudo 1, os inquiridos não perceberam diferenças estatisticamente significativas entre as percepções de responsabilidades económicas para com os clientes e as que se dirigem aos proprietários ($p > 0,05$). No entanto, segundo o teste dos constructos emparelhados realizado no capítulo 6 (Tabela 6.8), os constructos apresentam validade discriminante.
- (b) Enquanto os indivíduos dos grupos 3, 6, 7 e 11 têm percepções similares relativamente às responsabilidades discricionárias para com os colaboradores e para com a comunidade ($p > 0,05$), os dos grupos 5, 8 e 9 têm percepções significativamente

superiores na dimensão discricionária para com a comunidade, ocorrendo o oposto nos restantes grupos ($p < 0,05$).

- (c) Todos os indivíduos, exceto os do grupo 10, têm perceções mais elevadas quanto às responsabilidades discricionárias para com o ambiente em comparação com as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores ($p < 0,05$).
- (d) Enquanto os indivíduos dos grupos 8, 9 e 10 não percecionam diferenças entre as responsabilidades discricionárias para com a comunidade e para com o ambiente ($p > 0,05$), os restantes indivíduos percecionam tais diferenças (as perceções relativas às responsabilidades discricionárias para com o ambiente sendo superiores às atinentes à comunidade, $p < 0,05$).

Tabela 7.2: Valores médios dos grupos que emergiram da análise de *clusters* (estudo 2)

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4	Grupo 5	Grupo 6	Grupo 7	Grupo 8	Grupo 9	Grupo 10	Grupo 11
	n=31	n=16	n=40	n=16	n=48	n=30	n=21	n=26	n=26	n=14	n=11
Médias											
1. CLI	5,85	6,44	5,42	6,79	6,18	6,74	4,62	6,17	5,15	5,67	3,61
2. PRO	5,84	6,38	5,28	6,50	6,21	6,79	4,62	6,27	5,19	5,88	4,06
3. LG	6,17	6,63	5,50	6,75	6,12	6,79	4,86	6,36	5,54	6,24	4,64
4. ET	5,67	6,10	4,66	6,67	5,76	6,83	4,41	6,12	5,31	5,83	3,79
5. COL	4,73	4,13	3,48	5,21	4,65	5,97	3,32	5,19	4,41	4,38	2,27
6. COM	3,94	2,40	3,68	4,58	4,87	6,04	3,51	5,96	4,94	3,14	2,00
7. AMB	5,46	6,38	5,56	6,83	6,02	6,63	4,19	6,14	4,92	3,05	3,12
Resultados do teste não paramétrico de Wilcoxon (*)											
Pares de variáveis em estudo	Valores p exatos para o teste bilateral										
CLI - PRO	0,934	0,719	0,413	0,055	0,765	0,579	0,634	0,616	0,940	0,373	0,297
COL - COM	0,000	0,000	0,337	0,017	0,024	0,404	0,305	0,000	0,000	0,001	0,219
COL - AMB	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,004
COM - AMB	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,187	0,932	0,758	0,001

Notas. CLI: responsabilidades económicas orientadas para os clientes, PRO: responsabilidades económicas orientadas para os proprietários, LG: responsabilidades Legais, ET: responsabilidades éticas, COL: responsabilidades discricionárias orientadas para os colaboradores, COM: responsabilidades discricionárias orientadas para a comunidade, AMB: responsabilidades discricionárias orientadas para o ambiente.

(*) Este teste foi aplicado em alternativa ao teste bilateral t -Student para a diferença de médias de amostras emparelhadas, entre cada par de variáveis dentro de cada grupo, porque em alguns grupos não se verificou o pressuposto das variáveis apresentarem distribuição normal (cf. teste de Shapiro-Wilk).

Como previsto, a evidência sugere que o modelo de quatro dimensões de RSE não representa suficientemente o constructo das perceções de RSE, pelo menos quando os colaboradores são convidados a descrever o desempenho social das empresas onde trabalham. Conclui-se, portanto, que os dados suportam a hipótese 1.

7.2 Médias, desvios-padrão e correlações

As médias, os desvios-padrão e os coeficientes de correlação de Pearson constam da Tabela 7.3. Atendendo à amplitude da escala (1 a 7), as médias das percepções de RSE podem considerar-se entre moderadas (no que toca às responsabilidades discricionárias para com os colaboradores, às responsabilidades discricionárias para com a comunidade e às percepções globais de RSE) a elevadas (para as restantes dimensões). A média mais elevada nestes constructos ocorre nas percepções de responsabilidades legais.

O EA (escala de 1 a 5) de identificação é mais baixo, em média, do que o de ligação. Todas as dimensões de PsyCap (escala de 1 a 6) e o próprio constructo de 2.^a ordem apresentam, em média, elevadas pontuações, exceto o otimismo, cuja pontuação pode ser vista como moderada. O DPP (escala de 1 a 5) é considerado, em média, elevado; já os CCO (escala de 1 a 7) são entendidos como moderados.

Analisando as correlações estatisticamente significativas, os dados sugerem o seguinte:

- (a) As associações entre o género e as restantes variáveis são baixas ($0,2 \leq |r| < 0,39$) ou muito baixas ($|r| < 0,2$), sendo que os resultados sugerem que os homens têm menores: (i) níveis de escolaridade, (ii) percepções de responsabilidades discricionárias para com a comunidade, (iii) níveis de PsyCap (incluindo a esperança, a resiliência e o otimismo) e (iv) CCOI. As empresas industriais, as PME e as empresas que não publicam relatório de RSE têm mais homens ao serviço.
- (b) Existe uma forte associação ($0,7 \leq |r| < 0,89$) entre a idade e a antiguidade e uma moderada associação ($0,4 \leq |r| < 0,69$) entre a idade e a escolaridade (os indivíduos com mais idade têm menores níveis de escolaridade). As restantes correlações significativas são baixas ou muito baixas. Ocorre uma associação positiva, embora reduzida, entre a idade e o número de anos de convivência entre superior e subordinado. Observa-se que, nas empresas industriais, nas PME e nas empresas que não publicam relatório de RSE, os indivíduos têm mais idade. Por outro lado, há uma associação positiva entre a idade e (i) as percepções de responsabilidades económicas para com os clientes, (ii) as percepções de responsabilidades discricionárias para com o ambiente e (iii) o EA de identificação.

Tabela 7.3: Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson

	Média	DP	N	1. Género	2. Idade	3. Antig.	4. Chefia	5. Escola.	6. Sector	7. Dim. E.	8. Relat.	9. Conv.
1. Género (1: masculino ; 0: feminino)	0,59	0,49	271	1								
2. Idade (anos)	38,87	9,00	254	0,09	1							
3. Antiguidade na organização (anos)	13,07	10,17	269	0,10	0,83***	1						
4. Função de Chefia (1: chefia, 0: não chefia)	0,19	0,40	279	-0,05	0,07	0,00	1					
5. Escolaridade (anos)	13,60	3,69	271	-0,18**	-0,43***	-0,45***	0,17**	1				
6. Sector (1: indústria; 0: serviços)	0,58	0,49	279	0,22***	0,30***	0,36***	-0,17**	-0,52**	1			
7. Dimensão da empresa (1: grande; 0: PME)	0,42	0,49	279	-0,20**	-0,18**	-0,20**	0,15*	0,30***	-0,57***	1		
8. Relatório de RSE (1: tem relatório; 0: não tem)	0,47	0,50	279	-0,19**	-0,13*	-0,13*	0,18**	0,30***	-0,47***	0,82***	1	
9. Convivência superior-subordinado (anos)	5,57	5,03	260	0,07	0,35***	0,46***	-0,10	-0,28***	0,39***	-0,41***	-0,38***	1
10. Resp. econ. clientes ^a	5,80	0,89	279	0,03	0,17**	0,14*	0,09	-0,13*	0,31***	-0,23***	-0,13*	0,08
11. Resp. econ. proprietários ^a	5,81	0,93	279	-0,01	0,10	0,02	0,14*	-0,05	0,18**	-0,24***	-0,17**	-0,02
12. Resp. legais ^a	6,00	0,80	279	-0,04	0,06	0,03	0,13*	0,03	0,09	-0,10	0,01	-0,01
13. Resp. éticas ^a	5,59	0,94	279	-0,07	0,07	0,01	0,14*	-0,01	0,07	-0,08	-0,03	-0,01
14. Resp. disc. colaboradores ^a	4,46	1,06	279	-0,07	0,09	-0,01	0,08	-0,11	0,06	-0,06	-0,01	-0,11
15. Resp. disc. comunidade ^a	4,37	1,27	279	-0,13*	-0,08	-0,18**	0,10	0,01	-0,10	0,23***	0,23***	-0,30***
16. Resp. disc. ambiente ^a	5,53	1,17	279	0,01	0,21**	0,13*	0,07	-0,17**	0,31***	-0,08	0,02	0,12*
17. RSE global ^{a, d}	5,37	0,79	279	-0,06	0,11	0,02	0,13*	-0,08	0,16**	-0,08	0,00	-0,06
18. EA de identificação ^c	3,78	0,86	279	0,02	0,27***	0,21**	0,07	-0,23***	0,22***	-0,03	-0,01	0,11
19. EA de ligação ^c	4,17	0,86	279	-0,07	0,01	-0,05	0,13*	0,12*	0,01	-0,03	0,02	-0,01
20. Autoeficácia ^b	4,86	0,75	279	-0,06	-0,07	-0,15*	0,28***	0,17**	-0,16**	0,05	0,07	-0,09
21. Esperança ^b	4,94	0,70	279	-0,13*	-0,01	-0,05	0,24***	-0,02	0,02	0,00	0,04	-0,06
22. Resiliência ^b	4,87	0,65	279	-0,19**	-0,08	-0,08	0,19**	0,17**	-0,13*	0,05	0,10	-0,08
23. Otimismo ^b	4,59	0,79	279	-0,19**	0,00	-0,01	0,20**	0,03	-0,07	0,06	0,09	-0,05
24. PsyCap ^{b, e}	4,81	0,58	279	-0,17**	-0,05	-0,09	0,29***	0,10	-0,11	0,05	0,09	-0,09
25. DPP ^c	4,29	0,53	279	-0,09	-0,07	-0,01	0,16**	0,03	-0,01	-0,04	0,06	0,08
26. CCOI ^a	5,21	1,10	279	-0,15*	-0,01	0,02	0,19**	0,08	-0,07	0,02	0,07	-0,07
27. CCOO ^a	5,01	1,16	279	-0,10	0,01	0,06	0,24***	0,07	-0,04	-0,05	-0,04	0,05

Tabela 7.3: Médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação de Pearson (continuação)

	10.Cl	11.Pro	12.Lg	13.Et	14.Col	15.Com	16.Amb	17.RSE	18.EAI	19.EAL	20.Ef	21.Esp	22.Res	23.Oti	24.PSY	25.DPP	26.CCOI
10. Resp. econ. clientes ^a	1																
11. Resp. econ. proprietários ^a	0,72***	1															
12. Resp. legais ^a	0,66***	0,57***	1														
13. Resp. éticas ^a	0,70***	0,63***	0,72***	1													
14. Resp. disc. colaboradores ^a	0,61***	0,53**	0,51**	0,75**	1												
15. Resp. disc. comunidade ^a	0,40***	0,38***	0,33**	0,49***	0,63***	1											
16. Resp. disc. ambiente ^a	0,67***	0,53***	0,49***	0,56**	0,52***	0,47***	1										
17. RSE global ^{a, d}	0,84***	0,77***	0,75***	0,86***	0,83**	0,71***	0,78***	1									
18. EA de identificação ^c	0,42***	0,29***	0,30***	0,38***	0,46***	0,33***	0,42***	0,47***	1								
19. EA de ligação ^c	0,36***	0,23**	0,37***	0,39***	0,34***	0,15*	0,28**	0,37**	0,34***	1							
20. Autoeficácia ^b	0,24***	0,29***	0,26***	0,35***	0,34***	0,30***	0,22***	0,36***	0,19**	0,17**	1						
21. Esperança ^b	0,35***	0,28***	0,25***	0,47***	0,48***	0,38***	0,33***	0,47***	0,45***	0,30***	0,57***	1					
22. Resiliência ^b	0,16**	0,17**	0,17**	0,20**	0,25***	0,20**	0,14*	0,24***	0,21***	0,11	0,54***	0,56***	1				
23. Otimismo ^b	0,20**	0,10	0,18**	0,30***	0,33***	0,23***	0,17**	0,27***	0,28***	0,18**	0,36***	0,52***	0,58***	1			
24. PsyCap ^{b, c}	0,30***	0,26***	0,27***	0,42***	0,44***	0,35***	0,27***	0,42***	0,35***	0,24***	0,77***	0,82***	0,83***	0,78***	1		
25. DPP ^c	0,10	0,14*	0,11	0,14*	0,02	0,02	0,04	0,09	0,10	0,17**	0,09	0,12*	-0,01	-0,01	0,06	1	
26. CCOI ^a	0,15*	0,13*	0,15*	0,16**	0,09	0,02	0,05	0,13*	0,10	0,19**	0,12	0,09	0,13*	0,01	0,11	0,49***	1
27. CCOO ^a	0,16**	0,17**	0,15*	0,20**	0,10	0,02	0,05	0,14*	0,13*	0,20**	0,21***	0,16**	0,16**	0,03	0,17**	0,54***	0,84***

Notas: ^a escala de 1 a 7; ^b escala de 1 a 6; ^c escala de 1 a 5; ^d média de 10, 11, 12, 13, 14, 15 e 16; ^e média de 20, 21, 22 e 23.

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,001

- (c) Emerge uma associação moderada negativa entre a antiguidade na organização e a escolaridade, sugerindo que os colaboradores mais antigos têm menores habilitações. Ocorre uma associação positiva moderada entre a antiguidade na organização e o número de anos de convivência entre superior e subordinado. As restantes associações são baixas ou muito baixas. Os indivíduos que trabalham nas empresas industriais, nas PME e nas empresas sem relatório de RSE/sustentabilidade apresentam maiores níveis de antiguidade. De igual modo se identifica uma relação positiva entre a antiguidade e (i) as perceções de responsabilidades económicas para com os clientes, (ii) as perceções de responsabilidades discricionárias para com o ambiente e (iii) o EA de identificação. Por sua vez, decifra-se uma associação negativa entre a antiguidade e (i) as perceções de responsabilidades discricionárias para com a comunidade e com a (ii) autoeficácia.
- (d) Os indivíduos que declaram ocupar funções de chefia têm níveis de escolaridade mais elevados. Observa-se ainda que as chefias inquiridas provêm em maior número das empresas de serviços, das grandes empresas e das empresas onde se publica relatório de RSE/sustentabilidade. Emergem associações positivas, embora baixas ou muito baixas, entre ocupar um cargo de chefia e (i) algumas dimensões de perceções de RSE (responsabilidades económicas para com os proprietários, responsabilidades legais, responsabilidades éticas e RSE global), (ii) o EA de ligação, (iii) todas as dimensões de PsyCap, (iv) todas as dimensões de desempenho individual.
- (e) O nível de escolaridade está moderadamente relacionado com o sector de atividade das empresas onde os indivíduos trabalham (os colaboradores das empresas industriais têm menores habilitações) e fracamente associado com a dimensão da empresa e com a publicação de relatório de RSE/sustentabilidade pelas empresas (a escolaridade dos colaboradores das grandes empresas é superior, acontecendo o mesmo com as empresas que publicam relatórios de RSE/sustentabilidade). Constata-se uma associação negativa, embora baixa, entre a escolaridade e o número de anos de convivência entre superior e subordinado. Deteta-se uma relação negativa entre a escolaridade e duas dimensões de perceções de RSE (responsabilidades económicas para com os clientes e responsabilidades discricionárias para com o ambiente). Os indivíduos com maior escolaridade apresentam uma associação negativa, ainda que baixa, com o EA de identificação, e uma associação positiva, contudo muito fraca, com o EA de ligação. Denotam-se perceções de autoeficácia e resiliência mais elevadas nos indivíduos mais escolarizados, apesar da associação ser muito fraca.

- (f) As empresas industriais incluídas na amostra são maioritariamente PME e publicam menos relatórios de RSE/sustentabilidade. Verifica-se uma associação positiva, embora baixa, entre o sector de atividade e o número de anos de convivência entre superior e subordinado. Deteta-se que nas empresas industriais os colaboradores têm perceções mais positivas (ainda que com correlações baixas ou até muito baixas) quanto às responsabilidades económicas para com os clientes e para com os proprietários, quanto às responsabilidades discricionárias para com o ambiente e quanto à RSE global, bem como maiores níveis de EA de identificação. O contrário ocorre com duas das dimensões de PsyCap (autoeficácia e resiliência).
- (g) A forte correlação entre a dimensão da empresa e a publicação de relatórios de RSE/sustentabilidade sugere que são as grandes empresas que mais publicam estes relatórios. Nas grandes empresas observa-se uma associação negativa com o número de anos de convivência entre o superior e o subordinado. As correlações entre a dimensão das empresas e as perceções de RSE sugerem que os colaboradores das grandes empresas têm menores perceções quanto às responsabilidades económicas para com os clientes e para com os proprietários, e perceções superiores quanto às responsabilidades das empresas para com a comunidade.
- (h) Existe uma correlação negativa, embora baixa, entre a publicação de relatório de RSE/sustentabilidade e o número de anos de convivência entre o superior e o subordinado. Deteta-se uma associação negativa, igualmente, entre a publicação de relatórios de RSE/sustentabilidade e as perceções dos colaboradores quanto às responsabilidades económicas das empresas (tanto na dimensão clientes como na dimensão proprietários), verificando-se o inverso nas perceções de responsabilidades discricionárias para com a comunidade. O mesmo padrão de correlações ocorre entre a dimensão das empresas e as perceções de RSE.
- (i) O número de anos de convivência entre o superior e o subordinado somente apresenta correlações significativas com duas dimensões das perceções de RSE (para além das relações significativas já acima mencionadas), sugerindo que os indivíduos com maior número de anos de convívio com o mesmo superior hierárquico, numa relação de chefia/subordinado, têm menores perceções de responsabilidades discricionárias para com a comunidade e maiores perceções de responsabilidades discricionárias para com o ambiente.

- (j) Todas as dimensões de percepções de RSE intercorrelacionam-se positivamente, ocorrendo o mesmo com as todas as dimensões de PsyCap, as duas dimensões de EA e as três dimensões de desempenho individual.
- (k) Todas as dimensões de percepções de RSE apresentam associações positivas com as duas dimensões de EA e todas as dimensões de PsyCap (exceto entre as percepções económicas para com os proprietários e o otimismo dos colaboradores).
- (l) Todas as dimensões de Psycap estão positivamente associadas às duas dimensões de EA, exceto a resiliência com o EA de ligação.
- (m) Detetam-se relações ténues e positivas entre o DPP e (i) as percepções de responsabilidades económicas para com os proprietários, (ii) as percepções de responsabilidades éticas, (iii) o EA de ligação, e (iv) a esperança.
- (n) Observam-se relações ténues e positivas entre os CCOI e (i) as percepções de responsabilidades económicas (para com os clientes e com os proprietários), (ii) as percepções de responsabilidades legais, (iii) as percepções de responsabilidades éticas, (iv) a RSE global, (v) o EA de ligação, e (vi) a resiliência.
- (o) Constatam-se também relações ténues e positivas entre os CCOO e (i) as mesmas dimensões de percepções de RSE reportadas na alínea anterior para os CCOI, (ii) ambas as dimensões de EA, (iii) todas as dimensões de Psycap, exceto o otimismo e (iv) o PsyCap global.

7.3 Medição e validação do modelo proposto

Neste subcapítulo estima-se o modelo proposto (cujo diagrama é apresentado na Figura 1.1) através dos MEE, e procede-se ao teste das hipóteses (da H2 à H10). De seguida, é testado um modelo alternativo onde as relações não significativas entre constructos são excluídas do modelo. Com base no modelo final, são avaliadas as relações de mediação e os efeitos diretos e indiretos através do método de reamostragem *Bootstrap*. Antes de testar o modelo proposto, explicitar-se-á as variáveis de controlo incluídas no modelo.

7.3.1 Variáveis de controlo incluídas no teste do modelo

As variáveis mais vezes referenciadas na literatura como estando relacionadas com os constructos em estudo estão identificadas no capítulo 6. No teste do modelo, porém, não será possível contemplá-las todas, devido aos valores omissos que algumas apresentam. A exclusão de todos os casos onde emergem valores omissos reduziria, consideravelmente, a

dimensão da amostra, comprometendo a aplicação dos MEE. Face ao exposto, apenas se considerarão as seguintes variáveis de controlo: (a) o colaborador declarou ocupar um cargo de chefia¹⁰⁹ (1: chefia, 0: não), (b) dimensão da empresa (1: grande empresa; 0: PME), (c) sector de atividade da empresa (1: indústria; 0: serviços) e (d) possuir relatório de RSE ou de sustentabilidade (1: possui relatório; 0: não possui).

Os modelos onde uma ou mais variáveis observáveis podem prever diversas variáveis latentes designam-se por modelos MIMIC (de *multiple indicators and multiple causes*) (Gelin & Zumbo, 2007). Os modelos MIMIC permitem considerar as variáveis de controlo na estimativa de variáveis latentes (Gelin & Zumbo, 2007).

Testou-se previamente a relação entre as quatro variáveis de controlo mencionadas e o modelo proposto (incluindo todas as relações possíveis). Todas as relações não estatisticamente significativas foram excluídas da análise para não aumentar excessivamente a complexidade do modelo. Assim, nos MEE a estimar, consideram-se as seguintes relações nas variáveis de controlo:

- (a) O sector de atividade (indústria) influencia as perceções globais de RSE, o PsyCap e o EA identificação;
- (b) O exercício de funções de chefia pelo colaborador influencia as perceções globais de RSE, o PsyCap, o DPP, os CCOI e os CCOO.
- (c) Nem a dimensão da empresa nem a publicação (ou não) de relatório de RSE/sustentabilidade emergiram como preditores das variáveis latentes em estudo.

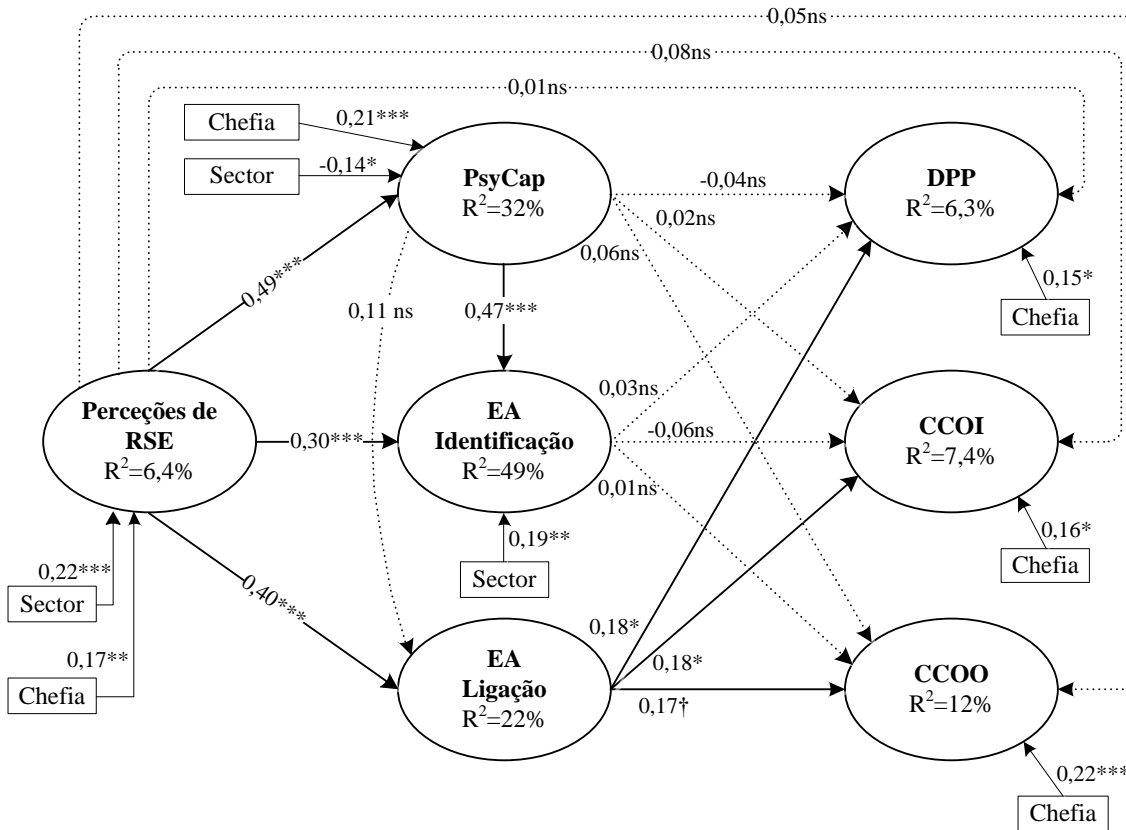
7.3.2 Teste do modelo proposto

Testou-se o modelo proposto através dos MEE (Figura 7.1). As perceções de RSE e o PsyCap foram considerados constructos de 2.^a ordem. Os termos de erro (*disturbances*) das três dimensões de desempenho individual (DPP, CCOI e CCOO) foram correlacionados, pois a ausência de tal procedimento conduz a uma errada especificação do modelo (Beasley, 2008; Saris, Satorra & Veld, 2009), na medida em que se está perante três dimensões

¹⁰⁹ Esta variável resulta da codificação de uma questão qualitativa quanto à função do colaborador. Dado o número reduzido dos inquiridos que não responderam à questão, considerou-se que a ausência de resposta equivalia a um colaborador que não ocupava um cargo de chefia.

correlacionadas que compõem o desempenho individual. O mesmo procedimento foi aplicado às duas dimensões de EA (ligação e identificação)¹¹⁰.

Figura 7.1: Diagrama do modelo estrutural proposto



Índices de ajustamento: $\chi^2=2438,67$ ($p<0,001$), $gI=1500$; $\chi^2/gI=1,63$; $RMSEA=0,047$; IC 90% $RMSEA:]0,044-0,051[$; $NNFI=0,97$; $CFI=0,97$; $SRMR=0,061$; $GFI=0,76$

Notas. $n=279$. Solução completamente estandardizada. Os termos de erro do DPP, CCOI e CCOO encontram-se correlacionados, tal como os termos de erro do EA Identificação e do EA Ligação. As covariâncias estimadas dos termos de erro são: $EAI-EAL=0,21^{**}$; $CCOI-DPP=0,45^{***}$; $CCOO-DPP=0,52^{***}$; $CCOI-CCOO=0,83^{***}$. Cálculos realizados no LISREL 8.80. Ver no anexo 11 os valores das estimativas não estandardizadas e respetivos erros-padrão e testes t . Valores p calculados a partir das estimativas não estandardizadas. Linhas a tracejado: trajetórias não significativas.

† $p<0,1$; * $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$.

Embora o teste do qui-quadrado seja significativo $\chi^2(1500)=2438,67$ ($p<0,001$) e o GFI^{111} seja inferior a 0,9, o ajustamento global do modelo é satisfatório: (a) o valor de χ^2/gI (1,63) é inferior a 2, (b) o $RMSEA$ (0,047) é inferior a 0,06 e o intervalo de confiança a 90% para esta estatística não ultrapassa os 0,06 $]0,044-0,051[$, (c) o CFI (0,97) é superior a 0,95, (d) o $SRMR$ (0,061) é inferior a 0,08 e (e) o $NNFI$ (0,97) é superior a 0,95.

Algumas das relações hipotetizadas não se revelaram significativas:

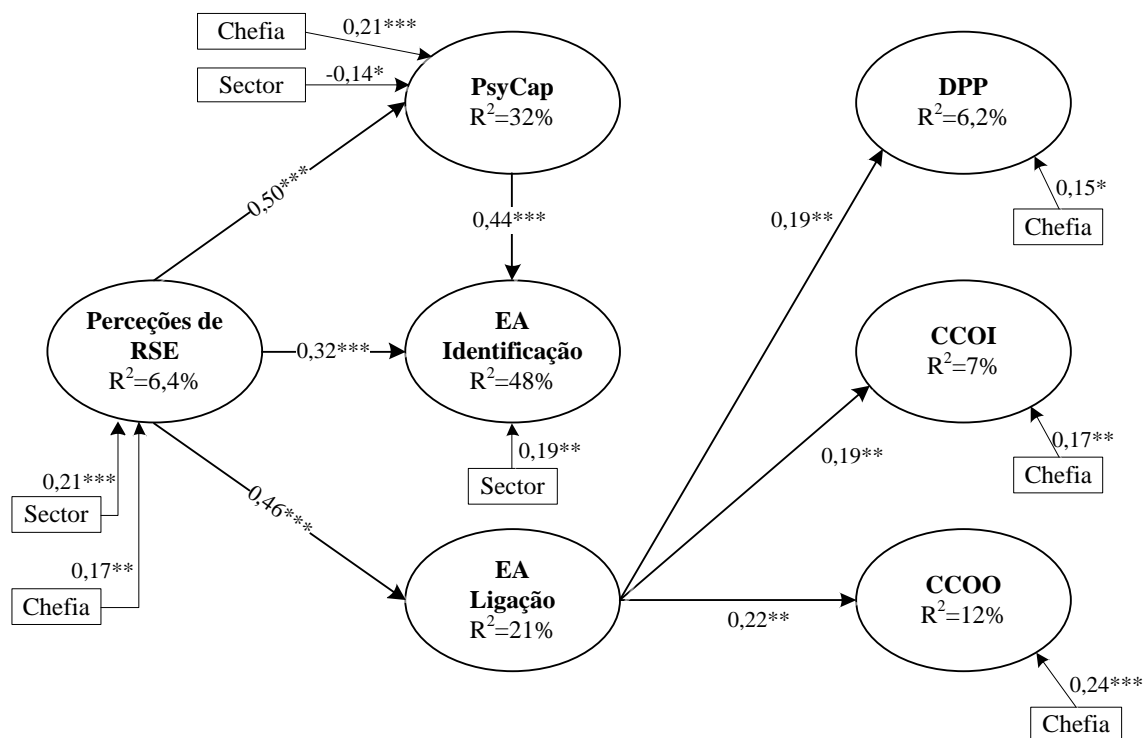
¹¹⁰ Em modelos recursivos as correlações dos termos de erro apenas podem ser especificadas entre variáveis endógenas sem efeitos diretos entre elas (Kline, 2011), como é o caso das variáveis mencionadas.

¹¹¹ Diversos autores desaconselham o uso do GFI em modelos complexos (Anderson & Gerbing, 1984; Baumgartner & Homburg, 1996; Ping, 2004).

- (a) As relações diretas entre as percepções globais de RSE e as três dimensões de desempenho individual (DPP, CCOI e CCOO);
- (b) A relação direta entre o PsyCap e (i) o EA de ligação e (ii) as três dimensões de desempenho individual;
- (c) A relação direta entre o EA de identificação e as três dimensões de desempenho individual.

Uma vez que o modelo proposto contém algumas trajetórias não significativas, testou-se um modelo alternativo sem as mesmas (Figura 7.2). No modelo estrutural final, embora o teste do qui-quadrado seja significativo $\chi^2(1510)=2444,24$ ($p<0,001$) e o GFI seja inferior a 0,9, o ajustamento global do modelo é satisfatório: (a) o valor de χ^2/gl (1,62) é inferior a 2, (b) o RMSEA (0,047) é inferior a 0,06 e o intervalo de confiança a 90% para esta estatística não ultrapassa os 0,06]0,044-0,051[, (c) o CFI (0,97) é superior a 0,95, (d) o SRMR (0,063) é inferior a 0,08 e (e) o NNFI (0,97) é superior a 0,95.

Figura 7.2: Diagrama do modelo estrutural final



Índices de ajustamento: $\chi^2=2444,24$ ($p<0,001$), $\text{gl}=1510$; $\chi^2/\text{gl}=1,62$; $\text{RMSEA}=0,047$; IC 90% RMSEA :]0,044-0,051[; $\text{NNFI}=0,97$; $\text{CFI}=0,97$; $\text{SRMR}=0,063$; $\text{GFI}=0,76$

Notas. $n=279$. Solução completamente estandardizada. Os termos de erro do DPP, CCOI e CCOO encontram-se correlacionados, tal como os termos de erro do EA Identificação e do EA Ligação. As covariâncias estimadas dos termos de erro são: $\text{EAI-EAL}=0,22^{**}$; $\text{CCOI-DPP}=0,45^{***}$; $\text{CCOO-DPP}=0,52^{***}$; $\text{CCOI-CCOO}=0,83^{***}$. Cálculos realizados no LISREL 8.80. Ver no anexo 12 os valores das estimativas não estandardizadas e respetivos erros-padrão e estatística de teste t . Valores p calculados a partir das estimativas não estandardizadas.

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$.

No modelo final todas as trajetórias causais consideradas são estatisticamente significativas. Os índices de qualidade de ajustamento não sofrem grandes alterações e o teste da diferença dos qui-quadrados demonstra que os dois modelos não diferem significativamente naqueles índices ($\Delta\chi^2(10)=5,57, p=0,850$). Acresce que o modelo final é mais parcimonioso (Kline, 2011).

A evidência obtida (ver Figura 7.2 e Anexo 12) suporta, parcial ou totalmente, várias hipóteses, mas não outras. Especificamente:

- (a) As percepções de RSE predizem positivamente o PsyCap ($\hat{\beta}_{est.}=0,50, p<0,001$), o EA de identificação ($\hat{\beta}_{est.}=0,32, p<0,001$) e o EA de ligação ($\hat{\beta}_{est.}=0,46, p<0,001$). Esta evidência suporta as hipóteses 2 e 3;
- (b) O PsyCap prediz positivamente o EA de identificação ($\hat{\beta}_{est.}=0,44, p<0,001$), embora não prediga o EA de ligação. Esta evidência suporta apenas parcialmente a hipótese 4;
- (c) As percepções de RSE não predizem nenhuma dimensão do desempenho individual (DPP, CCOI e CCOO), pelo que a evidência estatística não permite corroborar as hipóteses 5a e 5b;
- (d) O PsyCap não prediz nenhuma dimensão do desempenho individual, logo os dados não suportam as hipóteses 6a e 6b;
- (e) O EA de identificação não prediz nenhuma dimensão do desempenho individual. No entanto, o EA de ligação prediz o DPP ($\hat{\beta}_{est.}=0,19, p<0,01$), os CCOI ($\hat{\beta}_{est.}=0,19, p<0,01$) e os CCOO ($\hat{\beta}_{est.}=0,22, p<0,01$). Por conseguinte, os dados corroboram parcialmente as hipóteses 8a e 8b.

7.3.3 Análise dos efeitos de mediação

A significância dos efeitos de mediação foi testada por reamostragem *Bootstrap* (Efron & Tibshirani, 1993). As estimativas foram obtidas através do método *Bootstrap ML* (Arbuckle, 2010a) e calcularam-se os respetivos intervalos de confiança a 95% corrigidos do enviesamento¹¹² (Arbuckle, 2010a; Efron, 1987) e o valor *p* (teste bilateral) para a estimativa pontual. As estimativas baseiam-se em 2000 amostras *Bootstrap*. Para além dos efeitos indiretos (ou de mediação), calcularam-se os referidos intervalos de confiança e valores *p* também para os efeitos diretos e totais (Tabela 7.4). Os cálculos foram realizados no *software* AMOS 19 (Arbuckle, 2010a).

¹¹² Na terminologia anglo-saxónica *bias-corrected confidence intervals*.

Tabela 7.4: Estimativas dos efeitos diretos, indiretos e totais, intervalos de confiança corrigidos a 95% e valores p obtidos por reamostragem *Bootstrap* para o modelo final

EFEITOS DIRETOS ESTANDARDIZADOS									
	RSE	PsyCap	EAL	Perceções de RSE		PsyCap		EA Ligação	
	Estimativas estandardizadas			Estimativas obtidas por reamostragem <i>Bootstrap</i>					
				IC 95% corrigido	valor p^a	IC 95% corrigido	valor p^a	IC 95% corrigido	valor p^a
PsyCap	0,50]0,37; 0,61[<0,001				
EA Ligação	0,46]0,31; 0,60[<0,001				
EA Identific.	0,32	0,44]0,13; 0,49[0,002]0,23; 0,65[<0,001		
CCOO			0,22]0,08; 0,36[0,002
DPP			0,19]0,05; 0,35[0,012
CCOI			0,19]0,06; 0,33[0,006
EFEITOS INDIRETOS ESTANDARDIZADOS									
	RSE	PsyCap	EAL	Perceções de RSE		PsyCap		EA Ligação	
	Estimativas estandardizadas			Estimativas obtidas por reamostragem <i>Bootstrap</i>					
				IC 95% corrigido	valor p^a	IC 95% corrigido	valor p^a	IC 95% corrigido	valor p^a
PsyCap									
EA Ligação									
EA Identific.	0,22]0,12; 0,34[<0,001				
CCOO	0,10]0,04; 0,19[<0,001				
DPP	0,09]0,02; 0,17[0,009				
CCOI	0,09]0,03; 0,17[0,005				
EFEITOS TOTAIS ESTANDARDIZADOS									
	RSE	PsyCap	EAL	Perceções de RSE		PsyCap		EA Ligação	
	Estimativas estandardizadas			Estimativas obtidas por reamostragem <i>Bootstrap</i>					
				IC 95% corrigido	valor p^a	IC 95% corrigido	valor p^a	IC 95% corrigido	valor p^a
PsyCap	0,50]0,37; 0,61[<0,001				
EA Ligação	0,46]0,31; 0,60[<0,001				
EA Identific.	0,54	0,44]0,40; 0,68[<0,001]0,23; 0,65[<0,001		
CCOO	0,10		0,22]0,04; 0,19[<0,001]0,08; 0,36[0,002
DPP	0,09		0,19]0,02; 0,17[0,009]0,05; 0,35[0,012
CCOI	0,09		0,19]0,03; 0,17[0,005]0,06; 0,33[0,006

Notas. n=279; 2000 amostras *Bootstrap*. Controlou-se o efeito do sector de atividade e da chefia. ^a Teste bilateral. Cálculos realizados no AMOS 19.

A evidência empírica (Figura 7.2.; Tabela 7.4) sugere o seguinte:

- (a) O PsyCap medeia parcialmente a relação entre as perceções de RSE e o EA de identificação. A estimativa do efeito indireto das perceções de RSE no EA de identificação está enquadrada por um IC a 95% corrigido com os limites]0,12; 0,34[. Tal efeito é significativamente diferente de zero ($p < 0,001$). Como as perceções de RSE influenciam de modo significativo tanto o PsyCap como o EA de identificação, e o PsyCap influencia de modo significativo o EA de identificação quando as perceções de RSE são controladas, está-se perante uma mediação parcial (R. M. Baron & Kenny, 1986; Kenny, Kashy & Bolger, 1998).

- (b) O EA ligação medeia totalmente a relação entre as percepções de RSE e as três dimensões de desempenho individual (DPP, CCOI e CCOO):
- i. A estimativa do efeito indireto das percepções de RSE no DPP está enquadrada por um IC a 95% corrigido com os limites]0,02; 0,17[. Este efeito é significativamente diferente de zero ($p=0,009$).
 - ii. A estimativa do efeito indireto das percepções de RSE nos CCOI está enquadrada por um IC a 95% corrigido com os limites]0,03; 0,17[. Tal efeito é significativamente diferente de zero ($p=0,005$).
 - iii. A estimativa do efeito indireto das percepções de RSE nos CCOO está enquadrada por um IC a 95% corrigido com os limites]0,04; 0,19[. Este efeito é significativamente diferente de zero ($p<0,001$).
 - iv. As percepções de RSE têm efeitos indiretos nas três dimensões de desempenho individual. Contudo, os efeitos diretos das percepções de RSE sobre as dimensões de desempenho individual não são significativos. Por consequência, está-se perante uma mediação total (R. M. Baron & Kenny, 1986; Kenny et al., 1998) do EA de ligação entre as percepções de RSE e o desempenho individual.

Estes resultados não permitem corroborar as hipóteses 7a, 7b, 10a e 10b, embora seja possível corroborar parcialmente as hipóteses 9a e 9b.

7.4 Análises *post hoc*: explorando os dados

7.4.1 O papel moderador exercido por algumas variáveis

As relações gerais acima mencionadas, contudo, podem ocultar fatores de contingência que as moderam. Por consequência, expõem-se seguidamente resultados que contemplam possíveis efeitos moderadores nas relações encontradas devido a características organizacionais (dimensão da empresa, sector de atividade, possuir ou não relatório de RSE/sustentabilidade) ou individuais (género, idade, antiguidade na organização, escolaridade dos colaboradores e período de convivência entre superior e subordinado).

Para o efeito recorreu-se à análise multigrupos no âmbito dos MEE. Como, porém, a dimensão da amostra disponível não permite testar o MEE para variáveis latentes, optou-se, em alternativa, pelo teste do MEE com variáveis manifestas (i.e., *path analysis*). Assim, calculou-se para cada constructo a média dos itens (ou das dimensões, no caso dos constructos

de 2.^a ordem) que o compõem e assumiu-se que as variáveis eram medidas sem erro.¹¹³ A aplicação de MEE com variáveis manifestas é frequente na literatura comportamental (e.g., Bagozzi, Baumgartner & Pieters, 1998).

Antes de se prosseguir com a análise testou-se o modelo final referido na secção 7.3.2, considerando as variáveis como manifestas e medidas sem erro. Os resultados sugerem que as estimativas das trajetórias causais são, na maioria, menores que as correspondentes trajetórias do modelo com variáveis latentes, acontecendo o mesmo com o valor dos coeficientes de determinação (ver Anexo 13). No entanto, não se observam alterações na significância estatística das estimativas das trajetórias do modelo. Tais resultados permitem que se continue a análise.

No âmbito das análises que se seguem, todas as variáveis foram dicotomizadas: dimensão da empresa (PME *versus* grande), relatório de RSE/sustentabilidade (possui *versus* não possui), género (masculino, feminino), idade do colaborador (até 37 anos inclusive *versus* mais de 37 anos, *cf.* valor da mediana), antiguidade na organização (até 10 anos inclusive *versus* mais de 10 anos, *cf.* valor da mediana), escolaridade (até 12.^o ano inclusive *versus* ensino superior) e período de convivência entre superior e subordinado (até 4 anos inclusive *versus* mais de 4 anos, *cf.* valor da mediana)¹¹⁴.

7.4.1.1 Dimensão da empresa

A Tabela 7.5 sugere que a dimensão da empresa exerce um efeito moderador na relação entre as perceções de RSE, o PsyCap, o EA e o desempenho individual.

A diferença entre o modelo não restrito e modelo restrito é estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2_{(7)}=22,932$, $p=0,002$) pelo que a hipótese nula da invariância das relações estruturais é rejeitada. O rácio crítico para a diferença de estimativas no modelo não restrito sugere que existem diferenças significativas nas estimativas das trajetórias causais, entre colaboradores de PME e de grandes empresas, nas relações: RSE→PsyCap, RSE→EA Ligação, EA Ligação→DPP, EA Ligação→CCOI e EA Ligação→CCOO. Também os coeficientes de determinação ajustados são diversos nos dois grupos.

¹¹³ Não se podem ignorar as desvantagens de recorrer à análise do modelo considerando que as variáveis são medidas sem erro. Algumas dessas desvantagens são mencionadas, por exemplo, em Schreiber, Stage, King, Nora e Barlow (2006) e em Marôco (2010a). No entanto, quando os erros de medida dos preditores são pequenos e se utiliza o método da máxima verossimilhança, o efeito destes erros sobre as estimativas do modelo é reduzido (Marôco, 2010a).

¹¹⁴ Não se realizou a análise multigrupo para as chefias *versus* não chefias, devido ao reduzido número de chefias.

Tabela 7.5: Análise multigrupo – comparação entre colaboradores de PME e de grandes empresas

Trajetórias	Estimativas das trajetórias estandardizadas (modelo não restrito)		Rácio crítico para a diferença de estimativas Z
	Grandes empresas n=118	PME n=161	
RSE → PsyCap	0,53***	0,24***	2,297*
RSE → EA Identificação	0,31***	0,35***	0,058
RSE → EA Ligação	0,52***	0,25***	3,093**
PsyCap → EA Identificação	0,30***	0,39***	0,233
EA Ligação → DPP	0,04	0,19***	2,187*
EA Ligação → CCOI	0,06	0,41***	2,273*
EA Ligação → CCOO	0,06	0,48***	2,611**
	R ²	R ²	
PsyCap	0,29	0,12	
EA Identificação	0,29	0,23	
EA Ligação	0,27	0,06	
DPP	0,00	0,09	
CCOI	0,00	0,09	
CCOO	0,00	0,12	

Índices de ajustamento	Modelo não restrito	Modelo restrito (trajetórias iguais entre grupos)	Diferença χ^2
Qui-quadrado	22,128	45,060	22,932
gl	20	27	7
Valor p	0,334	0,016	0,002
χ^2 /gl	1,106	1,669	
GFI	0,978	0,958	
RMSEA	0,020	0,049	
IC 90% RMSEA]0,000;0,057[]0,021;0,074[
CFI	0,997	0,972	

Notas. n=279. Cálculos realizados no AMOS 19. Solução estandardizada. Valores p calculados a partir das estimativas não estandardizadas. *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001.

Para melhor compreender o efeito moderador da dimensão da empresa nas relações entre (a) as perceções de RSE e o PsyCap, (b) as perceções de RSE e o EA de ligação, e (c) o desempenho individual e o EA de ligação, aplicar-se-ão os procedimentos sugeridos por Aiken et al. (1991) para interpretar os efeitos de interação. Para cada uma das variáveis critério estimou-se um modelo de regressão linear com as respetivas variáveis predictoras e o correspondente termo de interação (Tabelas 7.6 e 7.7). Todas as variáveis, exceto a dimensão da empresa, foram consideradas na sua forma centrada, para reduzir eventuais problemas de multicolinearidade (Aiken et al., 1991).

Tabela 7.6: Regressões para testar o efeito moderador da dimensão da empresa (1.ª parte)

	PsyCap ^a		EA de ligação ^a	
	1.ª fase	2.ª fase	1.ª fase	2.ª fase
Dimensão (1:Grande; 0: PME)	0,08	0,09	-0,00	0,00
Perceções de RSE ^a	0,426***	0,32***	0,37***	0,23**
Dimensão X Perceções de RSE ^a	—	0,16*	—	0,22**
R ²	0,183	0,198	0,139	0,169
R ² ajustado	0,177	0,189	0,133	0,160
ΔR^2	0,183***	0,015*	0,139***	0,029**
F	30,900***	22,655***	22,353***	18,588***

Notas. n=279. ^aVariáveis centradas. Coeficientes beta estandardizados. *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

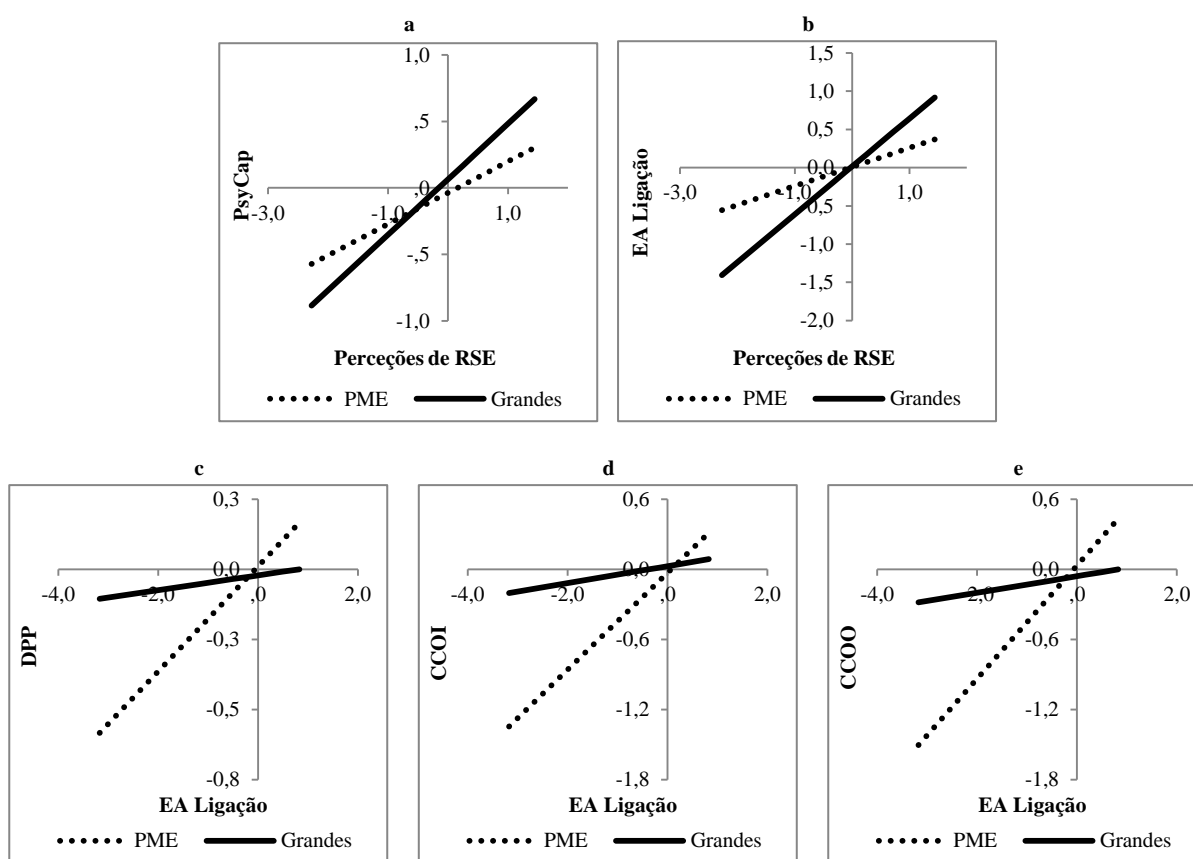
Tabela 7.7: Regressões para testar o efeito moderador da dimensão da empresa (2.ª parte)

	DPP ^a		CCOI ^a		CCOO ^a	
	1.ª fase	2.ª fase	1.ª fase	2.ª fase	1.ª fase	2.ª fase
Dimensão (1:Grande; 0: PME)	-0,03	-0,03	0,03	0,03	-0,04	-0,04
EA de ligação ^a	0,17**	0,30***	0,19**	0,32***	0,20**	0,39***
Dimensão X EA de ligação ^a	—	-0,19*	—	-0,19*	—	-0,22**
R ²	0,030	0,047	0,036	0,054	0,043	0,066
R ² ajustado	0,023	0,037	0,029	0,043	0,036	0,056
Δ R ²	0,030*	0,017*	0,036**	0,018*	0,043**	0,023**
F	4,308*	4,532**	5,113**	5,190**	6,221**	6,529***

Notas. n=279. ^aVariáveis centradas. Coeficientes beta estandardizados. *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Ilustrações corroboradoras dos efeitos moderadores (ou de interação) estão expostas nas Figuras 7.3a a 7.3e.

Figura 7.3: O papel moderador da dimensão da empresa



Nota. Cálculos realizados com variáveis centradas.

Nas Figuras 7.3a a 7.3e constata-se que: (a) as percepções de RSE parecem atuar mais fortemente sobre o PsyCap quando os indivíduos trabalham em grandes empresas; (b) as percepções de RSE parecem atuar mais fortemente sobre o EA de ligação quando os indivíduos trabalham em grandes empresas; (c) nas PME, quando o EA de ligação é baixo, os indivíduos apresentam níveis mais fracos de desempenho.

7.4.1.2 Sector

A moderação exercida pelo sector de atividade (indústria *versus* serviços) está ilustrada na Tabela 7.8. A diferença entre o modelo não restrito e o modelo restrito não é estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2_{(7)}=7,323$, $p=0,396$), pelo que a hipótese nula da invariância das relações estruturais não é rejeitada¹¹⁵. Conclui-se que o sector de atividade não releva ou tem uma expressão muito reduzida na relação entre as variáveis.

Tabela 7.8: Análise multigrupo – comparação entre colaboradores de empresas industriais *versus* de serviços

Trajetórias	Estimativas das trajetórias estandardizadas (modelo não restrito)		Rácio crítico para a diferença de estimativas Z
	Indústria n=162	Serviços n=117	
RSE → PsyCap	0,47***	0,41***	1,218
RSE → EA Identificação	0,26***	0,34***	0,879
RSE → EA Ligação	0,37***	0,38***	0,493
PsyCap → EA Identificação	0,33***	0,26**	0,112
EA Ligação → DPP	0,22**	0,12	0,922
EA Ligação → CCOI	0,30***	0,07	2,220*
EA Ligação → CCOO	0,30***	0,11	1,787
	R ²	R ²	
PsyCap	0,22	0,16	
EA Identificação	0,26	0,26	
EA Ligação	0,14	0,15	
DPP	0,05	0,02	
CCOI	0,09	0,00	
CCOO	0,09	0,01	
Índices de ajustamento	Modelo não restrito	Modelo restrito (trajetórias iguais entre grupos)	Diferença χ^2
Qui-quadrado	25,767	33,090	7,323
gl	20	27	7
Valor <i>p</i>	0,174	0,194	0,396
χ^2 /gl	1,288	0,194	
GFI	0,975	0,969	
RMSEA	0,032	0,029	
IC 90% RMSEA]0,000;0,064[]0,000;0,058[
CFI	0,991	0,991	

Notas. n=279. Cálculos elaborados no AMOS 19. Solução estandardizada. Valores *p* calculados a partir das estimativas não estandardizadas. **p*<0,05; ***p*<0,01; ****p*<0,001.

7.4.1.3 Relatório de RSE

A moderação exercida pela existência de relatório de RSE/sustentabilidade na empresa está ilustrada na Tabela 7.9. A diferença entre o modelo não restrito e modelo restrito é estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2_{(7)}=14,279$, $p=0,046$), daí que a hipótese nula da invariância das relações estruturais seja rejeitada. A sua expressão, contudo, parece reduzida. Unicamente

¹¹⁵ Embora exista um rácio crítico para a diferença de estimativas (teste Z) significativo na trajetória EA Ligação → CCOI, o teste do qui-quadrado da diferença de modelos aninhados é “particularmente mais eficiente, do que o teste Z, no controlo e manutenção da probabilidade de erro tipo I [α] no nível nominal fixado *a priori*” (Marôco, 2010a, p. 292), pelo que a “realização prévia do teste da diferença de χ^2 protege o investigador do acréscimo do erro tipo I que ocorre com as comparações *a posteriori*” (Marôco, 2010a, p. 297).

no EA de ligação emerge uma diferença significativa num dos coeficientes estruturais (RSE→EA Ligação) entre colaboradores das empresas com relatório de RSE/sustentabilidade quando comparados com o outro grupo.

Tabela 7.9: Análise multigrupo – comparação entre colaboradores de empresas possuidoras de relatório de RSE/sustentabilidade versus empresas sem relatório

Trajetórias	Estimativas das trajetórias estandardizadas (modelo não restrito)		Rácio crítico para a diferença de estimativas Z
	Tem relatório RSE n=131	Não tem relatório RSE n=148	
RSE → PsyCap	0,53***	0,34***	1,931
RSE → EA Identificação	0,26**	0,27***	0,785
RSE → EA Ligação	0,50***	0,27***	2,486*
PsyCap → EA Identificação	0,26***	0,29***	0,040
EA Ligação → DPP	0,10	0,25**	1,039
EA Ligação → CCOI	0,11	0,26**	1,187
EA Ligação → CCOO	0,11	0,29***	1,410
	R ²	R ²	
PsyCap	0,28	0,11	
EA Identificação	0,23	0,30	
EA Ligação	0,25	0,07	
DPP	0,01	0,06	
CCOI	0,01	0,07	
CCOO	0,01	0,08	

Índices de ajustamento	Modelo não restrito	Modelo restrito	Diferença χ^2
		(trajetórias iguais entre grupos)	
Qui-quadrado	29,006	43,285	14,279
gl	20	27	7
Valor p	0,088	0,024	0,046
χ^2 /gl	1,450	1,603	
GFI	0,972	0,959	
RMSEA	0,040	0,047	
IC 90% RMSEA]0,000;0,070[]0,017;0,072[
CFI	0,986	0,975	

Notas. n=279. Cálculos elaborados no AMOS 19. Solução estandardizada. Valores p calculados a partir das estimativas não estandardizadas. *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001.

Utilizando a metodologia anteriormente mencionada, estimou-se o efeito da interação entre as perceções de RSE e a existência de relatório de RSE/sustentabilidade na empresa (Tabela 7.10) e representou-se tal interação na Figura 7.4.

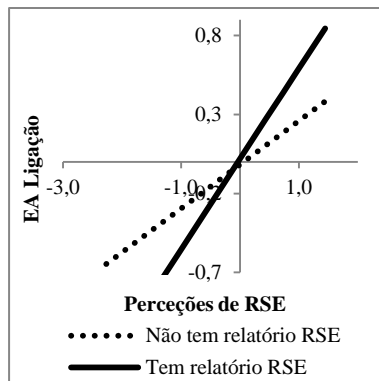
Tabela 7.10: Regressões para testar o efeito moderador do relatório de RSE

	EA de ligação ^a	
	1.ª fase	2.ª fase
Relatório de RSE (1: possui; 0: não possui)	0,02	0,02
Perceções de RSE ^a	0,37***	0,26***
Relatório de RSE X Perceções de RSE ^a	—	0,18*
R ²	0,140	0,158
R ² ajustado	0,134	0,149
Δ R ²	0,140***	0,018*
F	22,436***	17,226***

Notas. n=279. ^a Variáveis centradas. Coeficientes beta estandardizados. *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

As percepções de RSE parecem atuar mais fortemente sobre o EA de ligação quando os colaboradores trabalham em empresas onde existe relatório de RSE/sustentabilidade.

Figura 7.4: O papel moderador do relatório de RSE/sustentabilidade



Nota. Cálculos realizados com variáveis centradas.

7.4.1.4 Género

A moderação exercida pelo género do colaborador está ilustrada na Tabela 7.11. A sua expressão é muito reduzida ou praticamente inexistente. A diferença entre o modelo não restrito e modelo restrito não é estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2_{(7)}=8,360$, $p=0,302$), pelo que a hipótese nula da invariância das relações estruturais não é rejeitada.

Tabela 7.11: Análise multigrupo – comparação do grupo dos homens versus mulheres

Trajetórias	Estimativas das trajetórias estandardizadas (modelo não restrito)		Rácio crítico para a diferença de estimativas Z
	Masculino n=160	Feminino n=111	
RSE → PsyCap	0,41***	0,42***	0,402
RSE → EA Identificação	0,32***	0,40***	0,372
RSE → EA Ligação	0,45***	0,26**	2,001*
PsyCap → EA Identificação	0,37***	0,13	1,995*
EA Ligação → DPP	0,16*	0,20*	0,544
EA Ligação → CCOI	0,18*	0,20*	0,276
EA Ligação → CCOO	0,20*	0,21*	0,285
	R ²	R ²	
PsyCap	0,17	0,18	
EA Identificação	0,34	0,22	
EA Ligação	0,20	0,07	
DPP	0,03	0,04	
CCOI	0,03	0,04	
CCOO	0,04	0,05	
Índices de ajustamento	Modelo não restrito	Modelo restrito (trajetórias iguais entre grupos)	Diferença χ^2
Qui-quadrado	19,960	28,320	8,360
gl	20	27	7
Valor p	0,460	0,395	0,302
χ^2 /gl	0,998	1,049	
GFI	0,980	0,972	
RMSEA	0,000	0,013	
IC 90% RMSEA]0,000;0,052[]0,000;0,050[
CFI	1,000	0,998	

Notas. n=271. Cálculos elaborados no AMOS 19. Solução estandardizada. Valores p calculados a partir das estimativas não estandardizadas. *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001.

7.4.1.5 Idade

A Tabela 7.12 sugere que a idade dos colaboradores exerce um efeito moderador na relação entre as percepções de RSE, o PsyCap, o EA e o desempenho individual. A diferença entre o modelo não restrito e modelo restrito é estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2_{(7)}=18,355$, $p=0,010$); deste modo, a hipótese nula da invariância das relações estruturais é rejeitada.

O rácio crítico para a diferença de estimativas no modelo não restrito sugere que existem diferenças significativas nas estimativas das trajetórias causais, entre colaboradores com mais idade quando comparados com os mais novos, nas relações RSE→EA Ligação e PsyCap→EA Identificação. Também os coeficientes de determinação ajustados são diversos nos dois grupos.

Tabela 7.12: Estimativas das trajetórias entre constructos para os colaboradores com idades até 37 anos versus idade superior e comparação do modelo restrito versus não restrito

Trajetórias	Estimativas das trajetórias estandardizadas (modelo não restrito)		Rácio crítico para a diferença de estimativas Z
	Idade: ≤ 37 anos n=134	Idade: > 37 anos n=120	
RSE → PsyCap	0,34***	0,50***	1,802
RSE → EA Identificação	0,35***	0,36***	0,265
RSE → EA Ligação	0,47***	0,19*	2,878**
PsyCap → EA Identificação	0,45***	0,18	2,568*
EA Ligação → DPP	0,20*	0,20*	0,497
EA Ligação → CCOI	0,23**	0,24**	0,685
EA Ligação → CCOO	0,22**	0,22*	0,618
	R ²	R ²	
PsyCap	0,11	0,25	
EA Identificação	0,43	0,22	
EA Ligação	0,22	0,03	
DPP	0,04	0,04	
CCOI	0,05	0,06	
CCOO	0,05	0,05	
Índices de ajustamento	Modelo não restrito	Modelo restrito (trajetórias iguais entre grupos)	Diferença χ^2
Qui-quadrado	21,728	40,083	18,355
gl	20	27	7
Valor p	0,355	0,050	0,010
χ^2 /gl	1,086	1,485	
GFI	0,977	0,961	
RMSEA	0,019	0,044	
IC 90% RMSEA]0,000;0,059[]0,000;0,071[
CFI	0,997	0,979	

Notas. n=254. Cálculos elaborados no AMOS 19. Solução estandardizada. Valores p calculados a partir das estimativas não estandardizadas. Considerou-se para valor de corte da idade a mediana (37 anos). *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001.

Utilizando a metodologia anteriormente mencionada, calculou-se o efeito da interação da idade nas relações (a) entre as percepções de RSE e o EA de ligação e (b) entre o PsyCap e o EA de identificação. Para o efeito: (a) a variável idade será considerada em anos sem ser

dicotomizada e (b) todas as variáveis serão centradas para reduzir eventuais problemas de multicolinearidade (Aiken et al., 1991). Os resultados constam da tabela 7.13.

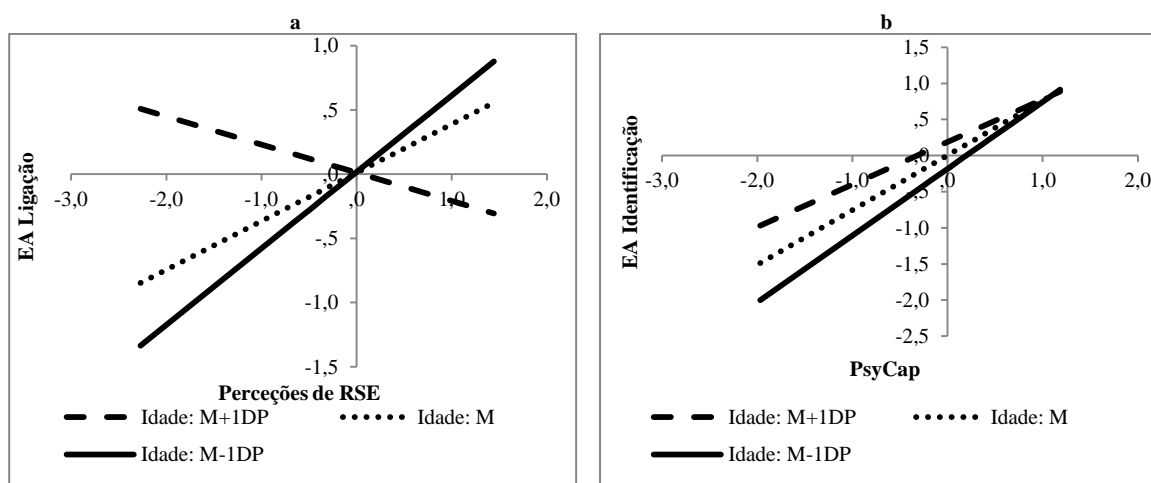
Tabela 7.13: Regressões para testar o efeito moderador da idade

	EA de ligação ^a		EA de identificação ^a	
	1.ª fase	2.ª fase	1.ª fase	2.ª fase
Idade ^a	-0,03	-0,01	Idade ^a	0,22***
Perceções de RSE ^a	0,37***	0,34***	PsyCap ^a	0,49***
Idade X Perceções de RSE ^a	—	-0,19**	Idade X PsyCap ^a	—
R ²	0,137	0,170	R ²	0,276
R ² ajustado	0,130	0,160	R ² ajustado	0,270
Δ R ²	0,137***	0,034**	Δ R ²	0,276***
F	19,859***	17,111***	F	47,874***

Notas. n=254. ^aVariáveis centradas. Coeficientes beta estandardizados. *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Para compreender o efeito de moderação, é necessário analisar o modelo de regressão obtido em valores fixos da variável moderadora (e.g., média menos 1 desvio-padrão; média; média mais 1 desvio-padrão) (Aiken et al., 1991). Ilustrações corroboradoras dos efeitos moderadores, seguindo essa metodologia, estão expostas nas Figuras 7.5a e 7.5b. Aí se constata que: (a) as perceções de RSE parecem atuar sobre o EA de ligação de modo mais expressivo e positivo para os colaboradores com idades em torno da média ou abaixo dela; para os indivíduos com mais idade, as elevadas perceções de RSE tendem a prejudicar o EA de ligação dos colaboradores; (b) à medida que os níveis de PsyCap dos colaboradores aumentam, o papel moderador da idade na relação PsyCap/EA de identificação diminui; os menores níveis de EA de identificação ocorrem nos indivíduos mais novos e com menores níveis de PsyCap.

Figura 7.5: O papel moderador da idade do colaborador



Notas. Cálculos realizados com variáveis centradas. M+1DP: média mais 1 DP; M: média; M-1DP: média menos 1 DP.

7.4.1.6 Antiguidade na organização

A moderação exercida pela variável antiguidade na organização está ilustrada na Tabela 7.14. A sua expressão é muito reduzida ou praticamente inexistente. A diferença entre o modelo não restrito e modelo restrito não é estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2_{(7)}=11,457$, $p=0,120$); por isso, a hipótese nula da invariância das relações estruturais não é rejeitada.

Tabela 7.14: Estimativas das trajetórias entre constructos para os colaboradores com antiguidade até 10 anos inclusive versus antiguidade superior e comparação do modelo restrito versus não restrito

Trajetórias	Estimativas das trajetórias estandardizadas (modelo não restrito)		Rácio crítico para a diferença de estimativas Z
	Antiguidade: ≤ 10 anos n=141	Antiguidade: > 10 anos n=128	
RSE → PsyCap	0,33***	0,51***	2,329*
RSE → EA Identificação	0,46***	0,19*	1,988*
RSE → EA Ligação	0,44***	0,31***	1,250
PsyCap → EA Identificação	0,26***	0,39***	1,003
EA Ligação → DPP	0,17*	0,22*	0,510
EA Ligação → CCOI	0,15	0,26**	1,070
EA Ligação → CCOO	0,16	0,27**	1,117
	R ²	R ²	
PsyCap	0,11	0,26	
EA Identificação	0,36	0,26	
EA Ligação	0,19	0,09	
DPP	0,03	0,05	
CCOI	0,02	0,07	
CCOO	0,03	0,07	
Índices de ajustamento	Modelo não restrito	Modelo restrito (trajetórias iguais entre grupos)	Diferença χ^2
Qui-quadrado	32,642	44,099	11,457
gl	20	27	7
Valor p	0,037	0,020	0,120
χ^2 /gl	1,632	1,633	
GFI	0,968	0,956	
RMSEA	0,049	0,049	
IC 90% RMSEA]0,012;0,078[]0,019;0,074[
CFI	0,980	0,973	

Notas. n=269. Cálculos elaborados no AMOS 19. Solução estandardizada. Valores p calculados a partir das estimativas não estandardizadas. Considerou-se para valor de corte da antiguidade na organização a mediana (10 anos). *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001.

7.4.1.7 Escolaridade dos colaboradores

A moderação exercida pela variável escolaridade está ilustrada na Tabela 7.15. À semelhança de outras variáveis moderadoras estudadas, a sua expressão é muito reduzida ou praticamente inexistente. A diferença entre o modelo não restrito e o modelo restrito não é estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2_{(7)}=12,867$, $p=0,075$) pelo que a hipótese nula da invariância das relações estruturais não é rejeitada.

Tabela 7.15: Estimativas das trajetórias entre constructos para os colaboradores com escolaridade até ao 12.º ano inclusive versus escolaridade ao nível do ensino superior e comparação do modelo restrito versus não restrito

Estimativas das trajetórias estandardizadas (modelo não restrito)			
Trajetoórias	Escolaridade ≤ 12.º ano n=150	Escolaridade Ensino superior n=121	Rácio crítico para a diferença de estimativas Z
RSE → PsyCap	0,46***	0,38***	-1,222
RSE → EA Identificação	0,24**	0,46***	2,150*
RSE → EA Ligação	0,36***	0,40***	0,062
PsyCap → EA Identificação	0,45***	0,08	2,829**
EA Ligação → DPP	0,14	0,23**	1,100
EA Ligação → CCOI	0,22**	0,15	0,356
EA Ligação → CCOO	0,22**	0,18*	0,029
	R ²	R ²	
PsyCap	0,21	0,14	
EA Identificação	0,35	0,24	
EA Ligação	0,13	0,16	
DPP	0,02	0,05	
CCOI	0,05	0,02	
CCOO	0,05	0,03	
Índices de ajustamento	Modelo não restrito	Modelo restrito (trajetoórias iguais entre grupos)	Diferença χ ²
Qui-quadrado	26,824	39,691	12,867
gl	20	27	7
Valor p	0,140	0,055	0,075
χ ² /gl	1,341	1,470	
GFI	0,974	0,963	
RMSEA	0,036	0,042	
IC 90% RMSEA]0,000;0,067[]0,000;0,068[
CFI	0,989	0,980	

Notas. n=271. Cálculos elaborados no AMOS 19. Solução estandardizada. Valores p calculados a partir das estimativas não estandardizadas. *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001.

7.4.1.8 Período de convivência entre superior e subordinado

A moderação exercida pelo período de convivência entre superior e subordinado está ilustrada na Tabela 7.16. Não se observa que esta variável modere a relação entre os constructos em estudo. A diferença entre o modelo não restrito e modelo não restrito também não é estatisticamente significativa ($\Delta\chi^2_{(7)}=4,812$, $p=0,683$); desta forma, a hipótese nula da invariância das relações estruturais não é rejeitada. Ademais, a comparação dos coeficientes estruturais, dois a dois, com um teste Z não revelou nenhuma diferença estatisticamente significativa.

Tabela 7.16: Estimativas das trajetórias entre constructos para os colaboradores com período de convivência entre superior e subordinado até 4 anos inclusive *versus* período de convivência superior e comparação do modelo restrito *versus* não restrito

Trajetórias	Estimativas das trajetórias estandardizadas (modelo não restrito)		Rácio crítico para a diferença de estimativas Z
	Período de convivência: ≤ 4 anos n=139	Período de convivência: > 4 anos n=121	
RSE → PsyCap	0,34***	0,46***	1,571
RSE → EA Identificação	0,33***	0,31***	0,147
RSE → EA Ligação	0,29***	0,43***	1,153
PsyCap → EA Identificação	0,24**	0,33***	0,452
EA Ligação → DPP	0,17*	0,14	0,588
EA Ligação → CCOI	0,17*	0,22*	0,214
EA Ligação → CCOO	0,19*	0,22*	0,073
	R ²	R ²	
PsyCap	0,11	0,21	
EA Identificação	0,22	0,30	
EA Ligação	0,09	0,18	
DPP	0,03	0,02	
CCOI	0,03	0,05	
CCOO	0,03	0,05	

Índices de ajustamento	Modelo não restrito	Modelo restrito	Diferença
		(trajetórias iguais entre grupos)	χ^2
Qui-quadrado	20,759	25,570	4,812
gl	36	29	7
Valor <i>p</i>	0,412	0,543	0,683
χ^2 /gl	1,04	0,95	
GFI	0,978	0,973	
RMSEA	0,012	0,000	
IC 90% RMSEA]0,000;0,056[]0,000;0,045[
CFI	0,999	1,000	

Notas. n=260. Cálculos elaborados no AMOS 19. Solução estandardizada. Valores *p* calculados a partir das estimativas não estandardizadas. Considerou-se para valor de corte do período de convivência a mediana (4 anos). **p*<0,05; ***p*<0,01; ****p*<0,001.

7.4.2 O poder explicativo de cada dimensão de percepções de RSE para o PsyCap, EA e desempenho individual

Para melhor compreender o papel que cada dimensão das percepções de RSE tem nas variáveis mediadoras e nas variáveis critério, recorreu-se à regressão linear múltipla. Os resultados constam das Tabelas 7.17 e 7.18.¹¹⁶ Controlou-se o efeito do sector de atividade e a ocupação de cargos de chefia.

¹¹⁶ A observação dos gráficos *normal Q-Q plot*, do histograma dos resíduos estandardizados e do *scatterplot* sugerem que os erros possuem, em geral e de modo aproximado, média nula e variância constante. Nesta análise todos os valores de VIF encontram-se abaixo do valor 5, sugerindo que não ocorrem problemas de multicolinearidade. Como a estatística de Durbin-Watson assume valores entre $d \approx 2$ ($\pm 0,4$), parece existir suporte empírico suficiente para admitir a independência dos resíduos.

Tabela 7.17: Regressões – poder preditivo das diferentes dimensões de percepções de RSE no PsyCap (1.ª parte)

	Autoeficácia	Esperança	Resiliência	Otimismo	PsyCap
1.ª Fase					
Sector (1: indústria; 0: serviços)	-0,11	0,07	-0,10	-0,04	-0,06
Chefia	0,26 ***	0,25***	0,18**	0,19**	0,28***
R ²	0,093	0,061	0,048	0,040	0,085
R ² ajustado	0,086	0,054	0,041	0,033	0,079
Δ R ²	0,093***	0,061**	0,048**	0,040**	0,085***
F	14,118***	8,938***	6,952**	5,772**	12,871***
2.ª fase					
Sector (1: indústria; 0: serviços)	-0,16*	0,03	-0,14*	-0,05	-0,10
Chefia	0,21***	0,19***	0,14*	0,17**	0,22***
Resp. econ. clientes	-0,04	0,07	0,03	0,09	0,05
Resp. econ. proprietários	0,12	-0,09	0,04	-0,20*	-0,04
Resp. legais	-0,01	-0,18*	0,03	-0,05	-0,07
Resp. éticas	0,13	0,34***	-0,05	0,20	0,20*
Resp. disc. colaboradores	0,14	0,21*	0,20*	0,23*	0,25**
Resp. disc. comunidade	0,06	0,11	0,02	0,02	0,07
Resp. disc. ambiente	0,05	0,04	0,03	0,00	0,04
R ²	0,228	0,315	0,112	0,166	0,282
R ² ajustado	0,202	0,292	0,083	0,138	0,258
Δ R ²	0,135***	0,254***	0,064**	0,125***	0,197***
F	8,820***	13,754***	3,778***	5,933***	11,738***
Durbin-Watson	1,961	1,903	2,122	2,030	1,993

Notas. n=279. Coeficientes beta estandardizados.

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tabela 7.18: Regressões – poder preditivo das diferentes dimensões de percepções de RSE no EA e desempenho individual (2.ª parte)

	EA-Identificação	EA-Ligação	DPP	CCOI	CCOO
1.ª Fase					
Sector (1: indústria)	0,18**	0,03	0,02	-0,03	0,00
Chefia	0,11	0,13*	0,17**	0,18**	0,24***
R ²	0,037	0,017	0,027	0,037	0,058
R ² ajustado	0,030	0,010	0,019	0,030	0,051
Δ R ²	0,037**	0,017	0,027*	0,037**	0,058***
F	5,296**	2,397	3,759*	5,372**	8,466***
2.ª fase					
Sector (1: indústria)	0,08	-0,09	0,00	-0,08	-0,04
Chefia	0,06	0,07	0,14*	0,16**	0,21**
Resp. econ. clientes	0,14	0,21*	0,01	0,16	0,11
Resp. econ. proprietários	-0,06	-0,15	0,11	0,01	0,06
Resp. legais	0,02	0,15	-0,04	0,01	-0,04
Resp. éticas	0,00	0,11	0,25*	0,14	0,21
Resp. disc. colaboradores	0,37***	0,18*	-0,19	-0,05	-0,03
Resp. disc. comunidade	-0,05	-0,15*	-0,01	-0,07	-0,11
Resp. disc. ambiente	0,08	0,07	-0,05	-0,07	-0,08
R ²	0,246	0,211	0,063	0,075	0,105
R ² ajustado	0,221	0,184	0,032	0,044	0,075
Δ R ²	0,209***	0,194***	0,037	0,037	0,047
F	9,760***	7,981***	2,026*	2,408*	3,511***
Durbin-Watson	1,913	2,152	1,775	1,649	1,748

Notas. n=279. Coeficientes beta estandardizados.

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

7.4.2.1 *O poder explicativo das dimensões de RSE para o PsyCap*

As dimensões de percepções de RSE que mais influenciam as *capacidades psicológicas dos colaboradores* são as responsabilidades económicas para com os proprietários, as responsabilidades legais, as responsabilidades éticas e as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores.¹¹⁷ Destas quatro, as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores são as que denotam poder preditivo mais forte, tanto considerando os coeficientes beta estandardizados que, exceto num caso (esperança), apresentam valores superiores aos das restantes dimensões de RSE, como considerando a significância estatística do referido coeficiente quando prediz o PsyCap global.

Nenhuma dimensão das responsabilidades de RSE explica os níveis de autoeficácia dos colaboradores. Não obstante, as sete dimensões explicam 13,5% ($p < 0,001$) da variância única da autoeficácia.

As sete dimensões das percepções de RSE explicam 25,4% ($p < 0,001$) da variância única da esperança, sendo esta a capacidade psicológica mais influenciada por aquelas percepções. São três as dimensões de RSE que influenciam de modo significativo a esperança: as responsabilidades legais, as responsabilidades éticas e as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores. Os resultados sugerem que, quanto maiores as percepções de responsabilidades éticas ($b = 0,34$, $p < 0,001$) e de responsabilidades discricionárias para com os colaboradores ($b = 0,21$, $p < 0,05$), maiores os níveis de esperança destes. Por outro lado, surpreende a relação negativa ($b = -0,18$, $p < 0,05$) entre as responsabilidades legais e a esperança.

Para investigar a origem de tal resultado, levaram-se a cabo diversas análises. Primeiro, começou-se por ajustar um modelo de regressão linear apenas com as variáveis de controlo e as responsabilidades legais a explicar a esperança. A relação entre os constructos é positiva ($b_{legal} = 0,22$, $p < 0,001$). Depois, introduziram-se, uma a uma, as restantes dimensões de RSE no modelo. Quando se introduzem as responsabilidades éticas e/ou as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores, o coeficiente beta das responsabilidades legais torna-se negativo. Tal sugere que pode existir um efeito de interação entre os três constructos.

¹¹⁷ Nesta secção, e por simplificação da linguagem, sempre que se referir as responsabilidades de RSE e as suas sete dimensões, está-se, na verdade, a mencionar as percepções de RSE e das suas sete dimensões.

Face a este resultado, investigou-se a possível interação entre os constructos de RSE quando predizem a autoeficácia. Para além de se testar a interação de 2.^a ordem entre a dimensão legal e todas as restantes dimensões de RSE testou-se, igualmente, a interação de 3.^a ordem entre as dimensões legal, ética e discricionária para com os colaboradores¹¹⁸. Estudou-se, ainda, a possível interação entre as variáveis de controlo e as responsabilidades legais. Nenhum dos efeitos de interação referidos se revelou significativo.

Averiguou-se, além disso, a possibilidade de a relação entre as responsabilidades legais e a esperança ser não linear. Por consequência, testaram-se dois modelos alternativos, um que pressupunha uma relação quadrática entre a dimensão legal de RSE e a esperança e outro que presumia uma relação cúbica. Nenhuma destas relações se revelou significativa (quadrática: $b_{legal}^2 = -0,016, p = 0,819$; cúbica: $b_{legal}^3 = 0,003, p = 0,986$).

Uma possível explicação para a relação negativa é o quadro legislativo português que se encontra em constante alteração, nomeadamente ao nível da legislação laboral, sendo evidente a cada vez menor proteção dos direitos dos trabalhadores; a redução dos níveis de esperança seria consequência de tal. Por outro lado, o cumprimento da lei pode estar associado a uma cultura regulamentadora e burocrática que limita a possibilidade dos colaboradores desenvolverem planos para alcançarem os objetivos (a dimensão caminhos/*waypower* da esperança).

As sete dimensões de RSE explicam 6,4% ($p < 0,01$) da variância única da resiliência, sendo a responsabilidade discricionária para com os colaboradores a que mais contribui para esse resultado ($b = 0,20, p < 0,05$).

Por sua vez, a variância única do otimismo explicada pelas dimensões de RSE cifra-se em 12,5% ($p < 0,001$). O otimismo é influenciado positivamente pelas responsabilidades discricionárias para com os colaboradores ($b = 0,23, p < 0,05$) e negativamente pelas responsabilidades económicas para com os proprietários ($b = -0,20, p < 0,05$). Numa aproximação explicativa deste último resultado, pode supor-se que os colaboradores que percecionem elevados níveis de responsabilidades económicas para com os proprietários, dessa forma reduzindo os seus níveis de otimismo, estejam a racionalizar que os proprietários, e gestores que os representam, estão a dar prioridade aos interesses deste grupo de

¹¹⁸ Todos os cálculos foram efetuados com as variáveis centradas.

stakeholders, quiçá, em prejuízo de outras partes interessadas (e.g., os próprios colaboradores).

Os resultados anteriores contribuem para melhor compreender quais as dimensões que influenciam de modo mais expressivo o PsyCap (enquanto constructo de 2.^a ordem): as responsabilidades éticas ($b=0,20$, $p<0,05$) e as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores ($b=0,25$, $p<0,001$). No agregado, as percepções de RSE explicam 19,7% ($p<0,001$) da variância única do PsyCap.

7.4.2.2 O poder explicativo das dimensões de RSE para o EA e desempenho individual

De igual modo, no que respeita ao *empenhamento afetivo*, as diferentes facetas da RSE contribuem de modo diverso para explicar as duas dimensões do constructo. Enquanto o EA de identificação é apenas influenciado positivamente pelas responsabilidades discricionárias para com os colaboradores ($b=0,37$, $p<0,001$), o EA de ligação é não só influenciado por estas ($b=0,18$, $p<0,015$) como também pelas responsabilidades económicas para com os clientes ($b=0,21$, $p<0,05$) e pelas responsabilidades discricionárias para com a comunidade ($b=-0,15$, $p<0,05$), esta última de modo negativo.

No global, as diferentes facetas da RSE contribuem para explicar 20,9% ($p<0,001$) e 19,4% ($p<0,001$) da variância única do EA de identificação e do EA de ligação, respetivamente.

A relação negativa entre as responsabilidades discricionárias para com a comunidade e o EA de ligação pode advir dos colaboradores percecionarem que a empresa *dá mais à comunidade do que a eles próprios*, principalmente se percecionam que as razões subjacentes são essencialmente instrumentais. Estes processos são suscetíveis de diminuir nos colaboradores os sentimentos de pertença à organização.

Outra razão plausível é a inconsistência percecionada quanto ao desempenho da empresa nas sete dimensões de RSE. Quando foi acrescentada aos modelos de regressão linear das Tabelas 7.17 e 7.18 esta inconsistência percecionada¹¹⁹, revelou poder preditivo para o EA de ligação ($b=-0,34$, $p<0,05$; $\Delta R^2=1,7\%$, $p<0,05$). Quanto maior a inconsistência percecionada do

¹¹⁹ O cálculo da inconsistência percecionada, para cada indivíduo, envolve três passos: (a) calcular a média das sete dimensões de RSE (RSE global); (b) calcular a diferença absoluta entre cada dimensão de RSE e a RSE global; e (c) somar as setes diferenças absolutas e dividir pela RSE global.

desempenho da empresa ao nível das sete dimensões de RSE, menor tende a ser o EA de ligação. Tal resultado é coerente com estudos anteriores (Rego, Leal, et al., 2010)¹²⁰.

Os montantes de variância explicada, das diversas facetas de *desempenho individual*, pelas perceções de RSE, atingem cifras muito modestas (variam entre 3,7% e 4,7%), até porque somente as responsabilidades éticas predizem o DPP ($b=0,25$; $p<0,05$), não existindo nenhuma dimensão de RSE que emerja com poder preditivo para os CCOI ou CCOO.

7.4.2.3 *Teste do efeito moderador do exercício de cargos de chefia*

Porque os colaboradores com diferentes níveis de *status* organizacional podem percecionar as diversas dimensões de RSE de modo distinto (Rego, Leal, et al., 2011), aprofundou-se a análise, considerando um eventual efeito de interação entre as diferentes facetas das perceções de RSE e o exercício de cargos de chefia.

Repetiram-se as regressões das Tabelas 7.17 e 7.18 – agora considerando os efeitos de interação entre todas as dimensões de RSE e o exercício de cargos de chefia¹²¹. Só no que concerne aos CCOI e aos CCOO emergiram efeitos de interação. O exercício de cargo de chefia modera a relação entre as perceções de responsabilidades discricionárias para com os colaboradores e os CCO (Tabela 7.19).

¹²⁰ Investigou-se, igualmente, o poder preditivo da inconsistência percecionada entre as diversas dimensões de RSE e todas as variáveis critério. Nas restantes variáveis critério, a inconsistência percecionada não emergiu com significância estatística.

¹²¹ Todos os cálculos foram realizados para as variáveis centradas.

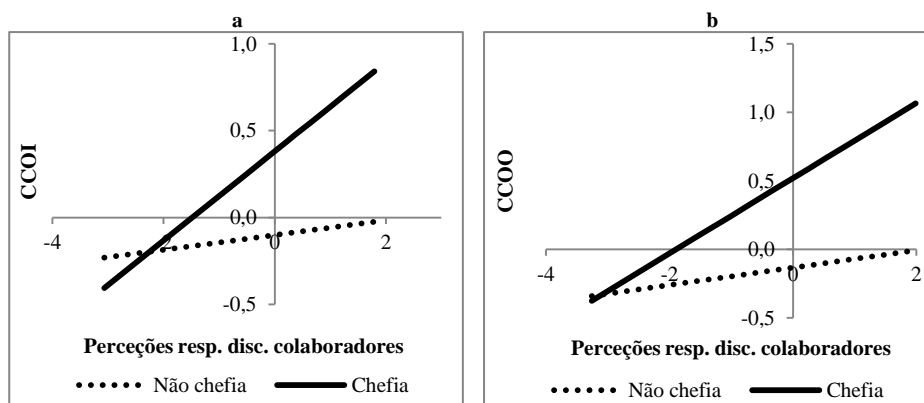
Tabela 7.19: Regressões para testar o efeito moderador do exercício de cargos de chefia

	CCOI ^a	CCOO ^a
Sector (1: indústria)	-0,09	-0,05
Chefia	0,17**	0,24***
Resp. econ. clientes ^a	0,14	0,10
Resp. econ. proprietários ^a	0,02	0,11
Resp. legais ^a	-0,01	-0,06
Resp. éticas ^a	0,17	0,25*
Resp. disc. colaboradores ^a	-0,16	-0,13
Resp. disc. comunidade ^a	-0,01	-0,06
Resp. disc. ambiente ^a	-0,02	-0,07
Resp. econ. clientes ^a X Chefia	-0,04	0,01
Resp. econ. proprietários ^a X Chefia	-0,02	-0,12
Resp. legais ^a X Chefia	0,03	-0,01
Resp. éticas ^a X Chefia	-0,08	-0,07
Resp. disc. colaboradores ^a X Chefia	0,23*	0,21*
Resp. disc. comunidade ^a X Chefia	-0,13	-0,10
Resp. disc. ambiente ^a X Chefia	-0,07	0,00
R ²	0,101	0,127
R ² ajustado	0,047	0,073
F	1,848*	2,371**
Durbin-Watson	1,890	2,062

Notas. n=279. ^a Variáveis centradas (exceto a chefia). Coeficientes beta estandardizados.
*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Ilustrações que corroboram os efeitos moderadores (ou de interação) estão expostas nas Figuras 7.6a e 7.6b. Aí se constata que os indivíduos que ocupam cargos de chefia são mais sensíveis às perceções de RSE para com os colaboradores e respondem adotando mais CCOI e CCOO, quando sentem que a empresa onde trabalham é responsável para com os colaboradores e, provavelmente, para com eles próprios.

Figura 7.6: O efeito moderador do exercício de cargos de chefia nos CCOI e CCOO



Nota. Cálculos realizados com variáveis centradas.

7.4.3 O poder explicativo de cada dimensão de PsyCap para o EA e desempenho individual

Para melhor compreender o papel que cada dimensão de PsyCap tem no EA e no desempenho individual, recorreu-se à regressão linear múltipla (Tabela 7.20).¹²² Controlou-se o efeito do sector de atividade e a ocupação de cargos de chefia.

Entre as diferentes dimensões de PsyCap, a única que influencia o *empenhamento afetivo* de modo significativo é a esperança ($b_{EAI}=0,41, p<0,001$; $b_{EAL}=0,31, p<0,001$). No global, as quatro dimensões de PsyCap explicam 22,3% ($p<0,001$) e 8,7% ($p<0,001$) do EA de identificação e do EA de ligação, respetivamente.

Para o *desempenho individual* os montantes de variância explicada pelas quatro dimensões de PsyCap atingem cifras muito modestas, o que é especialmente válido para os CCOI. Nenhuma dimensão de PsyCap prediz os CCOI, a esperança prediz o DPP ($b=0,16, p<0,05$) e o otimismo os CCOO ($b=-0,15, p<0,05$).

A relação entre o otimismo e os CCOO surpreende, pois a literatura sugere uma relação positiva (e.g., Norman, Avey, et al., 2010). Em Norman, Avey, et al. (2010), contudo, também emerge um efeito de interação significativo entre o PsyCap e a identificação organizacional enquanto preditor dos CCOO. Neste estudo não se avaliou a identificação organizacional. No entanto, a identificação organizacional é um antecedente do EA (e.g., Meyer et al., 2006; Meyer et al., 2004), sendo elevadas as correlações médias entre os dois constructos ($r=0,78$; Riketta, 2005). Assim, com vista a investigar a origem de tal resultado, estimaram-se duas regressões a explicar os CCOO: uma comtemplando a interação entre o otimismo e o EA de identificação, outra comtemplando a interação entre o otimismo e o EA de ligação. Em ambas¹²³: (a) o otimismo não prediz os CCOO, (b) o EA prediz os CCOO, e (c) os efeitos de interação não emergem como significativos.

¹²² A observação dos gráficos *normal Q-Q plot*, do histograma dos resíduos estandardizados e do *scatterplot* sugerem que os erros possuem, em geral e de modo aproximado, média nula e variância constante. Como a estatística de Durbin-Watson assume valores entre $d\approx 2$ ($\pm 0,4$), parece existir suporte empírico suficiente para admitir a independência dos resíduos. Nestas análises todos os valores de VIF encontram-se abaixo do valor 5, sugerindo que não ocorrem problemas de multicolinearidade.

¹²³ Os cálculos foram efetuados com as variáveis centradas e sem variáveis de controlo.

Tabela 7.20: Regressões – poder preditivo das diferentes dimensões de PsyCap para o EA e o desempenho individual

	EA-Identificação	EA-Ligação	DPP	CCOI	CCOO
1.ª Fase					
Sector (1: indústria; 0: serviços)	0,18**	0,03	0,02	-0,03	0,00
Chefia	0,11	0,13*	0,17**	0,18**	0,24***
R ²	0,037	0,017	0,027	0,037	0,058
R ² ajustado	0,030	0,010	0,019	0,030	0,051
Δ R ²	0,037**	0,017	0,027*	0,037**	0,058***
F	5,296**	2,397	3,759*	5,372**	8,466***
2.ª fase					
Sector (1: indústria; 0: serviços)	0,16**	0,00	0,00	-0,02	0,01
Chefia	-0,02	0,06	0,15*	0,17**	0,20**
Autoeficácia	0,04	0,01	0,04	0,02	0,11
Esperança	0,41***	0,31***	0,16*	0,03	0,07
Resiliência	0,00	-0,13	-0,10	0,14	0,10
Otimismo	0,09	0,09	-0,08	-0,13	-0,15*
R ²	0,260	0,104	0,050	0,056	0,095
R ² ajustado	0,243	0,084	0,029	0,035	0,075
Δ R ²	0,223***	0,087***	0,023	0,018	0,038*
F	15,906***	5,266***	2,366*	2,673*	4,782***
Durbin-Watson	1,894	2,053	1,770	1,615	1,724

Notas. n=279. Coeficientes beta estandardizados.

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001.

Quando se ajustou a regressão com as quatro dimensões de PsyCap como variáveis predictoras dos CCOO (sem contemplar as variáveis de controlo), a autoeficácia emergiu com significância estatística ($b=0,16$, $p<0,05$), enquanto as restantes dimensões não predizem a variável critério. Tal resultado pode, eventualmente, sugerir um efeito de interação entre alguma das variáveis de controlo e o otimismo.

Testou-se seguidamente o efeito de interação de cada uma das variáveis de controlo com o otimismo. Como esta interação se revelou significativa para a chefia¹²⁴, repetiu-se a análise da Tabela 7.20 considerando, agora, o efeito de interação entre a ocupação de cargo de chefia e as diferentes facetas de PsyCap¹²⁵. Existe um efeito moderador do cargo de chefia: (a) na relação entre o otimismo e os CCOI e os CCOO e (b) na relação entre a resiliência e o EA de ligação. Na tabela 7.21 apresentam-se as regressões lineares considerando tais efeitos moderadores.

¹²⁴ Para o sector de atividade não emergiu qualquer efeito de interação significativo.

¹²⁵ Os cálculos foram efetuados com as variáveis centradas.

Tabela 7.21: Regressões para testar o efeito moderador da ocupação de cargo de chefia

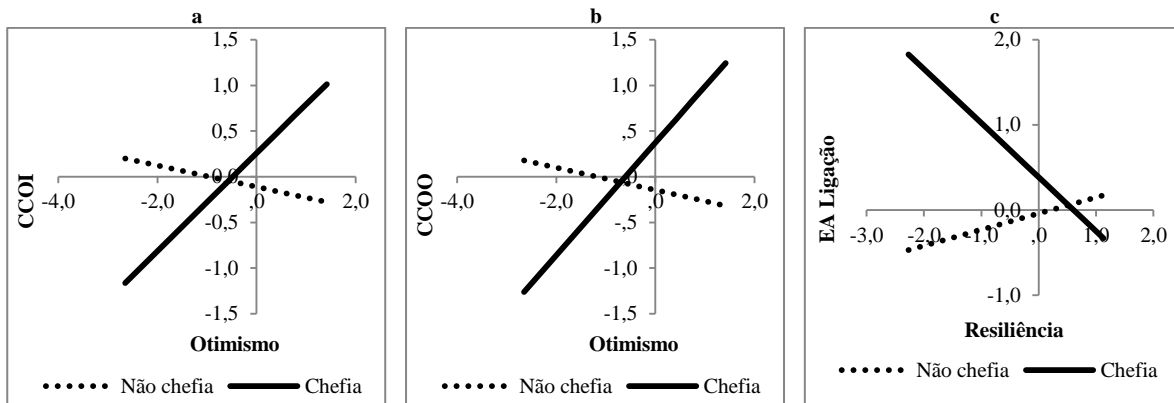
	CCOI ^a		CCOO ^a		EA-Ligação ^a		
	1. ^a fase	2. ^a fase	1. ^a fase	2. ^a fase	1. ^a fase	2. ^a fase	
Chefia	0,20***	0,13*	0,25***	0,18**	Chefia	0,11	0,20**
Otimismo ^a	-0,03	-0,08	-0,02	-0,08	Resiliência ^a	0,09	0,14*
Chefia X Otimismo ^a	—	0,18*	—	0,19**	Chefia X Resiliência ^a	—	-0,21**
R ²	0,037	0,059	0,058	0,084	R ²	0,023	0,054
R ² ajustado	0,030	0,049	0,051	0,074	R ² ajustado	0,016	0,044
Δ R ²	0,037**	0,022*	0,058***	0,026**	Δ R ²	0,023*	0,031**
F	5,306**	5,799**	8,534***	8,419***	F	3,299*	5,281**

Notas. n=279. ^a Variáveis centradas. Coeficientes beta estandarizados.

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Representa-se nas Figura 7.7a a 7.7c o efeito moderador da ocupação de cargo de chefia no EA de ligação (através da resiliência) e nos CCOI e CCOO (através do otimismo). Observa-se que o efeito do otimismo nos CCO depende do colaborador ocupar ou não um cargo de chefia. O otimismo apenas influencia positivamente os CCO adotados pelos indivíduos que ocupam cargos de chefia¹²⁶: as chefias mais otimistas apresentam maiores níveis de CCO. Igualmente o efeito da resiliência no EA de ligação depende do colaborador ocupar ou não um cargo de chefia. As chefias com menores níveis de resiliência, contudo, tendem a apresentar maiores níveis de EA de ligação.

Figura 7.7: O papel moderador da chefia



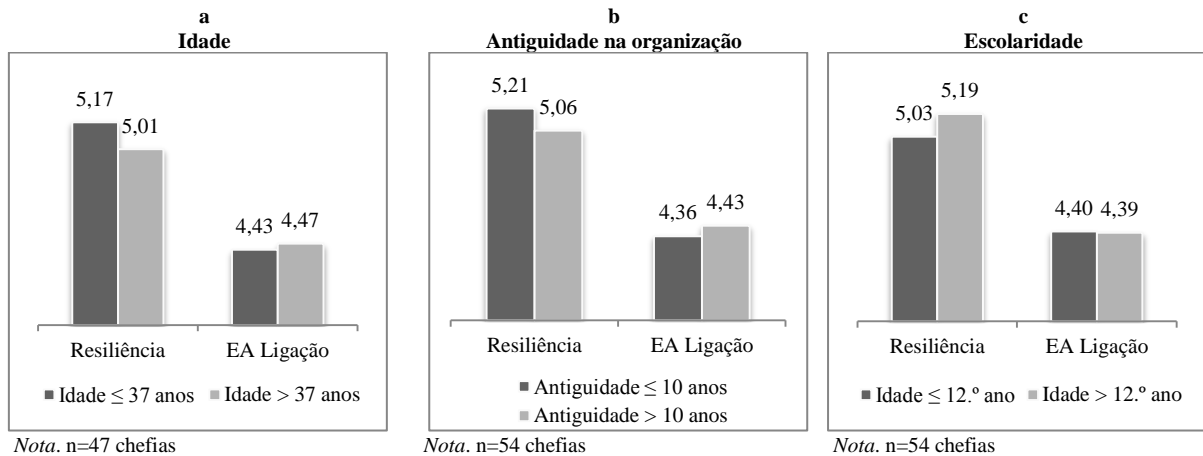
Nota. Cálculos realizados com variáveis centradas.

Atendendo a que diversos estudos meta-analíticos têm mostrado que a idade e a antiguidade apresentam correlações positivas, embora fracas, com o EA (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002), investigou-se o resultado atinente à relação entre a resiliência e o EA de ligação comparando os níveis destas duas variáveis com a idade, com a antiguidade e com a escolaridade das chefias (Figuras 7.8a a 7.8c).

¹²⁶ Regrediu-se, igualmente, os CCOI e os CCOO em função do otimismo para ambas as amostras (chefes versus não chefes). Em ambas as regressões, apenas na amostra das chefias o otimismo explica de modo significativo os CCO.

As Figuras 7.8a, 7.8b e 7.8c sugerem que as chefias com mais de 37 anos, as que trabalham há mais tempo na empresa e as que têm habilitações apenas até ao 12.º ano, têm maiores níveis de EA de ligação e menores níveis de resiliência, quando comparadas com as chefias mais novas, com menor antiguidade e com maior escolaridade.

Figura 7.8: Cotações médias de resiliência e de EA de ligação para os indivíduos que ocupam cargos de chefia



CAPÍTULO 8

ANÁLISE, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Este capítulo está dividido em quatro partes. Na primeira procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos, na segunda apresentam-se as conclusões gerais do estudo e as implicações (teóricas e práticas) do mesmo, na terceira identificam-se as suas limitações e sugerem-se trabalhos futuros, e na quarta tecem-se alguns comentários finais.

8.1 Análise e discussão dos principais resultados

8.1.1 A dimensionalidade das percepções de RSE

A investigação de Rego, Leal, et al. (2010) recomendou que o instrumento de medida das percepções de RSE de Maignan et al. (1999) fosse aperfeiçoado. Alvitrou que se melhorasse a sua validade de conteúdo, por exemplo, considerando uma estrutura dimensional que contemplasse os desenvolvimentos da teoria dos *stakeholders*. Na impossibilidade de desenvolver um instrumento de medida que abarcasse as quatro dimensões de Carroll (1991, 1998) e os diversos *stakeholders*, devido à extensão impraticável de tal escala (e.g., 4 dimensões de RSE x 5 *stakeholders* x 4 itens = 80 itens), propôs-se que: (a) a dimensão económica considerasse itens direcionados para os acionistas/proprietários e para os clientes, (b) a dimensão discricionária contemplasse itens orientados para os colaboradores, para a comunidade e para o ambiente natural, (c) as dimensões legal e ética permanecessem com a mesma designação, embora se tivesse proposto e efetuado uma revisão do conteúdo dos itens.

Antes de se realizar o estudo definitivo (estudo 2) visando estudar as relações entre as percepções de RSE e algumas das suas possíveis consequências, iniciou-se a investigação com o desenvolvimento da nova escala de percepções de RSE (estudo 1) e com o estudo das suas propriedades psicométricas. Essa escala foi aperfeiçoada no estudo 2.

Os resultados obtidos, tanto no estudo 1 quanto no 2, permitem corroborar a hipótese 1. Como previsto, os resultados sugerem que o modelo de quatro fatores não representa

suficientemente as percepções dos colaboradores quanto às responsabilidades das empresas onde trabalham.

8.1.1.1 *Responsabilidade económica perante os clientes versus perante os proprietários*

No âmbito das responsabilidades económicas, os colaboradores distinguem as responsabilidades para com os clientes das responsabilidades para com os acionistas/proprietários. Esta distinção pode ser útil para investigar se os colaboradores reagem de modo distinto a ambas as dimensões (Rego, Leal, et al., 2011). Por exemplo, os resultados (Tabelas 7.17 e 7.18) permitem concluir que enquanto as percepções de responsabilidades económicas relativas aos clientes predizem o EA de ligação, o mesmo não acontece com as responsabilidades económicas para com os proprietários. O facto de os colaboradores sentirem que a organização se preocupa com as necessidades dos clientes e que faz tudo para as satisfazer, nomeadamente oferecendo produtos de elevada qualidade, contribui para os indivíduos desenvolverem para com a organização laços afetivos e fortes sentimentos de pertença.

Por outro lado, as responsabilidades económicas para com os proprietários predizem, embora negativamente, o otimismo dos colaboradores, não acontecendo o mesmo quanto à dimensão económica para com os clientes. Pode-se aduzir que quando os colaboradores percecionam que os proprietários e dirigentes da empresa colocam maior ênfase na redução de custos e no aumento da rendibilidade da empresa – porventura, reduzindo gastos com os próprios colaboradores (e.g., retirando benefícios aos colaboradores, dispensando colaboradores, aderindo a processos de *layoff*, solicitando o exercício de horas “extraordinárias” não remuneradas) – do que na satisfação das necessidades dos clientes, tendem a reduzir os seus níveis de otimismo, visto que provavelmente encaram esse comportamento como algo que prejudica o futuro da empresa (Luthans, Youssef, et al., 2007a; S. L. Schneider, 2001) e, por consequência, o seu próprio futuro.

A separação das preocupações económicas orientadas para os acionistas/proprietários das orientadas para os clientes/consumidores foi igualmente defendida na revista *The Economist* (2010, np): Roger Martin¹²⁷ defende que “o enriquecimento dos acionistas deve dar lugar ao ‘capitalismo virado para o cliente’, no qual as empresas ‘deverão, antes de mais, maximizar a satisfação do cliente’. Esta ideia está a ganhar adeptos.” Paul Polman, CEO da Unilever,

¹²⁷ O Professor Roger Martin é Reitor da Escola de Gestão Rotman da Universidade de Toronto e professor de Gestão Estratégica.

afirmou: “Para ser franco, não trabalho para os acionistas; trabalho para o consumidor, o cliente... não me pauto e não me norteio por este modelo de gestão dirigido à realização do enriquecimento dos acionistas”.

Os colaboradores com diferentes valores podem igualmente reagir de modo distinto a ambas as dimensões (Rego, Leal, et al., 2011). Por exemplo, colaboradores com valores orientados para os lucros (Singhapakdi, Kraft, Vitell & Rallapalli, 1995) podem ser mais sensíveis quanto à RSE para com os acionistas/proprietários, enquanto os que têm atitudes mais fortes para com a RSE (S. D. Hunt et al., 1990; D. K. Peterson, 2004; Turker, 2009a) podem ser mais sensíveis às percepções de RSE para com os clientes. Estudos futuros poderão testar esta possibilidade.

8.1.1.2 *Três tipos de responsabilidades discricionárias*

No âmbito das responsabilidades discricionárias, a evidência sugere que os colaboradores distinguem a RSE para com os colaboradores, para com a comunidade e para com o ambiente natural.

Os resultados (Tabelas 7.17 e 7.18) permitem concluir que as percepções de responsabilidades discricionárias para com os colaboradores predizem todas as dimensões de PsyCap (exceto a autoeficácia) e ambas as dimensões de EA. O mesmo não acontece com as responsabilidades discricionárias respeitantes à comunidade e ao ambiente natural (exceto o efeito preditor negativo das percepções discricionárias para com a comunidade no EA de ligação)¹²⁸. Tal resultado sugere que os colaboradores são mais sensíveis às práticas discricionárias de RSE que lhe são dirigidas do que às restantes práticas.

No que concerne à relação entre as percepções de RSE e o PsyCap, já era de supor que fossem as práticas de RSE orientadas para os colaboradores que tivessem maior poder preditivo no PsyCap, dado que algumas dessas práticas podem contribuir para o desenvolvimento das capacidades psicológicas dos indivíduos. A título de exemplo: (a) a esperança pode ser desenvolvida através de formação adicional que a organização faculte, facilite ou financie (Lin et al., 2012); (b) a resiliência pode ser reforçada com programas de bem-estar ou benefícios de saúde que contribuam para reduzir o stresse e o *burnout*; (c) o otimismo pode ser fortalecido através de práticas de RSE quando os colaboradores sentem que são tratados com dignidade e respeito, que a organização se preocupa com o seu bem-estar e com o da sua

¹²⁸ Este resultado será analisado na secção 8.1.3.

família, e/ou com a sua estabilidade/progressão na carreira, proporcionando oportunidades para tal. As percepções de responsabilidades discricionárias para com os colaboradores predizem a esperança, a resiliência, o otimismo e o PsyCap. Surpreendentemente, as percepções de RSE não emergiram como preditoras da autoeficácia. A análise deste resultado será retomada na secção 8.1.2.

Já no que toca ao EA, uma possível explicação para a relação positiva entre as percepções de responsabilidades discricionárias relativas aos colaboradores e o EA pode advir de algumas características da cultura portuguesa – moderado coletivismo societal/institucional¹²⁹ (inferior à média) e elevado coletivismo de endogrupo/familiar¹³⁰ (superior à média) (Jesuino, 2002) – tornando os colaboradores mais sensíveis à RSE que beneficie o endogrupo (i.e., os colaboradores) do que àquela que beneficia toda a comunidade (Rego, Leal, et al., 2010). Este resultado corrobora o já observado por Rego, Leal, et al. (2010).

Embora não seja possível comparar estes resultados com os realizados nos EUA e na França (Maignan & Ferrell, 2000)¹³¹, a evidência obtida na Turquia (Turker, 2009a) – país cuja cultura também se caracteriza por moderado coletivismo societal e elevado coletivismo de endogrupo (Paşa, Kabasakal & Bodur, 2001) – indica que a RSE para com os colaboradores é a dimensão que melhor prediz o EA.

De qualquer modo, estudos futuros deverão ser realizados em contextos culturais diferentes, nomeadamente em países cujo perfil cultural seja diferente do português. Estes estudos justificam-se, ainda, porque o coletivismo societal exerce um papel diferente do coletivismo do endogrupo na forma como os valores atinentes à RSE são interpretados. Waldman et al. (2006) concluíram que enquanto o coletivismo societal prediz positivamente os valores dos gestores no que respeita à RSE, tanto direcionados para os acionistas/proprietários como para os restantes *stakeholders* (e.g., colaboradores, consumidores) e comunidade, o mesmo não acontece com o coletivismo do endogrupo (que não tem poder preditivo).

¹²⁹ O coletivismo societal/institucional reflete o grau em que as práticas organizacionais e as institucionais/sociais encorajam e recompensam a distribuição coletiva dos recursos e a ação coletiva (Chhokar, Brodbeck & House, 2008; Rego & Cunha, 2009b). Esta dimensão envolve a crença de que cada indivíduo existe num contexto maior, onde tem deveres e obrigações para com o coletivo, que prevalecem sobre os interesses pessoais (Waldman et al., 2006).

¹³⁰ O coletivismo do endogrupo (ou familiar) reflete o grau em que os indivíduos expressam orgulho, lealdade e coesão em pequenos grupos como as suas famílias, os seus grupos de amigos e as organizações em que trabalham (Chhokar et al., 2008; Rego & Cunha, 2009b). Esta dimensão envolve o quanto os indivíduos devem manifestar orgulho, lealdade e coesão para com a sua família ou grupos específicos da sociedade, como é o caso das organizações onde trabalham (Waldman et al., 2006).

¹³¹ Neste estudo a dimensão colaboradores não foi autonomizada.

Colaboradores com diferentes níveis de *status* organizacional também podem atuar de modo distinto face às diferentes facetas da RSE discricionária. Por exemplo, os resultados (Tabela 7.19) sugerem, ainda, que existe um efeito moderador do exercício de cargos de chefia na relação entre as percepções de responsabilidade para com os colaboradores e os CCO, o mesmo não ocorrendo com as restantes dimensões da RSE. Observa-se que os indivíduos que exercem cargos de chefia, quando têm percepções positivas de RSE para com os colaboradores, adotam mais CCO, em comparação com os restantes indivíduos. Tal pode advir do efeito combinado de três fatores. Primeiro, efeito da reciprocidade (Deckop, Cirka & Andersson, 2003; Gouldner, 1960; Perugini, Gallucci, Presaghi & Ercolani, 2003) que desenvolve nos indivíduos a necessidade de retribuírem o tratamento favorável que recebem da organização (e.g., maior facilidade de conciliar vida profissional e familiar; apoio na aquisição de formação adicional) adotando mais CCO.

Segundo, os indivíduos que exercem cargos de chefia podem incorporar os CCO como fazendo parte das suas tarefas esperadas (mesmo que não sejam formalmente requeridas) por via dos contratos relacionais (Rousseau, 1989). Isto é, aduz-se que a norma da reciprocidade exerce um papel mais vincado na relação entre as percepções de RSE e os CCO nos indivíduos que exercem cargos de chefia, porque estes, provavelmente, têm um contrato de natureza relacional com a organização onde trabalham.

Terceiro, os indivíduos que ocupam cargos de chefia podem beneficiar, mais frequentemente, das práticas discricionárias de RSE dirigidas aos colaboradores.

Na análise de *clusters* do estudo 2 (Tabela 7.2) observa-se, igualmente, que todos os grupos detetam diferenças significativas entre as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores e as dirigidas ao ambiente. Em dez dos onze grupos as percepções da primeira dimensão são inferiores à da segunda. Estes resultados são coerentes com os comentários de Pfeffer (2010): tanto as empresas quanto a investigação académica têm colocado “maior ênfase no ambiente físico do que no ambiente social” (p. 35). A sustentabilidade ambiental é importante e Pfeffer (2010) não sugere que se dê menos atenção a este domínio. No entanto, a preocupação crescente com o ambiente natural, leva o autor a formular a seguinte questão: “Por que são os ursos polares ou, até, as embalagens de leite mais importantes do que as pessoas, não apenas no domínio da investigação mas também nas iniciativas empresariais?” (p. 35). Este estudo apresenta evidência de que os colaboradores têm percepções distintas nestas duas dimensões de RSE. Porventura, na senda do raciocínio de Pfeffer (2010), as pontuações

superiores na dimensão ambiental advêm das empresas darem mais atenção ao ambiente natural do que ao ambiente social.

8.1.2 O papel explicativo das percepções de RSE para o PsyCap

As percepções de RSE apresentam poder explicativo para o PsyCap, corroborando a hipótese 2. A primeira evidência obtém-se no teste do modelo teórico através dos MEE (Figuras 7.1 e 7.2, ver também Anexos 11 e 12). As percepções de RSE predizem positivamente o PsyCap e, juntamente com as variáveis de controlo, explicam 32% das capacidades positivas dos indivíduos. A segunda evidência provém dos modelos lineares hierárquicos (Tabela 7.17) onde se regrida as diferentes dimensões de percepções de RSE para as diferentes facetas do PsyCap.

Como esperado, a evidência sugere que investir em RSE pode ter impactos positivos no PsyCap dos colaboradores. Por consequência, as organizações devem certificar-se de que os colaboradores se envolvem e/ou percebem tais práticas. São diversas as práticas de RSE, ou percepções sobre as mesmas, que podem contribuir para o desenvolvimento do PsyCap, e que seguidamente se expõem.

8.1.2.1 Autoeficácia

Embora nenhuma dimensão das percepções de RSE tenha emergido como preditora da autoeficácia (Tabela 7.17), elas explicam 13,5% da variância única desta variável critério. Como a autoeficácia contribui para o constructo de 2.^a ordem (PsyCap) que tem sido demonstrado ter poder preditivo superior ao das componentes individuais (Sweetman et al., 2011), considera-se que, pelo menos, indiretamente, as percepções de RSE contribuem para o desenvolvimento da autoeficácia. Assim, as práticas de RSE e/ou as suas percepções, quando positivas, podem:

- (a) Concorrer para melhorar os estados emocionais positivos, bem-estar psicológico e fisiológico dos colaboradores (Bandura, 2000), por exemplo, através de programas de bem-estar, ginástica no trabalho, equilíbrio entre o trabalho e a família e/ou promovendo a igualdade de género;
- (b) Significar que os indivíduos vivenciaram experiências de sucesso (Bandura, 2000), principalmente se sentem que trabalham em empresas com bom desempenho financeiro (e.g., três das empresas da amostra integram o Grupo Altri, que está cotado

na Bolsa de Valores de Lisboa – Euronext Lisboa – integrando o seu índice de referência, o PSI20) ou que são reconhecidos pela sociedade como boas empresas para trabalhar (e.g., outra empresa da amostra, a INCM, recebeu, em 2010, uma Menção Honrosa do Prémio Igualdade é Qualidade e constava da lista das Melhores Empresas para Trabalhar da Revista Exame aquando do processo de recolha de dados);

- (c) Envolver processos de aprendizagem vicariante (Bandura, 2000) nomeadamente através de experiências de formação em contexto de trabalho, de estudos de caso ou de oradores convidados que atuem como exemplos a seguir.

Noutros estudos, as perceções de RSE predizem positivamente a autoeficácia, nomeadamente ao nível da equipa (Lin et al., 2012). Uma aproximação explicativa para o facto de a autoeficácia não emergir, diretamente, como preditora do PsyCap, pode advir dos indivíduos sentirem que, independentemente dos níveis de RSE percecionados, a conjuntura económica e social, vivida no período em que os dados foram recolhidos, diminuíram ou esbateram eventuais estados emocionais positivos ou sentimentos de bem-estar psicológico que essas perceções de RSE seriam suscetíveis de proporcionar.

8.1.2.2 *Esperança*

São três as dimensões de RSE que predizem a esperança dos colaboradores (responsabilidades legais, responsabilidades éticas e responsabilidades discricionárias para com os colaboradores). No agregado, as perceções de RSE explicam 25,4% da variância única da esperança. A relação entre as perceções de responsabilidades legais e a esperança é negativa. Como anteriormente mencionado, tal resultado surpreende e possíveis explicações foram avançadas no capítulo 7. A principal advém das características da cultura portuguesa. Segundo Lenssen e Vorobey (2005), o *cluster* latino¹³² caracteriza-se por possuir um modelo societário piramidal, cujo conceito central é a coordenação pela hierarquia e pela burocracia. Pode ocorrer que numa cultura onde predominem estas características e os colaboradores percecionem, no seio das organizações onde trabalham, um escrupuloso respeito pela legislação vigente, sintam, ao mesmo tempo, que têm maior dificuldade em encontrar caminhos alternativos e/ou planos contingenciais para alcançar objetivos e superar as dificuldades (dimensão caminhos/*waypower* da esperança; Luthans & Youssef, 2007; Snyder,

¹³² Lenssen e Vorobey (2005) não mencionam Portugal como fazendo parte do *cluster* latino (i.e., não é considerado no estudo). Essa referência, porém, é clara em Jesuíno (2002). Mencione-se, todavia, que os autores utilizam metodologias distintas para a classificação dos *clusters*.

2002) – principalmente, num contexto socioeconómico adverso, acompanhado de alterações legislativas frequentes, diminuindo, assim, os seus níveis de esperança.

As perceções de responsabilidades éticas são as que mais influenciam positivamente a esperança. Este resultado sugere que quando os colaboradores percecionam que a empresa cumpre os padrões e as normas éticas profissionais, procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona e preocupa-se em fazer o que é eticamente correto, os seus níveis de esperança saem reforçados. Aduz-se que tais perceções possam desenvolver uma das componentes da esperança: a força de vontade (agência ou *willpower*; Luthans & Youssef, 2007; Snyder, 2002). As perceções das responsabilidades éticas das organizações, quando positivas, podem mitigar as dificuldades, anteriormente mencionadas, decorrentes do contexto socioeconómico adverso. É possível que os colaboradores racionalizem que, apesar das dificuldades que a empresa possa, eventualmente, estar a atravessar, o seu comportamento eticamente correto tenda a proteger os próprios colaboradores e outros *stakeholder* – quiçá, até em prejuízo de benefícios económicos de curto prazo. A título de exemplo, uma das empresas incluídas na amostra (com uma cotação ao nível das responsabilidades éticas acima da média do sector¹³³), perante uma redução do número de encomendas e, conseqüentemente, das horas de produção necessárias, optou por ocupar os colaboradores, dando-lhes formação suplementar ao invés de os dispensar ou reduzir as suas horas de trabalho. Tal prática visou evitar que os colaboradores entrassem em espirais crescentes de falta de esperança.

As perceções das responsabilidades discricionárias para com os colaboradores também influenciam positivamente os níveis de esperança dos colaboradores. Muito provavelmente, quando os colaboradores percecionam que a empresa onde trabalham os encoraja a desenvolver as suas competências e carreiras e que procura ser justa com eles, contribui não só para reforçar a força de vontade (agência/*willpower*) mas ainda a capacidade de identificar estratégias alternativas para alcançarem os objetivos a que se propõem (caminhos/*waypower*).

8.1.2.3 *Resiliência*

As perceções de responsabilidades discricionárias para com os colaboradores representam a única dimensão de RSE que prediz a resiliência. No agregado, as sete dimensões de RSE explicam 6,4% da variância única desta dimensão do PsyCap. As práticas de RSE orientadas para os colaboradores podem contribuir para desenvolver a resiliência, nomeadamente,

¹³³ Média das empresas do sector incluídas na amostra desta pesquisa.

porque (Luthans & Youssef, 2004; Masten, 2001; Masten & Reed, 2002): (a) contribuem para a redução de riscos e fontes de stress no trabalho, (b) contribuem para o desenvolvimento do capital humano, social e psicológico dos colaboradores e (c) ajuda-os a lidar melhor com as situações de crise e com a adaptação a novas realidades.

8.1.2.4 *Otimismo*

São duas as dimensões de RSE que predizem o otimismo dos colaboradores (as responsabilidades económicas para com os acionistas/proprietários e as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores). No agregado as perceções de RSE explicam 12,5% da variância única do otimismo. A relação entre as perceções de responsabilidades económicas para com os acionistas/proprietários e o otimismo é negativa. Uma aproximação explicativa de tal resultado foi anteriormente apresentada na secção 8.1.1.1.

As práticas de RSE orientadas para os colaboradores podem contribuir para desenvolver o otimismo, designadamente, porque quando o colaborador sente o apoio da empresa, mesmo em situações adversas, consegue olhar para essas situações com uma atitude positiva, confiante e acolhedora, para além de melhor valorizar e reconhecer o presente (Luthans & Youssef, 2004; Luthans, Youssef, et al., 2007a; S. L. Schneider, 2001). Por exemplo, aduz-se que o facto de o colaborador sentir que a empresa procura ser justa para com todos os trabalhadores contribui fortemente para os níveis de otimismo desse colaborador, pelas razões anteriormente enunciadas.

8.1.2.5 *PsyCap*

Quando se considera o PsyCap enquanto constructo de 2.^a ordem, as dimensões de RSE que mais o influenciam são as perceções de responsabilidades éticas e as perceções de responsabilidades discricionárias para com os colaboradores. As justificações teóricas são as anteriormente avançadas.

Não obstante, podem existir outros processos, empiricamente não testados nesta dissertação, que ajudem a explicar por que as perceções de RSE influenciam positivamente o PsyCap dos colaboradores. A título exemplificativo, investir em práticas socialmente responsáveis pode ter um impacto positivo no PsyCap porque, entre outras razões, os colaboradores desenvolvem um mais forte sentido de trabalho com significado e vivenciam, mais vezes, afetos positivos.

Tal como Rosso, Dekas e Wrzesniewski (2010) sugerem, embora, em última instância, sejam os indivíduos que decidem o que confere ou não significado ao seu trabalho, eles são fortemente influenciados pelos ambientes sociais e culturais onde estão inseridos. Segundo Kets de Vries e Florent-Treacy (2002, *cit. in* Cunha, Rego & Cunha, 2007), os líderes bem-sucedidos pretendem que os seus colaboradores sintam orgulho nas suas organizações e experimentem significado nas suas atividades quotidianas. “É nesta senda que muitas organizações enveredam por acções de responsabilidade social” (Cunha, Rego & Cunha, 2007, p. 261). Os indivíduos “que trabalham em organizações que são identificadas ou notabilizadas como éticas ou responsáveis podem extrair significado das perceções positivas, pessoais ou públicas, do contributo positivo da organização para com a sociedade” (Rosso et al., 2010, p. 106). A literatura atinente ao bem-estar psicológico (Robertson & Cooper, 2011) sugere de forma idêntica que os contextos organizacionais influenciam os afetos positivos dos colaboradores.

Os resultados vão também ao encontro do que tem sido obtido, por exemplo, a propósito do clima organizacional apoiante (Luthans, Norman, et al., 2008), das perceções de liderança transformacional (Gooty et al., 2009; McMurray et al., 2008) e das perceções de liderança autêntica (S. J. Peterson et al., 2012; Rego et al., 2012a).

Um último aspeto assinalável no que concerne à hipótese 2 é o atinente às relações de causalidade. Se é plausível a hipótese de que o PsyCap dos indivíduos é reforçado quando se percebe elevados níveis de RSE, de igual modo é verosímil que os indivíduos com mais elevados níveis de PsyCap descrevam as suas empresas como mais socialmente responsáveis.

8.1.2.6 *Variáveis de controlo*

Tanto o sector como o exercício de cargos de chefia exercem efeitos nas perceções de RSE e no PsyCap dos colaboradores.

Sector. Os resultados sugerem que os colaboradores do sector industrial têm perceções mais positivas no que concerne à RSE (nomeadamente nas duas dimensões económicas e na dimensão ambiental). Este resultado é coerente com o obtido na literatura. Godfrey et al. (2010) constataram que empresas de diferentes indústrias apresentam práticas distintas (e.g., empresas industriais ligadas à montagem de automóveis preocupam-se mais com os colaboradores, com o ambiente e com os produtos; os bancos dão mais atenção à comunidade). Em Portugal, M. J. Santos et al. (2006) observaram que o sector de atividade

onde as PME atuam “influencia as práticas de educação do consumidor (dimensão económica) e as práticas de recrutamento e selecção (dimensão social interna)” (p. 83). Por outro lado, os indivíduos das empresas de serviços possuem maiores níveis de PsyCap, sendo este resultado coerente com evidências obtidas noutros estudos (Avey, Reichard, et al., 2011).

Exercício de cargos de chefia. Os indivíduos que exercem cargos de chefia têm percepções mais positivas quanto à RSE da empresa onde trabalham¹³⁴, o que de igual forma é coerente com a literatura (Gorden et al., 1992), bem como possuem níveis superiores de PsyCap. As mais elevadas percepções de RSE podem advir das chefias (a) terem acesso a mais informação referente ao tema e (b) serem alvo de práticas e políticas de gestão de pessoas mais favoráveis. Os níveis superiores de PsyCap das chefias podem decorrer (a) dos seus mais elevados níveis de qualificação que se traduzem em maior autoconfiança, otimismo e resiliência ou (b) do processo de progressão ou acesso à carreira, onde são selecionados *a priori*, para cargos de chefia, os indivíduos com maior PsyCap.

8.1.3 O papel explicativo das percepções de RSE e do PsyCap para o EA

8.1.3.1 A bidimensionalidade do EA

O EA é habitualmente considerado um constructo unidimensional (N. J. Allen & Meyer, 1990, 1996). Os dados obtidos neste estudo, porém, não corroboram tal estrutura. Seguindo argumentos de que o constructo pode ser multidimensional (Bergami & Bagozzi, 2000; Carmeli et al., 2006; Jaussi, 2007; Rego et al., 2004) tiveram-se em conta duas facetas de EA – o EA de identificação e o EA de ligação – até porque os seus antecedentes e consequentes são distintos.

O EA de identificação reflete o grau em que os colaboradores sentem os problemas da organização como seus e nela identificam um grande significado pessoal – corresponde ao que Bergami e Bagozzi (2000) apelidaram de EA-alegria. O EA de ligação espelha os vínculos emocionais que os colaboradores têm para com a organização, o quanto sentem que fazem parte dessa família e têm para com ela fortes sentimentos de pertença pessoal – corresponde ao que Bergami e Bagozzi (2000) apelidaram de EA-amor.

¹³⁴ As percepções de RSE das chefias são, em média, superiores às dos indivíduos que não ocupam cargos de chefia. Segundo o teste não paramétrico de Mann-Whitney, existem diferenças significativas ($p < 0,05$) nas dimensões: económica para com os proprietários, legal, ética, discricionária para com a comunidade e RSE global.

Esta pesquisa sugere que estudos futuros continuem a investigar a dimensionalidade do EA, bem como dos seus antecedentes e consequentes. Face a tal resultado, a hipótese 3, e todas as hipóteses relacionadas com o EA, serão validadas tanto para o EA de identificação quanto para o EA de ligação. A evidência suporta a hipótese 3 para ambas as dimensões.

8.1.3.2 *O poder preditivo das percepções de RSE para o EA*

A primeira evidência do poder preditivo das percepções de RSE para o EA obtém-se no teste do modelo teórico através dos MEE (Figura 7.2). As percepções de RSE predizem positivamente ambas as facetas do EA e, juntamente com as variáveis de controlo, explicam 48% do EA de identificação e 21% do EA de ligação.

As percepções de RSE foram, neste estudo, conceptualizadas enquanto constructo de 2.^a ordem. Como visto, no agregado, as percepções de RSE influenciam as duas dimensões de EA. Não obstante, considera-se que não é despiciente analisar o contributo individual de cada dimensão de RSE.

Consequentemente, a segunda evidência provém dos modelos lineares hierárquicos (Tabela 7.18) onde se regride as diferentes dimensões de percepções de RSE relativas às duas facetas do EA. A dimensão de RSE que mais influencia o EA de identificação é a atinente às responsabilidades discricionárias para com os colaboradores, sendo que as sete dimensões de RSE explicam 20,9% da variância única deste constructo. O EA de ligação é positivamente influenciado pelas responsabilidades económicas para com os clientes, responsabilidades discricionárias para com os colaboradores; negativamente pelas responsabilidades discricionárias para com a comunidade. As sete dimensões de RSE explicam 19,4% da variância única do EA de ligação.

As percepções de *responsabilidades discricionárias para com os colaboradores* predizem tanto o EA de identificação como o EA de ligação. O resultado é consistente com a literatura (Rego, Leal, et al., 2010), sugerindo que as pessoas tendem a atuar de modo recíproco, com maior EA, quando sentem que a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza a sua contribuição (Eisenberger et al., 2001; Meyer et al., 2002; Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). A norma da reciprocidade (Eisenberger et al., 2001; Gouldner, 1960) é, aliás, o argumento teórico mais sólido para justificar a relação entre as percepções de RSE dirigidas aos colaboradores e o EA.

Este resultado também é coerente com o estudo de Turker (2009a), no qual a RSE para com os colaboradores emergiu como o preditor mais forte quando comparado com as restantes dimensões de RSE. A importância desta dimensão no EA já era esperada, visto estar relacionada com as oportunidades que são dadas aos colaboradores para desenvolverem as suas carreiras, as oportunidades de formação adicional e, bem assim, receberem tratamento justo – aspetos que têm que ver com os fatores satisficentes de Herzberg (2000) e/ou com as necessidades de autorrealização do modelo de Abraham Maslow (Crainer, 2000; Turker, 2009a). A evidência obtida sugere que a satisfação destas necessidades pode influenciar fortemente o EA dos colaboradores (Turker, 2009a).

Por outro lado, os colaboradores, ao sentirem-se recompensados pela organização, podem, em simultâneo, estar a satisfazer as suas necessidades de aprovação, de estima, de afiliação e de desenvolvimento de laços emocionais (Nohria, Groysberg & Lee, 2008; Rego & Carvalho, 2002). O resultado pode ainda, em parte, ser explicado pelas características da cultura portuguesa (afiliativa, feminina, coletivista familiar; Cunha & Rego, 2008; Hofstede, 1997; Rego & Cunha, 2010).

Uma das razões para as *perceções de responsabilidades económicas para com os clientes* influenciarem o EA de ligação pode advir da teoria da identificação organizacional (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Hogg & Terry, 2000; Tajfel & Turner, 1985). Quando os colaboradores sentem que os produtos e serviços da empresa são de elevada qualidade e que a empresa se preocupa e procura satisfazer as necessidades dos seus clientes, é provável que desenvolvam maiores níveis de autoestima e maior identidade organizacional percebida (Albert & Whetten, 1985; Dutton et al., 1994) e que tenham uma imagem externa construída (Collier & Esteban, 2007; Dutton et al., 1994; Herrbach & Mignonac, 2004) da própria empresa mais positiva, conduzindo a maiores níveis de identificação organizacional. Segundo Turker (2009a) “torna-se claro que os colaboradores preferem trabalhar em organizações que tomem em consideração as necessidades dos seus clientes” (p. 200).

A relação negativa que emerge entre as *responsabilidades discricionárias para com a comunidade* e o EA de ligação surpreende. Este resultado já foi anteriormente comentado na secção 7.4.2: como a inconsistência percecionada quanto ao desempenho das diferentes facetas da RSE prediz o EA de ligação, aduz-se que os vínculos emocionais que os colaboradores têm para com a organização tonam-se mais frágeis quando os colaboradores

percecionam que a organização não atua de forma coerente para com os seus diversos *stakeholders*.

Tal resultado sugere a recomendação prática de que as organizações procurem ser coerentes nas atitudes perante os diversos *stakeholders*: se a organização optar por atuar de forma bastante ativa no seio da sociedade com práticas voluntárias mas, em simultâneo, descurar práticas de gestão de pessoas que promovam a justiça, a formação, o equilíbrio entre o trabalho e a família, de entre outras, esta incoerência pode diminuir o EA dos indivíduos e, por consequência, aumentar a rotatividade/*turnover*, o absentismo, o stresse, o conflito entre o trabalho e a família, e diminuir a saúde dos colaboradores e o seu bem-estar, o DPP e os CCO (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Griffeth et al., 2000; Meyer et al., 2002; Riketta, 2002; Sinclair et al., 2005; Vandenberghe, 2009).

Como esperado, os dados corroboram a ideia de que investir em RSE pode ter impactos positivos nos níveis de EA dos colaboradores. Os indivíduos, ao percecionarem que a empresa onde trabalham atua de modo socialmente responsável, tendem a sentir-se emocionalmente ligados, identificados e envolvidos com e na organização. Tais perceções levam o indivíduo a desenvolver um sentido de pertença à organização por efetivamente o desejar (e não, apenas, por obrigação ou necessidade).

Apesar de ser recente a investigação que relacione as perceções de RSE com o EA, a evidência até agora acumulada nesta área sugere que o EA é uma das mais fortes consequências das perceções de RSE (Brammer et al., 2007). Este resultado vai ao encontro do que tem sido obtido tanto em estudos internacionais (Brammer et al., 2007; Ditlev-Simonsen, 2012; T.-Z. Lee et al., 2009; Lo et al., 2008; Maignan & Ferrell, 2000, 2001a; Maignan et al., 1999; D. K. Peterson, 2004; Rettab et al., 2009; Turker, 2009a) como nacionais (Duarte, 2011; Rego, Leal, et al., 2010). Tal resultado sugere que a relação entre as perceções de RSE e o EA é válida em diversas culturas.

8.1.3.3 *O poder preditivo do PsyCap para o EA*

O estudo da relação entre o EA e o PsyCap encontra-se numa fase embrionária. Os resultados obtidos nesta pesquisa sugerem que o PsyCap prediz o EA de identificação mas não prediz o EA de ligação. Por consequência, a hipótese 4 é, apenas, parcialmente suportada.

Analise-se primeiro os resultados atinentes ao EA de identificação. São duas as evidências que corroboram que o PsyCap prediz o EA de identificação. A primeira obtém-se no teste do modelo teórico através dos MEE (Figura 7.2). O PsyCap prediz positivamente o EA de identificação e, juntamente com as variáveis de controlo e com as perceções de RSE, explica 48% do constructo. Uma vez que as perceções de RSE predizem tanto o PsyCap quanto o EA de identificação e, por sua vez, o PsyCap prediz o EA de identificação, observa-se que a relação entre as perceções de RSE e o EA de identificação é parcialmente mediada pelo PsyCap. Quer dizer, o PsyCap é um dos mecanismos que ajuda a desenvolver nos colaboradores maiores níveis de EA de identificação.

A segunda evidência provém das regressões lineares hierárquicas (Tabela 7.20), onde se regridem as diferentes dimensões do PsyCap para o EA de identificação. Unicamente a esperança emerge com efeito significativo sobre o EA de identificação, embora as quatro capacidades psicológicas expliquem 22,3% desta dimensão do EA.

O PsyCap prediz o EA porque a organização, como elemento de referência, satisfaz necessidades de eficácia e de realização nos indivíduos com elevados níveis de PsyCap (Avey, Reichard, et al., 2011). É provável que a relação entre o PsyCap e o EA apenas seja significativa para a faceta de identificação dado que esta reflete o quanto o indivíduo reconhece na organização um grande significado pessoal e sente os problemas da organização como seus. Isto é, aduz-se que os indivíduos com mais elevados níveis de PsyCap nutram pelas organizações onde trabalham mais elevados sentimentos de alegria (Bergami & Bagozzi, 2000) pelo sucesso da organização, sendo este processo potenciado quando os colaboradores sentem que contribuem para tal sucesso através das suas próprias capacidades para (Luthans & Youssef, 2007; Luthans, Youssef, et al., 2007a; Snyder, 2002) (a) identificar estratégias que permitam alcançar os objetivos da organização ou da equipa e (b) direcionar a sua força de vontade para procurar percursos alternativos ou definir planos contingenciais com vista a ultrapassar as dificuldades que vão encontrando.

Analise-se, agora, os resultados referentes ao EA de ligação. No teste do modelo teórico através dos MEE (Figura 7.1) o PsyCap não prediz o EA de ligação. O EA de ligação reflete os vínculos emocionais que os colaboradores têm para com a organização. É possível ponderar que haja colaboradores detentores de elevados níveis de PsyCap mas que não sintam que isso promova a sua ligação emocional à organização ou que os faça sentirem-se como fazendo parte da família que é a organização. Nem sempre as organizações conseguem

aproveitar e potencializar todas as capacidades e competências dos colaboradores. Existem processos organizacionais que podem contribuir para fomentar a subutilização das capacidades e competências dos colaboradores: lideranças tóxicas, culturas organizacionais fracas, falta de confiança nos líderes, nos subordinados e/ou nos colegas de trabalho, falta de profissionalismo, conflitos disfuncionais, estruturas burocráticas, pesadas e lentas, valores organizacionais desajustados dos pessoais, entre outros aspectos.

O inverso também é possível: indivíduos que não são dotados de fortes capacidades psicológicas mas que, fruto de trabalharem há muito tempo para organização, ou de pertencerem a uma empresa familiar, ou ainda porque exercem a sua profissão com colegas e líderes em quem confiam, vão desenvolvendo fortes laços emocionais com a organização e têm para com ela fortes sentimentos de pertença pessoal (i.e., EA de ligação).

Ao regressar as diferentes dimensões do PsyCap para o EA de ligação (Tabela 7.20), somente a esperança emerge com efeito significativo sobre o EA de ligação, embora as quatro capacidades psicológicas expliquem 8,7% deste constructo. A esperança contribui bastante menos para o EA de ligação do que para o EA de identificação. Possivelmente, esta é um das razões que contribui para que no MEE o PsyCap não prediga o EA de ligação. O papel da esperança no desenvolvimento do EA de ligação é, provavelmente, semelhante ao descrito para o EA de identificação.

Mencione-se, ainda, que o sector de atividade exerce um efeito positivo no EA de identificação (Tabela 7.20): os colaboradores das empresas industriais apresentam maiores níveis desta dimensão de EA. Por outro lado, o exercício de cargos de chefia exerce um efeito moderador na relação entre a resiliência e o EA de ligação (Tabela 7.21 e Figura 7.7c): quanto menor a resiliência, maior o EA de ligação nos indivíduos que ocupam cargos de chefia. Este resultado surpreende.

Uma possível explicação pode advir da idade, antiguidade e escolaridade dos indivíduos que ocupam cargos de chefia. Os resultados indicam (Figuras 7.8a, 7.8b e 7.8c) que, em média, as chefias mais novas e as que trabalham na organização há menos tempo, têm maiores níveis de resiliência e menores níveis de EA de ligação (ainda que seja de reconhecer a pequenez das diferenças). Tomando, ainda, em consideração as correlações moderadas entre a idade, a antiguidade e a escolaridade (os indivíduos mais novos e com menores níveis de antiguidade na organização têm maiores níveis de escolaridade), pode ocorrer que as chefias apresentem

mais elevados níveis de resiliência, pois as habilitações que possuem permitiram-lhes desenvolver tal capacidade psicológica; mas, porque trabalham há menos tempo na organização, possuem menores níveis de EA de ligação.

8.1.4 O papel explicativo das percepções de RSE, do PsyCap e do EA para o desempenho individual

8.1.4.1 O poder preditivo das percepções de RSE no desempenho individual

Contrariando as hipóteses 5a e 5b, as percepções de RSE não predizem nem o DPP nem os CCO. As evidências quanto à relação entre as percepções de RSE e o desempenho individual são muito ténues. No teste do modelo teórico através dos MEE (Figura 7.1) as percepções de RSE não predizem diretamente nem DPP nem os CCO. A evidência obtida através das regressões lineares hierárquicas (Tabela 7.18), onde se regrida as diferentes dimensões de percepções de RSE para as diferentes facetas do desempenho individual, corrobora os resultados obtidos no MEE, exceto para as percepções de responsabilidades éticas a predizerem o DPP.

De acordo com pesquisas anteriores esperava-se que as percepções de RSE influenciassem positivamente os CCO (Evans, Goodman, et al., 2011; Lin et al., 2010). Evans, Goodman, et al. (2011) obtiveram evidência estatística de que a RSE global prediz os CCO, exercendo a dimensão económica um papel importante nessa relação. Porém, Lin et al. (2010) apresentam uma opinião distinta. Estes autores defendem que “porque a cidadania económica é, por natureza, vital e fundamental na nossa sociedade (Carroll, 1979) é teoricamente inverosímil que influencie os CCO” (p. 360). Na atual pesquisa, não se obteve evidências de que as percepções de RSE influenciassem os CCO, pelo menos diretamente.

Quanto ao DPP, as evidências são ainda mais escassas uma vez que apenas têm sido encontradas relações indiretas entre as práticas/percepções de RSE e o DPP. Por exemplo, Carmeli et al. (2007) encontrou uma relação indireta entre as percepções de RSE e o DPP enquanto D. A. Jones (2010) observou uma relação totalmente mediada entre as atitudes perante os programas de voluntariado e o DPP. Apesar disso, como as percepções de RSE predizem a identificação organizacional (Evans, Davis, et al., 2011) e a identificação organizacional influencia o DPP (Ashforth et al., 2008; Van Knippenberg, 2000), seria de esperar que as percepções de RSE também influenciassem o DPP. Neste estudo, a evidência empírica, contemplando todas as variáveis latentes do estudo e as variáveis de controlo, não

permite afirmar que a RSE influencie diretamente os DPP. Porém, quando se considera separadamente as dimensões de RSE um resultado merece atenção: os indivíduos que percebem que trabalham numa organização que cumpre os princípios éticos definidos na organização e na sociedade tendem a apresentar maiores níveis de DPP (descritos pelos superiores hierárquicos).

A dimensão ética da RSE inclui “o cumprimento dos padrões e normas que foram definidos pela organização, pela indústria, pela profissão ou pela sociedade como necessárias para o adequado funcionamento do negócio” (M. S. Schwartz & Carroll, 2003, p. 512). A teoria dos *stakeholders* há muito que advoga que a obtenção de vantagens competitivas no negócio passa por considerar todas as partes interessadas no negócio e não, apenas, os acionistas (Freeman, 1984; Freeman et al., 2007). Nesta linha de raciocínio, considera-se que o resultado obtido neste estudo, atinente à dimensão ética, tem bases teóricas de suporte.

Embora os resultados não permitam corroborar as evidências empíricas anteriores atinentes à relação entre as percepções de RSE e os CCO (Evans, Goodman, et al., 2011; D. A. Jones, 2010; Lin et al., 2010), não se pode deixar de mencionar que tais estudos podem padecer de problemas relativos à variância do método comum (P. M. Podsakoff et al., 2003; P. M. Podsakoff & Organ, 1986). Com efeito, as notações dos CCO, nos estudos referidos, foram providenciadas pelos próprios colaboradores.

Adicionalmente, estudos na área da satisfação com o trabalho e desempenho individual indicam que a relação entre estes constructos é mais forte em culturas com baixa distância hierárquica, elevada masculinidade, elevado individualismo e reduzido controlo da incerteza (Ng et al., 2009). Considerando que Portugal encontra-se praticamente nos antípodas destas características – tem uma cultura feminina, coletivista, com elevada distância hierárquica, com elevado controlo da incerteza (Hofstede, 2003, nd-a; Jesuíno, 2002; Rego & Cunha, 2010) – os resultados obtidos podem ser justificados, entre outras razões, por diferenças de índole cultural.

Ainda que, na amostra total, as percepções de RSE não predigam nem o DPP nem os CCO, o mesmo não se verifica entre os indivíduos que ocupam cargos de chefia. Detetou-se um efeito de interação do exercício cargo de chefia na relação entre as percepções de responsabilidades discricionárias orientadas para os colaboradores e os CCO (Figuras 7.6a e 7.6b). Os indivíduos que exercem funções de chefia, ao perceberem da parte da organização um bom

desempenho social para com os colaboradores, evidenciam mais CCOI e mais CCOO. São diversos os argumentos que podem sustentar tal evidência:

- (a) São os próprios indivíduos que ocupam cargos de chefia que sugerem, implementam ou monitorizam as práticas de RSE direcionadas aos colaboradores, sentindo-se mais motivados a atuar de forma recíproca para com a organização, adotando mais CCO.
- (b) Os indivíduos que detêm cargos de chefia tendem a descrever as percepções de RSE como mais elevadas, sendo tal resultado consistente com a literatura (Gorden et al., 1992; Morris, 1996). Os maiores níveis de percepções de RSE das chefias é suscetível de levá-los a adotar mais CCO devido a diversos argumentos, designadamente maiores níveis de identificação organizacional, norma da reciprocidade, sentido de propósito e de significado no trabalho.
- (c) Os indivíduos que ocupam cargos de chefia de primeira linha ou de chefia intermédia¹³⁵ podem ser mais frequentemente beneficiários das práticas de RSE dirigidas aos colaboradores (e.g., serem beneficiários de formação adicional, pós-graduações financiadas pelas empresas; terem horários que permitam conciliar a vida pessoal com a familiar; acederem a regalias como seguros de saúde ou programas de bem-estar), tendo essas práticas consequências diretas não só ao nível do PsyCap e do EA, como também na adoção de mais CCO.

8.1.4.2 *O poder preditivo do PsyCap no desempenho individual*

Neste estudo, contrariando as hipóteses 6a e 6b, o PsyCap não prediz diretamente nem o DPP nem os CCO (Figuras 7.1 e 7.2). A evidência obtida por meio das regressões lineares hierárquicas (Tabela 7.20), onde se regride as diferentes dimensões de PsyCap para as diferentes facetas do desempenho individual, corrobora, no geral, os resultados obtidos no MEE (Figuras 7.1 e 7.2), exceto para a esperança a predizer positivamente o DPP e o otimismo a predizer negativamente os CCOO. Este último resultado surpreende. Constatou-se, posteriormente, que existe um efeito de interação entre a ocupação de cargos de chefia e a relação entre o otimismo e os CCO (Tabela 7.21 e Figuras 7.7a e 7.7b). As chefias mais otimistas apresentam maiores níveis de CCO.

¹³⁵ Os indivíduos que ocupam cargos de chefia de topo não foram incluídos na amostra. Por consequência não se pode generalizar os resultados para as chefias de todos os níveis hierárquicos. Naturalmente, espera-se que o mesmo raciocínio seja verdadeiro para as chefias de topo pois, certamente, são quem mais frequentemente têm acesso a práticas discricionárias dirigidas aos colaboradores.

O DPP é, provavelmente, a consequência do PsyCap mais estudada desde que o constructo foi introduzido por Luthans e colegas (Luthans et al., 2004; Luthans & Youssef, 2004). Os CCO enquanto consequentes do PsyCap começaram a ser investigados mais recentemente (e.g., Avey, Wernsing, et al., 2008; Gooty et al., 2009).

De acordo com a evidência anterior esperava-se que o PsyCap influenciasse diretamente o DPP (Avey, Reichard, et al., 2011; Gooty et al., 2009; Luthans, Avolio, et al., 2007; Luthans, Norman, et al., 2008; S. J. Peterson et al., 2011; S. J. Peterson et al., 2012; Walumbwa et al., 2010) e os CCO (Avey, Luthans & Youssef, 2010; Avey, Reichard, et al., 2011; Gooty et al., 2009; Norman, Avey, et al., 2010). Note-se, porém, que embora a evidência relacionando o PsyCap com o DPP seja abundante (tomando em consideração que o constructo é recente), a que contempla os CCO é escassa. Na meta-análise de Avey, Reichard, et al. (2011) os autores encontraram vinte e quatro amostras que investigavam a relação PsyCap-DPP e apenas oito para a relação PsyCap-desempenho extra papel (alguns dos quais, CCO). Por outro lado, a grande maioria dos estudos têm sido desenvolvidos nos EUA: Avey, Reichard, et al. (2011) consideraram vinte e seis amostras provenientes deste país *versus* sete de outros países.

Mais uma vez, uma possível explicação para a diferença de resultados entre o presente estudo e os contemplados na literatura pode advir das características culturais. No âmbito do modelo de Hofstede (1997, 2003)¹³⁶ a cultura portuguesa, quando comparada com a dos EUA (país de proveniência da maioria dos estudos do PsyCap) caracteriza-se por maior distância hierárquica, maior coletivismo, maior feminilidade e maior controlo da incerteza (Figura 8.1). No âmbito do projeto GLOBE¹³⁷ (House et al., 2004; House et al., 1999; House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002), a cultura portuguesa, quando comparada com a dos EUA, caracteriza-se por (Figura 8.2)¹³⁸: menor controlo da incerteza¹³⁹, menor orientação para o futuro, maior distância hierárquica, menor coletivismo societal/institucional, menor orientação humana, menor orientação para o desempenho, maior coletivismo do endogrupo/familiar, maior igualitarismo de género e menor assertividade.

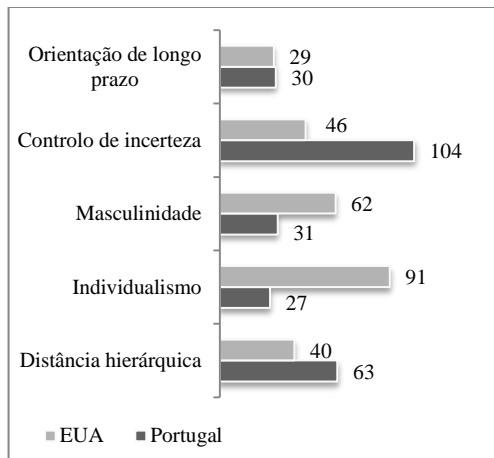
¹³⁶ A tradução das designações anglo-saxónicas segue o que consta em Hofstede (2003), mantendo-se a terminologia nas dimensões homónimas do projeto GLOBE.

¹³⁷ Para mais informações sobre o projeto GLOBE consultar <http://thunderbird.edu/wwwfiles/ms/globe/> (acesso em 18-07-2012).

¹³⁸ Os resultados apresentados correspondem às práticas (“o que é”).

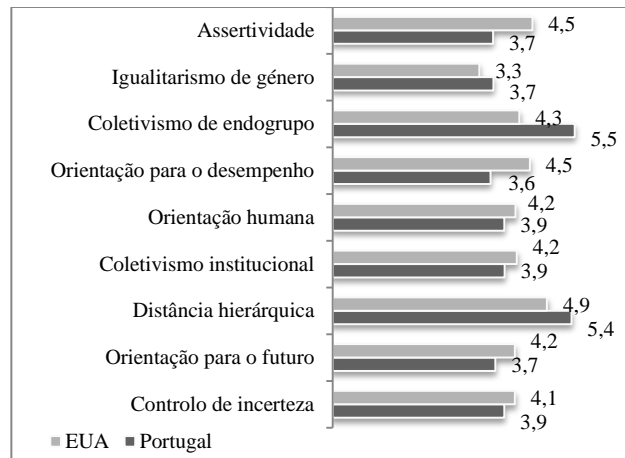
¹³⁹ Nesta dimensão os resultados são diversos dos obtidos em Hofstede (1997, 2003).

Figura 8.1: As cotações de Portugal e dos EUA nas dimensões culturais de Hofstede



Fonte: Hofstede (nd-a, nd-b)

Figura 8.2: As cotações de Portugal e dos EUA nas dimensões culturais do projeto GLOBE (práticas)



Fonte: House e GLOBE (2004)

Das diversas dimensões culturais, a que, provavelmente, melhor justifica a ausência de relação entre o PsyCap e o desempenho individual, é a reduzida orientação para o desempenho dos portugueses quando comparados com os indivíduos oriundos dos EUA (ou até da China, onde a orientação para o desempenho também é superior à média). A orientação para o desempenho “refere-se ao grau em que uma organização ou sociedade encoraja e recompensa os indivíduos pela melhoria do desempenho e pela excelência. (...) Nos países mais vinculados nesta dimensão (...), as pessoas valorizam vigorosamente a formação e o desenvolvimento, acreditam na tomada de iniciativa, preferem um estilo directo de comunicação e tendem a possuir um sentido de urgência.” (Rego & Cunha, 2009b, p. 127). Num contexto cultural onde a orientação para o desempenho é baixa, é possível que mesmo os colaboradores com elevados níveis de PsyCap não se sintam motivados a empregar essas suas capacidades para obter melhores níveis de desempenho individual.

Já anteriormente, num estudo português, o PsyCap não emergiu como preditor do desempenho individual avaliado pelas chefias (Rego, Marques, et al., 2008), embora predissesse o desempenho auto-reportado. Refira-se, contudo, que esse estudo foi desenvolvido no contexto específico da avaliação de desempenho da Administração Pública Portuguesa (SIADAP), pelo que os resultados não são diretamente comparáveis.

8.1.4.3 *O poder preditivo do EA no desempenho individual*

A evidência empírica anterior sugere que o EA tem um impacto relevante nos CCO e, embora, um pouco menor, também no DPP (Meyer et al., 2002; Riketta, 2002). Os resultados

obtidos nesta pesquisa sugerem que o EA de ligação prediz o DPP e os CCO, não acontecendo o mesmo com o EA de identificação (Figura 7.1 e 7.2). Por consequência, as hipóteses 8a e 8b são, apenas, parcialmente suportadas.

Como o EA se baseia numa *ligação emocional* à organização, os colaboradores com fortes laços afetivos tendem a estar mais motivados para obter mais elevados níveis de desempenho e adotar mais CCO (Meyer & Allen, 1997). A dimensão ligação do EA é a que melhor traduz a ligação emocional do colaborador à organização, sendo provável que isso justifique porque esta faceta do EA prediz o desempenho individual quando o mesmo não ocorre com o EA de identificação.

Aduz-se que os colaboradores que sentem fazer parte da família que é a organização, têm vínculos emocionais fortes para com esta e possuem fortes sentimentos de pertença, estejam mais motivados a empregar elevados níveis de esforço para alcançar os objetivos individuais e organizacionais, bem como em adotar CCO, colocando, porventura, os interesses da organização à frente dos seus próprios interesses.

Os indivíduos que ocupam cargos de chefia possuem mais elevados níveis de desempenho, tanto próprio do papel quanto extra papel ¹⁴⁰.

8.1.5 O papel mediador exercido pelo PsyCap e pelo EA

8.1.5.1 O papel mediador do PsyCap

Dada a relação esperada entre as perceções de RSE e o PsyCap e, por sua vez, entre o PsyCap e o desempenho individual, previa-se que o PsyCap mediasse parcialmente a relação entre as perceções de RSE e o desempenho individual. A evidência obtida não permite corroborar tal hipótese (hipótese 7a e 7b). Não se observou nenhum efeito direto ou indireto entre as perceções de RSE e o desempenho individual através do PsyCap (Tabela 7.4).

Como anteriormente mencionado, tal resultado pode advir das diferenças culturais: Portugal caracteriza-se por possuir uma reduzida orientação para o desempenho. Embora as perceções de RSE influenciem positivamente o PsyCap, este não contribui para desenvolver mais elevados níveis de desempenho individual.

¹⁴⁰ Este resultado foi observado no MEE (Figuras 7.1 e 7.2) e, posteriormente, confirmado através do teste não paramétrico de Mann-Whitney.

8.1.5.2 *O papel mediador do EA*

Dada a relação prevista entre as percepções de RSE e o EA e, por sua vez, entre o EA e o desempenho individual, esperava-se que o EA mediasse parcialmente a relação entre as percepções de RSE e o desempenho individual. A evidência obtida apenas permite corroborar parcialmente as hipóteses 9a e 9b, porque existe um efeito indireto das percepções de RSE no desempenho individual através do EA de ligação (Tabela 7.4). Observa-se que se trata de uma mediação total. O mesmo resultado não é verificável para o EA de identificação. Conclui-se, portanto, que o EA de ligação é um dos mecanismos que ajuda a explicar por que as percepções de RSE influenciam, indiretamente, o desempenho individual dos colaboradores. Provavelmente, em contrapartida das percepções de RSE, os indivíduos desenvolvem para com a organização fortes laços afetivos e emocionais que, por sua vez, os impele a responder com mais alto DPP e maior ocorrência de CCO.

Seria, também, de esperar o papel mediador do EA de identificação. Possivelmente a relação entre as percepções de RSE e o desempenho individual é explicada por outros fatores que não o EA de identificação como, por exemplo, as percepções de liderança visionária em líderes que defendem os valores da RSE, a identificação organizacional, o orgulho ou o cinismo organizacional (Aguinis & Glavas, 2012; Carmeli et al., 2007; Evans, Goodman, et al., 2011; D. A. Jones, 2010).

8.1.5.3 *O papel mediador conjunto do PsyCap e do EA*

Atendendo a que se propôs que as percepções de RSE podiam fomentar o PsyCap e o EA e que daqui podiam resultar níveis superiores de desempenho, hipotetizou-se que o PsyCap e o EA mediavam parcialmente a relação entre as percepções de RSE e o desempenho. A evidência obtida não permite suportar as respectivas hipóteses (10a e 10b).

Obteve-se evidência, somente, de que o PsyCap media parcialmente a relação entre as percepções de RSE e o EA de identificação. Por consequência, as percepções de RSE têm efeitos tanto diretos como indiretos, através do PsyCap, no EA de identificação (Tabela 7.4). As percepções de RSE, quando positivas, influenciam positivamente o EA de identificação, conduzindo os colaboradores a sentirem que a empresa tem para eles um elevado significado pessoal e a considerarem os problemas dela como seus. Tal pode advir dos processos de identificação social e organizacional e da teoria da aprendizagem social. Os indivíduos com

mais elevados níveis de PsyCap tendem de igual modo a identificar-se mais com as organizações, provavelmente sentindo-se corresponsáveis pelos problemas da organização.

8.1.6 O papel moderador exercido por diversas variáveis

Um dos modos potencialmente mais frutuosos na tentativa de compreensão das relações entre constructos é a consideração de variáveis moderadoras (Rego, 2000a). Apresenta-se, seguidamente, alguns resultados atinentes aos fatores de contingência identificados neste estudo.

8.1.6.1 Dimensão da empresa

Uma das principais variáveis moderadoras identificadas na presente pesquisa é a dimensão da empresa (Tabela 7.5). Estudos anteriores mostram que as grandes empresas se inclinam a desenvolver políticas e a apresentar mais práticas de RSE do que as PME, bem como a desenvolver estratégias concertadas de divulgação de tais políticas e práticas, permitindo que os seus colaboradores tenham conhecimento delas, sejam-lhe diretamente dirigidas ou não (Rettab et al., 2009; Waddock & Graves, 1997). Em Portugal, M. J. Santos et al. (2006) observaram que “a dimensão da empresa influencia as práticas de responsabilidade social relacionadas com a gestão da mudança; a saúde, segurança e higiene no trabalho; a comunidade (...) e também as questões ambientais” (p. 83).

A dimensão da empresa emergiu como variável moderadora das seguintes relações (Tabelas 7.6 e 7.7; Figuras 7.3a a 7.3e): (a) perceções de RSE→PsyCap, (b) perceções de RSE→EA de ligação (c) EA de ligação→DPP, (d) EA de ligação→CCOI e (e) EA de ligação→CCOO.

De modo geral, quando as perceções de RSE são positivas, os colaboradores das empresas de maior dimensão apresentam superiores níveis de PsyCap e maiores níveis de EA de ligação. O efeito moderador da dimensão da empresa na relação perceções de RSE→PsyCap é natural que suceda, porque as grandes empresas implementam, mais frequentemente, práticas de RSE que permitem desenvolver o PsyCap dos seus colaboradores, como por exemplo:

- (a) A autoeficácia pode ser desenvolvida através de programas promotores do equilíbrio entre a vida familiar e profissional, benefícios de saúde, programas de bem-estar, programas que reduzam riscos de saúde física ou psicológica, práticas de segurança e saúde no trabalho mais rigorosas do que as exigidas por lei, programas de redução de

- stress no trabalho e de abuso de álcool ou drogas (Bandura, 2000; Luthans, Youssef, et al., 2007a);
- (b) A esperança pode ser fortalecida com a promoção de formação adicional, incentivo da aprendizagem ao longo da vida, desenvolvimento de um ambiente de trabalho apoiante, ser justo e apresentar atitudes favoráveis para com os colaboradores (Luthans, Youssef, et al., 2007a; Shorey et al., 2005);
 - (c) O otimismo pode ser fortificado quando, em momentos de crise e em situações de mudança e incerteza organizacional, a organização atua de modo justo, ético e cumprindo a legislação vigente, preocupando-se com todas as partes interessadas e não só com os acionistas/proprietários (Luthans, Youssef, et al., 2007a; S. L. Schneider, 2001);
 - (d) A resiliência pode ser reforçada através de benefícios de saúde e programas de bem-estar, apoio organizacional para a aquisição de formação adicional, integrar entidades da sociedade civil que apoiem a comunidade, desenvolver projetos de RSE que beneficiem diretamente a comunidade local ou a sociedade civil, atuar de modo mais justo, comunicar abertamente e de modo mais franco para com os elementos que estejam em situações mais frágeis (e.g., perda do posto de trabalho), garantindo que são sempre tratados com dignidade e respeito (Luthans, Youssef, et al., 2007a; Masten, 2001).

Por outro lado, o efeito moderador da dimensão da empresa na relação percepções de RSE/EA de ligação pode advir do facto das grandes empresas incluídas no presente estudo serem reconhecidas em Portugal, para o público em geral e para os seus colaboradores, como organizações socialmente responsáveis em diversas dimensões. O reconhecimento público do bom desempenho das organizações, pelo menos, tanto no domínio económico como no social, pode desenvolver nos colaboradores elevados graus de identificação organizacional por via de mais elevados níveis de identidade organizacional percebida (Albert & Whetten, 1985; Dutton et al., 1994) e/ou de melhor imagem externa construída¹⁴¹ (Collier & Esteban, 2007; Dutton et al., 1994; Herrbach & Mignonac, 2004). A identificação organizacional é um conhecido antecedente do EA (e.g., Meyer et al., 2006; Meyer et al., 2004).

A dimensão da empresa também modera a relação entre o EA de ligação e o desempenho individual (Tabela 7.7 e Figuras 7.3c, 7.3d, 7.3e): os colaboradores das PME são mais

¹⁴¹ Herrbach e Mignonac (2004) designam este conceito por “prestígio externo percecionado”.

reativos ao EA de ligação; quando possuem menores níveis de EA de ligação apresentam menores níveis de DPP e de CCO. Tal pode suceder porque as PME podem ter práticas de gestão de pessoas menos sofisticadas. Logo, quando o laço afetivo é fraco, as pessoas traduzem isso em fraco desempenho.

Existem evidências na literatura de que o EA é um antecedente tanto do DPP quanto dos CCO (Jaramillo et al., 2005; Meyer et al., 2002; Riketta, 2002). Neste estudo, porém, nas grandes empresas, o EA de ligação não prediz o desempenho individual. Muito provavelmente, as empresas maiores têm acesso a recursos e a incentivos que lhes permitem usar “melhores práticas de gestão” (Bloom, Genakos, Sadun & Van Reenen, 2012). Bloom et al. (2012) mencionam que as “melhores” práticas de gestão incluem: (a) a recolha e análise contínua de informação quanto ao desempenho, (b) a definição de objetivos a curto e longo prazo estimulantes e interligados, e (c) a recompensa dos melhores desempenhos e despedimento dos piores. Bloom et al. (2012) demonstraram que “as empresas que adotam estas práticas são mais rentáveis e produtivas, crescem mais depressa e sobrevivem mais tempo” (p.14). Provavelmente, o desempenho das pessoas que trabalham nas grandes empresas depende menos dos seus laços afetivos para com a organização e mais das práticas de gestão implementadas, nomeadamente ao nível da gestão de pessoas.

O EA tende a ser menor nas grandes organizações (Bartlett, 2001; Rhoades et al., 2001). Este resultado também se observa, em média, nesta pesquisa¹⁴². As bases de desenvolvimento do EA são as experiências no trabalho. Uma das formas basilares de desenvolver o EA dos colaboradores passa por proporcionar-lhes experiências de trabalho que estes considerem gratificantes e que os faça sentirem-se realizados (Meyer & Allen, 1997). A satisfação das necessidades específicas de cada colaborador e ambientes de trabalho onde os colaboradores se sintam apoiados, tratados de modo justo e onde considerem que, efetivamente, dão um contributo importante para a organização, concorrem para o desenvolvimento dos seus níveis de EA (Meyer & Allen, 1997). É, pois, provável que tais condições estejam mais frequentemente reunidas nas pequenas e médias empresas do que nas de grande dimensão. De acordo com Mintzberg (1995), quanto maior é a organização mais formalizado é o seu comportamento, mais elaborada é a estrutura e maior é a dimensão média de cada unidade (ou departamento). O funcionamento da organização torna-se mais burocrático e mecanicista (Daft, 2007). Por consequência, é provável que diminua a espontaneidade organizacional, a

¹⁴² As cotações médias do EA de identificação e do EA de ligação atingem, nas PME, valores de 3,84 e 4,20, respetivamente; nas grandes empresas, cifras de 3,72 e 4,14, respetivamente.

flexibilidade dos colaboradores para planearem e organizarem o seu trabalho, e a sua autonomia, que aumente a amplitude de comando e que as relações entre os pares sejam mais formais. Perante tais circunstâncias, pode ser mais difícil satisfazer as necessidades específicas de cada colaborador, designadamente as de realização pessoal e de sucesso, e por consequência reforçar o seu EA.

A evidência obtida permite concluir que os colaboradores das PME, possuidores de menores níveis de EA de ligação, estão menos motivados para desempenharem melhor as suas funções e adotarem, de forma voluntária, CCO.

8.1.6.2 *Relatório de RSE ou de sustentabilidade*

As perceções dos colaboradores quanto à RSE da empresa onde trabalham advêm das suas próprias experiências, bem como da qualidade da informação que obtém nos meios de comunicação formal e/ou informal da empresa. Um dos meios de comunicação formal da empresa, no que concerne à RSE, é o relatório de RSE, de sustentabilidade ou de cidadania empresarial.

A evidência obtida (Tabelas 7.9 e 7.10; Figura 7.4) indica que a existência de relatório de RSE ou de sustentabilidade na empresa modera a relação entre as perceções de RSE e o EA de ligação: os colaboradores de empresas com relatório desenvolvem laços afetivos mais fortes perante as perceções positivas de RSE. Este resultado sugere que os relatórios de RSE/sustentabilidade são um meio eficaz de comunicar não só com os *stakeholders* externos, mas também com os internos – nomeadamente os colaboradores – que, dessa forma, reagem com maior EA de ligação e, por consequência, apresentam maiores níveis de desempenho individual.

8.1.6.3 *Idade*

A meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) obteve evidência de que os indivíduos com mais idade apresentam maiores níveis de EA. As razões subjacentes prendem-se, provavelmente, com o facto dos colaboradores deste grupo etário estarem mais satisfeitos com os seus trabalhos e terem alcançado posições hierárquicas superiores (Meyer & Allen, 1984). No presente estudo, a idade está positivamente relacionada com o EA de identificação mas não ocorre uma associação estatisticamente significativa com o EA de ligação. Neste caso, os resultados não podem ser generalizados para ambas as dimensões de EA.

Extraiu-se evidência empírica de que a idade modera a relação entre (Tabelas 7.12 e 7.13; Figuras 7.5a e 7.5b): (a) as percepções de RSE e o EA de ligação, (b) o PsyCap e o EA de identificação. Tais resultados corroboram a afirmação de Meyer e Allen (1997): as características pessoais dos indivíduos podem moderar a força da relação entre uma experiência de trabalho específica e os seus níveis de EA.

Nos colaboradores com idades em torno da média (média≈39 anos) ou mais novos, as percepções de RSE influenciam positivamente o EA de ligação. O inverso ocorre nos colaboradores com idades mais avançadas. Este último resultado surpreende. Nos colaboradores com idade acima da média mais um desvio-padrão (i.e., aproximadamente, acima dos 48 anos), as percepções positivas de RSE contribuem para diminuir o EA de ligação. Pode, contudo, suceder um enquadramento particular deste estrato etário que justifique tal resultado. Pelo menos duas razões se afiguram verosímeis:

- (a) O EA está fortemente associado à satisfação das pessoas no trabalho (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Meyer et al., 2002). Embora seja expectável que os colaboradores com mais idade sejam os que alcancem cargos que contribuam para a satisfação das suas necessidade de sucesso e realização, neste estudo não existe qualquer associação significativa entre a idade e a ocupação de cargos de chefia, o que sugere que a grande maioria dos colaboradores com mais idade trabalham na base da pirâmide. Deste modo, em vez do EA sair reforçado por via de maior satisfação dos colaboradores, pode estar a ocorrer exatamente o inverso, podendo até a situação agravar-se quando percecionam que outros colaboradores (mais novos) estão a ter acesso a oportunidades que lhes estão vedadas.
- (b) As atitudes no trabalho dependem das expetativas que os colaboradores têm. Quando possuem expetativas que são goradas, desenvolvem-se atitudes negativas no trabalho, nomeadamente, menor EA (Meyer & Allen, 1997). Quando em 2007 a idade normal de acesso à pensão de velhice passou de 60 para 65 anos¹⁴³, muitos colaboradores viram as suas expetativas frustradas, quanto ao seu futuro próximo. Este fator, incontrolável pelas empresas, é suscetível de ter contribuído para a redução do EA de ligação dos colaboradores.

Os colaboradores com idades em torno da média (39 anos) ou mais novos e com níveis de PsyCap inferiores, apresentam níveis de EA de identificação mais fracos. Embora neste

¹⁴³ Decreto-Lei n.º 187/2007 de 10 de maio.

estudo a idade não se correlacione de modo significativo com o PsyCap, liga-se significativamente com o EA de identificação. São os colaboradores com mais idade que possuem maiores níveis de EA de identificação, o que está em linha com a evidência obtida noutros estudos (Meyer et al., 2002).

8.2 Conclusões gerais, implicações teóricas e práticas

8.2.1 Conclusões gerais

Embora tenha vindo a ser sugerido que a RSE está positivamente associada a importantes atitudes e comportamentos das pessoas no trabalho, é escassa a pesquisa, ao nível de análise individual, que contemple as reações às perceções de RSE (Aguilera et al., 2007; Evans, Davis, et al., 2011; D. K. Peterson, 2004). Aguinis e Glavas (2012), após análise da investigação na área, concluíram que 33% dos artigos publicados em revistas científicas¹⁴⁴ respeitam ao nível de análise institucional, 57% ao nível organizacional, 5% a estudos multinível e, somente, 4% a estudos no nível de análise individual.

Esta pesquisa contribui para reduzir a escassez dos estudos ao nível individual, investigando as consequências dos colaboradores quanto às perceções de RSE, nomeadamente, as suas atitudes e comportamentos. Procurou-se responder ao apelo de diversos investigadores: (a) de Rego, Leal, et al. (2010), que propuseram o desenvolvimento de uma escala de avaliação das perceções de RSE que, para além do modelo de Carroll (1979, 1991), operacionalizado por Maignan et al. (1999), acomodasse a abordagem da teoria dos *stakeholders*; (b) de Luthans, Avolio, et al. (2007) e de Avey, Reichard, et al. (2011), que sugeriram a realização de estudos que investigassem os antecedentes do PsyCap e como este pode ser desenvolvido; (c) de Youssef e Luthans (2011,) que incentivaram o estudo do PsyCap enquanto mediador na relação entre outros constructos da gestão de pessoas ou do comportamento organizacional; (d) de Aguilera et al. (2007) e Aguinis e Glavas (2012), que identificaram uma escassez nos estudos da RSE ao nível individual.

Este estudo (a) desenvolveu um novo instrumento de medida das perceções de RSE, (b) repensou a dimensionalidade do EA, (c) encontrou duas dimensões de EA (EA de identificação e EA de ligação), (d) investigou, pela primeira vez¹⁴⁵, o PsyCap enquanto consequência das práticas/perceções de RSE, (e) pesquisou o EA enquanto consequência das

¹⁴⁴ Excluindo as revistas especializadas na temática da RSE e temas afins.

¹⁴⁵ Que se tenha conhecimento.

percepções de RSE, (f) estudou o papel mediador do PsyCap e do EA na relação entre as percepções de RSE e o desempenho individual, (g) considerou, nas relações referidas, as cotações de desempenho individual avaliadas pelos superiores hierárquicos, (h) deslindou diferentes consequências entre as duas facetas do EA, (i) estudou o papel moderador de variáveis organizacionais (dimensão da empresa, sector de atividade, publicação de relatório de RSE/sustentabilidade) e individuais (género, idade, antiguidade na organização, escolaridade e período de convivência entre superior e subordinado) na relação entre as variáveis.

Obteve-se evidência de que as percepções de RSE predizem, diretamente, o PsyCap e o EA e, indiretamente, o desempenho individual, através do papel mediador do EA de ligação. As implicações teóricas e práticas de tal resultado são apresentadas nas secções seguintes.

Um dos contributos mais relevantes é o de que as percepções de RSE predizem o PsyCap. Análises contemplando a desagregação das diferentes facetas de RSE sugerem que as responsabilidades éticas e as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores são as que mais influenciam o PsyCap. No entanto, o PsyCap não prediz nem o DPP nem os CCO. Estando a relação entre o PsyCap e o desempenho individual largamente fundamentada em estudos realizados nos EUA, este resultado é contrário ao esperado. Tal pode advir das características diversas da cultura portuguesa.

As percepções de RSE predizem o EA, corroborando investigação desenvolvida noutros contextos (Brammer et al., 2007; Ditlev-Simonsen, 2012; Lo et al., 2008; Maignan & Ferrell, 2000; D. K. Peterson, 2004; Rego, Leal, et al., 2010). Os resultados obtidos são coerentes com estudos anteriores, sugerindo que determinadas dimensões da RSE são mais importantes do que outras (D. K. Peterson, 2004), pelo menos quando os colaboradores são convidados a expressar a sua opinião: no estudo atual, as responsabilidades discricionárias para com os colaboradores são as mais relevantes para desenvolver o EA.

Os dados sugerem que o EA é um constructo bidimensional, composto pelo EA de ligação e pelo EA de identificação. O EA de ligação corresponde ao EA que se origina no forte afeto que o colaborador tem à organização, o EA de identificação é o que advém da alegria que os indivíduos sentem por pertencerem à organização (Bergami & Bagozzi, 2000; Carmeli et al., 2006).

É pertinente considerar ambas as facetas do EA pois os seus antecedentes e consequentes são distintos. Enquanto o EA de ligação medeia totalmente a relação entre as percepções de RSE e o desempenho individual (DPP e CCO), tal não ocorre para o EA de identificação. Por outro lado, o PsyCap medeia parcialmente a relação entre as percepções de RSE e o EA de identificação, tal não acontecendo com o EA de ligação.

A evidência de que as percepções de RSE exercem um efeito indireto no desempenho individual, através do papel mediador do EA de ligação, fornece contributo adicional à investigação na área, porque:

- (a) O estudo do DPP enquanto consequente das percepções de RSE está praticamente ausente da literatura. Duas das exceções identificadas devem-se a Carmeli et al. (2006) e a D. A. Jones (2010). Carmeli et al. (2006) concluiu existir uma mediação total da identificação organizacional e do ajustamento organizacional entre as percepções de RSE e o DPP. D. A. Jones (2010) testou o efeito mediador da identificação organizacional na relação entre as atitudes face aos programas de voluntariado e o DPP; mas este não se revelou significativo.
- (b) São muito escassos os estudos que analisam do impacto das percepções de RSE nos CCO, principalmente quando estes são descritos pelos superiores hierárquicos, diminuindo os riscos da variância do método comum. Dos principais estudos que relacionam a RSE com os CCO (Evans, Davis, et al., 2011; Evans, Goodman, et al., 2011; Gorden et al., 1992; D. A. Jones, 2010; Lin et al., 2010), unicamente os de Evans, Davis, et al. (2011) e de D. A. Jones (2010) contemplam medidas de CCO reportadas pelas chefias. D. A. Jones (2010) detetou um efeito mediador da identificação organizacional entre as atitudes face aos programas de voluntariado e os CCO de lealdade, que foram auto-reportados, não se verificando o mesmo resultado para os OCBI e OCBO (descritos pelas chefias). O estudo de Evans, Davis, et al. (2011) também não obteve evidência empírica de que as percepções de RSE predigam os CCO, embora emerja um efeito moderador dos valores das pessoas na relação: os indivíduos com maiores níveis de CCO são os que, em simultâneo, possuem elevados valores orientados para a ajuda ao próximo e elevadas percepções de RSE.

Existem evidências de fatores contingenciais, quer de natureza organizacional quer individual, que condicionam alguns dos resultados, nomeadamente:

- (a) Os colaboradores das grandes empresas com percepções de RSE mais positivas possuem tanto maior PsyCap quanto maior EA de ligação;
- (b) Os colaboradores das PME com baixos níveis de EA de ligação apresentam níveis de desempenho mais baixos (DPP, CCOI e CCOO);
- (c) Os colaboradores de empresas que publicam relatório de RSE, perante mais elevadas percepções de RSE, revelam maiores níveis de EA de ligação;
- (d) Os colaboradores com idades até, aproximadamente, 48 anos, quando possuem mais elevadas percepções de RSE, desenvolvem maiores níveis de EA de ligação, acontecendo o inverso com os indivíduos com idades superiores;
- (e) Os colaboradores mais novos e com baixos níveis de PsyCap são os que desenvolvem menores níveis de EA de identificação;
- (f) O otimismo apenas prediz positivamente os CCO adotados pelos indivíduos que ocupam cargos de chefia;
- (g) As chefias com menores níveis de resiliência tendem a desenvolver maior EA de ligação;
- (h) Os indivíduos que ocupam cargos de chefia são mais sensíveis às percepções positivas de RSE, evidenciando maiores níveis de CCO;
- (i) Os indivíduos que ocupam cargos de chefia possuem mais elevados níveis de desempenho subjetivo, tanto próprio do papel como extra papel.

Apresentam-se seguidamente as principais implicações teóricas destes resultados (secção 8.2.2) e posteriormente as implicações práticas para a gestão das organizações (secção 8.2.3).

8.2.2 Implicações teóricas

As implicações teóricas estão organizadas em torno de três áreas: (a) o desenvolvimento de uma nova escala de percepções de RSE, (b) implicações teóricas atinentes ao PsyCap, e (c) implicações teóricas relacionadas com o EA e o desempenho individual.

8.2.2.1 Desenvolvimento da escala de percepções de RSE

Um dos contributos desta pesquisa provém do desenvolvimento de um instrumento de medida das percepções de RSE que congrega duas abordagens no âmbito da temática: o modelo de Carroll (1991, 1998) e a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984, 1994). A evidência empírica sinaliza que os colaboradores – a audiência interna das organizações – diferenciam pelo menos sete dimensões de RSE: a económica orientada para os clientes, a económica orientada

para os proprietários, a legal, a ética, a discricionária orientada para os colaboradores, a discricionária orientada para a comunidade e a discricionária orientada para o ambiente natural.

Interessa distinguir as diferentes facetas da RSE, visto que os colaboradores podem reagir de modo distinto a cada uma delas. Ademais, caso os colaboradores percecionem inconsistências entres as diferentes dimensões, isso pode ser prejudicial para as suas atitudes e comportamentos (e.g., quanto maior a inconsistência percecionada entre o desempenho da empresa ao nível das sete dimensões de RSE, menor tende a ser o EA de ligação).

8.2.2.2 *PsyCap*

As práticas e perceções de RSE, quando positivas, tendem a desenvolver capacidades psicológicas nos colaboradores, essencialmente ao nível da esperança, resiliência e otimismo. Algumas das práticas de RSE permitem desenvolver diretamente estas capacidades psicológicas (e.g., formação adicional, programas de bem-estar, seguros de saúde, tratamento justo), enquanto outras podem contribuir para que os colaboradores sintam que o clima organizacional é positivo e apoiante, sendo a confiança, o respeito, a honestidade e a integridade valorizados. Luthans, Norman, et al. (2008) concluíram que o clima organizacional apoiante é um antecedente do PsyCap. É, pois, provável que as práticas e perceções positivas (quando positivas) de RSE resultem e/ou promovam um clima organizacional que contribua para desenvolver o PsyCap dos colaboradores.

Por outro lado, o tipo de liderança exercido influencia igualmente o PsyCap dos colaboradores. Os líderes possuidores de elevados níveis de PsyCap, transformacionais e autênticos, desenvolvem nos seus colaboradores maior PsyCap (S. J. Peterson et al., 2012; Rego et al., 2012a; Walumbwa et al., 2010). É possível que as organizações com mais elevados níveis de RSE estejam dotadas de líderes que, conscientes da importância da RSE para as empresas manterem a competitividade num mundo cada vez mais global (M. E. Porter & Kramer, 2002, 2006, 2011), atuem como verdadeiros líderes transformacionais e autênticos, desenvolvendo, assim, o PsyCap dos colaboradores.

Neste estudo, o PsyCap não emergiu como variável mediadora entre as perceções de RSE e o desempenho individual. A razão mais provável advém das características da cultura portuguesa, nomeadamente a sua escassa orientação para o desempenho, a elevada distância hierárquica, a pouca assertividade e a reduzida orientação para o futuro. Estas especificidades

podem ter várias consequências (House & GLOBE, 2004; House et al., 2004; House et al., 1999; Javidan & Dastmalchian, 2009). É possível que, neste quadro cultural:

- (a) Não se encoraje nem se recompense os indivíduos pela melhoria do desempenho e pela excelência. Os indivíduos com elevados níveis de PsyCap podem questionar-se: “Por que vou-me esforçar mais? Por que vou definir objetivos mais ambiciosos mas mais difíceis de alcançar se, no fim, a recompensa é igual à de um colaborador com desempenho inferior?”
- (b) Os colaboradores sintam que têm de obedecer sempre aos seus superiores mesmo em situações em que o subordinado tenha ideias, planos ou estratégias distintas para alcançar os objetivos organizacionais, porventura, com mais sucesso;
- (c) Os colaboradores evitem confrontar os seus colegas e/ou superiores dando antes primazia à lealdade e às relações cooperativas;
- (d) Predomine um planeamento pobre do trabalho, uma má preparação do futuro, com os colaboradores e suas chefias a orientarem as suas ações essencialmente para o curto prazo.

8.2.2.3 *Empenhamento afetivo e desempenho individual*

Os resultados da presente investigação são coerentes com pesquisas anteriores, sugerindo que as percepções de clima psicológico podem influenciar as atitudes e comportamentos dos membros organizacionais (Baltes et al., 2009; Burke et al., 2002; Evans, Goodman, et al., 2011; Glick, 1985; D. K. Peterson, 2004), nomeadamente as percepções dos colaboradores atinentes à RSE.

As percepções de RSE contribuem para desenvolver atitudes e comportamentos favoráveis nos colaboradores, nomeadamente a satisfação com o trabalho, o empenhamento organizacional, os CCO, a confiança organizacional, menor cinismo e menos comportamentos desviantes (Brammer et al., 2007; Evans, Goodman, et al., 2011; Lin, 2010; Lin et al., 2010; D. K. Peterson, 2004; Rego, Leal, et al., 2010; Turker, 2009a; Valentine & Fleischman, 2008a).

Obteve-se evidência que as percepções de RSE predizem o EA. Estas percepções, quando positivas, contribuem para desenvolver laços afetivos, tornando os colaboradores emocionalmente ligados, identificados e envolvidos com a organização (Meyer & Allen, 1997). São diversos os mecanismos que contribuem para tal resultado.

Primeiro, os resultados aparentam ser coerentes com a *teoria da identificação social* (Tajfel & Turner, 1985). De acordo com esta teoria, os colaboradores podem desenvolver um sentido de identificação positiva com uma empresa que é vista como possuindo características valorizadas socialmente (D. K. Peterson, 2004). Pelo contrário, uma pobre imagem organizacional, criada por um mau desempenho ao nível das dimensões da RSE, é passível de ter um impacto negativo no autoconceito dos colaboradores, e conseqüentemente, reduzir os seus níveis de EA e, de forma indireta, através do EA de ligação, o seu desempenho individual.

Segundo, é provável que o colaborador, ao sentir que a organização o trata bem, desenvolva um sentimento que o impele a retribuir os benefícios que recebeu. De acordo com Whatley, Webster, Smith e Rhodes (1999) os indivíduos geralmente retribuem quando são tratados amavelmente pelos outros, e existem bons argumentos teóricos que o justificam, tanto no que concerne às vantagens individuais quanto coletivas. De acordo com a *norma da reciprocidade* (Gouldner, 1960), quando alguém recebe ajuda de outra parte tende a gerar um impulso para a retribuir, de modo a ser consistente com as suas crenças morais (Whatley et al., 1999). Não retribuir tende a criar sentimentos de autocritica e culpa (Cialdini, 1993).

A norma da reciprocidade também se aplica às relações entre empregadores e trabalhadores, compelindo estes últimos a retribuírem o tratamento vantajoso que receberam das organizações onde trabalham (e.g., Eisenberger et al., 2001; Rousseau, 1990). Cumprir as obrigações ajuda os colaboradores a manterem uma autoimagem positiva, associada aos que “pagam as suas dívidas”, evitam o estigma social inerente à violação da norma da reciprocidade e obtêm um tratamento favorável das organizações (Eisenberger et al., 2001). Por conseguinte, os trabalhadores estão motivados para compensar tratamentos vantajosos atuando de uma forma que seja valorizada pela organização (Eisenberger et al., 2001). Assim, de acordo com a norma da reciprocidade, os colaboradores tendem a estar mais motivados a adotar atitudes (e.g., EA) ou comportamentos positivos em benefício da organização (e.g., DPP e COO) quando sentem que esta se preocupa com eles próprios, com a sua família e/ou com a comunidade.

Terceiro, é provável que as percepções positivas de RSE reforcem a *identificação organizacional* dos colaboradores (Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Hogg & Terry, 2000; Tajfel & Turner, 1985). Tal pode ocorrer tanto através da identidade organizacional percebida, i.e., da imagem que cada colaborador tem da organização onde

trabalha (Albert & Whetten, 1985; Dutton et al., 1994), como da imagem externa construída, ou seja, da percepção de um membro de uma organização quanto às crenças de membros externos a esta (Collier & Esteban, 2007; Dutton et al., 1994; Herrbach & Mignonac, 2004).

Quando os colaboradores observam que os clientes são tratados com respeito, que a organização se preocupa com a qualidade dos produtos, que não descarta questões atinentes à rentabilidade da empresa e à sua sobrevivência no longo prazo, que cumpre a lei e os padrões éticos definidos, que se preocupa com os colaboradores, com a comunidade e com o ambiente natural para além daquilo que a lei exige, é provável que desenvolvam imagens positivas da organização onde trabalham. Por outro lado, se a reputação e a imagem da empresa forem atrativas, é admissível que as percepções dos colaboradores quanto às crenças que os *stakeholders* externos têm, relativas à empresa, de forma idêntica sejam positivas. Isto é, os colaboradores acreditam que a imagem da organização contém atributos distintivos positivos e valorizados socialmente. Ambos os processos contribuem para desenvolver a identificação organizacional dos colaboradores.

Quando os colaboradores se associam a organizações que têm uma identidade percebida atrativa, isto aumenta a sua autoestima, na medida em que fazem uma avaliação mais positiva do seu autoconceito (Dutton et al., 1994). Por exemplo, a associação com uma organização que é vista como competente, poderosa, eficaz, virtuosa, com valor moral ou como um exemplo a seguir, aumenta a autoestima dos colaboradores, porque esta afiliação proporciona-lhes a oportunidade de se verem a eles próprios com estas qualidades positivas, fortalecendo o quanto uma pessoa gosta dela.

A identificação organizacional, por sua vez, é antecedente do EA (Meyer et al., 2006; Meyer et al., 2004) e de outras atitudes e comportamentos no trabalho (Ashforth et al., 2008): cooperação, esforço, participação, motivação intrínseca, partilha de informação, menor rotatividade/*turnover*, satisfação com o trabalho, apoio social e comportamentos de ajuda em momentos de stresse no trabalho, DPP e CCO.

O quarto argumento pode ser edificado na *teoria da aprendizagem social* (Bandura, 1977b), segundo a qual as ações e políticas de gestão atuam como modelos a seguir que legitimam comportamentos (Evans, Goodman, et al., 2011). Os gestores que comunicam internamente que a organização se preocupa com os clientes, com a sua rentabilidade e desenvolvimento no longo prazo, que respeita a lei, que deve possuir uma conduta eticamente irrepreensível, que

respeita os colaboradores, que procura beneficiar a comunidade e que tem em atenção o ambiente natural, impelem os colaboradores a interiorizarem tais práticas como exemplos que devem seguir, sendo mais provável que o seu desempenho no trabalho seja congruente com os princípios da RSE (Evans, Davis, et al., 2011). Por outro lado, nas organizações percecionadas como socialmente responsáveis, é mais provável que os colaboradores desenvolvam valores orientados para a ajuda ao próximo (Evans, Goodman, et al., 2011). Tais processos podem impelir os trabalhadores a adotarem mais CCO e, porventura, mais DPP.

Quinto, é plausível que as perceções de RSE, quando positivas, contribuam para desenvolver no colaborador um maior *sentido psicológico de comunidade de trabalho* (Burroughs & Eby, 1998). O constructo ancora-se na ideia de que o bem-estar psicológico dos indivíduos depende da satisfação de necessidades sociais, de significado, de identidade, de apoio e de pertença (Rego & Souto, 2004). Os “colaboradores que experimentam o sentido psicológico de comunidade de trabalho reconhecem que a organização vai ao encontro das suas necessidades e das necessidades de suas famílias, e que lhes proporciona uma qualidade de vida superior” (Rego & Souto, 2004, p. 33). Em troca, demonstram empenhamento, lealdade e praticam atos de cidadania organizacional mais frequentes (Rego, 2002; Rego & Souto, 2004; A. M. Santos, Leal & Oliveira, 2011a, 2011b).

Os climas psicológicos predizem as atitudes e comportamentos dos indivíduos no trabalho (C. P. Parker et al., 2003). As perceções de clima autentizótico induzem os colaboradores a extrair significado do trabalho que desempenham, a sentir que podem desenvolver as suas competências e colocar todo o seu potencial no desenvolvimento do seu trabalho (Rego & Cunha, 2008a). Atendendo que as perceções de RSE são antecedentes das perceções de climas autentizóticos (A. M. Santos et al., 2011a, 2011b), é provável que os colaboradores, quando percecionam que o seu ambiente de trabalho é positivo, cortês, apoiante, psicologicamente seguro e com significado, tendam a desenvolver mais elevados níveis de empenhamento e dediquem todo o seu “eu” à organização (Rego & Cunha, 2008a).

Neste estudo não só se obtém evidência que as perceções de RSE influenciam o EA, nas suas duas dimensões, como também que uma delas – o EA de ligação – medeia a relação entre as perceções de RSE e o desempenho individual. Os processos acima referenciados (e.g., teoria da identidade social, norma da reciprocidade, identificação organizacional, sentido de propósito e significado no trabalho) contribuem para que os indivíduos desenvolvam laços afetivos que os impelem (a) a cumprirem adequadamente, com zelo e profissionalismo, as

funções que lhes são atribuídas (maior DPP), (b) a apoiarem voluntariamente e discricionariamente os colegas que estiveram ausentes, os que têm problemas inesperados no trabalho ou simplesmente que necessitam de ajuda suplementar (mais CCOI), e (c) a contribuírem voluntariamente para o bem da organização, defendendo-a, desempenhando funções que não lhe são exigidas e contribuindo com ideias mesmo quando isso não faz parte dos requisitos do seu trabalho (mais CCOO).

Observou-se que as chefias apresentam mais elevados níveis de DPP e de CCO. Aduz-se que os processos acima mencionados sejam mais vinculados nos indivíduos de níveis hierárquicos superiores quando comparados com os da base da pirâmide, principalmente nos casos em que a organização desenvolve para com as chefias um contrato de natureza relacional (Rousseau, 1989).

A relação entre as perceções de RSE e os CCO pode, ainda, ser explicada por outros fatores. Primeiro, Evans, Davis, et al. (2011) obtiveram evidência que as pessoas que se importam com os interesses e bem-estar dos outros são mais sensíveis às perceções de RSE. Os colaboradores com maiores níveis de valores orientados para os outros (valores pessoais de ajuda e de compaixão) e perceções de RSE mais positivas apresentaram os mais elevados níveis de CCO. Segundo, se para além das chefias, todos os colaboradores desenvolverem contratos relacionais com as suas organizações, é provável que se sintam impelidos a retribuírem o bom tratamento recebido e a identificarem-se mais fortemente com a organização.

8.2.3 Implicações práticas

Dado que em culturas com valores de elevada distância hierárquica (Portugal apresenta uma pontuação moderada/elevada nessa dimensão, Hofstede, 1997; 2003) os gestores tendem a mostrar pouca preocupação para com *stakeholders* como os colaboradores, grupos defensores do ambiente e consumidores (Waldman et al., 2006) e atendendo a que a gestão dos *stakeholders* é relevante para a rendibilidade das empresas (Freeman, 1984; Freeman et al., 2007), as empresas neste tipo de contexto podem ter uma desvantagem competitiva numa economia global (Waldman et al., 2006). Assim, recomenda-se que os gestores, atentos a tais evidências, procurem desenvolver mais práticas de RSE que contemplem uma gestão orientada para os diversos *stakeholders* (e.g., colaboradores, consumidores, comunidade) e não apenas para os seus acionistas/proprietários.

Uma vez que, na maioria dos casos, os colaboradores vivem nas comunidades onde estão localizadas as empresas em que trabalham, o apoio destas à comunidade representa uma dimensão importante. As empresas devem ter o interesse de proporcionar aos membros da comunidade elevada qualidade de vida, oportunidades educacionais adequadas e um ambiente natural seguro (B. George, 2003). Muitas empresas apenas edificam boas relações com a comunidade quando sentem que necessitam de algo dela; entretanto, o comportamento deveria ser o oposto.

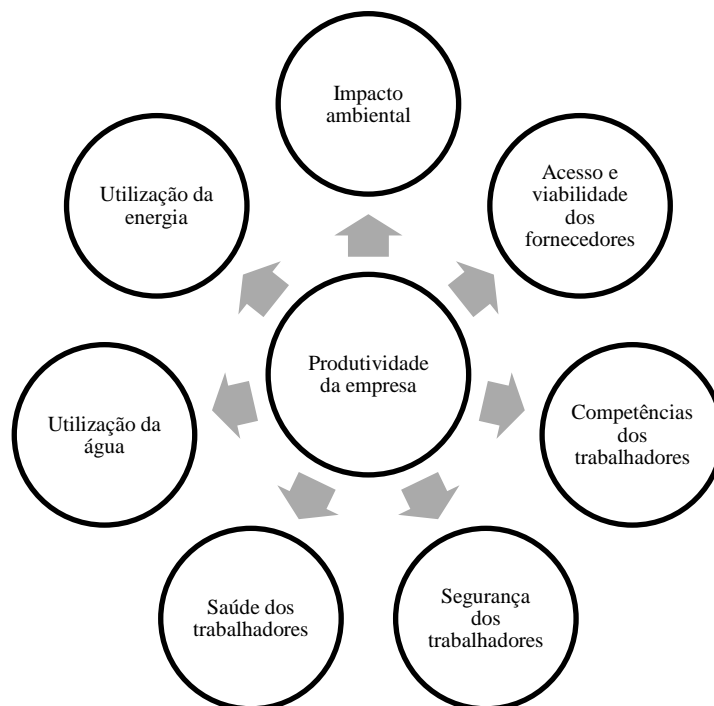
B. George (2003) alega que a chave do sucesso para lidar com os diferentes grupos de *stakeholders* é uma abordagem balanceada. “Todos os *stakeholders* têm necessidades legítimas que devem ser asseguradas pela companhia (...). Esta é a *única* maneira de obter resultados excepcionais no longo prazo.” (B. George, 2003, p. 161).

Os resultados desta pesquisa contribuem para o desenvolvimento do pensamento estratégico atinente à RSE, porque, para além dos benefícios que, usualmente, estão associados às práticas de RSE – resultados positivos ao nível da reputação, imagem, *status* e prestígio da empresa (Carmeli et al., 2007; D. K. Peterson, 2004) –, obtém evidência de que as suas práticas/perceções concorrem para desenvolver as capacidades psicológicas dos indivíduos (PsyCap), o seu EA e, indiretamente, o desempenho dos colaboradores. Sendo os colaboradores – e os seus conhecimentos e competências – uma fonte de vantagem competitiva das organizações, visto serem inimitáveis (ao contrário do que acontece, por exemplo, com a tecnologia, a distribuição e a produção) (Pfeffer, 1994; Ulrich, 1998), investir em práticas de RSE pode contribuir para obter vantagens competitivas para organização (M. E. Porter & Kramer, 2006).

A este propósito, M. E. Porter e Kramer (2011) mencionam que as empresas continuam a ver o processo de criação de valor de modo muito limitado, otimizando o desempenho económico no curto prazo, enquanto ignoram as influências que determinam o seu sucesso no longo prazo. A crise económico-social que se iniciou em 2008-2009 é uma consequência desta abordagem. As empresas devem assumir o comando e juntar as preocupações dos negócios com as da sociedade (M. E. Porter & Kramer, 2011). M. E. Porter e Kramer (2011) propõem que as empresas evoluam para o princípio da *partilha de valor*, o qual envolve gerar valor económico criando, em simultâneo, valor para a sociedade, assegurando as suas necessidades e desafios.

Existem diversas formas de conciliar a obtenção de valor económico e beneficiar a sociedade. Por exemplo, os programas de bem-estar dirigidos aos colaboradores permitem obter benefícios para a sociedade porquanto estes e as suas famílias são mais saudáveis e, conseqüentemente, o absentismo das empresas diminuiu, bem como as perdas de produtividade daí decorrentes (M. E. Porter & Kramer, 2011). A Figura 8.3 ilustra algumas das áreas onde a ligação entre os benefícios para a sociedade, decorrentes de se investir em questões sociais, e os impactos económicos pode ser mais profícua.

Figura 8.3: A ligação entre a vantagem competitiva e as questões sociais



Fonte: M. E. Porter e Kramer (2011)

Na mesma linha de raciocínio, Pfeffer (2010) considera que o fator humano tem sido negligenciado no processo de construção de organizações sustentáveis. As decisões das empresas sobre o modo como recompensam e gerem os seus colaboradores têm profundos efeitos na saúde humana e na mortalidade. A saúde dos colaboradores de uma organização é um indicador particularmente relevante da sustentabilidade humana e bem-estar. Pfeffer (2010) menciona que as práticas das empresas a diversos níveis (e.g., existência de seguros de saúde, adesão ou não a processos de *layoff* e como os implementam, a gestão do número de horas de trabalho e dos conflitos entre o trabalho e a família, a gestão do stresse no trabalho e da forma como a posto de trabalho é concebido, e a existência de desigualdades entre colaboradores) influenciam o bem-estar fisiológico e psicológico dos indivíduos. O autor

apela para que a sustentabilidade humana seja, cada vez mais, tomada em consideração na investigação e na gestão das organizações.

As consequências das práticas da RSE não se esgotam nas questões de nível organizacional. Aliás, o nível de análise individual é o principal foco de atenção desta investigação. Um dos contributos deste estudo sugere que as perceções de RSE influenciam positivamente o PsyCap. Neste contexto, os gestores podem desenvolver o PsyCap dos seus colaboradores através de práticas de RSE, designadamente:

- (a) Assegurar que os colaboradores compreendem que os administradores e gestores preocupam-se com o sucesso da organização no médio e longo prazo e não estão, apenas, preocupados com as dimensões económicas de curto prazo;
- (b) Envolve-los em programas de bem-estar, ginástica no trabalho, disponibilizar seguros de saúde ou outros benefícios que contribuam para melhorar o bem-estar fisiológico e psicológico do colaborador;
- (c) Promover o equilíbrio entre o trabalho e a família e promover a igualdade de género;
- (d) Providenciar que os colaboradores vivenciem experiências de sucesso;
- (e) Incentivá-los a integrar programas de voluntariado, desenvolvidos com o apoio da empresa, tendo em vista objetivos direcionados para melhorar a vida das comunidades locais e/ou do ambiente natural;
- (f) Proporcionar processos de aprendizagem vicariante, nomeadamente através de experiências de formação em contexto de trabalho, de estudos de caso ou de oradores convidados que atuem como exemplos a seguir;
- (g) Apoiar e incentivar os colaboradores a adquirem formação adicional que lhes permita desenvolver competências específicas (sejam competências técnicas ou *soft skills*) que contribuam para um melhor desempenho;
- (h) Assegurar que a empresa cumpra os padrões e as normas éticas profissionais, procure ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona, se preocupe em fazer o que é eticamente correto e que os colaboradores percecionem tais práticas;
- (i) Apoiar os colaboradores e promover o seu tratamento justo e apoiante mesmo em situações mais adversas.

Aduz-se que o impacto do PsyCap dos colaboradores no DPP e nos CCO seja mais expressivo em culturas orientadas para o desempenho. Como Portugal possui uma baixa cotação neste domínio, sugere-se que a equipa de gestão procure contrariar tal característica cultural

incentivando e recompensando os indivíduos que apresentem melhores níveis de desempenho. Pode, para tal: (a) definir objetivos SMART (Locke & Latham, 1990), (b) valorizar vigorosamente a formação e o desenvolvimento de competências, (c) motivar os colaboradores a tomarem iniciativas que beneficiem o desempenho do seu trabalho, (d) desenvolver estilos de comunicação com os colaboradores assertivos e diretos, (e) providenciar, mais frequentemente, *feedback* aos colaboradores, realizar revisões frequentes dos objetivos e do seu desempenho (Schraeder, Becton & Portis, 2007), (f) clarificar o processo de atribuição de gratificações e prêmios aos que têm melhor desempenho, em vez de deixar os colaboradores na incerteza de quais serão os benefícios futuros (Rego, Marques, et al., 2010), e (g) implementar práticas de gestão orientadas para a monitorização do desempenho, definição de objetivos e gestão de incentivos (Bloom et al., 2012).

Na medida que as práticas de RSE influenciam, não somente os *stakeholders* externos, mas também os internos, através do impacto que têm no PsyCap, no EA e, indiretamente, no desempenho dos colaboradores, importa que as empresas assegurem que tais práticas sejam percebidas pelos colaboradores. Dado que possuir colaboradores com elevados níveis de PsyCap, empenhados afetivamente e que se esforcem por apresentar elevados níveis de DPP e de CCO beneficia a organização, é importante que as empresas não só apliquem práticas de RSE como as tornem perceptivas junto dos seus colaboradores. Essa sensibilização não é apenas relevante para as práticas de RSE dirigidas aos colaboradores mas, também, para com as restantes dimensões.

Atendendo a que em outros estudos (Lin et al., 2010) a dimensão discricionária da RSE (medida enquanto filantropia e contributos para a sociedade) influenciava negativamente duas dimensões de CCO (altruísmo e cortesia)¹⁴⁶, os “gestores devem facilitar uma comunicação eficiente das atividades discricionárias da organização aos seus colaboradores” (Lin et al., 2010, p. 367), antes que os atos de filantropia ou de apoio à comunidade tenham lugar, de modo a mitigar ou precaver eventuais efeitos negativos.

O relatório de RSE, de sustentabilidade ou de cidadania empresarial é um meio de comunicação formal que influencia estas perceções – tanto dos *stakeholders* internos quanto dos externos. Observou-se que a existência de relatório de RSE/sustentabilidade influencia pelo menos as perceções dos colaboradores e, até, modera a relação entre essas perceções e o EA de ligação. Os colaboradores desenvolvem o seu sentido de identidade positiva quando se

¹⁴⁶ Não se pode excluir a hipótese de tal resultado ser específico da cultura onde os dados foram obtidos: Taiwan.

identificam com uma empresa que é vista como possuindo características valorizadas socialmente. Por consequência, a publicação de relatórios de RSE/sustentabilidade pode contribuir para maiores níveis de identificação organizacional dos colaboradores, e daí advir maior empenhamento organizacional, e indiretamente, melhores níveis de desempenho individual.

Por outro lado, envolver os colaboradores em programas de voluntariado pode, identicamente, contribuir para reforçar a identificação organizacional do indivíduo, pois é provável que aumente, por exemplo, a preocupação do colaborador com o ambiente ou com a comunidade local, para além do próprio prestígio da organização (D. A. Jones, 2010).

As ações de voluntariado são suscetíveis de conduzir os colaboradores a retribuírem os benefícios que receberam do programa (e.g., ao trabalharem num comité de ação ambiental, os colaboradores podem não só socializar com outros colaboradores, ganhar experiência e *status* e, de modo justificado, distanciarem-se temporariamente do seu trabalho do dia-a-dia; D. A. Jones, 2010) com mais EA, e consequentemente mais DPP e CCO. Adicionalmente, estas atividades também podem contribuir para desenvolver o PsyCap desses colaboradores.

O relatório de RSE/sustentabilidade não é importante somente para os *stakeholders* internos; É-o também, tanto ou mais, para os externos (e.g., clientes, investidores, financiadores, agências financeiras, fornecedores). A sua importância num mundo cada vez mais globalizado é de tal modo expressiva que o maior diretório mundial de relatórios não financeiros inclui um número superior a 40000 relatórios, de mais de 9000 empresas, provenientes de pelo menos 160 países (CorporateRegister.com, 2012). Mais de metade dos relatórios provêm de empresas europeias. A publicação dos relatórios de RSE/sustentabilidade contribui para melhorar a reputação, a imagem e o prestígio das organizações, podendo ainda concorrer para assegurar a legitimidade que as empresas desejam para atuar em determinados mercados. Atendendo a que os fundos de investimentos baseados em critérios éticos – i.e. que tomam em consideração a reputação das empresas neste domínio – estão a crescer (Lo et al., 2008), de igual forma, nesta ótica, a publicação de relatórios de RSE/sustentabilidade torna-se pertinente.

Adicionalmente, obteve-se evidência de que as dimensões de RSE que mais contribuem para a obtenção benefícios ao nível dos colaboradores são as atinentes às responsabilidades éticas e às responsabilidades discricionárias para com os colaboradores. Assim, do ponto de vista da

definição de prioridades estratégicas ao nível da RSE, os gestores devem tomar em consideração tais resultados.

8.3 Limitações e estudos futuros

Esta pesquisa padece de algumas limitações que estudos vindouros devem colmatar. Desde logo, o uso de amostras não probabilísticas, que não garantem a representatividade de todos os indivíduos e empresas, impede que os resultados possam ser generalizados para a população. No primeiro estudo (visando desenvolver a escala de RSE) obteve-se uma amostra de trabalhadores estudantes e antigos alunos de uma escola de ensino superior na área da gestão. Esta abordagem é frequente nos estudos organizacionais mas trabalhos futuros devem considerar uma amostra que reproduza, o mais aproximadamente possível, as características da população alvo. No segundo estudo, apesar de terem sido encetadas iniciativas para obter uma amostra representativa da população que se pretendia estudar, as limitações operacionais, encontradas no momento de recolha de dados, inviabilizaram tal abordagem (e.g., poucas empresas disponibilizaram a listagem completa das pessoas que se encontravam ao serviço para que fosse possível realizar uma sondagem aleatória de modo a seleccionar os colaboradores a incluir na amostra).

Por outro lado, embora se tenha contemplado colaboradores de empresas industriais e de serviços na amostra, as empresas industriais são maioritariamente do sector da celulose e papel, sendo possível que em empresas industriais que desenvolvam outras atividades existam perceções, atitudes e comportamentos distintos. Além disso, nas empresas do sector dos serviços, apesar de apresentarem maior diversidade de atividades, também pode ocorrer o mesmo fenómeno. Estudos futuros devem contemplar empresas com uma variedade maior de sectores de atividade.

Em segundo lugar, a fiabilidade da escala do EA de identificação é inferior ao valor que habitualmente é considerado satisfatório (0,70), pelo que se sugere que estudos futuros testem e melhorem as propriedades psicométricas do instrumento de medida do EA. Igualmente a multidimensionalidade desta escala deve ser investigada com mais detalhe (e.g., aferir se a existência de itens redigidos pela negativa na escala de EA influencia a sua validade; investigar se a bidimensionalidade se confirma noutras amostras).

Um terceiro aspeto é que não se obteve informação sobre algumas características dos inquiridos como, por exemplo, o estado civil, o número de filhos, a área funcional, a posição

hierárquica, o número de anos de experiência profissional. Estas variáveis podem também influenciar/moderar algumas das relações pesquisadas. A introdução de tais questões podia inviabilizar o anonimato das respostas, pelo menos na ótica do inquirido. À medida que a empresa é mais pequena, aumenta a probabilidade do indivíduo sentir que as suas respostas podem não ficar anónimas.

Quarto fator a mencionar, é que a escala de perceções de RSE não contempla todos os *stakeholders*, podendo ser pertinente incluir itens que contemplem perceções atinentes a outros *stakeholders* (e.g., na dimensão económica aferir as responsabilidades da empresa para com os fornecedores). Coloca-se, todavia, a questão de saber se os colaboradores têm acesso a informação que lhes permita responder adequadamente a tais itens. Se os colaboradores são ou não capazes de distinguir tais responsabilidades é uma questão que estudos futuros podem explorar.

Em quinto lugar, é ainda possível que as perceções dos colaboradores não sejam precisas ou que sejam mais exatas em algumas dimensões do que noutras (e.g., nas práticas de RSE dirigidas aos colaboradores). No entanto, independentemente da precisão das perceções dos colaboradores, de acordo com a teoria da identidade social, são as perceções dos membros organizacionais que são importantes para determinar o autoconceito destes e não qualquer medida objetiva do desempenho social da empresa (D. K. Peterson, 2004). Ou seja, são essas perceções que determinam as suas atitudes e comportamentos no trabalho e não a “realidade” em si.

Em sexto lugar, atendendo a que o DPP e os COO foram descritos pelos superiores hierárquicos, os riscos de variância do método comum (P. M. Podsakoff et al., 2003; P. M. Podsakoff & Organ, 1986) são reduzidos. Apesar disso, reconhece-se que a presente pesquisa não está isenta de tais riscos no que concerne às variáveis independentes e mediadoras (perceções de RSE, PsyCap e EA), cujas cotações foram obtidas num único instrumento, num mesmo período no tempo. Procurou-se evitar tais efeitos contaminadores através dos procedimentos enunciados no capítulo 6 (secção 6.4.3). Acresce que o teste do fator único de Harman (1967)¹⁴⁷ sugere que a variância do método comum não é uma séria ameaça à validade do estudo dado que: (a) emergiram oito fatores com valores próprios superiores a um e (b) o primeiro fator explica apenas 31,7% da variância total dos dados.

¹⁴⁷ Realizado com todos os itens considerados no MEE (Figura 7.1 e 7.2) para as perceções de RSE, PsyCap e EA.

Estudos futuros podem obter a informação em diferentes momentos no tempo (i.e., abordagens longitudinais) para as variáveis independentes e mediadoras. Por exemplo, obter as cotações das percepções de RSE num momento do tempo e só dois meses depois as respostas relativas ao PsyCap e ao EA. Tal abordagem, porém, de igual modo apresenta desvantagens: (a) é provável que o atrito possa ocorrer (i.e., existirem pessoas que respondam ao primeiro questionário e que não respondam ao segundo); (b) a complexidade do processo de recolha de dados aumenta, o que possivelmente conduz a uma menor aderência das empresas a tais pesquisas; (c) preservar o anonimato das respostas torna-se mais complexo.

Outro ponto a ter em conta é o facto de também ser possível que as respostas atinentes às percepções de RSE, PsyCap e EA sejam influenciadas pela deseabilidade social – i.e., escolha sistemática das respostas favoráveis no momento da autodescrição. Em estudos futuros, o seu efeito pode ser controlado introduzindo no questionário escalas que meçam este fenómeno (e.g., a escala de Reynolds, 1982).

Um oitavo ponto é que a presente pesquisa aplicou MEE para o seu teste empírico. Tais modelos exigem amostras de grande dimensão. Pese embora a dimensão amostral do estudo 2 ser adequada face a critérios defendidos por diversos autores (Anderson & Gerbing, 1988; Hair et al., 2006), não é suficiente atendendo a critérios mais exigentes de outros (Bentler & Chou, 1987). Pesquisas futuras deverão contemplar dimensões amostrais superiores.

Em nono lugar, tratando-se esta pesquisa de um estudo correlacional, não é possível inferir a partir dela o nexos de causalidade entre as variáveis independentes e dependentes. Pode suceder que outras relações causais sejam plausíveis. Os indivíduos com maiores níveis de EA descrevem as suas organizações de modo mais positivo, dado que, ao desenvolverem laços afetivos mais fortes com a organização, sentem-se impelidos a fazê-lo. O mesmo pode ocorrer com o PsyCap: os indivíduos possuidores de mais elevados níveis de autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo, podem “ver” a organização de modo mais favorável, interpretar os processos e práticas da empresa de modo mais positivo e, conseqüentemente, possuírem percepções de RSE superiores. Por outro lado, também é possível que os elevados níveis de desempenho obtidos pelos colaboradores aumentem os seus níveis de autoeficácia e de PsyCap (Youssef & Luthans, 2011). Estudos posteriores deverão adotar abordagens metodológicas experimentais e/ou estudos longitudinais visando ultrapassar esta limitação.

Em décimo e último lugar, deve referir-se que, embora os resultados dos coeficientes de correlação intraclasses do PsyCap, do EA, do DPP e dos CCO sugiram que a agregação ao nível organizacional não se justifica, os valores para as percepções de RSE indicam que uma análise multinível poderia, porventura, ser mais adequada. As práticas de RSE são habitualmente consistentes e uniformes ao nível das organizações mas variam entre elas. Uma análise multinível captará melhor tais dinâmicas. Estudos vindouros deverão considerar tal abordagem. Atendendo a que alguns superiores hierárquicos descreveram o desempenho individual de mais do que um subordinado, de igual modo não é despidendo investigar eventuais efeitos de equipa que podem advir da influência que o superior hierárquico exerce no desempenho do colaborador, bem como nas suas percepções e no desenvolvimento do seu PsyCap e dos laços afetivos para com a organização.

Serão igualmente pertinentes estudos que:

- (a) Testem outras variáveis mediadoras como a confiança, o significado no trabalho, a identificação organizacional, as emoções positivas, o bem-estar psicológico;
- (b) Estudem outras variáveis moderadoras, tanto de nível individual (o estado civil, o número de filhos, o nível hierárquico, a área funcional, os valores, a importância atribuída à RSE) quanto organizacional (a propriedade do capital da empresa de natureza familiar *versus* não familiar, o tipo de empresa – doméstica *versus* multinacional; outros sectores de atividade);
- (c) Testem se o PsyCap modera a relação entre as percepções de RSE→EA e as percepções de RSE→desempenho individual;
- (d) Contemplem, para além das medidas subjetivas de desempenho, outras de natureza objetiva (e.g., produtividade, volume de vendas, satisfação do cliente);
- (e) Obtenham as notações de desempenho individual em diversas fontes (e.g., os superiores, os pares, os próprios e os subordinados);
- (f) Investiguem os fatores que promovem ou facilitam a formação das percepções de RSE. Ou seja, importa saber como as empresas devem proceder para que as suas práticas e políticas de RSE adquiram significado na mente dos seus colaboradores;
- (g) Comparem a importância da existência de relatórios de RSE/sustentabilidade *versus* outros meios de comunicação formal ou informal das práticas de RSE (e.g., divulgação das práticas de RSE nos sítios da Internet das empresas, na Intranet, em reuniões internas, *newsletters* corporativas) na formulação das percepções de RSE;

- (h) Investiguem os efeitos das percepções de RSE no PsyCap, no EA e no desempenho ao nível da equipa ou da organização, designadamente através de estudos multinível.

8.4 Comentários finais

Esta pesquisa sugere que a RSE deve ser investigada ao nível individual e contribui para colmatar o hiato existente no tema. Os resultados indicam que as percepções de RSE predizem, diretamente, o PsyCap e o EA e, indiretamente, o desempenho individual. A implementação de práticas socialmente responsáveis nas empresas contribui para obter resultados que estas valorizam. Youssef e Luthans (2011) sugerem que o “atual contexto económico, político, social e ético sugere a necessidade urgente de mais positividade nas organizações (...) estando as ciências organizacionais bem posicionadas para contribuir neste domínio” (p. 21). A implementação de práticas socialmente responsáveis pode ser um meio para desenvolver tal positividade.

As percepções de RSE também têm impactos positivos no EA. Atendendo a que (a) os locais de trabalho são cada vez mais interdependentes, (b) o desempenho organizacional sustentável está cada vez mais dependente da qualidade dos relacionamentos das pessoas no trabalho, (c) as carreiras são cada vez mais versáteis, (d) os colaboradores estão cada vez menos ligados às organizações e mais aos relacionamentos, então, “a lealdade e o empenhamento [dos indivíduos] para com as organizações estão cada vez mais alicerçados em bases sociais e relacionais e menos nas económicas” (Ragins & Dutton, 2007, p. 7). Desenvolver e implementar práticas de RSE, nomeadamente as orientadas para os colaboradores, pode contribuir para desenvolver tais alicerces sociais e relacionais o que, por sua vez, é provável que contribua para mais elevados níveis de EA.

Diversos estudos têm demonstrado que as melhores empresas para trabalhar gerem de modo mais eficaz as relações humanas no trabalho, sem por isso sacrificarem a sua eficácia (Meyer, 2009). As mudanças que as organizações atuais vivenciam, traduzem-se, ao nível dos colaboradores, em incerteza e insegurança no trabalho, angústia e afastamento psicológico; contaminam a confiança nos processos de mudança e contribuem para maiores níveis de cinismo organizacional. A “consequência natural pode ser a redução do empenhamento do colaborador para com a organização” (Meyer, 2009, p. 44). As organizações necessitam de pessoas empenhadas para implementarem as mudanças requeridas, de modo a serem bem-sucedidas, num ambiente crescentemente competitivo e em constante mudança. Investir

em práticas de RSE e garantir que estas são perceptivas aos olhos dos colaboradores pode concorrer para reforçar esse empenhamento.

Os desenvolvimentos no âmbito dos estudos organizacionais positivos mostram que as organizações que implementam e aperfeiçoam, ao longo do tempo, as suas práticas positivas igualmente melhoram o seu desempenho em termos de rendibilidade, produtividade, qualidade, satisfação do cliente e retenção dos colaboradores (Cameron & Spreitzer, 2012a). Melhorar o desempenho social das empresas contribuiu para obter resultados benéficos para os colaboradores e, conseqüentemente, para as organizações. As palavras de Rosabeth Moss Kanter conferem sentido aos resultados desta pesquisa:

As empresas excelentes trabalham para criar riqueza (...) mas, nas opções que tomam sobre como a obter, pensam em construir organizações duradouras. Elas investem no futuro tendo presente as necessidades das pessoas e da sociedade. (...) As empresas são mais do que meros instrumentos para gerar dinheiro; são também um veículo para alcançar objetivos sociais e proporcionar vidas com significado para quem trabalha nelas. (Kanter, 2011, p. 68)

São diversas as empresas que “fazem mais” do que falar de compromissos para com a sociedade, de relações laborais, de proteção ambiental, do governo da sociedade e de responsabilização da cadeia de fornecimento (Beard et al., 2011). A Royal DSM (da Holanda), a Southwest Airlines (dos EUA), o Broad Group (da China), a Potash Corporation (do Canadá) e a Unilever (do Reino Unido/Holanda) são exemplos de grupos económicos que não só colocam estes temas no âmago da sua lógica corporativa interna, como obtêm sucesso comercial, o que conduz Beard et al. (2011) a afirmarem: “as empresas fazerem o que é correto não é incompatível com o imperativo de obter resultados” (p. 89).

REFERÊNCIAS

- Acar, W., Aupperle, K. E. & Lowy, R. M. (2001). An empirical exploration of measures of social responsibility across the spectrum of organizational types. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(1), 26-57.
- Adams, J., Khan, H. T. A., Raeside, R. & White, D. I. (2007). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students*. New Delhi: SAGE Publications.
- Adams, J. A. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A. & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Aiken, L. S., West, S. G. & Reno, R. R. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks: CA: Sage Publications.
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality and behavior* (2nd ed.). New York, NY: Open University Press.
- Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alexander, G. J. & Buchholz, R. (1978). Corporate social performance and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21, 479-486.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 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 Behavior*, 49, 252-276.
- Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C. & Russell, J. E. A. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference? *Human Resource Management Review*, 10(1), 97-114.
- Allison, P. D. (2003). Missing data techniques for structural equation modeling. *Journal of Abnormal Psychology*, 112(4), 545-557.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness of fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155-173.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Angelidis, J. & Ibrahim, N. A. (2004). An exploratory study of the impact of degree of religiousness upon an individual's corporate social responsiveness orientation. *Journal of Business Ethics*, 51(2), 119-128.
- Arbuckle, J. L. (2010a). AMOS 19.0.0 (Version 2.0). Meadville, PA: Amos Development Corporation. Acedido em <http://amosdevelopment.com>
- Arbuckle, J. L. (2010b). IBM SPSS Amos 19 User's Guide. Chicago, IL: Amos Development Corporation.

- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashmos, D. P. & Duchon, D. (2000). Spirituality at work. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Aspinwall, L. G. & Staudinger, U. M. (Eds.). (2002). *A psychology of Human Strengths: Fundamental Questions and Future Directions for a Positive Psychology*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Atinc, G., Simmering, M. J. & Kroll, M. J. (2012). Control variable use and reporting in macro and micro management research. *Organizational Research Methods*, 15(1), 57-74.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B. & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Aupperle, K. E., Hatfield, J. D. & Carroll, A. B. (1983). *Instrument Development and Application in Corporate Social Responsibility*. Paper presented at the Academy of Management Proceedings.
- Avey, J. B., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 282-294.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2008). A call for longitudinal research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 705-711.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17-28.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L. & Pigeon, N. G. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384-401.
- Avey, J. B., Patera, J. L. & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader*. New York: McGraw-Hill.

- Bachrach, D. G., Bendoly, E. & Podsakoff, P. M. (2001). Attributions of the “causes” of group performance as an alternative explanation of the relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1285-1293.
- Bachrach, D. G., Powell, B. C., Bendoly, E. & Richey, R. G. (2006). Organizational citizenship behavior and performance evaluations: Exploring the impact of task interdependence. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 193-201.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A. & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Baer, R., Goldman, M. & Juhnke, R. (1977). Factors affecting prosocial behavior. *Journal of Social Psychology*, 103(2), 209-216.
- Bagozzi, R. P. & Baumgartner, H. (1994). The evaluation of structural equation models and hypothesis testing. In R. P. Bagozzi (Ed.), *Principles of Marketing Research* (pp. 386-422). Cambridge: Blackwell Business.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, H. & Pieters, R. (1998). Goal-directed emotions. *Cognition and Emotion*, 12(1), 1-26.
- Bagozzi, R. P. & Phillips, L. W. (1982). Representing and testing organizational theories: A holistic construal. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 459-489.
- Baltes, B. B., Zhdanova, L. S. & Parker, C. P. (2009). Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*, 62(5), 669-700.
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. In D. A. Goslin (Ed.), *Handbook of Socialization Theory and Research* (pp. 213-262). Chicago: Rand McNally.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1977b). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1988). Organizational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management*, 13, 275-302.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 120-136). Oxford: Blackwell.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bandura, A. & Locke, E. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Baron, D. (2001). Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10, 7-45.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.

- Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83(5), 762-765.
- Bartlett, K. R. (2001). The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 335-352.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Beard, A., Hornik, R., Wang, H., Ennes, M., Rush, E. & Presnal, S. (2011). It's hard to be good. *Harvard Business Review*, 89(11), 88-96.
- Beasley, T. M. (2008). Seemingly unrelated regression (SUR) models as a solution to path analytic models with correlated errors. *Multiple Linear Regression Viewpoints*, 34(1), 1-7.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Becker, T. E., Klein, H. J. & Meyer, J. P. (2009). Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 419-452). New York: NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Bell, D., Deighton, J., Reinartz, W. J., Rust, R. T. & Swartz, G. (2002). Seven barriers to customer equity management. *Journal of Service Research* 5(1), 77-85.
- Benson, J. & Bandalos, D. L. (1992). Second-order confirmatory factor analysis of the reactions to tests scale with cross-validation. *Multivariate Behavioral Research*, 27(3), 459-487.
- Bentler, P. M. & Chou, C.-P. (1987). Practical issues in structural modeling. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 78-117.
- Bergami, M. & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Bergman, M. E., Benzer, J. K. & Henning, J. B. (2009). The role of individual differences as contributors to the development of commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 217-252). New York: Routledge.
- Bielby, D. D. (1992). Commitment to work and family. *Annual Review of Sociology*, 18(1), 281-302.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communications criteria of fairness. In R. Lewicki, M. Bazerman & B. Sheppards (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Biswas, S. & Varma, A. (2007). Psychological climate and individual performance in India: Test of a mediated model. *Employee Relations*, 29(6), 664-676.

- Blackburn, V. L., Doran, M. & Shrader, C. B. (1994). Investigating the dimensions of social responsibility and the consequences for corporate financial performance. *Journal of Managerial Issues* 6, 195-212.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions, and New Directions* (pp. 349-381). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bliese, P. D. & Halverson, R. R. (1998). Group size and measures of group-level properties: an examination of eta-squared and ICC values. *Journal of Management*, 24(2), 157-172.
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R. & Van Reenen, J. (2012). Management practices across firms and countries. *Academy of Management Perspectives*, 26(1), 12-33.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*. New York: Wiley.
- Borman, W. C., Buck, D. E., Hanson, N. A., Motowidlo, S. J., Stark, S. & Drasgow, F. (2001). An examination of the comparative reliability, validity, and accuracy of performance ratings made using computerized adaptive rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 86, 965-973.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. C. Borman & Associates (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D. & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 52-69.
- Bourque, L. B. & Clark, V. (1992). *Processing Data: The Survey Example* (Vol. 85). Newbury Park: SAGE Publications.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2006). Do CSR policies affect employees' commitment to their organisations? *People Management*, 12(3), 52-52.
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2006). Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks. *Corporate Communications*, 11(3), 232-248.
- Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2008a). Factors Influencing social responsibility disclosure by portuguese companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685-701.
- Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2008b). Social responsibility disclosure: A study of proxies for the public visibility of Portuguese banks. *The British Accounting Review*, 40(2), 161-181.
- Brewerton, P. & Millward, L. (2001). *Methods of Data Collection*. London: SAGE Publications.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.

- Brown, M. E., Treviño, L. K. & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 230-251.
- Brown, S. P. & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Brown, T. J. & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate Associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. & Kaufman, J. D. (2002). Contemporary perspectives on the study of psychological climate: A commentary. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 325-340.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). Assumptions about the nature of science. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (pp. 1-35). Portsmouth, NH: Heinemann.
- Burroughs, S. M. & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of Community Psychology*, 26(6), 509-532.
- Burton, B. K. & Goldsby, M. (2009). Corporate Social responsibility orientation, goals, and behavior: A study of small business owners. *Business Society*, 48(1), 88-104.
- Burton, B. K. & Hegarty, W. H. (1999). Some determinants of student corporate social responsibility orientation. *Business & Society*, 38(2), 188-205.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural Equation Modeling with Lisrel, Prelis, and Simplis: Basic concepts, applications, and programming*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cacioppe, R., Forster, N. & Fox, M. (2008). A survey of managers' perceptions of corporate ethics and social responsibility and actions that may affect companies' success. *Journal of Business Ethics*, 82, 681-700.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Cameron, K. S. (2008). Paradox in positive organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7-24.
- Cameron, K. S., Bright, D. & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
- Cameron, K. S. & Caza, A. (2004). Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (2003a). Foundations of positive organizational scholarship. In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (Eds.) (2003b). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2012a). Introduction: What is positive about positive organizational scholarship? In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 1-14). New York: NY: Oxford University Press.

- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2012b). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: NY: Oxford University Press.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman & Society for Industrial and Organizational Psychology (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-69). San Francisco: Jossey-Bass.
- Carmeli, A., Gilat, G. & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Carmeli, A., Gilat, G. & Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92-104.
- Carr, A. (2004). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Human Strengths*. New York, NY: Brunner-Routledge.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K. & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 605-619.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1998). The four faces of corporate citizenship. *Business & Society Review*, 100/101, 1-7.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: concepts and practices. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 19-46). Oxford: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2006). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management* (6th International student ed.). Mason, OH: Thomson.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carver, C. S. & Scheier, M. S. (2002). Optimism. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook Of Positive Psychology* (pp. 231-243). Oxford: Oxford University Press.
- Caza, A. & Cameron, K. S. (2008). Positive Organization Scholarship: What does it achieve? In S. Clegg & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Behavior: Volume 2: Macro Approaches* (pp. 99-116). New York: Sage.
- CECOA (2004). Responsabilidade Social das Empresas – Estado da Arte em Portugal - 2004. Lisboa: Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins. Acedido em <http://www.bcsdportugal.org/files/236.pdf>
- Center for Ethical Business Cultures (2005). *Corporate Social Responsibility: The Shape of a History, 1945-2004*. Working Paper no. #1, Opus College of Business, University of St. Thomas - Minnesota, MN. Acedido em http://www.cebcglobal.org/uploaded_files/pdf/CSR_-_The_Shape_of_a_History_-_working_paper_2005.pdf
- Chan, D. (2000). Detection of differential item functioning on the Kirton Adaption-Innovation Inventory using multiple-group mean and covariance structure analyses. *Multivariate Behavioral Research*, 35(2), 169-199.

- Chen, C.-H. & Indartono, S. (2011). Study of commitment antecedents: The dynamic point of view. *Journal of Business Ethics*, 103(4), 529-541.
- Chen, D. J. Q. & Lim, V. K. G. (2012). Strength in adversity: The influence of psychological capital on job search. *Journal of Organizational Behavior*. doi: 10.1002/job.1814.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L. & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which? *Journal of Social Psychology*, 149, 119-124.
- Cheng, B., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2011). Corporate social responsibility and access to finance. *Harvard Business School Research Paper No. 1847085*. Acedido em <http://ssrn.com/paper=1847085>.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. & House, R. J. (Eds.) (2008). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies*. New York: Lawrence Erlbaum.
- Cialdini, R. B. (1993). *Influence: Science and practice* (3rd ed.). Glenview, IL: Scott Foresman.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cochran, P. L. & Wood, R. A. (1984). Corporate social responsibility and financial performance. *Academy of Management Journal*, 27, 42-56.
- Coelho, P. R. P., McClure, J. E. & Spry, J. A. (2003). The social responsibility of corporate management: A classical critique. *Mid-American Journal of Business*, 18(1), 15-24.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 86, 278-321.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Collins, C. M., Steg, L. & Koning, M. A. S. (2007). Customers' values, beliefs on sustainable corporate performance, and buying behavior. *Psychology and Marketing*, 24(6), 555-577.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A metaanalytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Comissão Europeia. (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. COM(2001) 366 final. Bruxelas. Acedido em http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/pt/com/2001/com2001_0366pt01.pdf.
- Comissão Europeia. (2002). *Um contributo das empresas para o desenvolvimento sustentável*. Comunicação da Comissão relativa à Responsabilidade Social das Empresas, COM(2002) 347 final. Acedido em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:PT:PDF>.
- Comissão Europeia. (2006). *Implementação da parceria para o crescimento e o emprego: Tornar a Europa um pólo de excelência em termos de responsabilidade social das empresas*. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho e ao Comité Económico e

Social Europeu, COM(2006) 136 final. Acedido em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:PT:PDF>.

- Comissão Europeia. (2011). *Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões, COM(2011) 681 final, Bruxelas. Acedido em [http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM\(2011\)0681_PT.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM(2011)0681_PT.pdf).
- Compton, W. C. (2005). *An Introduction to Positive Psychology*. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.
- Conway, J. M. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, 9(4), 309-329.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- CorporateRegister.com. (2012). 2012 Global Winners&Reporting Trends: CorporateRegister.com. Acedido em <http://www.corporateregister.com/a10723/45590-12th-11762220C1759774000T-GI.pdf>
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 927-946.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *Journal of Management Studies*, 37, 904-930.
- Coyle-Shapiro, J. A. M. & Kessler, I. (2002). Exploring reciprocity through the lens of the psychological contract: Employee and employer perspectives. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 11(1), 69-86.
- Crainger, S. (2000). *The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought & Practice*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D. (Eds.). (2008). *The Oxford Handbook of CSR*. Oxford: Oxford University Press.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Crossley, C. R., Bennet, R. J., Jex, S. M. & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1031-1042.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C. & Rego, A. (2005). Paths to Positivity: Exploring the Dynamics of Positive Organizing. *FEUNL Working Paper*, 473. Acedido em <http://ssrn.com/abstract=882783>
- Cunha, M. P. & Rego, A. (2008). Culture and management in Portugal: From the empire to the union. In J.-F. Chanlat, E. Davel, J.-P. Dupuis (Ed.), *Gestion en Contexte Interculturel: Approches, Problématiques, Pratiques et Plongées*. Québec: Les Presses de l'Université Laval et UQAM.
- Cunha, M. P., Rego, A. & Cunha, R. C. (2007). *Organizações Positivas*. Lisboa: Dom Quixote.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7ª ed.). Lisboa: RH Editora.

- Cunha, M. P., Rego, A. & Leal, S. (2012). *How the employees' perceptions of corporate social responsibility predict their psychological capital through the mediating role of happiness*. Paper presented at the 5th International Colloquium on Business & Management (ICBM)/4th International Conference on Business & Management Education (ICBME), 9-12 July, Thailand. <https://sites.google.com/site/icbmbangkok2/proceedings-2012>
- Daft, R. L. (2007). *Understanding the Theory and Design of Organizations* (9th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Daily, B. F., Bishop, J. W. & Govindarajulu, N. (2009). Conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243-256.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241-1255.
- Daniels, K. & Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine*, 50(5), 304-309.
- Darlington, R. B. (1968). Multiple regression in psychological research and practice. *Psychological Bulletin*, 69(3), 161-182.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore corporate social responsibilities? *California Management Review of Business*, 2, 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-51.
- de los Salmones, M. G., Crespo, A. H. & Bosque, I. R. d. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580-590.
- Deckop, J. R., Cirka, C. C. & Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47(2), 101-113.
- Diamantopoulos, A. & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618-634.
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2012). The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment. *Business & Society*. doi: 10.1177/0007650312439534
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(49-64).
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1994). Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review of Business*, 19, 252-284.
- Donaldson, T. & Dunfee, T. W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Driscoll, C. & Starik, M. (2004). The primordial stakeholder: Advancing the conceptual consideration of stakeholder status for the natural environment. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 55-73.
- Duarte, A. P. (2011). *Corporate Social Responsibility from an Employees' Perspective: Contributes for Understanding Job Attitudes*. Tese de Doutorado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.
- Duarte, A. P. & Neves, J. (2010). Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. In E. Vaz & V. Meirinhos (Eds.),

Recursos Humanos: Das Teorias às Boas Práticas (Vol. 111-125). Penafiel: Editorial Novembro.

- Dusuki, A. W. & Yusof, T. F. M. T. M. (2008). The pyramid of corporate social responsibility model: Empirical evidence from Malaysian stakeholder perspectives. *Malaysian Accounting Review*, 7(2), 29-54.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Echambadi, R., Campbell, B. & Agarwal, R. (2006). Encouraging best practice in quantitative management research: An incomplete list of opportunities. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1801-1820.
- Edmondson, V. C. & Carroll, A. B. (1999). Giving back: An examination of the philanthropic motivations, orientations and activities of large black-owned businesses. *Journal of Business Ethics*, 19(2), 171-179.
- Efron, B. (1987). Better bootstrap confidence intervals. *Journal of the American Statistical Association*, 82, 171-185.
- Efron, B. & Tibshirani, R. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*. New York: Chapman and Hall.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamer, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (2001). A 2*2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology & Marketing*, 80, 501-519.
- Enders, C. K. (2010). *Applied Missing Data Analysis*. New York, NY: Guilford Publications.
- Erdheim, J., Wang, M. & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality & Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Esteves, M. T. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário Português*. Tese de Doutoramento, ISCTE - IUL, Lisboa. Acedido em <http://hdl.handle.net/10071/1329>
- Etheredge, J. M. (1999). The perceived role of ethics and social responsibility: An alternative scale structure. *Journal of Business Ethics*, 18(1), 51-64.
- Evans, W. R. & Davis, W. D. (2011). An examination of perceived corporate citizenship, job applicant attraction, and CSR work role definition. *Business & Society*, 50(3), 456-480.
- Evans, W. R., Davis, W. D. & Frink, D. D. (2011). An examination of employee reactions to perceived corporate citizenship. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(4), 938-964.
- Evans, W. R., Goodman, J. M. & Davis, W. D. (2011). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24, 79-97.
- Farh, J. L., Earley, P. C. & Lin, S. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farh, J. L., Zhong, C. B. & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China. *Organizational Science*, 15(2), 241-253.

- Farrell, A. M. (2010). Insufficient discriminant validity: A comment on Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009). *Journal of Business Research*, 63(3), 324-327.
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 364-378.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. & Uggerslev, K. L. (2008a). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 805-828.
- Fassina, N. E., Jones, D. A. & Uggerslev, K. L. (2008b). Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161-188.
- Feddersen, T. & Gilligan, T. (2001). Saints and markets: activists and the supply of credence goods. *Journal of Economics and Management Strategy*, 10, 149-171.
- Flamholtz, E. & Kannan-Narasimhan, R. (2005). Differential impact of cultural elements on financial performance. *European Management Journal*, 23(1), 50-64.
- Fogler, H. R. & Nutt, F. (1975). A note on social responsibility and stock valuation. *Academy of Management Journal*, 18, 155-160.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fox, S. & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-429.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. London: Yale University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freixo, M. J. V. (2009). *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In B. M. Staw & R. L. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133-187). Greenwich, CT: JAI Press.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Friedman, M. (1970, September 13th). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 32-33, 122, 126.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, 60, 1-9.
- Gardner, W. L. & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270-281.

- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51-71.
- Gavin, J. F. & Maynard, W. S. (1975). Perceptions of corporate social responsibility. *Personnel Psychology*, 28(3), 377-387.
- Gavin, J. H. & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gelfand, M. J., Erez, M. & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gelin, M. N. & Zumbo, B. D. (2007). Operating characteristics of the DIF MIMIC approach using Jöreskog's covariance matrix with ML and WLS estimation for short scales. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 6(2), 573-588.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. Hoboken, NJ: Jossey-Bass.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2), 153-170.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2002). *Organizational Behavior* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Gerbing, D. W. & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-186.
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L. & Dunn, C. (Eds.). (2005). *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Social Responsibility*. Greenwich, CT: Information Age.
- Gibson, C. B. (1999). Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures. *Academy of Management Journal*, 42(2), 138-152.
- Gillham, J. E. & Seligman, M. E. (1999). Footsteps on the road to a positive psychology. *Behaviour Research And Therapy*, 37 Suppl 1, S163-173.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.
- Godfrey, P. C., Hatch, N. W. & Hansen, J. M. (2010). Toward a general theory of CSRs. *Business & Society*, 49(2), 316-344.
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L. & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367.
- Gorden, W. I., Anderson, C. M. & Bruning, S. D. (1992). Employee perceptions of corporate partnership: An affective-moral quid pro quo. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 5(1), 75-85.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graham, J., Olchowski, A. & Gilreath, T. (2007). How many imputations are really needed? Some practical clarifications of multiple imputation theory. *Prevention Science*, 8(3), 206-213.

- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 8, pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 4(4), 249-270.
- Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guo, S. (2005). Analyzing grouped data with hierarchical linear modeling. *Children and Youth Services Review*, 27(6), 637-652.
- Guttman, L. & Levy, S. (1982). On the definition and varieties of attitude and wellbeing *Social Indicators Research*, 10(2), 159-174.
- Habisch, A. & Jonker, J. (2005). Introduction. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (pp. 1-10). Heidelberg: Springer.
- Hackman, J. R. (2009). The point of POB: Rejoinder. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 321-322.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Harman, H. H. (1967). *Modern Factor Analysis*. Chicago:IL: University of Chicago Press.
- Harris, G. E. & Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(3), 159-169.
- Harris, M. M. & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41(1), 43-62.
- Harrison, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305-325.
- Hart, S. (1995). A natural resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408-420.
- Herrbach, O. & Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.
- Herremans, I. M., Akathaporn, P. & McInnes, M. (1993). An investigation of corporate social responsibility reputation and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 18, 587-604.

- Herzberg, F. (2000). A teoria motivação-higiene. In C. A. Marques & M. P. e. Cunha (Eds.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas* (2ª ed., pp. 43-65). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Hillman, A. & Keim, G. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22, 125-139.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Hoffman, B. J. & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire: UK: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hofstede, G. (nd-a). What about Portugal? Acedido a 06.04.2012, em <http://geert-hofstede.com/portugal.html>
- Hofstede, G. (nd-b). What about the USA? Acedido a 20.07.2012, em <http://geert-hofstede.com/united-states.html>
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.
- Hogg, M. A. & Terry, D. J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hopkins, S. M. & Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *Journal of Psychology*, 140(5), 477-498.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
- House, R. J. & GLOBE. (2004). GLOBE Phase 2 Aggregated Societal Level Data for Leadership Scales: May 17, 2004. Acedido em <http://business.nmsu.edu/wordpress/wp-content/uploads/2010/05/GLOBE-Phase-2-Aggregated-Societal-Level-Data-for-Leadership-Scales-May-17-2004.xls>.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks:CA: SAGE Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., . . . GLOBE. (1999). *Cultural Influences on Leadership and Organizations: Advances in Global Leadership* (Vol. 1, pp. 171-233). Stanford, CT: JAI Press.
- House, R. J., Javidan, M., Hanges, P. & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.
- Howard, A. (Ed.). (1995). *The Changing Nature of Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Howell, D. C. (2007). The treatment of missing data. In W. Outhwaite & S. P. Turner (Eds.), *The SAGE Handbook of Social Science Methodology*. (pp. 208-224). London, UK: SAGE Publications.

- Hoyle, R. H. (2000). Confirmatory factor analysis. In H. Tinsley & S. Brown (Eds.), *Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling* (pp. 465-497). San Diego, CA: Academic Press.
- Hu, L.-t. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1-55.
- Hulin, C. L. (1990). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In M. D. Dunnette, L. M. Hough & H. C. Triandis (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Hunt, S. D., Kiecker, P. L. & Chonko, L. B. (1990). Social responsibility and personal success: A Research Note. *Journal of the Academy of Marketing Science, 18*(3), 239-244.
- Hunt, S. T. (2002). On the virtues of staying 'Inside of the Box': Does organizational citizenship behavior detract from performance in Taylorist jobs? *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1-2), 152-159.
- Ibrahim, N. A., Angelidis, J. & Howard, D. (2006). Corporate social responsibility: A comparative analysis of perceptions of practicing accountants and accounting students. *Journal of Business Ethics, 66*(2/3), 157-167.
- Ibrahim, N. A. & Angelidis, J. P. (1994). Effect of board members' gender on corporate social. *Journal of Applied Business Research, 10*(1), 35-40.
- Ibrahim, N. A. & Angelidis, J. P. (1995). The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors? *Journal of Business Ethics, 14*(5), 405-410.
- Ibrahim, N. A., Howard, D. P. & Angelidis, J. P. (2003). Board members in the service industry: An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility orientation and directorial type. *Journal of Business Ethics, 47*(4), 393-401.
- Ibrahim, N. A., Howard, D. P. & Angelidis, J. P. (2008). The relationship between religiousness and corporate social responsibility orientation: Are there differences between business managers and students? *Journal of Business Ethics, 78*(1/2), 165-174.
- Ibrahim, N. A. & Parsa, F. (2005). Corporate social responsiveness orientation: Are there differences between U.S. and french managers? *Review of Business, 26*(1), 27-33.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M. & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 94*(4), 945-959.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 92*, 269-277.
- Jamali, D. & Sidani, Y. (2008). Classical vs. modern managerial CSR perspectives: Insights from Lebanese context and cross-cultural Implications. *Business & Society Review, 113*(3), 329-346.
- James, L. R., Mulaik, S. A. & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational Research Methods, 9*(2), 233-244.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research, 58*(6), 705-714.
- Jaros, S. (2009). Measurement of commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 347-381). New York: NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Jaussi, K. S. (2007). Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80*(1), 51-61.

- Javidan, M. & Dastmalchian, A. (2009). Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 41-58.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Jennings, P. & Zandbergen, P. (1995). Ecologically sustainable organizations: an institutional approach. *Academy of Management Review*, 20, 1015-1052.
- Jensen, S. M. & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18(2), 254-273.
- Jesuíno, J. C. (2002). Latin Europe cluster: From South to North. *Journal of World Business*, 37, 81-89.
- Johnson, J. W. (2003). Toward a better understanding of the relationship between personality and individual job performance. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work* (pp. 83-120). San Francisco: Jossey-Bass.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857-878.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404-437.
- Jones, T. & Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24, 206-221.
- Jöreskog, K. G. (2000). Interpretation of R^2 revisited. Acedido em <https://mywebspace.wisc.edu/rlbrown3/web/library/R2.pdf>
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1982). Recent developments in structural equation modeling. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 404-404.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (2006). *LISREL 8.80 for Windows [Computer Software]*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Joyce, W. F. & Slocum, J. W., Jr. (1984). Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27(4), 721-742.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits-self esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability-with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaler, J. (2009). An optimally viable version of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 86, 297-321.
- Kalshoven, K., Hartog, D. N. D. & Hoogh, A. H. B. D. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Kanter, R. M. (2011). How great companies think differently. *Harvard Business Review*, 89(11), 66-78.
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N. & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162-176.
- Kassinis, G. I. & Panayiotou, A. (2006). Perceptions matter. *Journal of Corporate Citizenship*(23), 67-80.

- Katz-Navon, T. Y. & Erez, M. (2005). When collective- and self-efficacy affect team performance: The Role of Task Interdependence. *Small Group Research*, 36(4), 437-465.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
- Kelley, S. W. & Hoffman, K. D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kenny, D. A. (2008). Reflections on mediation. *Organizational Research Methods*, 11(2), 353-358.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A. & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (4th ed., pp. 233–265). New York, NY: McGraw-Hill.
- Kerr, S. & Landauer, S. (2004). Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth: General Electric and Goldman Sachs. *Academy of Management Executive*, 18(4), 134-138.
- Kets de Vries, M. F. R. (2001). Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, 54(1), 101-111.
- Kets de Vries, M. F. R. & Florent-Treacy, E. (2002). Global leadership from A to Z: Creating high commitment organizations. *Organizational Dynamics*, 30(4), 295-309.
- Kidder, D. L. & McLean Parks, J. (1993). The good soldier: Who is (s)he? In D. P. Moore (Ed.), *Academy of Management Best Papers Proceedings* (pp. 363-367).
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W. & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a U.S. Air Force hospital. *Human Relations*, 49, 947-975.
- Klein, H. J., Becker, T. E. & Meyer, J. P. (Eds.). (2009). *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Klein, H. J., Molloy, J. C. & Cooper, J. T. (2009). Conceptual foundations: Construct Definitions and theoretical representations of workplace commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 3-36). New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kluemper, D. H., Little, L. M. & DeGroot, T. (2009). State or trait: effects of state optimism on job-related outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 209-231.
- Kolk, A. (2003). Trends in sustainability reporting by the Fortune Global 250. *Business Strategy and the Environment*, 12(5), 279-291.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kujala, J. (2010). Corporate responsibility perceptions in change: Finnish managers' views on stakeholder issues from 1994 to 2004. *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 14-34.
- Küskü, F. & Zarkada-Fraser, A. (2004). An empirical investigation of corporate citizenship in Australia and Turkey. *British Journal of Management*, 15, 57-72.
- Lance, C. E., Butts, M. M. & Michels, L. C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-202-220.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 75-92.
- Latham, G. P. (2000). Motivate employee performance through goal-setting. In E. A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Oxford, UK: Blackwell.

- Latham, G. P., Winters, D. C. & Locke, E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: a mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 49-63.
- Lau, R. S. & Cheung, G. W. (2012). Estimating and comparing specific mediation effects in complex latent variable models. *Organizational Research Methods*, 15, 3-16.
- Leal, S. & Rego, A. (2010a). *Reformulando a dimensionalidade do constructo de responsabilidade social das empresas*. Paper presented at the XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=11933
- Leal, S. & Rego, A. (2010b). *Rethinking the corporate social responsibility construct: A theoretical and empirical contribution*. Paper presented at the GIRA 2010 - Conference on Corporate Governance, Innovation, Social and Environmental Responsibility, ISCTE – IUL, Lisboa.
- Leal, S. & Rego, A. (2011). Percepções de responsabilidade social, capital psicológico e desempenho. In M. A. N. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade Social - Uma Visão Ibero-Americana* (pp. 113-135). Coimbra: Almedina.
- Leal, S. (2010). As percepções de responsabilidade social das empresas e o capital psicológico explicando o empenhamento afectivo e os comportamentos de cidadania. In A. B. Sanjuán & N. V. Garcia (Eds.), *La ética empresarial y la responsabilidad social en el nuevo contexto digital* (Vol. 7, pp. 275-282). Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Leal, S., Rego, A. & Coelho, A. (2010). *As Percepções de Responsabilidade Social das Empresas e o Capital Psicológico Explicando o Empenhamento Afectivo e os Comportamentos de Cidadania*. Paper presented at the II Taller de Doctorandos en Ética Empresarial y Responsabilidad Social de la Empresa, Universidad Pontificia Comillas de Madrid.
- Leal, S., Rego, A. & Coelho, A. (2011). *Firms' ethical responsibilities and organizational citizenship behaviors: The mediating role of psychological capital and affective commitment*. Paper presented at the Symposium on Ethics & Social Responsibility Research, ISCTE - INL, Lisboa.
- Leal, S., Rego, A. & Coelho, A. (2012). *How the employees' perceptions about corporate social responsibility predict their citizenship behaviors: The mediating role of affective commitment*. Paper presented at the International Colloquium SUSTAIN.Ability goes SUSTAIN.Active, SOCIUS/ ISEG-Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Leal, S., Rego, A. & Coelho, A. (no prelo). Perceived companies' ethical responsibilities predicting organizational citizenship behaviors: The mediating role of psychological capital and affective commitment. In E. Simões & J. Neves (Eds.), *Research on Ethics and Social Responsibility* (pp. 65-79). Lisboa: Business Research Unit, ISCTE-IUL.
- Leal, S., Rego, A. & Faria, J. (2007). *Como as percepções de cidadania empresarial explicam o empenhamento afectivo, normativo e instrumental dos colaboradores*. Paper presented at the X Fórum Internacional de Administração/IV Congresso Mundial de Administração, Universidade de Coimbra.
- LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852.
- Lee, C. (1995). Prosocial organizational behaviors: The roles of workplace justice, achievement striving, and pay satisfaction. *Journal of Business & Psychology*, 10(2), 197-206.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lee, T.-Z., Ho, M.-H., Wu, C.-H. & Kao, S.-C. (2009). *Relationships between employees' perception of corporate social responsibility, personality, job satisfaction, and organizational*

commitment. Paper presented at the BAI 2009 International Conference on Business and Information, Kuala Lumpur, Malaysia. <http://bai2009.org/file/Papers/1224.doc>

- Lenssen, G. & Vorobey, V. (2005). The role of business in society in Europe. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (pp. 357-375). Heidelberg: Springer.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- LePine, J. A. & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.
- Levy, S. & Guttman, L. (1975). On the multivariate structure of wellbeing *Social Indicators Research*, 2(3), 361-388.
- Lin, C.-P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517-531.
- Lin, C.-P., Baruch, Y. & Shih, W.-C. (2012). Corporate social responsibility and team performance: The mediating role of team efficacy and team self-esteem. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 167-180.
- Lin, C.-P., Lyau, N.-M., Tsai, Y.-H., Chen, W.-Y. & Chiu, C.-K. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95, 357-372.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Linley, P. A., Joseph, S., Harrington, S. & Wood, A. M. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
- Little, R. J. A. (1998). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association*, 83(404), 1198-1202.
- Lo, C. W. H., Egri, C. P. & Ralston, D. A. (2008). Commitment to corporate, social, and environmental responsibilities: An insight into contrasting perspectives in China and the US. *Organization Management Journal*, 5, 83-98.
- Locke, E. A. (Ed.). (2000). *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Oxford, UK: Blackwell.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lockett, A., Moon, J. & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, Nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115-136.
- Logsdon, J. M. & Wood, D. J. (2004). Implementing global business citizenship: Multi-level motivations and an initial research agenda. In J. Hooker & P. Madsen (Eds.), *International Corporate Responsibility: Exploring the Issues* (pp. 423-446). Pittsburgh: Carnegie Mellon University Press.
- Lopes, C., Neves, J. & Duarte, A. P. (2011). Responsabilidade social e implicação dos colaboradores com a empresa: O papel mediador da confiança organizacional. In M. A. N. Costa, M. J. Santos, F. M. Seabra & F. Jorge (Eds.), *Responsabilidade Social - Uma Visão Ibero-Americana* (pp. 171-186). Coimbra: Almedina.
- Lopes, M. P. & Cunha, M. P. (2005). Mindpower: O valor do capital psicológico positivo. *RH Magazine*, 41, 30-41.

- Lopes, M. P. & Cunha, M. P. (2007). Strengthening the roots of POB: An introduction to the special issue. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 3-6.
- Lopes, M. P., Cunha, M. P. & Palma, P. J. (2006a). A dialectical approach to organizational positivity. *Working Paper ISPA, OB/02/2006*. Acedido em http://www.ispa.pt/NR/rdonlyres/C31506FF-B1AA-4E7E-8B7D-BE2A6D4797BB/175/WP_ISPA_OB022006.pdf
- Lopes, M. P., Cunha, M. P. & Palma, P. J. (2006b). Positive psychological capital: Distinguishing profiles and their impact on organizational climate. *Working Paper ISPA, OB/03/2006*. Acedido em http://www.ispa.pt/NR/rdonlyres/C31506FF-B1AA-4E7E-8B7D-BE2A6D4797BB/176/WP_ISPA_OB032006.pdf
- Lopes, M. P., Cunha, M. P. & Rego, A. (2011). Integrating positivity and negativity in management research: The case of paradoxical optimists. *Management Research*, 9(2), 97-117.
- Lopes, M. P. & Cunha, M. P. e. (2008). Who is more proactive, the optimist or the pessimist? Exploring the role of hope as a moderator. *Journal of Positive Psychology*, 3(2), 100-109.
- Lourengo, I., Branco, M., Curto, J. & Eugénio, T. (2012). How does the market value corporate sustainability performance? *Journal of Business Ethics*, 108(4), 417-428.
- Luchak, A. A. & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2012). Psychological capital: Implications for HRD, retrospective analysis, and future directions. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1-8.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R. & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
- Luthans, F., Avey, J. B. & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009a). Inquiry unplugged: building on Hackman's potential perils of POB. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 323-328.
- Luthans, F. & Avolio, B. J. (2009b). The "point" of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management & Organization Review*, 1(2), 249-271.

- Luthans, F. & Jensen, S. M. (2002). Hope: A new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review*, 1, 304-322.
- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate - employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Norman, S. M. & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. In R. Burke & C. Cooper (Eds.), *Inspiring Leaders* (pp. 84-104). London: Routledge, Taylor & Francis.
- Luthans, F. & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Executive*, 13(2), 49-57.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007a). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007b). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In D. Nelson & C. L. Cooper (Eds.), *Positive Organizational Behavior: Accentuating the Positive at Work*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Luthans, F., Zhu, W. & Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41(2), 121-132.
- MacGillivray, A., Begley, P. & Zadek, S. (2007). *The State of Responsible Competitiveness 2007: Making Sustainable Development Count in Global Markets*. London: AccountAbility. Acedido <http://www.accountability.org/images/content/0/7/075/The%20State%20of%20Responsible%20Competitiveness.pdf>
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50(1), 123-150.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Jarvis, C. B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 710-730.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. New York, NY: Psychology Press, Taylor & Francis.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.

- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Mahon, J. F. (2002). Corporate reputation: Research agenda using strategy and stakeholder literature. *Business & Society*, 41(4), 415-445.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2001a). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2001b). Corporate citizenship as a marketing instrument: Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Maignan, I. & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2001). *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Marin, L. & Ruiz, S. (2007). "I need you too!" Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71, 245-260.
- Marôco, J. (2010a). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Marôco, J. (2010b). *Análise Estatística Com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martin, A. J., Jones, E. S. & Callan, V. J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 14(3), 263-289.
- Martinez, L. F., Ferreira, A. I., Sousa, L. M. & Cunha, J. V. (2007). A esperança é a última a morrer? Capital psicológico positivo e presentismo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 37-54.
- Marujo, H. Á., Neto, L. M., Caetano, A. & Rivero, C. (2007). Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 115-136.
- Marz, J. W., Powers, T. L. & Queisser, T. (2003). Corporate and individual influences on managers' social orientation. *Journal of Business Ethics*, 46(1), 1-11.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-239.
- Masten, A. S. & Reed, M. J. (2002). Resilience in development. In C. R. Snyder & S. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 74-88). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Mathews, M. C. (1987). Whistleblowing: Acts of courage are often discouraged. *Business & Society Review*, 63, 40-44.

- Mathieu, J. E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Matten, D. & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166-179.
- Matten, D., Crane, A. & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 109-120.
- Matten, D. & Moon, J. (2005). A conceptual framework for understanding CSR. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (pp. 335-356). Heidelberg: Springer.
- Matten, D. & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McGuire, J. B., Sundgren, A. & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal* 31, 854-872.
- McIntosh, N. J. (1995). Exhilarating work: An antidote for dangerous work? In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational Risk Factors For Job Stress* (pp. 303-316). Washington, DC: American Psychological Association.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C. & Islam, M. (2008). *Leadership and its relationship to organizational climate, psychological capital, employee wellbeing and organizational commitment*. Paper presented at the 22nd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Auckland, New Zealand.
- McNeely, B. L. & Meglino, B. M. (1992, August). *Good soldiers or good duty? The role of work values and contextual antecedents in prosocial organizational behavior*. Paper presented at the Academy of Management Best Papers Proceedings.
- McWilliams, A. & Siegel, D. S. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- McWilliams, A. & Siegel, D. S. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1467-6486.
- McWilliams, A., Van Fleet, D. D. & Cory, K. (2002). Raising rivals' costs through political strategy: an extension of the resource-based theory. *Journal of Management Studies*, 39, 707-723.
- Medsker, G. J., Williams, L. J. & Holahan, P. J. (1994). A review of current practices for evaluating causal models in organizational behavior and human resources management research. *Journal of Management*, 20(2), 439-464.
- Melé, D. (2002). *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented toward the Common Good*. Notre Dame: University of Notre Dame Press.
- Mercer, J. J. (2003). *Corporate Social Responsibility and its Importance to Consumers*. Ph.D. Dissertation, The Claremont Graduate University, United States - California. Acedido em <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=765688571&Fmt=7&clientId=47023&RQT=309&VName=PQD>
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277-297.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a changing world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Routledge.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & van Dick, R. (2006). Social identities and commitments at work: Toward an integrative model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 665-683.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Michel, J. W., Lyons, B. D. & Cho, J. (2011). Is the full-range model of leadership really a full-range model of effective leader behavior? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 493-507.
- Miller, K. (2001). Quantitative research methods. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 138-155). Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-142.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L. & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Moorman, R. H. & Byrne, Z. S. (2005). How does organizational justice affect organizational citizenship behavior? In J. G. J. A. Colquitt (Ed.), *Handbook of Organizational Justice* (pp. 355-380). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Morris, S. A. (1996). Managers' attitudes about firm responsibilities. *International Journal of Value-Based Management*, 9(1), 63-75.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrison, E. W. & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Naquin, S. S. & Holton III, E. F. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13(4), 357-376.
- Nelson, D. L. & Cooper, C. L. (Eds.). (2007). *Positive Organizational Behavior*. London: Sage.
- Netemeyer, R. G. & Boles, J. S. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Neves, J. (2001). Personalidade, percepção e aprendizagem. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 221-254). Lisboa: McGraw-Hill.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2011). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and non-linear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 528-537.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L. & Yim, F. H. K. (2009). Does the job satisfaction-job performance relationship vary across cultures? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761-796.
- Nohria, N., Groysberg, B. & Lee, L.-E. (2008). Employee motivation: A powerful new model. *Harvard Business Review*, July-August, 1-8. Acedido em <http://hbr.org/product/employee-motivation-a-powerful-new-model/an/R0807G-PDF-ENG>
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L. & Graber Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
- Norman, S. M., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2010). The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 350-364.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788-818.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

- O'Leary-Kelly, S. W. & Vokurka, R. J. (1998). The empirical assessment of construct validity. *Journal of Operations Management*, 16, 387-405.
- Oldham, G. R. & Hackman, J. R. (1980). Work design in the organizational context. *Research in Organizational Behavior*, 2, 247.
- Olsson, U. H., Foss, T., Troye, S. V. & Howell, R. D. (2000). The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and nonnormality. *Structural Equation Modeling*, 7(4), 557-595.
- Organ, D. W. (1988a). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1988b). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547-557.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12, pp. 43-72). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A Meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403-441.
- Palma, P. J., Cunha, M. P. & Lopes, M. P. (2007). Comportamento organizacional positivo e empreendedorismo: Uma influência mutuamente vantajosa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 93-114.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. & Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 389-416.
- Parker, S. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 6, 835-852.
- Parker, S. K., Williams, H., M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Paşa, S. F., Kabasakal, H. & Bodur, M. (2001). Society, organisations, and leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Pedersen, E. R. (2008). Modelling CSR: How managers understand the responsibilities of business towards society. *Copenhagen Business School Working Paper Series, Working Paper n. 01-2008*. Acedido em <http://ir.lib.cbs.dk/download/ISBN/9788792114037.pdf>
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A. & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 365-392.
- Perrini, F., Pogutz, S. & Tencati, A. (2006). *Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective*. Cheltenham: UK: Edward Elgar Publishing.

- Perugini, M., Gallucci, M., Presaghi, F. & Ercolani, A. P. (2003). The personal norm of reciprocity. *European Journal of Personality*, 17(4), 251-283.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados Para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Peterson, C. (2000). The future of optimism. *American Psychologist*, 55(1), 44-55.
- Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology* Oxford: Oxford University Press.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Peterson, S. J. & Byron, K. (2008). Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 785-803.
- Peterson, S. J. & Luthans, F. (2003). The positive impact and development of hopeful leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(1/2), 26-31.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2012). The relationship between authentic leadership and follower job performance: The mediating role of follower positivity in extreme context. *The Leadership Quarterly*. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.004
- Peterson, S. J., Walumbwa, F. O., Byron, K. & Myrowitz, J. (2009). CEO positive psychological traits, transformational leadership, and firm performance in high-technology start-up and established firms. *Journal of Management*, 35(2), 348-368.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (2010). Building sustainable organizations: The human factor. *Academy of Management Perspectives*, 24(1), 34-44.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Pinder, C. C. (1998). *Motivation in Work Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Pine II, B. J. & Gilmore, J. H. (2000). Satisfaction, sacrifice, surprise: Three small steps create one giant leap into the experience economy. *Strategy & Leadership* 28(1), 18-23.
- Ping, R. A. (2004). On assuring valid measures for theoretical models using survey data. *Journal of Business Research*, 57(2), 125-141.
- Pinkston, T. S. & Carroll, A. B. (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the U.S. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 157-169.
- Pinkston, T. S. & Carroll, A. B. (1996). A retrospective examination of CSR orientations: Have they changed? *Journal of Business Ethics*, 15(2), 199-206.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 122-141.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.

- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1995). An examination of substitutes for leadership within a levels of analysis framework. *Leadership Quarterly*, 6, 289-328.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Bommer, W. H. (1996). Meta-analysis of the relationships between Kerr and Jermier's substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 380-399.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-69.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1, 2), 62-77.
- Powel, G. N. (1998). Reinforcing and extending today's organizations: The simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity. *Organizational Dynamics*, 26(3), 50-61.
- Prahalad, C. K. & Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-58.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees. In S. B. Bacharach (Ed.), *Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations* (Vol. 5). Greenwich, CON: JAI Press.
- Pritchard, R. D. & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A. & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Quazi, A. M. & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33-51.
- Ragins, B. R. & Dutton, J. E. (2007). Positive relationships at work: An introduction and invitation. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation* (pp. 3-25). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Ramus, C. A. & Killmer, A. B. C. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours: A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16, 554-570.
- Ramus, C. A. & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.
- Rego, A. (2000a). *Comportamentos de Cidadania Organizacional: Uma Abordagem Empírica a Alguns dos seus Antecedentes e Consequências*. Dissertação de Doutoramento, ISCTE, Lisboa.
- Rego, A. (2000b). *Justiça e Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. (2002). *Comportamentos de Cidadania nas Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica - Afinal, quantas dimensões? *Revista de Administração de Empresas*, 43(4), 25-35.
- Rego, A. & Carvalho, T. (2002). Motivos de sucesso, afiliação e poder: Evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18(1), 17-26.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2008a). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739-752.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2008b). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009a). *Liderança positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2009b). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2010). Organisational justice and citizenship behaviors: A study in the Portuguese cultural context. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 404-430.
- Rego, A., Cunha, M. P., Costa, N., Gonçalves, H. & Cardoso, C. C. (2006). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editora.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Souto, S. (2005). Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: Um estudo empírico. *Working Papers in Management - Universidade de Aveiro*, G/nº 6/2005. Acedido em <http://www.ua.pt/egi/ReadObject.aspx?obj=7982>
- Rego, A., Leal, S. & Cunha, M. P. (2011). Rethinking the employees' perceptions of corporate citizenship dimensionalization. *Journal of Business Ethics*, 104(2), 207-218.
- Rego, A., Leal, S. & Cunha, M. P. (submetido). Optimivity ratio and employees' job performance: Exploring a curvilinear relationship.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P. & Faria, J. (2007). How employees' perceptions of corporate citizenship predict their organizational commitment. *Working Papers in Management - Universidade de Aveiro*, G/nº 4/2007. Acedido em http://www2.egi.ua.pt/wp_gestao/WPGest%C3%A3o-CSR_Commit_4.pdf
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P. & Faria, J. (2008). *How The employees' perceptions of corporate citizenship predict their organizational commitment*. Paper presented at the BAI 2008 International Conference on Business and Information, Seul, Coreia do Sul. <http://academic-papers.org/ocs2/session/Papers/A8/355-460-1-RV.doc>
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J. & Pinho, C. (2009). *Corporate citizenship and organizational commitment in a high in-group and low societal collectivistic context*. Paper presented at the 6th International Meeting of the Iberoamerican Academy of Management, Buenos Aires, Argentina.

- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J. & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 107-127.
- Rego, A., Leite, R., Carvalho, T., Freire, C. & Vieira, A. (2004). Organizational commitment: Toward a different understanding of the ways people feel attached to their organizations. *Management Research*, 2(3), 201-218.
- Rego, A., Machado, F., Leal, S. & Cunha, M. P. (2009). Are Hopeful Employees More Creative? An empirical study. *Creativity Research Journal*, 21(2-3), 223-231.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F. & Cunha, M. P. (2008). *Psychological capital and performance of civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system*. Paper presented at the 22nd Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Auckland, New Zealand.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F. & Cunha, M. P. (2010). Psychological capital and performance of civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531-1552.
- Rego, A., Moreira, J. M., Felício, M. J. & Souto, S. (2003). As melhores organizações para trabalhar: Um domínio específico de aplicação da responsabilidade social das empresas. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 8, 1-9.
- Rego, A., Moreira, J. M. & Sarrico, C. (2003a). *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas: Um Estudo da Situação Portuguesa*. Lisboa: Principia.
- Rego, A., Moreira, J. M. & Sarrico, C. (2003b). Responsabilidade social das organizações: Um estudo exploratório da situação portuguesa. *Economia Global e Gestão*, 8(2), 25-47.
- Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. & Jesuino, J. C. (2010). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, Advance online publication doi: 10.1016/j.jbusres.2010.04.009
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2012a). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. (2012b). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 21(2), 244-270.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. E. (2011). Retail employees' self-efficacy and hope predicting their positive affect and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-23. Advance online publication. doi: 10.1080/1359432x.2011.610891
- Rego, A. & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: Um estudo luso-brasileiro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30-43.
- Rego, A., Souto, S. & Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Rettab, B., Brik, A. B. & Mellahi, K. (2009). A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organizational performance in emerging economies: The case of Dubai. *Journal of Business Ethics*, 89, 371-390.
- Reynolds, W. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 38, 119-125.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Richards, D. A. & Schat, A. C. H. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169-182.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257-266.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 472-481.
- Riketta, M. & Dick, R. V. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490-510.
- Riketta, M. & Dick, R. V. (2009). Commitment's place in the literature. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 69-95). New York: Routledge.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior* (15 ed ed.). Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.
- Robert, C., Lee, W. C. & Kim-Yin, C. (2006). An empirical analysis of measurement equivalence with the INDCOL measure of individualism and collectivism: Implications for valid cross-cultural inference. *Personnel Psychology*, 59(1), 65-99.
- Robertson, I. & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and Happiness at Work*. London: Palgrave Macmillan.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Roome, N. (2005). Some implications of national agendas for CSR. In A. Habisch, J. Jonker, M. Wegner & R. Schmidpeter (Eds.), *Corporate Social Responsibility Across Europe* (pp. 317-333). Heidelberg: Springer.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30(0), 91-127.
- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-140.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Rust, R., Zeithaml, V. & Lemmon, K. (2000). *Driving Customer Equit*. New York: The Free Press.
- Sable, P. (2008). What is adult attachment? *Clinical Social Work Journal*, 36(1), 21-30.

- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-54). Chicago: St. Clair Press.
- Santos, A. M., Leal, S. & Oliveira, M. F. (2011a). *O efeito mediador dos climas autenticizóticos na relação entre as percepções de responsabilidade social e o empenhamento afectivo: Um estudo empírico*. Paper presented at the Conferência - Investigação e Intervenção em Recursos Humanos 2011: Gestão para a cidadania, Instituto Politécnico do Porto - ESEIG, Vila do Conde. <http://www.eseig.ipp.pt/conferencias/conferencia-iirh11/index.php>
- Santos, A. M., Leal, S. & Oliveira, M. F. (2011b). *A responsabilidade social como variável antecedente dos climas autenticizóticos, da satisfação e do empenhamento afectivo: Um estudo aplicado a alguns institutos politécnicos*. Paper presented at the XXI Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, Córdoba. www.xxijornadashispanolusas.org
- Santos, M. J. (2010). CSR and SME's in Portugal: the strategy of obligation. In S. L. & P.-M. M. (Eds.), *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises: A Global Commentary* (pp. 173-192). London: Springer.
- Santos, M. J., Santos, A. M., Pereira, E. N. & Silva, J. L. (2006). *Responsabilidade Social nas PME: Casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Santos, M. J., Silva, J. L., Sampaio, J. J., Henriques, P. L. & Eusébio, C. (2005). *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*. Oeiras: Celta.
- Saris, W. E., Satorra, A. & Veld, W. M. v. d. (2009). Testing structural equation models or detection of misspecifications? *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 16(4), 561-582.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students* (4 th ed.). Harlow, UK: Prentice Hall - Financial Times.
- Savin, N. E. & White, K. J. (1977). The Durbin-Watson test for serial correlation with extreme sample sizes or many regressors. *Econometrica*, 45(8), 1989-1996.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schiffmann, H. R. (1990). *Sensation and Perception: An Integrated Approach*. New York: Wiley.
- Schneider, B. J. (1975). Organizational climate: Individual preferences and organizational realities revisited. *Journal of Applied Psychology*, 60, 791-807.
- Schneider, S. L. (2001). In search of realistic optimism: Meaning, knowledge, and warm fuzziness. *American Psychologist*, 56, 250-263.
- Schraeder, M., Becton, J. B. & Portis, R. (2007). A critical examination of performance appraisals: An organization's friend or foe? *Journal of Quality and Participation*, 30(1), 20-25.
- Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, J., Nora, A. & Barlow, E. A. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-337.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999). Leader – member exchange (LMX) research: a comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York, NY: Routledge Taylor & Francis.
- Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organization behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 2, pp. 3-43). Greenwich, CT: JAI Press.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.

- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2008). Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks The Search for a Common Core in the Business and Society Field. *Business & Society*, 47(2), 148-186.
- Schwartz, R. H. & Post, F. R. (2002). The unexplored potential of hope to level the playing field: A multilevel perspective. *Journal of Business Ethics*, 37(2), 135-143.
- Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. & Blank, H. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader - member exchange in a German working context to findings in the US. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 14(1), 1-22.
- Scott, M. D., Radosevich, D. J. & Clesca, C. F. (2008). The underpinnings of psycap variance: An examination of goal orientation and dark side versus bright side personality dimensions. *Review of Business Research*, 8(6), 160-170.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Seligman, M. E. P., Linley, P. A., Joseph, S. & Boniwell, I. (2003). Positive psychology fundamental assumptions. *Psychologist*, 16(3), 126-127.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shah, S. K. & Corley, K. G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative–qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1821-1834.
- Sharp, L. M. & Frankel, J. (1983). Respondent burden: A test of some common assumptions. *Public Opinion Quarterly*, 47(1), 36-53.
- Shaver, P. R. & Mikulincer, M. (2010). New directions in attachment theory and research. *Journal of Social & Personal Relationships*, 27(2), 163-172.
- Shore, L. M. & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Shorey, H. S., Rand, K. L. & Snyder, C. R. (2005). The ethics of hope: A guide for social responsibility in contemporary business. In R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz & C. Dunn (Eds.), *Positive Psychology in Business Ethics and Corporate Responsibility* (pp. 249-264). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Sigurthorsson, D. (2012). The Icelandic banking crisis: A reason to rethink CSR? *Journal of Business Ethics*, 1-10. doi: 10.1007/s10551-012-1207-8
- Sinclair, R. R., Tucker, J. S., Cullen, J. C. & Wright, C. (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1280-1287.
- Singhapakdi, A., Kraft, K. L., Vitell, S. J. & Rallapalli, K. C. (1995). The perceived importance of ethics and social responsibility on organisational effectiveness: A survey of marketers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(1), 49-56.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C. & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility: A scale development. *Journal of Business Ethics*, 15, 1131-1140.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V. & Dennis, B. S. (2001). An examination of the influence of diversity and stakeholder role on corporate social orientation. *Business and Society*, 40(3), 266-294.

- Smith, W. J., Wokutch, R. E., Harrington, K. V. & Dennis, B. S. (2004). Organizational attractiveness and corporate social orientation: Do our values influence our preference for affirmative action and managing diversity? *Business and Society*, 43(1), 69-96.
- Snyder, C. R. (1995). Conceptualizing, measuring, and nurturing hope. *Journal of Counseling & Development*, 73(3), 355-360.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of Hope: Theory, Measures, and Applications*. San Diego, CA: Academic Press.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Raibows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13, 249-275.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J., Holleran, S., Irving, L., Sigmon, S., . . . Harney, P. (1991). The will and ways: Development and validation of an individual-differences measures of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570-585.
- Snyder, C. R., Irving, L. & Anderson, J. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of Social and Clinical Psychology* (pp. 285-305). Elmsford, NY: Pergamon.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2007). *Positive Psychology: the Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (Eds.). (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F. & et al. (1996). Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 321-335.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Solinger, O. N., Olffen, W. v. & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70-83.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49-58.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goha, A. & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Spence, L. J. & Perrini, F. (2009). Practice and politics: Ethics and social responsibility in SMEs in the European Union. *African Journal of Business Ethics*, 4(2), 20-31.
- Spence, L. J. & Perrini, F. (2010). Europe: Practice and politics: Ethics and social responsibility in SMEs in the European Union. In L. J. Spence & M. Painter-Morland (Eds.), *Ethics in Small and Medium Sized Enterprises: A Global Commentary* (pp. 35-54). London: Springer.
- Spencer, B. A. & Taylor, S. G. (1987). A within and between analysis of the relationship between corporate social responsibility and financial performance. *Akron Business and Economic Review*, 18, 7-18.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1997). A meta-analysis of the effects of organizational behavior modification on task performance, 1975-95. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1122-1149.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998a). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 124(2), 240-261.

- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998b). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (2003). Behavioral management and task performance in organizations: Conceptual background, meta-analysis, and test of alternative models. *Personnel Psychology*, 56(1), 155-194.
- Stanwick, P. A. & Stanwick, S. D. (1998). The relationship between corporate social performance, and organizational size, financial performance, and environmental performance: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 195-204.
- Starik, M. (1994). Essay by Mark Starik. In M. Clarkson, M. Starik, P. Cochran, T. M. Jones & et al. (Eds.), *The Toronto conference: Reflections on stakeholder theory* (Vol. 33, pp. 89-95): Business and Society.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification : An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Stone, G., Barnes, J. H. & Montgomery, C. (1995). ECOSCALE: A scale for the measurement of environmentally responsible consumers. *Psychology & Marketing*, 12(7), 595-612.
- Swaen, V. & Maignan, I. (2001). Organizational citizenship and corporate citizenship: Two constructs, one research theme? *Document de Travail WP22/01 - ESPO/IAG - Departement d'administration et de gestion*. Acedido em <http://edoc.bib.ucl.ac.be:83/archieve/00000262/01/>
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Swanson, D. L. (1999). Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 506-521.
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B. & Luthans, B. C. (2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 4-14. doi: 10.1002/CJAS.175
- Tajfel, H. & Turner, J. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2 ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. C. Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Eds.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Tavares, S., Caetano, A. & Silva, S. (2007). "Não há bela sem senão". A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Revista Psicologia*, 21(1), 133-149.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: W. W. Norton.
- The Economist. (2010). A new idolatry. *The Economist*, April, 22. Acedido em <http://www.economist.com/node/15954434>
- Tompson, H. B. & Werner, J. M. (1997). The impact of role conflict/facilitation on core and discretionary behaviors: Testing a mediated model. *Journal of Management*, 23(4), 583-601.
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D. & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, Advance online publication. doi: 10.1080/09585190903549056
- Tupes, E. C. & Christal, R. E. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of Personality & Individual Differences*, 60, 225-251.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.

- Turker, D. (2009a). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
- Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Turnipseed, D. L. & Wilson, G. L. (2009). From discretionary to required: The migration of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 201-216.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality & Social Psychology Review*, 7(4), 349-361.
- Ullman, J. B. (2006). Structural equation modeling: Reviewing the basics and moving forward. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35-50.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.
- United Nations. (1999). *Global Compact*. Acedido em <http://www.unglobalcompact.org/>.
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008a). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Valentine, S. & Fleischman, G. (2008b). Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82, 657-666.
- Van Dick, R., Becker, T. E. & Meyer, J. P. (2006). Commitment and identification: forms, foci, and future. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 545-548.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 17, pp. 215-285). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 357-371.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Vandenberghe, C. (2009). Organizational commitments. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 99-135). New York: Routledge.
- Vandenberghe, C. & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organizational commitment in turnover intentions: A two-sample study. *Journal of Business & Psychology*, 22(3), 275-286.
- Varadarajan, P. R. & Menon, A. (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. *Journal of Marketing*, 52(3), 58-74.

- Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81(1), 71-82.
- Vieira, A. L. (2011). *Interactive LISREL in Practice: Getting Started with a SIMPLIS Approach*. London: Springer.
- Viseu, J., Jesus, S. N., Rus, C., Nunes, H., Lobo, P. & Cara-Linda, I. (2012). Capital psicológico e sua avaliação com o PCQ-12. *ECOS Estudos Contemporâneos da Subjetividade*, 1(2), 4-16.
- Vives, A. (2006). Social and environmental responsibility in small and medium enterprises in Latin America. *Journal of Corporate Citizenship*(21), 39-50.
- Votaw, D. (1972). Genius became rare: A comment on the doctrine of social responsibility. *California Management Review*, 15(2), 25-31.
- Vriens, M. & Sinharay, S. (2006). Dealing with missing data in surveys and databases. In R. Grover & M. Vriens (Eds.), *The Handbook of Marketing Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, 303-319.
- Wagner III, J. A., Leana, C. R., Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1997). Cognitive and motivational frameworks in U.S. research on participation: A meta-analysis of primary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 49-65.
- Waldman, D. A., Siegel, D. & Javidan, M. (2004). CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Working paper, Rensselaer Polytechnic Institute*.
- Waldman, D. A., Sully de Luque, M., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., . . . Grachev, M. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823-837.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Luthans, F., Avey, J. B. & Oke, A. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust *Journal of Organizational Behavior*, 32, 4-24.
- Walumbwa, F. O., Peterson, S. J., Avolio, B. J. & Hartnell, C. A. (2010). An investigation of the relationships among leader and follower psychological capital, service climate, and job performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 937-963.
- Wartick, S. L. & Cochran, P. L. (1985). The evolution of corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Wartick, S. L. & Rude, R. E. (1986). Issues management: Corporate fad or corporate function? *California Management Review*, 29(1), 124-132.
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.
- Wayne, S. J., Coyle-Shapiro, J. A.-M., Eisenberger, R., Liden, R. C., Rousseau, D. M. & Shore, L. M. (2009). Social influences. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 253-284). New York: Routledge.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

- Wegener, D. & Fabrigar, L. (2004). Constructing and evaluating quantitative measures for social psychological research: Conceptual challenges and methodological solutions. In C. Sansone, C. C. Morf & A. T. Panter (Eds.), *The SAGE Handbook of Methods in Social Psychology* (pp. 145-172). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E. & Erez, A. (1998). The role-based performance scale: Validity analysis of a theory-based measure. *Academy of Management Journal*, *41*, 540-555.
- West, B. J., Patera, J. L. & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(2), 249-267.
- Whatley, M. A., Webster, J. M., Smith, R. H. & Rhodes, A. (1999). The effect of a favor on public and private compliance: How internalized is the norm of reciprocity? *Basic & Applied Social Psychology*, *21*(3), 251-259.
- Wheaton, B. (1987). Assessment of fit in overidentified models with latent variables. *Sociological Methods & Research*, *16*(1), 118-154.
- Wheeler, D. & Sillanpää, M. (1997). *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder*. London: Pitman Publishing.
- Whetten, D. A. & Mackey, A. (2002). A Social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, *41*(4), 393-414.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, *17*(3), 601-617.
- Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 219-231.
- Williams, L. J. & MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling*, *15*(23-52).
- Wilson, F., Kickul, J. & Marlino, D. (2007). Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications of entrepreneurship education. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *31*, 387-406.
- Windsor, D. (2006). Corporate social responsibility: Three key approaches. *Journal of Management Studies*, *43*(1), 93-114.
- Wood, D. J. (1991a). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, *16*(4), 691-718.
- Wood, D. J. (1991b). Social issues in management: Theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, *17*(2), 383-406.
- Wood, D. J. (1991c). Toward improving corporate social performance. *Business Horizons*, *34*(4), 66-73.
- Wood, D. J. (2005). Corporate social performance. *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior*.
- Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis (1993 - 2002)*, *3*(3), 229.
- Wood, D. J. & Logsdon, J. M. (2002). Business citizenship: From individuals to organizations. *Ruffin Series in Business Ethics Quarterly*, *3*, 59-94.
- Wood, R. E. (1986). Task complexity: Definition of the construct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *37*(1), 60-82.

- Wood, R. E., Goodman, J. S., Beckmann, N. & Cook, A. (2008). Mediation testing in management research: A review and proposals. *Organizational Research Methods*, 11(2), 270-295.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Wright, P. M. & Kehoe, R. R. (2009). Organizational-level antecedents and consequences of commitment. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in Organizations: Accumulated Wisdom and New Directions* (pp. 285-307). New York: Routledge.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24(4), 437-442.
- Wright, T. A. & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1183-1190.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Wright, T. A. & Quick, J. C. (2009). The emerging positive agenda in organizations: Greater than a trickle, but not yet a deluge. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 147-159.
- Youssef, C. M. (2004). *Resiliency development of organizations, leaders and employees: Multi-level theory building and individual-level path-analytical empirical testing*. Doctor's of Philosophy dissertation, University of Nebraska, Lincoln, NE.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2005). A positive organizational behavior approach to ethical performance. In R. A. Giacalone, C. L. Jurkiewicz & C. Dunn (Eds.), *Positive psychology in business ethics and corporate social responsibility* (pp. 1-22). Greenwich, CT: Information Age.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774-800.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2010). An integrated model of psychological capital in the workplace. In P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 277-288). New York: Oxford University Press.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2011). Psychological capital: Meaning, findings and future directions. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 17-27). Oxford: Oxford University Press.
- Zadek, S., Sabapathy, J., Døssing, H. & Swift, T. (2003). *Responsible Competitiveness: Corporate Responsibility Clusters in Action: The Copenhagen Centre & AccountAbility*. Acedido em <http://www.accountability.org/images/content/1/0/107/CR%20Clusters%20-%20Full%20Report.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Itens de RSE selecionados a partir da revisão da literatura

Dimensão	Stakeholder	Item	Fonte
Económica	Clientes	A nossa empresa tem um procedimento para responder a todas as reclamações dos clientes.	Maignan et al. (1999)
Económica	Clientes	Melhoramos continuamente a qualidade dos nossos produtos e serviços. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Económica	Clientes	Utilizamos a satisfação do cliente como um indicador do nosso desempenho. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Económica	Clientes	Satisfazer as necessidades dos clientes é uma preocupação central da empresa.	Elaboração própria
Económica	Clientes	A nossa empresa transmite aos clientes informação honesta sobre os seus produtos e serviços. ^b	Mercer (2003)
Económica	Clientes	Os preços dos produtos e serviços da empresa são justos.	Mercer (2003)
Económica	Clientes	Os produtos e serviços da nossa empresa são de elevada qualidade. ^b	Mercer (2003)
Económica	Clientes	A nossa empresa respeita os direitos dos consumidores para além das exigências legais.	Turker (2009)
Económica	Clientes	A nossa empresa transmite aos seus clientes informação completa e precisa sobre os seus produtos.	Turker (2009)
Económica	Clientes	A satisfação do cliente é muito importante para a nossa empresa. ^b	Turker (2009)
Económica	Proprietários	Temos tido sucesso na maximização dos nossos lucros. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Económica	Proprietários	Na nossa empresa estamos empenhados na redução de custos. ^b	Maignan et al. (1999)
Económica	Proprietários	Monitorizamos a produtividade dos trabalhadores.	Maignan et al. (1999)
Económica	Proprietários	A gestão de topo estabelece estratégias de longo prazo para o nosso negócio. ^a	Maignan et al. (1999)
Económica	Proprietários	A nossa empresa preocupa-se em melhorar continuamente a sua produtividade. ^b	Elaboração própria
Económica	Proprietários	A nossa empresa preocupa-se continuamente em aumentar a sua rentibilidade. ^b	Elaboração própria
Económica	Proprietários	As práticas socialmente responsáveis da empresa destinam-se a fomentar os lucros.	Elaboração própria
Económica	Proprietários	A nossa empresa não adota ações socialmente responsáveis para evitar custos.	Jamali e Sidani (2008)
Económica	Proprietários	Uma das preocupações centrais da nossa empresa é o lucro. ^b	Acar et al. (2001)
Económica	Proprietários	Esta empresa está mais preocupada com a sua imagem do que realmente ajudar a comunidade.	Gorden et al. (1992)
Legal		Os gestores da nossa empresa estão informados acerca da legislação ambiental relevante. ^b	Maignan et al. (1999)
Legal		Todos os nossos produtos e serviços cumprem as normas legais. ^b	Maignan et al. (1999)
Legal		As nossas obrigações contratuais são sempre honradas. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Legal		Os gestores desta empresa tentam respeitar a lei. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Legal		A nossa empresa tenta respeitar todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Legal		Temos programas que encorajam a diversidade da nossa mão de obra (em termos de idade, género, ou raça).	Maignan et al. (1999)
Legal		As nossas políticas internas evitam a discriminação das compensações e promoções dos empregados.	Maignan et al. (1999)
Legal		A nossa empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua. ^b	Turker (2009)
Legal		A empresa atua de acordo com os regulamentos legais, rápida e integralmente.	Turker (2009)
Legal		A empresa atua legalmente em todos os domínios.	Turker (2009)
Ética		A nossa empresa tem um código de conduta bastante abrangente (ou seja, abrange diversas áreas). ^{a, b}	Adaptado de Maignan et al. (1999)
Ética		Na nossa empresa preocupamo-nos em cumprir todos os padrões éticos e profissionais. ^{a, b}	Adaptado de Maignan et al. (1999)
Ética		Os gestores de topo seguem de perto os potenciais impactos negativos da nossa atividade na comunidade. ^a	Maignan et al. (1999)
Ética		Somos reconhecidos como uma empresa digna de confiança. ^b	Maignan et al. (1999)
Ética		A nossa empresa procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona. ^{a, b}	Adaptado de Maignan et al. (1999)
Ética		Na nossa empresa, existem procedimentos que permitem denunciar, de modo confidencial, situações de má conduta no trabalho (por exemplo, roubo ou assédio sexual). ^b	Maignan et al. (1999)
Ética		É exigido aos nossos vendedores e trabalhadores que forneçam informação completa e precisa a todos os clientes.	Maignan et al. (1999)
Ética		A nossa empresa preocupa-se em fazer o que é eticamente correto. ^b	Elaboração própria
Discricionária	Colaboradores	Os salários oferecidos pela nossa empresa são superiores à média da indústria. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Colaboradores	A nossa empresa apoia os trabalhadores que desejam adquirir formação adicional. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Colaboradores	As políticas flexíveis da nossa empresa permitem aos trabalhadores	Maignan et al. (1999)

		coordenar da melhor forma a vida profissional e pessoal. ^{a, b}	
Discricionária	Colaboradores	Pelo que tenho visto nesta empresa, as promoções nunca foram restringidas por questões relacionadas pela raça, género, religião ou origem étnica.	Gavin e Maynard (1975)
Discricionária	Colaboradores	A empresa proporciona regalias aos colaboradores para além do que é exigido por lei. ^b	Elaboração própria. Inspirado na Comissão Europeia (2001)
Discricionária	Colaboradores	A empresa procura empregar pessoas com deficiência.	Elaboração própria.
Discricionária	Colaboradores	As políticas da nossa empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras. ^b	Turker (2009)
Discricionária	Colaboradores	A equipa de gestão desta empresa está primeiramente preocupada com as necessidades e desejos dos colaboradores.	Turker (2009)
Discricionária	Colaboradores	A nossa empresa implementa políticas flexíveis que proporcionem um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida dos seus colaboradores.	Turker (2009)
Discricionária	Colaboradores	Esta organização procura ser justa com os seus colaboradores. ^b	Turker (2009)
Discricionária	Colaboradores	A nossa empresa apoia os colaboradores que desejam adquirir formação adicional.	Turker (2009)
Discricionária	Colaboradores	A nossa empresa encoraja os trabalhadores a integrarem organizações da sociedade civil que apoiem a comunidade.	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Comunidade	A nossa empresa efetua contribuições para associações de beneficência. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Comunidade	A empresa encoraja parcerias com empresas locais e escolas. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Comunidade	A nossa empresa apoia atividades desportivas e culturais locais. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Comunidade	A nossa empresa é uma boa cidadã junto da comunidade em redor. ^b	Gorden, et al. (1992)
Discricionária	Comunidade	A nossa empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local. ^b	Elaboração própria
Discricionária	Comunidade	As autoridades da comunidade circundante consideram esta empresa uma boa cidadã. ^b	Elaboração própria
Discricionária	Ambiente	Temos um programa para reduzir a quantidade de energia utilizada e o desperdício de materiais. ^{a, b}	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Ambiente	No que se refere ao respeito pelo ambiente, a nossa empresa cumpre mais do que aquilo que a lei exige. ^b	Elaboração própria. Inspirado na Comissão Europeia (2001)
Discricionária	Ambiente	A empresa preocupa-se com a redução dos recursos naturais, a poluição e outras matérias ambientais.	Gavin e Maynard (1975)
Discricionária	Ambiente	A empresa procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos. ^b	Elaboração própria. Inspirado na Comissão Europeia (2001)
Discricionária	Ambiente	A empresa não produz nem vende produtos prejudiciais ao ambiente.	Elaboração própria.
Discricionária	Ambiente	A empresa demonstra preocupa-se com o ambiente.	Gorden et al. (1992)
Discricionária	Ambiente	A nossa empresa é conhecida na comunidade por respeitar o ambiente. ^b	Flamholtz e Kannan-Narasimhan (2005)
Discricionária	Ambiente	A nossa empresa incentiva os colaboradores a separarem os lixos para os encaminhar para a reciclagem. ^b	Elaboração própria.
Discricionária	Ambiente	A nossa empresa exige que os seus fornecedores respeitem o ambiente.	Elaboração própria.
Discricionária	Ambiente	A nossa empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do ambiente natural. ^b	Turker (2009)
Discricionária	Ambiente	A nossa empresa faz investimentos para proporcionar uma vida melhor para as gerações futuras.	Turker (2009)
Discricionária	Ambiente	A nossa empresa implementa programas especiais que minimizem os impactos negativos no ambiente natural.	Turker (2009)
Discricionária	Ambiente	Os objetivos de crescimento sustentável da nossa empresa consideram as gerações futuras.	Turker (2009)

Nota: ^a Itens utilizados no estudo de Rego et al. (2010); ^b Itens selecionados para integrarem o instrumento avaliado no pré-teste, abrangendo 40 itens (grupo de 5 membros organizacionais).

Anexo 2: Escala de percepções de RSE submetida a pré-teste por cinco membros organizacionais (avaliação semântica e de conteúdo)

Caracterização dos participantes (n=5):

- Um Professor na área de comportamento organizacional;
- Dois quadros superiores e docentes do ensino superior, na área da gestão geral, gestão pública e gestão do ambiente;
- Um docente do ensino superior, na área de economia;
- Um diretor de recursos humanos de uma empresa da indústria do papel e docente do ensino superior, na área de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional.

Dimensão	Stakeholder	Item	Fonte
Económica	Clientes	1. A nossa empresa preocupa-se em melhorar continuamente a qualidade dos seus produtos e serviços. ^a	Maignan, et al. (1999)
Económica	Clientes	8. A nossa empresa utiliza a satisfação do cliente como um indicador de desempenho. ^a	Elaboração própria
Económica	Clientes	15. A nossa empresa transmite aos clientes informação honesta sobre os seus produtos e serviços.	Mercer (2003)
Económica	Clientes	22. Os produtos e serviços da nossa empresa são de elevada qualidade.	Adaptado de Mercer (2003)
Económica	Clientes	29. A nossa empresa faz tudo o que pode para satisfazer o cliente.	Elaboração própria
Económica	Proprietários	2. A nossa empresa tem tido sucesso na maximização dos seus lucros. ^a	Elaboração própria
Económica	Proprietários	9. Na nossa empresa estamos empenhados na redução de custos.	Maignan et al. (1999)
Económica	Proprietários	16. A nossa empresa preocupa-se em melhorar continuamente a sua produtividade.	Elaboração própria
Económica	Proprietários	23. A nossa empresa preocupa-se continuamente em aumentar a sua rentabilidade.	Elaboração própria
Económica	Proprietários	30. Uma das preocupações centrais da nossa empresa é o lucro.	Elaboração própria
Legal		3. Os gestores da nossa empresa estão sempre informados acerca da legislação relevante. ^b	Adaptado de Maignan et al. (1999)
Legal		10. Na nossa empresa todos os nossos produtos e serviços cumprem as normas legais.	Maignan et al. (1999)
Legal		17. Na nossa empresa as obrigações contratuais são sempre honradas. ^a	Maignan et al. (1999)
Legal		24. Os gestores desta empresa tentam respeitar a lei. ^a	Maignan et al. (1999)
Legal		31. A nossa empresa tenta respeitar todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores. ^a	Maignan et al. (1999)
Legal		36. A nossa empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua.	Turker (2009)
Ética		4. A nossa empresa tem um código de conduta bastante abrangente (ou seja, abrange diversas áreas). ^a	Adaptado de Maignan et al. (1999)
Ética		11. Na nossa empresa preocupamo-nos em cumprir todos os padrões éticos e profissionais. ^a	Adaptado de Maignan et al. (1999)
Ética		18. Somos reconhecidos como uma empresa digna de confiança.	Maignan et al. (1999)
Ética		25. A nossa empresa procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona.	Elaboração própria
Ética		32. Na nossa empresa, existem procedimentos que permitem denunciar, de modo confidencial, situações de má conduta no trabalho (por exemplo, roubo ou assédio sexual).	Maignan et al. (1999)
Ética		37. A nossa empresa preocupa-se em fazer o que é eticamente correto.	Elaboração própria
Discricionária	Colaboradores	5. Os salários oferecidos pela nossa empresa são superiores à média da indústria. ^a	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Colaboradores	12. A nossa empresa apoia os trabalhadores que desejam adquirir formação adicional. ^a	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Colaboradores	19. As políticas flexíveis da nossa empresa permitem aos trabalhadores coordenar da melhor forma a vida profissional e pessoal. ^a	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Colaboradores	26. A nossa empresa proporciona regalias aos colaboradores para além do que é exigido por lei.	Elaboração própria. Inspirado na Comissão Europeia (2001)
Discricionária	Colaboradores	33. As políticas da nossa empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	Turker (2009)
Discricionária	Colaboradores	38. A nossa empresa procura ser justa com os seus colaboradores.	Turker (2009)
Discricionária	Comunidade	6. A nossa empresa efetua contribuições para associações de beneficência. ^a	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Comunidade	13. A nossa empresa desenvolve parcerias com organizações locais e escolas. ^a	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Comunidade	20. A nossa empresa apoia atividades desportivas e culturais locais. ^a	Maignan et al. (1999)

Discricionária	Comunidade	27. A nossa empresa é uma boa cidadã junto da comunidade em redor.	Gorden et al. (1992)
Discricionária	Comunidade	34. A nossa empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.	Elaboração própria
Discricionária	Comunidade	39. As autoridades da comunidade circundante consideram a nossa empresa uma boa cidadã. CIDADÃ?!	Elaboração própria
Discricionária	Ambiente	7. A nossa empresa tem um programa para reduzir a quantidade de energia utilizada e o desperdício de materiais. ^a	Maignan et al. (1999)
Discricionária	Ambiente	14. No que se refere ao respeito pelo ambiente, a nossa empresa cumpre mais do que aquilo que a lei exige.	Elaboração própria. Inspirado na Comissão Europeia (2001)
Discricionária	Ambiente	21. A nossa empresa procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos.	Elaboração própria. Inspirado na Comissão Europeia (2001)
Discricionária	Ambiente	28. A nossa empresa é conhecida na comunidade por respeitar o ambiente.	Flamholtz e Kannan-Narasimhan (2005)
Discricionária	Ambiente	35. A nossa empresa incentiva os colaboradores a separarem os lixos para os encaminhar para a reciclagem.	Elaboração própria
Discricionária	Ambiente	40. A nossa empresa participa em atividades que visam proteger e melhorar a qualidade do ambiente natural.	Adaptado de Turker (2009)

Nota: ^a Itens utilizados no estudo de Rego, Leal, et al. (2010); ^b Item adaptado antes do pré-teste.

Anexo 3: Escala de percepções de RSE considerada no estudo 1, após integração de alterações do pré-teste

Responsabilidade económica orientada para os clientes

1. A empresa melhora continuamente a qualidade dos seus produtos e serviços. ^a
8. Satisfazer as necessidades dos clientes é uma preocupação central da empresa.
15. A empresa transmite aos clientes informação honesta sobre os seus produtos e serviços. ^b
22. Os produtos e serviços da empresa são de elevada qualidade. ^b
29. A empresa faz tudo o que pode para satisfazer o cliente.

Responsabilidade económica orientada para os proprietários

2. A empresa procurar aumentar continuamente os seus lucros.
9. Na empresa estamos empenhados na redução de custos. ^a
16. A empresa preocupa-se em melhorar continuamente a sua produtividade.
23. A empresa preocupa-se em ser cada vez mais rentável.
30. Uma das preocupações centrais da empresa é o lucro.

Responsabilidade Legal

3. A empresa respeita prontamente (i.e., imediatamente) os regulamentos legais. ^c
10. Na empresa todos os nossos produtos e serviços cumprem as normas legais. ^a
17. Na empresa as obrigações contratuais são sempre honradas. ^a
24. A empresa atua legalmente em todos os domínios. ^c
31. A empresa tenta respeitar todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores. ^a
36. A empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua. ^c

Responsabilidade Ética

4. A empresa tem um código de conduta/ética bastante abrangente (ou seja, abrange diversas áreas). ^a
11. Em geral, a empresa cumpre os padrões e as normas éticas e profissionais. ^a
18. Somos reconhecidos como uma empresa digna de confiança. ^a
25. A empresa procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona.
32. Na empresa, existem procedimentos que permitem denunciar, de modo confidencial, situações de má conduta no trabalho (por exemplo, roubo ou assédio sexual). ^a
37. A empresa preocupa-se em fazer o que é eticamente correto.

Responsabilidade discricionária orientada para os colaboradores

5. Os salários oferecidos pela empresa são superiores à média do setor. ^a
12. A empresa apoia os trabalhadores que desejam adquirir formação adicional. ^a
19. As políticas flexíveis da empresa permitem aos trabalhadores coordenar da melhor forma a vida profissional e pessoal. ^a
26. A empresa proporciona regalias aos colaboradores para além do que é exigido por lei. ^f
33. As políticas da empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras. ^c
38. A empresa procura ser justa com os seus colaboradores. ^c

Responsabilidade discricionária orientada para a comunidade

6. A empresa contribui para associações de beneficência. ^a
13. A empresa desenvolve parcerias com organizações locais e escolas. ^a
20. A empresa apoia atividades desportivas e culturais locais. ^a
27. A empresa atua de modo responsável junto da comunidade em redor. ^d
34. A empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.
39. As autoridades da comunidade circundante (ex.: autarquia, município) consideram que esta é uma empresa com sentido de responsabilidade.

Responsabilidade discricionária orientada para o ambiente

7. A empresa tem um programa para reduzir a quantidade de energia utilizada e o desperdício de materiais. ^a
14. No que se refere ao respeito pelo ambiente, a nossa empresa esforça-se por cumprir mais do que a lei exige. ^f
21. A empresa procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos. ^f
28. A empresa é conhecida na comunidade por respeitar o ambiente. ^e
35. A empresa incentiva os colaboradores a separarem os lixos para os encaminhar para a reciclagem.
40. A empresa participa em atividades que visam proteger a natureza. ^c

Fontes: ^a Maignan, et al. (1999); ^b Mercer (2003); ^c Turker (2009b); ^d Gorden, et al. (1992); ^e Flamholtz e Kannan-Narasimhan (2005); ^f inspirado na Comissão Europeia (2001). Os restantes itens foram redigidos especificamente para esta pesquisa.

Anexo 4: Questionário de medida das perceções de RSE usado no estudo 1

Estimado(a) Sr.(ª)

Estamos a realizar um estudo sobre as pessoas e o seu trabalho, no âmbito de uma investigação de Doutoramento, sob orientação do Prof. Doutor Arménio Rego e Prof. Doutor Arnaldo Coelho. Ficaríamos muito gratos se aceitasse participar. Sem a sua colaboração, não poderemos prosseguir o estudo. Basta que nos conceda 5 a 10 minutos do seu tempo. Se estiver de acordo, leia as afirmações da folha seguinte e refira em que grau elas são ou não verdadeiras. Usando a escala situada no topo dessa folha, coloque à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Note que **não há respostas certas nem erradas** – todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente. As suas respostas são **completamente anónimas**. Nenhuma informação individual será divulgada. Não coloque o seu nome em lado algum. Se considerar que alguma resposta o(a) pode identificar, não responda a essa pergunta. Após terminar, coloque a resposta no envelope, feche-o e devolva-o.

Muito obrigado pela sua colaboração,
Susana Leal

Pense na sua empresa

(Se a empresa pertence a um grupo económico, considere, apenas, a unidade de negócio onde trabalha)

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações relativas à sua empresa. Diga em que medida elas são ou não verdadeiras. Use a escala seguinte, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Note que **não há respostas certas ou erradas** – todas são corretas desde que correspondam ao que sente e pensa.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada à empresa	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente à empresa
1	2	3	4	5	6	7
1. A empresa melhora continuamente a qualidade dos seus produtos e serviços.						<input type="checkbox"/>
2. A empresa procura aumentar continuamente os seus lucros.						<input type="checkbox"/>
3. A empresa respeita prontamente (i.e. imediatamente) os regulamentos legais.						<input type="checkbox"/>
4. A empresa tem um código de conduta/ética bastante abrangente (ou seja, abrange diversas áreas).						<input type="checkbox"/>
5. Os salários oferecidos pela empresa são superiores à média do setor.						<input type="checkbox"/>
6. A empresa contribui para associações de beneficência.						<input type="checkbox"/>
7. A empresa tem um programa para reduzir a quantidade de energia utilizada e o desperdício de materiais.						<input type="checkbox"/>
8. Satisfazer as necessidades dos clientes é uma preocupação central da empresa.						<input type="checkbox"/>
9. Na empresa estamos empenhados na redução de custos.						<input type="checkbox"/>
10. Na empresa todos os nossos produtos e serviços cumprem as normas legais.						<input type="checkbox"/>
11. Em geral, a empresa cumpre os padrões e as normas éticas e profissionais.						<input type="checkbox"/>
12. A empresa apoia os trabalhadores que desejam adquirir formação adicional.						<input type="checkbox"/>
13. A empresa desenvolve parcerias com organizações locais e escolas.						<input type="checkbox"/>
14. No que se refere ao respeito pelo ambiente, a nossa empresa esforça-se por cumprir mais do que a lei exige.						<input type="checkbox"/>
15. A empresa transmite aos clientes informação honesta sobre os seus produtos e serviços.						<input type="checkbox"/>

16. A empresa preocupa-se em melhorar continuamente a sua produtividade.	<input type="checkbox"/>
17. Na empresa as obrigações contratuais são sempre honradas.	<input type="checkbox"/>
18. Somos reconhecidos como uma empresa digna de confiança.	<input type="checkbox"/>
19. As políticas flexíveis da empresa permitem aos trabalhadores coordenar da melhor forma a vida profissional e pessoal.	<input type="checkbox"/>
20. A empresa apoia atividades desportivas e culturais locais.	<input type="checkbox"/>
21. A empresa procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos.	<input type="checkbox"/>
22. Os produtos e serviços da empresa são de elevada qualidade.	<input type="checkbox"/>
23. A empresa preocupa-se em ser cada vez mais rentável.	<input type="checkbox"/>
24. A empresa atua legalmente em todos os domínios.	<input type="checkbox"/>
25. A empresa procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona.	<input type="checkbox"/>
26. A empresa proporciona regalias aos colaboradores para além do que é exigido por lei.	<input type="checkbox"/>
27. A empresa atua de modo responsável junto da comunidade em redor.	<input type="checkbox"/>
28. A empresa é conhecida na comunidade por respeitar o ambiente.	<input type="checkbox"/>
29. A empresa faz tudo o que pode para satisfazer o cliente.	<input type="checkbox"/>
30. Uma das preocupações centrais da empresa é o lucro.	<input type="checkbox"/>
31. A empresa tenta respeitar todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores.	<input type="checkbox"/>
32. Na empresa, existem procedimentos que permitem denunciar, de modo confidencial, situações de má conduta no trabalho (por exemplo, roubo ou assédio sexual).	<input type="checkbox"/>
33. As políticas da empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	<input type="checkbox"/>
34. A empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.	<input type="checkbox"/>
35. A empresa incentiva os colaboradores a separarem os lixos para os encaminhar para a reciclagem.	<input type="checkbox"/>
36. A empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua.	<input type="checkbox"/>
37. A empresa preocupa-se em fazer o que é eticamente correto.	<input type="checkbox"/>
38. A empresa procura ser justa com os seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>
39. As autoridades da comunidade circundante (ex.: autarquia, município) consideram que esta é uma empresa com sentido de responsabilidade.	<input type="checkbox"/>
40. A empresa participa em atividades que visam proteger a natureza.	<input type="checkbox"/>

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos a seu respeito:

Sexo: <i>Fem.</i> <input type="checkbox"/>	<i>Masc.</i> <input type="checkbox"/>	Idade <input type="text"/>	Habilitações literárias <input type="text"/>
Há quantos anos trabalha nesta empresa? <input type="text"/>	Qual a função que desempenha na empresa (ou cargo que ocupa)? <input type="text"/>		
Qual o setor de atividade da empresa? <input type="text"/>	Qual o número médio de trabalhadores na empresa (ou unidade de negócio) ? <input type="text"/>		
A empresa ou unidade de negócio onde trabalha pertence a um grupo económico de maior dimensão?	<i>Sim</i> <input type="checkbox"/>	<i>Não</i> <input type="checkbox"/>	

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO ☺

Anexo 5: Pedido de colaboração enviado às empresas

Exmo. Senhor
Diretor Geral da ABC

Santarém, 20 de outubro de 2010

Assunto: Pedido de colaboração – Estudo sobre os fatores contributivos do desempenho dos colaboradores

O meu nome é Susana Leal, sou Professora no Instituto Politécnico de Santarém e aluna do doutoramento em Gestão de Empresas da Universidade de Coimbra. Com o apoio da Fundação para a Ciência e Tecnologia, estou a desenvolver um doutoramento sobre fatores organizacionais explicativos do desempenho dos indivíduos.

A pesquisa requer trabalho empírico junto de empresas portuguesas – e é com esse intuito que estou a abordar V. Ex.^a. Venho solicitar autorização para que alguns gestores da ABC e seus colaboradores respondam, anonimamente, a um questionário de resposta breve. Aos colaboradores é solicitado que descrevam os seus próprios comportamentos no trabalho, bem como as suas perceções sobre o contexto organizacional. Aos superiores é solicitado que descrevam o desempenho dos colaboradores.

Como V. Ex.^a compreenderá, sem a colaboração das empresas, a pesquisa é inviável. Para não interferir no normal funcionamento da empresa, aceitarei inquirir a quantidade de pessoas que V. Ex.^a considerar apropriado. Assim tenho procedido em diversas empresas – e o resultado tem sido muito positivo. Presto-me a responder a todas as questões adicionais que V. Ex.^a entenda necessárias. O meu orientador científico (cuja carta de recomendação anexo) também se disponibiliza para prestar informação adicional considerada pertinente.

Disponho-me a prestar à ABC um resumo dos resultados globais do estudo. Poderei, ainda, facultar dados que permitam comparar a empresa com a globalidade das empresas estudadas. Naturalmente, para que os resultados tenham validade, convirá que uma quantidade mínima de membros da empresa participe.

Reitero que as respostas individuais são anónimas, e que a informação respeitante à empresa não será jamais divulgada (exceto à própria ABC, se assim o desejar).

Ficaria muito grata se V. Ex.^a acesse à minha solicitação, assim me permitindo realizar trabalho no “terreno” empresarial português e contribuindo para um maior “diálogo” entre as empresas e as instituições de ensino superior.

Com os mais respeitosos cumprimentos,

Susana Leal

Anexo 6: Questionário de medida das perceções de RSE, PsyCap e empenhamento afetivo dirigido aos colaboradores (estudo 2)



Ex.mo/ma Sr. ou Sr.^a

Estou a realizar um estudo sobre as pessoas e o seu trabalho, no âmbito de uma investigação de Doutoramento, sob orientação do Prof. Doutor Arménio Rego e Prof. Doutor Arnaldo Coelho. Ficaria muito grata se aceitasse participar. Sem a sua colaboração, não poderemos prosseguir o estudo. Basta que nos conceda 5 a 10 minutos do seu tempo. Se estiver de acordo, leia as afirmações das folhas seguintes (3 páginas) e refira em que grau elas se aplicam ou não à sua empresa ou a si. Usando a escala situada no topo de cada grupo de questões, coloque à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Note que não há respostas certas nem erradas – todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente. As suas respostas são completamente anónimas. Nenhuma informação individual será divulgada. Não coloque o seu nome em lado algum. Se considerar que alguma resposta o(a) pode identificar, não responda a essa pergunta.

Após terminar, coloque a resposta no envelope não identificado (em branco), feche-o e devolva-o à investigadora. Se desejar os resultados do estudo, basta que nos contacte através do seguinte endereço eletrónico: susana.leal@esg.ipsantarem.pt.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Com os mais respeitosos cumprimentos,

Susana Leal

Pense na sua empresa

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações relativas à sua empresa. Diga em que medida elas se aplicam ou não à empresa. Use a escala seguinte, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Note que **não há respostas certas ou erradas** – todas são corretas desde que correspondam ao que sente e pensa.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada à empresa	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente à empresa
1	2	3	4	5	6	7
1. A empresa melhora continuamente a qualidade dos seus produtos e serviços.						<input type="checkbox"/>
2. A empresa procura aumentar continuamente os seus lucros.						<input type="checkbox"/>
3. A empresa respeita prontamente (i.e. imediatamente) os regulamentos legais.						<input type="checkbox"/>
4. A empresa tem um código de conduta/ética bastante abrangente (ou seja, abrange diversas áreas).						<input type="checkbox"/>
5. Os salários oferecidos pela empresa são superiores à média do setor.						<input type="checkbox"/>
6. A empresa contribui para associações de beneficência.						<input type="checkbox"/>
7. A empresa tem um programa para reduzir a quantidade de energia utilizada e o desperdício de materiais.						<input type="checkbox"/>
8. Satisfazer as necessidades dos clientes é uma preocupação central da empresa.						<input type="checkbox"/>
9. Na empresa estamos empenhados na redução de custos.						<input type="checkbox"/>
10. Na empresa todos os nossos produtos e serviços cumprem as normas legais.						<input type="checkbox"/>
11. Em geral, a empresa cumpre os padrões e as normas éticas e profissionais.						<input type="checkbox"/>
12. A empresa apoia os trabalhadores que desejam adquirir formação adicional.						<input type="checkbox"/>
13. A empresa desenvolve parcerias com organizações locais e escolas.						<input type="checkbox"/>
14. No que se refere ao respeito pelo ambiente, a nossa empresa esforça-se por cumprir mais do que a lei exige.						<input type="checkbox"/>
15. A empresa transmite aos clientes informação honesta sobre os seus produtos e serviços.						<input type="checkbox"/>
16. A empresa preocupa-se em melhorar continuamente a sua produtividade.						<input type="checkbox"/>
17. Na empresa as obrigações contratuais são sempre honradas.						<input type="checkbox"/>
18. Somos reconhecidos como uma empresa digna de confiança.						<input type="checkbox"/>
19. As políticas flexíveis da empresa permitem aos trabalhadores coordenar da melhor forma a vida profissional e pessoal.						<input type="checkbox"/>
20. A empresa apoia atividades desportivas e culturais locais.						<input type="checkbox"/>
21. A empresa procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos.						<input type="checkbox"/>
22. Os produtos e serviços da empresa são de elevada qualidade.						<input type="checkbox"/>
23. A empresa preocupa-se em ser cada vez mais rentável.						<input type="checkbox"/>
24. A empresa atua legalmente em todos os domínios.						<input type="checkbox"/>
25. A empresa procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona.						<input type="checkbox"/>
26. A empresa proporciona regalias aos colaboradores para além do que é exigido por lei.						<input type="checkbox"/>
27. A empresa atua de modo responsável junto da comunidade em redor.						<input type="checkbox"/>
28. A empresa é conhecida na comunidade por respeitar o ambiente.						<input type="checkbox"/>
29. A empresa faz tudo o que pode para satisfazer o cliente.						<input type="checkbox"/>
30. Uma das preocupações centrais da empresa é o lucro.						<input type="checkbox"/>
31. A empresa tenta respeitar todas as leis que regulam a contratação e os benefícios dos trabalhadores.						<input type="checkbox"/>
32. Na empresa, existem procedimentos que permitem denunciar, de modo confidencial, situações de má conduta no trabalho (por exemplo, roubo ou assédio sexual).						<input type="checkbox"/>

Vire a página, por favor.

33. As políticas da empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	<input type="checkbox"/>
34. A empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.	<input type="checkbox"/>
35. A empresa incentiva os colaboradores a separar os lixos para os encaminhar para a reciclagem.	<input type="checkbox"/>
36. A empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua.	<input type="checkbox"/>
37. A empresa preocupa-se em fazer o que é eticamente correto.	<input type="checkbox"/>
38. A empresa procura ser justa com os seus colaboradores.	<input type="checkbox"/>
39. A empresa toma medidas para desenvolver a comunidade local.	<input type="checkbox"/>
40. A empresa participa em atividades que visam proteger a natureza.	<input type="checkbox"/>

Pense na sua pessoa

Seguidamente, encontra afirmações que descrevem o modo como pode ver-se a si próprio neste momento. Use a escala seguinte para indicar o grau em que concorda ou discorda de cada uma das afirmações.

Discordo fortemente	Discordo	Discordo um pouco	Concordo um pouco	Concordo	Concordo fortemente
1	2	3	4	5	6
1. Sinto-me confiante a analisar uma solução para um problema de longo prazo.					<input type="checkbox"/>
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.					<input type="checkbox"/>
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.					<input type="checkbox"/>
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho.					<input type="checkbox"/>
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.					<input type="checkbox"/>
6. Sinto-me confiante a apresentar informação a um grupo de colegas.					<input type="checkbox"/>
7. Se me encontrasse numa situação difícil no trabalho, conseguiria pensar em muitas formas de sair dela.					<input type="checkbox"/>
8. Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.					<input type="checkbox"/>
9. Para qualquer problema, existem muitas formas de resolvê-lo.					<input type="checkbox"/>
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.					<input type="checkbox"/>
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.					<input type="checkbox"/>
12. Neste momento, estou a alcançar os objetivos profissionais que defini para mim próprio(a).					<input type="checkbox"/>
13. Quando tenho uma contrariedade no trabalho, tenho dificuldade em recuperar e seguir em frente.					<input type="checkbox"/>
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.					<input type="checkbox"/>
15. No trabalho, se for necessário, sou capaz de ficar “por minha conta e risco”.					<input type="checkbox"/>
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.					<input type="checkbox"/>
17. Consigo ultrapassar os momentos difíceis no trabalho, pois já passei anteriormente por dificuldades.					<input type="checkbox"/>
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.					<input type="checkbox"/>
19. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.					<input type="checkbox"/>
20. Se algo de mal me pode acontecer no trabalho, isso acontecer-me-á.					<input type="checkbox"/>
21. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.					<input type="checkbox"/>
22. No trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro.					<input type="checkbox"/>
23. No trabalho, as coisas nunca me correm como eu gostaria.					<input type="checkbox"/>
24. Trabalho com a convicção de que todo o contratempo tem um lado positivo.					<input type="checkbox"/>

Vire a página, por favor.

Pense agora na sua relação com a sua empresa

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações. Por favor, refira em que medida elas **se aplicam a si**. Use a seguinte escala:

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Em geral, a afirmação não se aplica a mim	A afirmação aplica-se um pouco a mim	A afirmação aplica-se a mim	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5

1. Gostaria muito de passar o resto da minha carreira nesta organização.	<input type="checkbox"/>
2. Sinto os problemas desta organização como meus.	<input type="checkbox"/>
3. Não me sinto como fazendo “parte da família” desta organização.	<input type="checkbox"/>
4. Não sinto qualquer vínculo emocional a esta organização.	<input type="checkbox"/>
5. Esta organização tem para mim um grande significado pessoal.	<input type="checkbox"/>
6. Não sinto um forte sentimento de pertença à minha organização.	<input type="checkbox"/>

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos a seu respeito:

Género: Feminino ____ Masculino ____	Idade: _____	Há quantos anos trabalha nesta empresa? _____
Escolaridade:		
1º ciclo (1º-4º ano) ____ 2º ciclo (5º-6º ano) ____ 3º ciclo (7º-9º ano) ____ Secundário (10º-12º ano) _____		
Bacharelato ____ Licenciatura ____ Mestrado e/ou doutoramento ____		
Qual a função que desempenha na empresa? _____		

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO ☺

Anexo 7: Questionário de medida do desempenho individual, dirigido aos superiores hierárquicos (estudo 2)



Ex.mo/ma Sr. ou Sr.^a

Estou a realizar um estudo sobre as pessoas e o seu trabalho, no âmbito de uma investigação de Doutoramento, sob orientação do Prof. Doutor Arménio Rego e Prof. Doutor Arnaldo Coelho. Ficaríamos muito gratos se aceitasse participar, respondendo ao questionário seguinte. Para tal, pedimos-lhe o favor de considerar o colaborador direto indicado oralmente (ou indicado no envelope que recebeu) e referir a frequência com que ele adota os comportamentos descritos. Para o efeito, utilize por favor as escalas situadas em cada secção do questionário, colocando à frente de cada afirmação o algarismo correspondente à sua resposta.

Note que **não há respostas certas nem erradas**. Todas são corretas desde que correspondam ao que pensa e sente.

Por favor, **não descreva os seus colaboradores como gostaria que eles fossem, mas como efetivamente são**.

Por favor, não coloque o seu nome em lado algum. Se considerar que alguma resposta o(a) pode identificar, não responda a essa pergunta.

Após terminar, coloque a resposta no envelope em branco (não identificado), feche-o e devolva-o à investigadora. Se desejar os resultados do estudo, basta que nos contacte através do seguinte endereço eletrónico: susana.leal@esg.ipsantarem.pt.

Muito obrigado pela sua colaboração.

Com os mais respeitosos cumprimentos,

Susana Leal

Pense no seu colaborador

Seguidamente, são-lhe apresentadas diversas afirmações relativas ao comportamento do seu colaborador. Diga em que medida elas se lhe aplicam ou não. Use a escala seguinte, colocando à frente de cada afirmação o número correspondente à sua resposta. Note que **não há respostas certas ou erradas** – todas são corretas desde que correspondam ao que sente e pensa.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a esse colaborador	Em geral, a afirmação não se aplica a esse colaborador	A afirmação aplica-se um pouco a esse colaborador	A afirmação aplica-se a esse colaborador	A afirmação aplica-se completamente a esse colaborador
1	2	3	4	5

O seu colaborador...

1. Cumpre adequadamente as funções que lhe são atribuídas.	<input type="checkbox"/>
2. Cumpre as responsabilidades especificadas na sua descrição de funções.	<input type="checkbox"/>
3. Desempenha as tarefas que se espera dele/dela.	<input type="checkbox"/>
4. Cumpre os requisitos formais de desempenho no trabalho.	<input type="checkbox"/>
5. Envolve-se em atividades que afetam diretamente e de forma positiva a sua avaliação de desempenho.	<input type="checkbox"/>
6. Negligencia aspetos do trabalho que está obrigado/a a cumprir.	<input type="checkbox"/>
7. Falha no desempenho de tarefas essenciais.	<input type="checkbox"/>

Pense novamente no seu colaborador (considere, agora, a escala de 1 a 7)

Leia as afirmações a seguir expostas e indique em que medida elas **são ou não verdadeiras**.

A afirmação é completamente falsa						A afirmação é completamente verdadeira
1	2	3	4	5	6	7

1. Ajuda os que estiveram ausentes.	<input type="checkbox"/>
2. Desempenha funções que não lhe são exigidas mas que são importantes para a imagem da empresa.	<input type="checkbox"/>
3. Dedicar tempo de forma voluntária a ajudar outros que tenham problemas no trabalho.	<input type="checkbox"/>
4. Acompanha os desenvolvimentos da organização.	<input type="checkbox"/>
5. Ajusta o seu horário de trabalho para considerar solicitações de colegas que precisam de faltar.	<input type="checkbox"/>
6. Defende a organização quando outros trabalhadores a criticam.	<input type="checkbox"/>
7. Contribui para que os novos trabalhadores se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	<input type="checkbox"/>
8. Demonstra orgulho quando representa a organização em público.	<input type="checkbox"/>
9. Demonstra preocupação genuína e cortesia para com os colegas, mesmo em situações de trabalho ou pessoais difíceis.	<input type="checkbox"/>
10. Dá ideias para melhorar o funcionamento da organização.	<input type="checkbox"/>
11. Tem tempo para ajudar outros que tenham problemas relacionados, ou não, com o trabalho.	<input type="checkbox"/>
12. Demonstra lealdade para com a organização.	<input type="checkbox"/>
13. Apoia os outros nas suas tarefas.	<input type="checkbox"/>
14. Toma providências para proteger a organização de possíveis problemas.	<input type="checkbox"/>
15. Partilha os seus bens com os outros para os ajudar no seu trabalho.	<input type="checkbox"/>

Agradecemos, agora, que nos facultasse alguns elementos **a seu respeito** (e não do seu colaborador):

Género: Feminino ___ Masculino ___ **Idade:** _____ **Há quantos anos trabalha nesta empresa?** _____

Escolaridade: 1º ciclo (1º-4º ano) _____ 2º ciclo (5º-6º ano) _____ 3º ciclo (7º-9º ano) _____ Secundário (10º-12º ano) _____

Bacharelato ___ Licenciatura ___ Mestrado e/ou doutoramento _____

Há quantos anos supervisiona esse colaborador? _____

Qual a função que desempenha na empresa? _____

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO ☺

Anexo 8: Estatísticas descritivas da base de dados (estudo 2) antes e após o tratamento das não respostas

Antes da imputação dos valores omissos						Após a imputação dos valores omissos					
	N	Mínimo	Máximo	Média	d.p.		N	Mínimo	Máximo	Média	d.p.
R1	278	1	7	5,41	1,126	R1	279	1	7	5,42	1,125
R2	279	3	7	5,85	1,091	R2	279	3	7	5,85	1,091
R3	279	2	7	5,78	1,073	R3	279	2	7	5,78	1,073
R4	279	2	7	5,36	1,109	R4	279	2	7	5,36	1,109
R5	277	1	7	3,68	1,241	R5	279	1	7	3,68	1,241
R6	266	1	7	4,38	1,581	R6	279	1	7	4,37	1,569
R7	278	1	7	5,32	1,381	R7	279	1	7	5,32	1,381
R8	279	3	7	5,97	1,019	R8	279	3	7	5,97	1,019
R9	279	1	7	5,63	1,161	R9	279	1	7	5,63	1,161
R10	279	3	7	5,93	0,952	R10	279	3	7	5,93	0,952
R11	279	2	7	5,61	1,040	R11	279	2	7	5,61	1,040
R12	278	1	7	4,93	1,391	R12	279	1	7	4,94	1,390
R13	276	1	7	4,56	1,477	R13	279	1	7	4,56	1,480
R14	279	1	7	5,38	1,308	R14	279	1	7	5,38	1,308
R15	275	2	7	5,79	1,003	R15	279	2	7	5,78	,998
R16	279	2	7	5,85	1,075	R16	279	2	7	5,85	1,075
R17	277	1	7	5,67	1,125	R17	279	1	7	5,67	1,122
R18	278	4	7	6,05	,898	R18	279	4	7	6,05	,896
R19	279	1	7	4,72	1,445	R19	279	1	7	4,72	1,445
R20	275	1	7	4,01	1,499	R20	279	1	7	4,01	1,496
R21	279	1	7	5,50	1,357	R21	279	1	7	5,50	1,357
R22	279	2	7	5,64	1,036	R22	279	2	7	5,64	1,036
R23	279	3	7	5,96	0,985	R23	279	3	7	5,96	0,985
R24	279	2	7	5,66	1,058	R24	279	2	7	5,66	1,058
R25	278	1	7	5,47	1,136	R25	279	1	7	5,47	1,137
R26	279	1	7	4,74	1,481	R26	279	1	7	4,74	1,481
R27	279	1	7	5,26	1,128	R27	279	1	7	5,26	1,128
R28	277	1	7	5,01	1,248	R28	279	1	7	5,01	1,246
R29	278	2	7	5,81	1,036	R29	279	2	7	5,80	1,036
R30	278	2	7	5,60	1,150	R30	279	2	7	5,61	1,148
R31	279	1	7	5,49	1,172	R31	279	1	7	5,49	1,172
R32	269	1	7	4,26	1,872	R32	279	1	7	4,25	1,855
R33	279	1	7	4,58	1,305	R33	279	1	7	4,58	1,305
R34	276	1	7	4,39	1,321	R34	279	1	7	4,39	1,317
R35	279	1	7	5,72	1,307	R35	279	1	7	5,72	1,307
R36	269	3	7	6,29	,884	R36	279	3	7	6,28	,885
R37	278	1	7	5,70	1,051	R37	279	1	7	5,70	1,050
R38	279	1	7	5,10	1,212	R38	279	1	7	5,10	1,212
R39	274	1	7	4,35	1,376	R39	279	1	7	4,35	1,367
R40	275	1	7	4,69	1,466	R40	279	1	7	4,68	1,460
P1	279	1	6	4,89	,839	P1	279	1	6	4,89	,839
P2	276	1	6	4,95	,937	P2	279	1	6	4,94	,935
P3	277	1	6	4,60	,971	P3	279	1	6	4,60	,973
P4	279	2	6	5,14	,805	P4	279	2	6	5,14	,805
P5	275	1	6	4,72	1,152	P5	279	1	6	4,71	1,146
P6	278	2	6	5,17	,813	P6	279	2	6	5,17	,813
P7	279	1	6	4,88	,881	P7	279	1	6	4,88	,881
P8	279	1	6	5,21	,845	P8	279	1	6	5,21	,845
P9	279	1	6	4,96	,940	P9	279	1	6	4,96	,940
P10	279	1	6	4,75	,946	P10	279	1	6	4,75	,946
P11	279	2	6	4,87	,821	P11	279	2	6	4,87	,821
P12	279	1	6	4,37	1,107	P12	279	1	6	4,37	1,107
P13i	279	1	6	4,55	1,140	P13i	279	1	6	4,55	1,140
P14	279	1	6	4,93	,595	P14	279	1	6	4,93	,595
P15	278	1	6	4,90	1,095	P15	279	1	6	4,90	1,093

Antes da imputação dos valores omissos						Após a imputação dos valores omissos					
	N	Mínimo	Máximo	Média	d.p.		N	Mínimo	Máximo	Média	d.p.
P16	279	1	6	4,86	,834	P16	279	1	6	4,86	,834
P17	278	1	6	4,81	,977	P17	279	1	6	4,82	,978
P18	279	1	6	4,83	,967	P18	279	1	6	4,83	,967
P19	279	1	6	4,34	1,057	P19	279	1	6	4,34	1,057
P20i	276	1	6	4,57	1,162	P20i	279	1	6	4,58	1,160
P21	279	1	6	4,76	,896	P21	279	1	6	4,76	,896
P22	279	1	6	4,66	,922	P22	279	1	6	4,66	,922
P23i	279	1	6	4,52	1,137	P23i	279	1	6	4,52	1,137
P24	279	1	6	4,46	1,006	P24	279	1	6	4,46	1,006
E1	278	1	5	3,82	1,027	E1	279	1	5	3,82	1,026
E2	279	1	5	3,73	1,002	E2	279	1	5	3,73	1,002
E3i	279	1	5	4,10	1,056	E3i	279	1	5	4,10	1,056
E4i	279	1	5	4,32	,975	E4i	279	1	5	4,32	,975
E5	279	1	5	3,85	1,001	E5	279	1	5	3,85	1,001
E6i	279	1	5	4,10	,995	E6i	279	1	5	4,10	,995
D1	279	3	5	4,33	,579	D1	279	3	5	4,33	,579
D2	279	2	5	4,32	,612	D2	279	2	5	4,32	,612
D3	278	2	5	4,26	,674	D3	279	2	5	4,27	,674
D4	279	2	5	4,27	,613	D4	279	2	5	4,27	,613
D5	278	1	5	3,94	,970	D5	279	1	5	3,94	,971
D6i	279	2	5	4,38	,781	D6i	279	2	5	4,38	,781
D7i	279	2	5	4,51	,704	D7i	279	2	5	4,51	,704
C1	279	1	7	5,33	1,308	C1	279	1	7	5,33	1,308
C2	278	1	7	4,91	1,471	C2	279	1	7	4,91	1,474
C3	279	1	7	4,81	1,460	C3	279	1	7	4,81	1,460
C4	279	1	7	4,97	1,279	C4	279	1	7	4,97	1,279
C5	279	1	7	5,18	1,435	C5	279	1	7	5,18	1,435
C6	279	1	7	5,02	1,337	C6	279	1	7	5,02	1,337
C7	279	2	7	5,55	1,201	C7	279	2	7	5,55	1,201
C8	277	2	7	5,47	1,193	C8	279	2	7	5,47	1,193
C9	279	2	7	5,32	1,262	C9	279	2	7	5,32	1,262
C10	279	1	7	5,14	1,401	C10	279	1	7	5,14	1,401
C11	279	1	7	5,02	1,265	C11	279	1	7	5,02	1,265
C12	279	2	7	5,74	1,202	C12	279	2	7	5,74	1,202
C13	279	2	7	5,46	1,234	C13	279	2	7	5,46	1,234
C14	279	1	7	5,23	1,319	C14	279	1	7	5,23	1,319
C15	277	1	7	5,11	1,328	C15	279	1	7	5,12	1,329
Valid N (listwise)	237					Valid N (listwise)	279				

Nota. R1 a R40 – itens das percepções de RSE; P1 a P24 – itens do PsyCap; D1 a D7i – itens do DPP; C1 a C15 – itens dos CCO; i – item cuja codificação foi invertida por se tratar de um item redigido pela negativa.

Anexo 9: Caracterização da amostra (estudo 2)

Caracterização dos colaboradores					
		Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Porcentagem válida (%)	Porcentagem acumulada (%)
Gênero	0 Feminino	111	39,8	41,0	41,0
	1 Masculino	160	57,3	59,0	100,0
	Total	271	97,1	100,0	
Valores omissos		8	2,9		
Total		279	100,0		
Escolaridade	1 1.º ciclo	9	3,2	3,3	3,3
	2 2.º ciclo	6	2,2	2,2	5,5
	3 3.º ciclo	26	9,3	9,6	15,1
	4 Secundário	109	39,1	40,2	55,4
	5 Bacharelato	12	4,3	4,4	59,8
	6 Licenciatura	96	34,4	35,4	95,2
	7 Mestrado / doutoramento	13	4,7	4,8	100,0
	Total	271	97,1	100,0	
Valores omissos		8	2,9		
Total		279	100,0		
Ocupa cargo de chefia?	0 Não	192	68,8	78,0	78,0
	1 Sim	54	19,4	22,0	100,0
	Total	246	88,2	100,0	
Valores omissos		33	11,8		
Total		279	100,0		
Setor de atividade	0 Serviços	117	41,9	41,9	41,9
	1 Indústria	162	58,1	58,1	100,0
	Total	279	100,0	100,0	
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Idade	254	20	60	38,9	9,00
Antiguidade na empresa	269	0,5	44,0	13,1	10,17
Tempo de convivência na relação colaborador/chefia direta	260	0,5	26,0	5,6	5,03

Caracterização das chefias					
		Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Porcentagem válida (%)	Porcentagem acumulada (%)
Gênero	0 Feminino	56	31,5	32,7	32,7
	1 Masculino	115	64,6	67,3	100,0
	Total	171	96,1	100,0	
Valores omissos		7	3,9		
Total		178	100,0		
Escolaridade	1 1.º ciclo	1	0,6	0,6	0,6
	3 3.º ciclo	5	2,8	2,9	3,5
	4 Secundário	36	20,2	20,9	24,4
	5 Bacharelato	8	4,5	4,7	29,1
	6 Licenciatura	105	59,0	61,0	90,1
	7 Mestrado / dout.	17	9,6	9,9	100,0
	Total	172	96,6	100,0	
Valores omissos		6	3,4		
Total		178	100,0		
Setor de atividade	0 Serviços	74	41,6	41,6	41,6
	1 Indústria	104	58,4	58,4	100,0
	Total	178	100,0	100,0	
	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Idade	166	25	70	43,6	8,70
Antiguidade na empresa	168	0,5	50,0	14,8	9,98

Anexo 10: Resultados do modelo de medida global

	λ_{ij}	R ²	FC	VEM	α
Responsabilidades económicas orientadas para os clientes			0,84	0,64	0,83
8. Satisfazer as necessidades dos clientes é uma preocupação central da empresa.	0,84	0,71			
22. Os produtos e serviços da empresa são de elevada qualidade.	0,70	0,48			
29. A empresa faz tudo o que pode para satisfazer o cliente.	0,85	0,73			
Responsabilidades económicas orientadas para os proprietários			0,83	0,62	0,83
9. Na empresa estamos empenhados na redução de custos.	0,68	0,47			
16. A empresa preocupa-se em melhorar continuamente a sua produtividade.	0,91	0,84			
23. A empresa preocupa-se em ser cada vez mais rentável.	0,76	0,58			
Responsabilidades legais			0,77	0,52	0,77
3. A empresa atua prontamente (i.e. rapidamente) de acordo com os regulamentos legais.	0,77	0,59			
10. Na empresa todos os nossos produtos e serviços cumprem as normas legais.	0,68	0,46			
36. A empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua.	0,72	0,52			
Responsabilidades éticas			0,84	0,64	0,84
11. Em geral, a empresa cumpre os padrões e as normas éticas e profissionais.	0,77	0,59			
25. A empresa procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona.	0,82	0,67			
37. A empresa preocupa-se em fazer o que é eticamente correto.	0,81	0,66			
Responsabilidades discricionárias orientadas para os colaboradores			0,81	0,59	0,80
5. Os salários oferecidos pela empresa são superiores à média do setor.	0,60	0,36			
33. As políticas da empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	0,79	0,63			
38. A empresa procura ser justa com os seus colaboradores.	0,88	0,77			
Responsabilidades discricionárias orientadas para a comunidade			0,89	0,73	0,88
6. A empresa contribui para associações de beneficência.	0,71	0,51			
34. A empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.	0,92	0,85			
39. A empresa toma medidas para desenvolver a comunidade local.	0,92	0,84			
Responsabilidades discricionárias orientadas para o ambiente			0,86	0,68	0,86
14. No que se refere ao respeito pelo ambiente, a nossa empresa esforça-se por cumprir mais do que a lei exige.	0,79	0,63			
21. A empresa procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos.	0,90	0,81			
35. A empresa incentiva os colaboradores a separarem os lixos para os encaminhar para a reciclagem.	0,77	0,59			
Autoeficácia			0,86	0,55	0,85
1. Sinto-me confiante a analisar uma solução para um problema de longo prazo.	0,72	0,52			
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	0,90	0,80			
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	0,79	0,62			
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho.	0,67	0,45			
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.	0,60	0,36			
Esperança			0,74	0,48	0,73
8. Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.	0,68	0,47			
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.	0,72	0,52			
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	0,68	0,46			
Resiliência			0,74	0,49	0,72
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.	0,66	0,44			
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.	0,72	0,52			
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	0,71	0,51			
Otimismo			0,76	0,51	0,75
19. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	0,62	0,39			
21. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	0,74	0,55			
22. No trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro.	0,78	0,61			
Empenhamento afetivo - Identificação			0,66	0,50	0,66
2. Sinto os problemas desta organização como meus.	0,69	0,48			
5. Esta organização tem para mim um grande significado pessoal.	0,72	0,51			

	λ_{ij}	R^2	FC	VEM	α
Empenhamento afetivo - Ligação			0,81	0,59	0,81
3. Não me sinto como fazendo “parte da família” desta organização. (i)	0,72	0,51			
4. Não sinto qualquer vínculo emocional a esta organização. (i)	0,84	0,70			
6. Não sinto um forte sentimento de pertença à minha organização. (i)	0,74	0,55			
Desempenho próprio do papel (DPP)			0,88	0,65	0,88
1. Cumpre adequadamente as funções que lhe são atribuídas.	0,85	0,73			
2. Cumpre as responsabilidades especificadas na sua descrição de funções.	0,80	0,64			
3. Desempenha as tarefas que se espera dele/dela.	0,86	0,74			
4. Cumpre os requisitos formais de desempenho no trabalho.	0,71	0,50			
Comportamentos de cidadania organizacional para com os indivíduos (CCOI)			0,93	0,65	0,93
1. Ajuda os que estiveram ausentes.	0,78	0,61			
3. Dedicar tempo de forma voluntária a ajudar outros que tenham problemas no trabalho.	0,81	0,66			
5. Ajusta o seu horário de trabalho para considerar solicitações de colegas que precisam de faltar.	0,70	0,48			
7. Contribui para que os novos trabalhadores se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	0,75	0,56			
11. Tem tempo para ajudar outros que tenham problemas relacionados, ou não, com o trabalho.	0,83	0,70			
13. Apoia os outros nas suas tarefas.	0,90	0,82			
15. Partilha os seus bens com os outros para os ajudar no seu trabalho.	0,84	0,71			
Comportamentos de cidadania organizacional para com a organização (CCOO)			0,86	0,61	0,86
2. Desempenha funções que não lhe são exigidas mas que são importantes para a imagem da empresa.	0,81	0,66			
4. Acompanha os desenvolvimentos da organização.	0,81	0,66			
6. Defende a organização quando outros trabalhadores a criticam.	0,73	0,54			
10. Dá ideias para melhorar o funcionamento da organização.	0,78	0,61			
Índices de ajustamento:					
Qui-quadrado		1849,59			
Graus de liberdade (gl)		1310			
Valor p		0,000			
χ^2/gl		1,41			
Goodness of Fit Index (GFI)		0,81			
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)		0,038			
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)		0,047			
Comparative Fit Index (CFI)		0,98			
Non-Normed Fit Index (NNFI)		0,98			

Notas: n=279; λ_{ij} : pesos fatoriais completamente estandarizados; R^2 : fiabilidade individual das medidas; FC: fiabilidade compósita; VEM: variância extraída média. Os valores entre parêntesis representam os *alphas* de Cronbach. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Anexo 11: Resultados do modelo estrutural proposto

EQUAÇÕES DE MEDIDA	Modelo proposto	
	λ_{ij}	R ²
Solução completamente estandardizada		
Responsabilidades económicas orientadas para os clientes (CLI)		
8. Satisfazer as necessidades dos clientes é uma preocupação central da empresa.	0,84	0,70
22. Os produtos e serviços da empresa são de elevada qualidade.	0,70	0,49
29. A empresa faz tudo o que pode para satisfazer o cliente.	0,86	0,74
Responsabilidades económicas orientadas para os proprietários (PRO)		
9. Na empresa estamos empenhados na redução de custos.	0,67	0,45
16. A empresa preocupa-se em melhorar continuamente a sua produtividade.	0,93	0,87
23. A empresa preocupa-se em ser cada vez mais rentável.	0,75	0,56
Responsabilidades legais (LG)		
3. A empresa atua prontamente (i.e. rapidamente) de acordo com os regulamentos legais.	0,78	0,61
10. Na empresa todos os nossos produtos e serviços cumprem as normas legais.	0,68	0,46
36. A empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua.	0,70	0,49
Responsabilidades éticas (ET)		
11. Em geral, a empresa cumpre os padrões e as normas éticas e profissionais.	0,76	0,57
25. A empresa procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona.	0,81	0,66
37. A empresa preocupa-se em fazer o que é eticamente correto.	0,82	0,68
Responsabilidades discricionárias orientadas para os colaboradores (COL)		
5. Os salários oferecidos pela empresa são superiores à média do setor.	0,60	0,36
33. As políticas da empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	0,78	0,61
38. A empresa procura ser justa com os seus colaboradores.	0,89	0,80
Responsabilidades discricionárias orientadas para a comunidade (COM)		
6. A empresa contribui para associações de beneficência.	0,71	0,50
34. A empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.	0,91	0,84
39. A empresa toma medidas para desenvolver a comunidade local.	0,93	0,86
Responsabilidades discricionárias orientadas para o ambiente (AMB)		
14. No que se refere ao respeito pelo ambiente, a nossa empresa esforça-se por cumprir mais do que a lei exige.	0,80	0,64
21. A empresa procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos.	0,89	0,79
35. A empresa incentiva os colaboradores a separarem os lixos para os encaminhar para a reciclagem.	0,77	0,60
Autoeficácia		
1. Sinto-me confiante a analisar uma solução para um problema de longo prazo.	0,72	0,52
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	0,90	0,81
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	0,79	0,62
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho.	0,66	0,44
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.	0,60	0,36
Esperança		
8. Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.	0,69	0,47
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.	0,69	0,48
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	0,70	0,49
Resiliência		
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.	0,66	0,43
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.	0,74	0,55
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	0,70	0,49
Otimismo		
19. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	0,62	0,38
21. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	0,77	0,59
22. No trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro.	0,76	0,58
Empenhamento afetivo – Identificação (EAI)		
2. Sinto os problemas desta organização como meus.	0,74	0,54
5. Esta organização tem para mim um grande significado pessoal.	0,67	0,45
Empenhamento afetivo – Ligação (EAL)		
3. Não me sinto como fazendo “parte da família” desta organização. (i)	0,72	0,52
4. Não sinto qualquer vínculo emocional a esta organização. (i)	0,82	0,67
6. Não sinto um forte sentimento de pertença à minha organização. (i)	0,75	0,57

EQUAÇÕES DE MEDIDA	Modelo proposto	
Desempenho próprio do papel (DPP)		
1. Cumpre adequadamente as funções que lhe são atribuídas.	0,85	0,72
2. Cumpre as responsabilidades especificadas na sua descrição de funções.	0,80	0,63
3. Desempenha as tarefas que se espera dele/dela.	0,87	0,75
4. Cumpre os requisitos formais de desempenho no trabalho.	0,71	0,50
Comportamentos de cidadania organizacional para com os indivíduos (CCOI)		
1. Ajuda os que estiveram ausentes.	0,78	0,60
3. Dedica tempo de forma voluntária a ajudar outros que tenham problemas no trabalho.	0,81	0,66
5. Ajusta o seu horário de trabalho para considerar solicitações de colegas que precisam de faltar.	0,70	0,48
7. Contribui para que os novos trabalhadores se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	0,75	0,57
11. Tem tempo para ajudar outros que tenham problemas relacionados, ou não, com o trabalho.	0,83	0,70
13. Apoia os outros nas suas tarefas.	0,91	0,82
15. Partilha os seus bens com os outros para os ajudar no seu trabalho.	0,84	0,71
Comportamentos de cidadania organizacional para com a organização (CCOO)		
2. Desempenha funções que não lhe são exigidas mas que são importantes para a imagem da empresa.	0,81	0,65
4. Acompanha os desenvolvimentos da organização.	0,81	0,66
6. Defende a organização quando outros trabalhadores a criticam.	0,73	0,54
10. Dá ideias para melhorar o funcionamento da organização.	0,78	0,61

EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	RSE global	PsyCap	EAI	EAL	Chefia	Sector (1:indústria)	R²
Solução não estandardizada	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	
R.CLI	0,87 0,060 14,54						0,81
R.PRO	0,79 0,077 10,34						0,67
R.LG	0,82 0,067 12,34						0,72
R.ET	0,94 0,067 13,88						0,93
R.COL	0,87 0,088 9,86						0,80
R.COM	0,58 0,067 8,70						0,36
R.AMB	0,72 0,064 11,19						0,55
RSE global					0,45 0,16 2,81	0,45 0,13 3,47	0,064
Autoeficácia		0,75 0,076 9,86					0,56
Esperança		0,96 0,088 10,92					0,92
Resiliência		0,83 0,089 9,28					0,69
Otimismo		0,74 0,090 8,19					0,55
PsyCap	0,48 0,069 6,89				0,53 0,15 3,48	-0,29 0,12 -2,38	0,32
EAI	0,29 0,080 3,66	0,47 0,088 5,35				0,39 0,13 3,03	0,49
EAL	0,39 0,078	0,11 0,080					0,22

EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	RSE global	PsyCap	EAI	EAL	Chefia	Sector (1:indústria)	R²
Solução não estandardizada	Estimativa Erro-padrão Valor t	Estimativa Erro-padrão Valor t	Estimativa Erro-padrão Valor t	Estimativa Erro-padrão Valor t	Estimativa Erro-padrão Valor t	Estimativa Erro-padrão Valor t	
	4,94	1,43					
DPP	0,013 0,086 0,15	-0,037 0,10 -0,36	0,030 0,13 0,24	0,18 0,089 2,01	0,39 0,17 2,32		0,063
CCOI	0,073 0,084 0,87	0,022 0,099 0,22	-0,063 0,12 -0,51	0,18 0,087 2,05	0,41 0,16 2,55		0,074
CCOO	0,047 0,085 0,55	0,064 0,10 0,64	0,012 0,13 0,098	0,17 0,088 1,94	0,55 0,17 3,35		0,12

<i>Error Covariances</i>	Estimativa	Erro-padrão	Valor t
EAI ↔ EAL	0,21	0,066	3,15
DPP ↔ CCOI	0,45	0,073	6,18
DPP ↔ CCOO	0,52	0,076	6,87
CCOI ↔ CCOO	0,83	0,094	8,82

EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	RSE global	PsyCap	EAI	EAL	Chefia	Sector (1:indústria)
Solução completamente estandardizada	Estimativa	Estimativa	Estimativa	Estimativa	Estimativa	Estimativa
R.CLI	0,90					
R.PRO	0,82					
R.LG	0,85					
R.ET	0,97					
R.COL	0,89					
R.COM	0,60					
R.AMB	0,74					
RSE global					0,17	0,22
Autoeficácia		0,75				
Esperança		0,96				
Resiliência		0,83				
Otimismo		0,74				
PsyCap	0,49				0,21	-0,14
EAI	0,30	0,47				0,19
EAL	0,40	0,11				
DPP	0,01	-0,04	0,03	0,18	0,15	
CCOI	0,08	0,02	-0,06	0,18	0,16	
CCOO	0,05	0,06	0,01	0,17	0,22	

Índices de ajustamento:

$\chi^2=2438,67$ ($p<0,001$), $gl=1500$; $\chi^2/gl=1,63$; $RMSEA=0,047$; $IC\ 90\%\ RMSEA:]0,044-0,051[$; $NNFI=0,97$; $CFI=0,97$; $SRMR=0,061$; $GFI=0,76$

Notas: $n=279$. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Anexo 12: Resultados do modelo estrutural final

EQUAÇÕES DE MEDIDA	Modelo final	
	λ_{ij}	R^2
Solução completamente estandardizada		
Responsabilidades económicas orientadas para os clientes (CLI)		
8. Satisfazer as necessidades dos clientes é uma preocupação central da empresa.	0,84	0,70
22. Os produtos e serviços da empresa são de elevada qualidade.	0,70	0,49
29. A empresa faz tudo o que pode para satisfazer o cliente.	0,86	0,74
Responsabilidades económicas orientadas para os proprietários (PRO)		
9. Na empresa estamos empenhados na redução de custos.	0,67	0,45
16. A empresa preocupa-se em melhorar continuamente a sua produtividade.	0,94	0,87
23. A empresa preocupa-se em ser cada vez mais rentável.	0,75	0,56
Responsabilidades legais (LG)		
3. A empresa atua prontamente (i.e. rapidamente) de acordo com os regulamentos legais.	0,78	0,61
10. Na empresa todos os nossos produtos e serviços cumprem as normas legais.	0,68	0,46
36. A empresa paga todos os seus impostos de forma regular e contínua.	0,70	0,49
Responsabilidades éticas (ET)		
11. Em geral, a empresa cumpre os padrões e as normas éticas e profissionais.	0,76	0,57
25. A empresa procura ser justa com todas as entidades e pessoas com as quais se relaciona.	0,81	0,66
37. A empresa preocupa-se em fazer o que é eticamente correto.	0,82	0,68
Responsabilidades discricionárias orientadas para os colaboradores (COL)		
5. Os salários oferecidos pela empresa são superiores à média do setor.	0,60	0,36
33. As políticas da empresa encorajam os colaboradores a desenvolver as suas competências e carreiras.	0,78	0,61
38. A empresa procura ser justa com os seus colaboradores.	0,89	0,80
Responsabilidades discricionárias orientadas para a comunidade (COM)		
6. A empresa contribui para associações de beneficência.	0,71	0,50
34. A empresa preocupa-se em contribuir para o desenvolvimento da comunidade local.	0,91	0,84
39. A empresa toma medidas para desenvolver a comunidade local.	0,93	0,86
Responsabilidades discricionárias orientadas para o ambiente (AMB)		
14. No que se refere ao respeito pelo ambiente, a nossa empresa esforça-se por cumprir mais do que a lei exige.	0,80	0,64
21. A empresa procura reduzir as emissões poluentes e a produção de resíduos.	0,89	0,79
35. A empresa incentiva os colaboradores a separarem os lixos para os encaminhar para a reciclagem.	0,77	0,60
Autoeficácia		
1. Sinto-me confiante a analisar uma solução para um problema de longo prazo.	0,72	0,52
2. Sinto-me confiante ao representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão da organização.	0,90	0,81
3. Sinto-me confiante ao contribuir para as discussões sobre a estratégia da organização.	0,79	0,62
4. Sinto-me capaz de ajudar a definir objetivos para a minha área de trabalho.	0,66	0,44
5. Sinto-me confiante ao estabelecer contacto com pessoas fora da empresa (por exemplo, clientes e fornecedores) para discutir problemas.	0,60	0,36
Esperança		
8. Atualmente, procuro alcançar os meus objetivos com grande energia.	0,69	0,48
10. Neste momento, vejo-me como uma pessoa bem-sucedida no trabalho.	0,69	0,48
11. Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos no trabalho.	0,70	0,49
Resiliência		
14. De um modo ou de outro, em geral consigo gerir bem as dificuldades no trabalho.	0,66	0,43
16. Em geral, ultrapasso com facilidade as coisas mais stressantes no trabalho.	0,74	0,55
18. Sinto que consigo lidar com muitas coisas ao mesmo tempo no trabalho.	0,70	0,49
Otimismo		
19. Quando as coisas estão incertas para mim no trabalho, habitualmente espero o melhor.	0,62	0,38
21. No meu trabalho, olho sempre para o lado positivo das coisas.	0,77	0,59
22. No trabalho, sou otimista acerca do que me acontecerá no futuro.	0,76	0,58
Empenhamento afetivo – Identificação (EAI)		
2. Sinto os problemas desta organização como meus.	0,73	0,53
5. Esta organização tem para mim um grande significado pessoal.	0,68	0,46
Empenhamento afetivo – Ligação (EAL)		
3. Não me sinto como fazendo “parte da família” desta organização. (i)	0,72	0,52
4. Não sinto qualquer vínculo emocional a esta organização. (i)	0,82	0,68
6. Não sinto um forte sentimento de pertença à minha organização. (i)	0,75	0,56

EQUAÇÕES DE MEDIDA	Modelo final	
Desempenho próprio do papel (DPP)		
1. Cumpre adequadamente as funções que lhe são atribuídas.	0,85	0,72
2. Cumpre as responsabilidades especificadas na sua descrição de funções.	0,80	0,63
3. Desempenha as tarefas que se espera dele/dela.	0,87	0,75
4. Cumpre os requisitos formais de desempenho no trabalho.	0,71	0,50
Comportamentos de cidadania organizacional para com os indivíduos (CCOI)		
1. Ajuda os que estiveram ausentes.	0,78	0,60
3. Dedica tempo de forma voluntária a ajudar outros que tenham problemas no trabalho.	0,81	0,66
5. Ajusta o seu horário de trabalho para considerar solicitações de colegas que precisam de faltar.	0,70	0,48
7. Contribui para que os novos trabalhadores se sintam bem-vindos no grupo de trabalho.	0,75	0,56
11. Tem tempo para ajudar outros que tenham problemas relacionados, ou não, com o trabalho.	0,84	0,70
13. Apoia os outros nas suas tarefas.	0,90	0,82
15. Partilha os seus bens com os outros para os ajudar no seu trabalho.	0,84	0,71
Comportamentos de cidadania organizacional para com a organização (CCOO)		
2. Desempenha funções que não lhe são exigidas mas que são importantes para a imagem da empresa.	0,81	0,65
4. Acompanha os desenvolvimentos da organização.	0,82	0,67
6. Defende a organização quando outros trabalhadores a criticam.	0,73	0,54
10. Dá ideias para melhorar o funcionamento da organização.	0,78	0,61

EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	RSE global	PsyCap	EAI	EAL	Chefia	Sector (1:indústria)	R²
	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	Estimativa <i>Erro-padrão</i> Valor t	
R.CLI	0,87 0,060 14,51						0,81
R.PRO	0,79 0,077 10,32						0,67
R.LG	0,82 0,067 12,34						0,72
R.ET	0,94 0,067 13,87						0,94
R.COL	0,87 0,088 9,87						0,80
R.COM	0,58 0,067 8,70						0,36
R.AMB	0,72 0,064 11,19						0,55
RSE global					0,46 0,16 2,83	0,45 0,13 3,46	0,064
Autoeficácia		0,75 0,076 9,84					0,56
Esperança		0,96 0,088 10,91					0,92
Resiliência		0,83 0,090 9,28					0,69
Otimismo		0,74 0,090 8,21					0,55
PsyCap	0,48 0,069 6,93				0,52 0,15 3,45	-0,29 0,12 -2,39	0,32
EAI	0,31 0,080 3,83	0,44 0,086 5,13				0,38 0,13 2,93	0,48
EAL	0,45 0,069						0,21

EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	RSE global	PsyCap	EAI	EAL	Chefia	Sector (1:indústria)	R ²
Solução não estandardizada	Estimativa Erro-padrão Valor t	Estimativa Erro-padrão Valor t	Estimativa Erro-padrão Valor t	Estimativa Erro-padrão Valor t	Estimativa Erro-padrão Valor t	Estimativa Erro-padrão Valor t	
	6,47			0,19 0,070 2,75	0,37 0,16 2,37		0,062
DPP				0,19 0,068 2,80	0,43 0,15 2,82		0,07
CCOI				0,22 0,070 3,22	0,61 0,16 3,90		0,12

Error Covariances	Estimativa	Erro-padrão	Valor t
EAI ↔ EAL	0,22	0,067	3,28
DPP ↔ CCOI	0,45	0,073	6,15
DPP ↔ CCOO	0,52	0,076	6,82
CCOI ↔ CCOO	0,83	0,095	8,79

EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	RSE global	PsyCap	EAI	EAL	Chefia	Sector (1:indústria)
Solução completamente estandardizada	Estimativa	Estimativa	Estimativa	Estimativa	Estimativa	Estimativa
R.CLI	0,90					
R.PRO	0,82					
R.LG	0,85					
R.ET	0,97					
R.COL	0,90					
R.COM	0,60					
R.AMB	0,74					
RSE global					0,17	0,21
Autoeficácia		0,75				
Esperança		0,96				
Resiliência		0,83				
Otimismo		0,74				
PsyCap	0,50				0,21	-0,14
EAI	0,32	0,44				0,19
EAL	0,46					
DPP				0,19	0,15	
CCOI				0,19	0,17	
CCOO				0,22	0,24	

Índices de ajustamento:

$\chi^2=2444,44$ ($p<0,001$), $gl=1510$; $\chi^2/gl=1,62$; RMSEA=0,047; IC 90% RMSEA:]0,044-0,051[; NNFI=0,97; CFI=0,97; SRMR=0,063; GFI=0,76

Notas: n=279. Cálculos realizados no LISREL 8.80.

Anexo 13: Estimativa do modelo final considerando as variáveis como manifestas

TRAJETÓRIAS	RSE global	PsyCap	EAI	EAL	Chefia	Sector (1:indústria)	R ²
Solução estandardizada	Estimativa	Estimativa	Estimativa	Estimativa	Estimativa	Estimativa	
RSE global					0,17**	0,18**	0,05
PsyCap	0,30***				0,21***	-0,13*	0,25
EAI	0,37***	0,30***				0,15**	0,28
EAL	0,41***						0,14
DPP				0,15**	0,14*		0,05
CCOI				0,17**	0,17**		0,06
CCOO				0,18**	0,22***		0,08

Índices de ajustamento:

$\chi^2=11,89$ ($p=0,75$), $gl=16$; $\chi^2/gl=0,74$; RMSEA=0,000; IC 90% RMSEA:]0,000;0,039[; NNFI=1,01; CFI=1,00; SRMR=0,028; GFI=0,99

Notas: n=279. Cálculos realizados no LISREL 8.80. Valores p calculados a partir das estimativas não estandardizadas. * $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$.

Error Covariances	Estimativa	Erro-padrão	Valor t
EAI ↔ EAL	0,14	0,036	3,86
DPP ↔ CCOI	0,25	0,036	6,91
DPP ↔ CCOO	0,29	0,039	7,52
CCOI ↔ CCOO	0,97	0,091	10,56

Notas: n=279. Cálculos realizados no LISREL 8.80.