

Clara Quintas Jordão

**A responsabilidade social e cultura organizacional:
impactos nas atitudes e comportamentos dos
trabalhadores**

Dissertação de Mestrado em Gestão, orientada pelo Professor Doutor Arnaldo Coelho e apresentada à
Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Junho/2019





FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Clara Quintas Jordão

A responsabilidade social e cultura organizacional:
impactos nas atitudes e comportamentos dos
trabalhadores

Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professor Doutor Arnaldo Coelho

Coimbra, 2019

Dedico este trabalho à Zizi

Agradecimentos

Este trabalho não teria se concretizado sem o apoio de diversas partes e, por isso, gostaria de agradecer-las. Em primeiro lugar, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Arnaldo Coelho, pela ajuda, disponibilidade, acessibilidade, boa-disposição e paciência ao longo desse período crucial para a conclusão do mestrado. Agradeço também à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, que me recebeu durante cinco longo anos de muitos aprendizados, bem como a todos os professores que tive a oportunidade de conhecer e com que aprender.

Em segundo lugar, agradeço à minha família. Aos meus amados pais, que sempre me serviram de exemplo e me apoiaram ao longo de toda a minha jornada de desenvolvimento pessoal. Um agradecimento especial à minha irmã, que me motivou e ajudou com o meu trabalho (dentre outras muitas coisas) e ao Miguel, que sempre esteve ao meu lado, sempre acreditando no meu potencial e apoiando-me, e por isso sou tão grata. Também agradeço às minha avós e tia-avó, assim como por todo o apoio que sempre recebi dos restantes membros da família.

Gostaria de agradecer a todos os amigos, tanto aos que tive oportunidade de conhecer na faculdade, em especial à Margarida, Eliane, Natália, Giulianna, Joyce e Vittoria, quanto aos amigos de longa data que me motivaram e incentivaram e a quem sou tão grata de ter a oportunidade de chamá-los amigos, especialmente à Mariana, Paula e todos os amigos do Dante. Obrigada por todo apoio emocional e incontáveis conselhos, conversas e risadas!

Por fim, um muito obrigada a todos que de alguma maneira contribuíram para a conclusão desta etapa tão importante a nível académico, profissional e pessoal na minha vida. Sem o apoio de todos, sem dúvida este trabalho não atingiria este resultado, por isso mais uma vez agradeço!

Resumo

Esta investigação tem como objetivo estudar se a cultura organizacional e a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) têm impactos em diversas atitudes e comportamentos dos trabalhadores que são importantes tanto a nível organizacional quanto a nível individual. Para esse efeito, a RSE e a cultura organizacional foram relacionadas à satisfação e desenvoltura no trabalho, e ao comprometimento e confiança organizacional, que por sua vez relacionaram-se à proatividade, satisfação com a vida e intenção de demissão. Também se pretende analisar se estes impactos são iguais para trabalhadores de diferentes nacionalidades, pelo que se conduziu um estudo comparativo entre colaboradores portugueses e brasileiros. Para analisar esses impactos, uma pesquisa quantitativa foi conduzida e escolheu-se o método de amostragem não probabilística e de conveniência. Utilizou-se um questionário e foram recolhidos 453 respostas de trabalhadores. O teste de hipóteses foi feito com auxílio da modelagem de equações estruturais através do *software* IBM SPSS AMOS. A pesquisa evidenciou que tanto a cultura organizacional quanto a RSE têm impacto nas atitudes e comportamentos organizacionais, e o estudo comparativo evidenciou que esses impactos são diferentes consoante a nacionalidade dos trabalhadores. O estudo desses impactos mostra a importância da integração da RSE e cultura organizacional no planeamento estratégico, uma vez que resultados desejáveis, como maior satisfação e desenvoltura no trabalho, são obtidos como consequência da cultura organizacional e de perceções favoráveis da responsabilidade social. Esta investigação contribui para a pesquisa da cultura organizacional e RSE, evidenciando a influência que estas variáveis podem ter nas organizações e nos trabalhadores. O estudo comparativo ainda evidencia conclusões para gestores de diferentes nacionalidades sobre os impactos que a RSE e cultura organizacional podem ter nos trabalhadores.

Palavras-chaves: Cultura organizacional, Responsabilidade Social Empresarial, Trabalhadores, Atitudes, Comportamentos

Abstract

This investigation aims to examine the impacts that organizational culture and Corporate Social Responsibility (CSR) may have on several employees' attitudes and behaviors, which are relevant both on organizational and individual levels. To this end, CSR and organizational culture were associated with job satisfaction and resourcefulness, and organizational commitment and trust, which, on the other hand, were correlated with proactivity, life satisfaction, and turnover intentions. Another objective is to analyze whether these impacts are equal for employees of different cultures, therefore a comparative study was conducted with Portuguese and Brazilian workers. To analyze these impacts, a quantitative study through non-probabilistic, convenience sampling approach was chosen. An online survey gathered 453 responses from workers. A structural equation modeling (SEM) technique was applied to conduct hypothesis testing using the software IBM SPSS AMOS. The findings indicate that both organizational culture and CSR have significant impacts in organizational attitudes and behaviors, and the comparative study highlighted that these effects are different according to the employees' culture. Analyzing these impacts may demonstrate the importance of integrating CSR and organizational culture into the strategic planning, as desirable outcomes, such as higher job satisfaction and resourcefulness, are a result of organizational culture and favorable social responsibility perceptions. This investigation contributes to the organizational culture and CSR literature, as it highlights the consequences that these variables have on organizations and employees. The comparative study also brings to light insights for managers from different nationalities about the impacts that CSR and organizational culture may have on employees.

Key words: Organizational Culture, Corporate Social Responsibility, Employees, Attitudes, Behaviors

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Sumário das hipóteses de pesquisa.....	41
Tabela 2 – Métrica de Cultura Organizacional.....	48
Tabela 3 - Métrica de Encaixe entre a Cultura Organizacional e o <i>fit</i> de RSE.....	48
Tabela 4 - Métrica de Responsabilidade Social Empresarial	49
Tabela 5 - Métrica de Capacidade de RSE.....	50
Tabela 6 - Métrica de Satisfação no trabalho	51
Tabela 7 - Métrica de Desenvoltura no trabalho.....	51
Tabela 8 - Métrica de Comprometimento Organizacional	52
Tabela 9 - Métrica de Confiança organizacional	52
Tabela 10 - Métrica de Proatividade	53
Tabela 11 - Métrica de Satisfação com a vida.....	53
Tabela 12 - Métrica de Intenção de demissão.....	54
Tabela 13 - Perfil dos respondentes: género.....	55
Tabela 14 - Perfil dos respondentes: nacionalidade.....	55
Tabela 15 - Perfil dos respondentes: idade.....	56
Tabela 16 - Perfil dos respondentes: escolaridade	56
Tabela 17 - Perfil dos respondentes: dimensão da empresa	57
Tabela 18 - Perfil dos respondentes: posição na empresa	57
Tabela 19 - Perfil dos respondentes: anos na empresa.....	58
Tabela 20 – Valores do teste KMO.....	60
Tabela 21 – Itens constituintes das variáveis.....	61
Tabela 22 - Ajustamento da AFC	65
Tabela 23 – SRW e CR	67
Tabela 24 - Matriz de correlações, AVE, CR e DP	70

Tabela 25 - Análise Discriminante.....	72
Tabela 26 - Validade discriminante (método alternativo).....	73
Tabela 27 - Ajustamento do modelo estrutural.....	75
Tabela 28 - Teste de Hipóteses	77
Tabela 29 – Suporte das hipóteses de investigação	81

Índice de Figuras

Figura 1 - Responsabilidades sociais	10
Figura 2 - Níveis de cultura organizacional	18
Figura 3 - Comprometimento organizacional.....	25
Figura 4 – Modelo conceitual proposto.....	40
Figura 5 – Modelo conceitual e hipóteses de pesquisa	42
Figura 6 - Modelo de medida inicial	63
Figura 7 – Modelo de medida	66
Figura 8 - Modelo Estrutural	76

Índice

Agradecimentos	IV
Resumo	V
Abstract.....	VI
Índice de Tabelas	VII
Índice de Figuras.....	IX
Índice.....	1
Capítulo 1 - Introdução.....	5
1.1 Enquadramento teórico e contextual.....	5
1.2 Problema de pesquisa e objetivos	7
1.3 Estrutura do estudo	8
Capítulo 2 - Revisão da Literatura e Hipóteses	9
2.1 Introdução.....	9
2.2 Responsabilidade Social Empresarial	9
2.3 Perceções de RSE	13
2.4 Capacidade de RSE.....	15
2.5 A congruência de RSE percecionada.....	16
2.6 Cultura Organizacional	17
2.7 Atitudes e comportamentos dos trabalhadores.....	20
2.7.1 Satisfação no trabalho.....	20
2.7.2 Desenvoltura no trabalho	22
2.7.3 Comprometimento Organizacional	24
2.7.4 Confiança Organizacional.....	27
2.7.5 Proatividade	29
2.7.6 Satisfação com a vida	32
2.7.7 Intenção de demissão.....	36

Capítulo 3 – Modelo e Hipóteses.....	39
3.1 Introdução.....	39
3.2 Modelo conceitual.....	39
3.3 Hipóteses de investigação	40
3.4 Conclusão	42
Capítulo 4 - Metodologia da investigação.....	45
4.1 Introdução.....	45
4.2 Seleção da população e amostra	45
4.3 Método de recolha de dados.....	46
4.4 Elaboração do instrumento de pesquisa	46
4.5 Medidas e métricas utilizadas.....	47
4.6 Aplicação do pré-teste.....	54
4.7 Inserção dos dados no <i>software</i> estatístico.....	54
4.8 Caracterização da amostra.....	55
4.9 Análise estatística dos dados	58
4.9.1 Análise factorial exploratória.....	59
4.9.2 Constituição final das variáveis.....	60
4.9.3 Análise factorial confirmatória	62
4.9.4 Análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto.....	64
4.9.5 Análise da qualidade do modelo de medida	66
4.10 Conclusão	73
Capítulo 5 – Apresentação dos resultados.....	75
5.1 Introdução.....	75
5.2 Resultados do ajustamento do modelo estrutural	75
5.3 Teste de hipóteses	76
5.4 Discussão dos resultados.....	81

5.4.1 Análise dos efeitos da RSE e Cultura Organizacional nas atitudes dos trabalhadores	81
5.4.2 Análise das atitudes e comportamentos dos trabalhadores	85
5.5 Conclusão	89
Capítulo 6 – Considerações finais.....	91
6.1 Introdução.....	91
6.2 Contribuições do estudo	92
6.2.1 Contribuições para a literatura	92
6.2.2 Contribuições práticas	93
6.3 Limitações do estudo e futuras linhas de investigação	94
Referências bibliográficas	96
Apêndices	117

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Enquadramento teórico e contextual

O presente trabalho de investigação pretende estudar os impactos que a cultura organizacional e Responsabilidade Social Empresarial (RSE) exercem sobre diversas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Estes *stakeholders* são o fundamento das organizações e, conseqüentemente, do mercado como um todo. Também se pretende avaliar se estes impactos são diferentes para colaboradores de nacionalidades distintas, conduzindo-se um estudo comparativo entre Brasil e Portugal.

A literatura tem abordado diversas áreas onde a RSE consegue impactar na atividade das empresas, uma vez que o tema recebe cada vez mais atenção de todos. Na era da globalização, a informação é amplamente compartilhada em tempo real. Dados que antes poderiam ficar no escuro, como escândalos envolvendo grandes organizações internacionais e destruição de recursos naturais do outro lado do mundo, hoje são rapidamente dispersos. Os efeitos que estas informações causam na sociedade criam maior pressão da população sobre as empresas, que têm o poder de tornar o mercado mais justo e responsável para com os consumidores, trabalhadores, meio-ambiente e sociedade. Uma melhor compreensão do impacto que a atividade económica tem na preservação dos recursos naturais, bem-estar social e distribuição justa da riqueza, por exemplo, tornou-se hoje uma exigência da sociedade (Vlachos *et al.*, 2014).

As empresas são importantes atores na criação de uma sociedade sustentável (Baumgartner, 2009). Por serem grandes agentes de mudanças sociais que conseguem responder estas questões, o foco da presente investigação é nas organizações, mais especificamente nos seus trabalhadores. A adoção de práticas socialmente responsáveis depende destes *stakeholders*, sendo estes também afetados por estas medidas. São os trabalhadores que compõem as organizações, pelo que é essencial perceber de que maneira a RSE os influencia, tendo em consideração os impactos na sua qualidade de vida e nos resultados organizacionais das empresas em que se inserem. Não apenas por serem forças positivas de mudanças sociais, as organizações passam a implementar a RSE para obterem os diversos benéficos retornos organizacionais que se associam a essa: cada vez mais os

stakeholders recompensam bons cidadãos corporativos e condenam os maus (Du *et al.*, 2010).

A literatura sobre responsabilidade social precisa expandir seus horizontes geográficos, uma vez que as teorias interculturais sugerem que a RSE percebida varia consoante a cultura dos trabalhadores (Rupp *et al.*, 2013) e diversos autores recomendam essa expansão (e.g., Shen e Benson, 2016; Suh, 2016; Donia *et al.*, 2017; Shen e Zhang, 2019; Tian e Robertson, 2019). Mais do que isso, Jamali e Karam (2016) ainda afirmam que a maior parte da pesquisa na área de responsabilidade social se concentra nas dinâmicas entre a sociedade e as organizações de regiões desenvolvidas, como os Estados Unidos da América, sendo necessário expandir o âmbito desta pesquisa para incluir outras culturas.

Poucos estudos avaliaram resultados “orientados ao indivíduo, associados aos trabalhadores, a nível micro” da RSE (De Roeck e Maon, 2018: 620). Seguindo as recomendações desses autores, a presente investigação visa suprir a lacuna encontrada na literatura de RSE que não enfatiza os resultados de atividades socialmente responsáveis relacionados ao bem-estar dos *stakeholders*. Além disso, o modelo proposto também investiga efeitos de atitudes influenciadas pela RSE, seguindo a recomendação de Kim *et al.* (2017).

As atividades de RSE são uma resposta aos desafios presentes na atual sociedade e, respondendo às expectativas de *stakeholders* principais, como os colaboradores, conseguem melhorar o bem-estar social. Ainda de acordo com Bhattacharya e Sen (2004), os efeitos positivos que a responsabilidade social exerce sobre *stakeholders* centrais leva-os a terem comportamentos ainda melhores, criando um ciclo social virtuoso. Para serem executadas efetivamente, as atividades socialmente responsáveis precisam de outras ferramentas organizacionais que as possibilitem, como uma cultura organizacional favorável (Pasricha *et al.*, 2018) e uma boa capacidade de implementação.

O presente estudo investiga como estas ferramentas influenciam a percepção dos trabalhadores sobre as atividades de RSE, além do impacto em atitudes e comportamentos organizacionais que em última instância interferem na atividade econômica e no bem-estar dos colaboradores.

1.2 Problema de pesquisa e objetivos

Esta dissertação tem o objetivo de aprofundar o conhecimento dos impactos que a RSE e cultura organizacional têm em diferentes atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Para esse efeito, estes factores serão relacionados com a satisfação no trabalho, desenvoltura no trabalho, comprometimento organizacional e confiança organizacional, que por sua vez serão associadas a outras atitudes e comportamentos como proatividade, satisfação com a vida e intenção de demissão. A RSE também possui antecedentes que possivelmente a afetam, ou potencializam, possibilitando uma avaliação diferente dos trabalhadores sobre essas atividades. Entre estes antecedentes, temos a capacidade de RSE e a congruência percebida entre a RSE e a cultura organizacional.

Acredita-se que a responsabilidade social e cultura organizacional conseguem impactar estas atitudes e comportamentos, que afetam resultados organizacionais e os sentimentos e bem-estar dos colaboradores. O objetivo central, portanto, é investigar se a RSE e cultura organizacional conseguem impactar estas variáveis, que resultam em melhores resultados organizacionais e qualidade de vida para os trabalhadores. Também se pretende perceber se colaboradores de diferentes nacionalidades respondem de maneira similar às atividades de RSE e cultura organizacional e, caso contrário, quais as diferenças dos impactos entre estes trabalhadores de distintas origens.

Tendo estes objetivos em consideração, é possível formular diversas perguntas de pesquisa:

- Quais são os impactos que a RSE e cultura organizacional têm sobre atitudes e comportamentos dos trabalhadores?
- Quais são as consequências destes impactos?
- Como trabalhadores de diferentes nacionalidades respondem à responsabilidade social e cultura organizacional?

1.3 Estrutura do estudo

A presente investigação conta com seis capítulos. O primeiro é introdutório, onde é estabelecido o enquadramento teórico e contextual, assim como os objetivos da pesquisa que serviram como norte para toda a dissertação. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura referente aos elementos da investigação, como a RSE, cultura organizacional e atitudes e comportamentos organizacionais, sendo apresentadas as hipóteses de pesquisa ao longo do capítulo. O capítulo três apresenta o modelo conceitual, que estabelece como as variáveis do estudo se relacionam entre si. Neste capítulo também se sumarizam as hipóteses, associando estas ao modelo.

Seguidamente, o quarto capítulo apresenta a metodologia de investigação. Optou-se pela pesquisa quantitativa, realizada através de um questionário. São apresentadas a população e amostra selecionadas, método de recolha de dados das variáveis, métricas utilizadas, realização do pré-teste e as análises dos dados. Com o uso de *softwares* estatísticos, caracteriza-se a amostra e o modelo de equações estruturais é avaliado pelas análises factoriais exploratória e confirmatória. O capítulo cinco apresenta a análise dos resultados. O modelo estrutural é desenvolvido, assim como o teste de hipóteses, onde não só é testado o modelo geral, como também se conduz um estudo comparativo entre trabalhadores brasileiros e portugueses. Os resultados obtidos são apresentados e discutidos. Por fim, o sexto capítulo aborda as considerações finais, como contributos e limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras. No final deste documento são apresentadas as referências bibliográficas e apêndices relevantes.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura e Hipóteses

2.1 Introdução

A revisão da literatura será estruturada em partes. Inicialmente, realizar-se-á um enquadramento dos conceitos de responsabilidade social empresarial, perceções da RSE, capacidade de RSE, congruência ou *fit* de RSE e por fim da cultura organizacional. A contextualização destas componentes será essencial para a investigação.

De seguida, serão revistas as atitudes e comportamentos dos trabalhadores, que são os protagonistas da presente pesquisa. Serão enquadradas a satisfação no trabalho, desenvoltura no trabalho, comprometimento organizacional, confiança organizacional, proatividade, satisfação com a vida e intenção de demissão.

2.2 Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social empresarial (RSE) é hoje um conceito essencial no contexto empresarial. Segundo Lindgreen *et al.* (2009), a RSE refere-se às decisões corporativas que afastam-se do âmbito financeiro e aproximam-se de valores éticos, cumprimento de requisitos legais e respeito pelas pessoas, comunidades e o meio-ambiente. Os autores afirmam que as organizações que aderem à RSE “acreditam que devem devolver algo à sociedade” (Lindgreen *et al.*, 2009: 303).

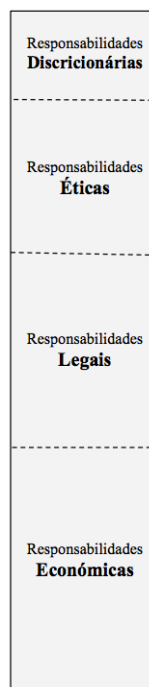
A sociedade e os negócios são interdependentes, portanto o sucesso das organizações depende do bem-estar da sociedade como um todo (Boesso e Michelon, 2010). Com base nesse raciocínio, Lee *et al.* (2012) afirmam que a RSE presume que as organizações devem contribuir, direta ou indiretamente, para a sociedade através de comportamentos socialmente responsáveis e envolvendo-se em atividades que resultem em bens/riquezas para todos e não apenas para a empresa.

Não existe um consenso na literatura em relação à definição de RSE (Garriga e Melé, 2004). O trabalho de Carroll (1979), porém, é referência para o estudo da responsabilidade social. A definição adotada pelo autor constata que “a responsabilidade

social empresarial engloba as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações num dado momento” (Carroll, 1979: 500).

A dimensão económica da RSE refere-se à responsabilidade de produzir bens e serviços que serão oferecidos a uma sociedade que os deseja e que, em contrapartida, fornecerão lucros (Carroll, 1979). As empresas, segundo o autor, são a unidade económica básica da sociedade, o que faz com que as outras facetas das empresas sejam fundamentadas com base nessa presunção. A dimensão legal da responsabilidade social refere-se ao cumprimento das leis e essa responsabilidade deve ser concretizada simultaneamente com as outras (e vice-versa) (Carroll, 1979). O autor também define a dimensão ética de RSE, que engloba os comportamentos e atitudes que não necessariamente inserem-se no âmbito legal, mas são expectativas da sociedade em relação às organizações. Por fim, Carroll (1979) refere-se à dimensão discricionária que, como o nome indica, são “responsabilidades” deixadas a critério da organização: são escolhas que a empresa faz de se envolver em questões sociais que não se encaixam nas outras dimensões (e.g., contribuições filantrópicas). A figura 1 adaptada de Carroll (1979) representa as dimensões da RSE segundo o autor e as linhas a tracejado referem-se ao carácter coexistente dessas:

Figura 1 - Responsabilidades sociais



Fonte: adaptada de Carroll, A. B. (1979) *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*.

Academy of management review, 4(4), 497-505, Figura 1.

Outros autores adotaram o trabalho de Carroll (1979) como referência para formularem outras definições de RSE. É o caso de Maignan *et al.* (1999), que trazem o importante campo do sujeito na definição de RSE, uma vez que os autores afirmam que as responsabilidades a serem cumpridas pelas organizações são impostas pelos *stakeholders* dessas e não pela sociedade como um todo como no trabalho de Carroll (1979).

De acordo com a definição de McWilliams e Siegel (2001), as empresas que adotam a RSE aparentam promover um bem social que vai além dos interesses da organização e do que é requerido legalmente. Existem outros conceitos na literatura que também partem dessa premissa, como a cidadania corporativa (Bowen, 1953; Carroll, 1979; Maignan *et al.*, 1999; Valor, 2005), *performance* social organizacional (Wood, 1991; Clarkson, 1995; De Bakker *et al.*, 2005) e gestão de *stakeholders* (Hillman e Keim, 2001; Buysse e Verbeke, 2003).

A pressão inicial para desenvolver uma área de responsabilidade social corporativa teve origem nas organizações evitarem grandes escândalos (Pasricha *et al.*, 2018). A responsabilidade social tem suas raízes no livro *Social Responsibilities of the Businessman*, de Bowen (1953), que estabeleceu a RSE como “as obrigações dos empresários de prosseguir políticas, tomar decisões, ou seguir linhas de atuação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da nossa sociedade” (Bowen, 1953: 6). Diversas teorias foram influência no desenvolvimento da RSE, como as teorias da agência, institucional, a visão baseada em recursos da empresa e a teoria da administração (Lindgreen *et al.*, 2009).

Segundo Hart (1995), a escala da atividade econômica atingiu, na época, um ponto onde existem impactos de escala global e o nível de produção econômica não era (e continua não sendo) ecologicamente sustentável no longo prazo. Nas últimas décadas, portanto, a preocupação com o meio-ambiente vem aumentando juntamente com os impactos da atividade econômica, tornando a esfera ambiental um pilar da responsabilidade social empresarial (Babiak e Trendafilova, 2011).

De acordo com Porter e Kramer (2006), a RSE pode ser uma fonte de oportunidade, inovação e vantagens competitivas para as organizações, pois confere a essas uma saída na qual o sucesso das empresas e o bem-estar social não são um jogo de soma nula. Outros autores na literatura demonstraram mais vantagens da RSE, como melhoria da imagem corporativa (Fombrun e Shanley, 1990; Lindgreen *et al.*, 2009), aumento do valor de mercado (Maignan *et al.*, 1999; Luo e Bhattacharya, 2006; Margolis *et al.*, 2007; Lev *et al.*, 2010), aumento da lealdade dos consumidores (Maignan *et al.*, 1999) e na satisfação dos

stakeholders (como consumidores, funcionários, fornecedores e comunidade) (Lindgreen *et al.*, 2009).

A importância da responsabilidade social, portanto, é hoje amplamente contemplada na literatura. Quanto mais as organizações incorporam a RSE no *core* de suas atividades, mais os gestores percebem seus benefícios (Lindgreen *et al.*, 2009). Ainda de acordo com Bhattacharya e Sen (2004), “o envolvimento das organizações com a RSE não apenas é o certo a se fazer, como também leva a fazer melhor, através dos efeitos positivos nos grupos fundamentais de *stakeholders*” (Bhattacharya e Sen, 2004: 9)

Henriques e Sadorsky (1999) sugerem que a responsabilidade social nas organizações deve responder às expectativas dos *stakeholders*, que são divididos em empresariais (consumidores, trabalhadores, acionistas e fornecedores), comunitários (e.g., moradores), regulatórios e a comunicação social. Os *stakeholders* são cruciais na análise da RSE, uma vez que estes conseguem lembrar as organizações das “suas obrigações perante seus funcionários, suas comunidades e o meio-ambiente” (Martin, 2002: 5).

A responsabilidade social impacta, por exemplo, os consumidores de uma organização de diversas formas. O envolvimento em atividades de RSE forma uma percepção favorável dos consumidores que pode afetar o *brand awareness*, aumenta a preferência pela marca e a lealdade à marca (Lee *et al.*, 2012). Alniacik *et al.* (2011) também encontraram uma relação positiva com a intenção de compra. Além disso, Du *et al.* (2007) apontam outros benefícios relacionados às respostas dos consumidores à RSE, como a disposição a pagar um preço *premium*, um aumento na lealdade, resiliência a notícias negativas sobre a empresa e um boca-a-boca positivo. Os consumidores criam maiores expectativas, em termos de responsabilidade social, sobre as organizações e podem pressioná-las caso acreditem que estas não estão atuando de maneira desejável (Lindgreen *et al.*, 2009).

O aumento da imagem de marca que advém da RSE também tem um efeito positivo em atrair e reter o melhor talento e na moral dos trabalhadores, que resulta no desenvolvimento destes em vantagens estratégicas (Du *et al.*, 2007; Lee *et al.*, 2012). Além disso, o envolvimento da empresa em atividades socialmente responsáveis mostrou influenciar o comprometimento dos funcionários atuais (Maignan *et al.*, 1999; Maignan e Ferrell, 2001), motivá-los (Maignan *et al.*, 1999), causar uma atitude positiva em relação à organização (e.g., aumentar a moral dos trabalhadores) e passar uma boa imagem para

potenciais colaboradores (Lee *et al.*, 2012). A RSE também mostrou diminuir a taxa de demissão anual entre 3 e 3,5 pontos percentuais (Vitaliano, 2010).

Na era da globalização, a mobilidade da informação afeta as perspectivas sobre a responsabilidade social. Os escândalos que envolvem grandes corporações são rapidamente expostos pela comunicação social, o que aumenta tanto a conscientização da sociedade sobre a importância da responsabilidade corporativa quanto a pressão nas organizações para integrarem e demonstrarem a RSE em suas atividades (Arvidsson, 2010).

A literatura progressivamente atribui mais importância à responsabilidade social ao longo dos anos. De Roeck e Maon (2018) ressaltam que para as organizações obterem os benefícios associados à RSE, estas devem considerar os trabalhadores como pontes entre as atividades socialmente responsáveis e os impactos na *performance* econômica e social das empresas. Kim *et al.* (2017) identificaram diversos efeitos positivos advindos da RSE e, para isso acontecer, as percepções dos trabalhadores precisam ser positivas.

A responsabilidade social vem sendo associada a diferentes fenômenos nos últimos anos. Dyck *et al.* (2019), por exemplo, concluíram que os investidores podem ser importantes forças na exigência de um maior envolvimento das organizações com a RSE. Aguinis e Glavas (2019) exploraram como a RSE faz com que os colaboradores encontrem significado no trabalho e como a experiência da responsabilidade corporativa tem diferentes resultados para o indivíduo, organizações e *stakeholders* externos. Foi encontrado também que a RSE influencia positivamente o valor de mercado por equilibrar o comportamento de risco organizacional (Harjoto e Laksmana, 2018).

2.3 Percepções de RSE

A percepção dos trabalhadores sobre a RSE pode ser definida como “o grau ao qual os funcionários veem que a empresa apoia atividades relacionadas a uma causa social” (Lee *et al.*, 2013: 1717). Segundo os autores, as percepções de justiça apoiam os colaboradores no grau de aceitação das decisões de gestão, nomeadamente se as consideram confiáveis e não tendenciosas. Essas percepções são incorporadas posteriormente no próprio comportamento.

De acordo com Prottas (2013), que investigou a percepção sobre a integridade do comportamento dos supervisores pela perspectiva dos trabalhadores, “as percepções podem

não refletir a realidade, mas são as percepções, e não a realidade, que devem impactar as atitudes e subsequentes comportamentos dos colaboradores” (Protta, 2013: 52).

A importância das percepções encontra-se no facto de que, eventualmente, essas concretizam respostas afetivas, cognitivas e comportamentais (Cropanzano *et al.*, 2001). As atividades de responsabilidade social, portanto, serão impulsionadas pelas percepções dos funcionários de uma organização.

As atividades realizadas pelas empresas são multidimensionais e as percepções das atividades de RSE da organização são formadas com base nessas múltiplas dimensões (Lee *et al.*, 2012). Ao perceberem políticas responsáveis da organização onde trabalham, os colaboradores podem querer participar, contribuir e introduzir mais novas iniciativas de responsabilidade social (Aguilera *et al.*, 2007).

Costa e Menichini (2013) sintetizam a importância da percepção de *stakeholders* com a paráfrase filosófica “Se uma árvore cai na floresta e não há ninguém em volta para ouvir, será que produz algum som?”. As autoras utilizam esse raciocínio para a atuação organizacional de RSE e criam uma metodologia que pondera a percepção dos *stakeholders* e o efetivo comprometimento com a RSE, cujo resultado demonstra ou não um alinhamento entre importância relativa dada e o que é observado em relação à atuação empresarial.

Uma importante faceta da responsabilidade social é, portanto, a comunicação desta. Não apenas é suficiente atuar de maneira responsável, é preciso comunicar os esforços organizacionais neste âmbito para que os *stakeholders*, inclusivamente os trabalhadores, consigam formar suas percepções sobre a atividade responsável. É preciso ter atenção, pois apesar dos stakeholders afirmarem ter interesse em saber das boas ações das empresas, se essas agressivamente promoverem os esforços de RSE os *stakeholders* tornam-se desconfiados das intenções da organização (Du *et al.*, 2010).

Balmer *et al.* (2007) concluíram que a identidade corporativa comunicada (à qual a RSE comunicada também pertence) é fundamental para a construção das percepções de ética corporativa. É essencial que a identidade corporativa seja congruente com a comunicação (Fukukawa *et al.*, 2007). Pode-se esperar, então, que trabalhadores que percebam esta congruência respondam com comportamentos e atitudes diferentes, tornando a percepção desses *stakeholders* um motor de ação.

Possíveis resultados de percepções favoráveis acerca da atividade responsável empresarial são o aumento de satisfação e moral dos funcionários, uma retenção superior de

talentos e a imagem positiva formada por potenciais trabalhadores, que pode resultar no recrutamento desses ativos intangíveis (Lee *et al.*, 2012). Ainda de acordo com Rupp *et al.* (2013), “como os trabalhadores percebem a RSE da sua entidade empregadora pode, na verdade, ter implicações mais diretas e fortes nas reações subsequentes dos funcionários em relação aos comportamentos efetivos, dos quais os trabalhadores podem ou não estar a par” (Rupp *et al.*, 2013: 897).

Existe uma recente linha de investigação, denominada “micro-RSE”, que se concentra nas perceções individuais sobre a RSE. De acordo com Gond *et al.* (2017), a perspetiva individual da responsabilidade social de facto é importante e os possíveis resultados dessa precisam ser explorados mais a fundo. Nessa direção, De Roeck e Maon (2018) concluíram que a consideração da perspetiva dos trabalhadores é imprescindível na implementação da RSE e as iniciativas socialmente responsáveis devem ser elaboradas para impactá-los “de maneira positiva e acolhedora” (De Roeck e Maon, 2018: 620).

2.4 Capacidade de RSE

Para que uma organização estabeleça atividades socialmente responsáveis, são necessárias capacidades para uma implementação bem-sucedida. Segundo a teoria baseada em recursos, os recursos valiosos e difíceis de imitar, assim como as capacidades providenciam as fontes chave de vantagem competitiva sustentada (Hart, 1995). Segundo Grant (1991), as capacidades de uma organização consistem “no que (a empresa) consegue fazer como resultado de conjuntos de recursos trabalhando juntos” (Grant, 1991: 120). O autor ressalta que as capacidades envolvem padrões complexos de articulação entre pessoas e entre pessoas e demais recursos.

Considerando esta definição, a capacidade de RSE pode ser definida como “os conhecimentos, habilidades e processos relacionados ao planeamento, implementação e avaliação das atividades de RSE na organização” (Lee *et al.*, 2013: 1718). Um tipo de capacidade estudado na literatura é a capacidade de absorção de uma empresa, que determina o quanto uma empresa consegue beneficiar ao se envolver em novas atividades (Tang *et al.*, 2012). A capacidade de RSE pode determinar o quanto a organização consegue prosperar da coordenação dos elementos das atividades socialmente responsáveis. A inclusão das

expectativas dos *stakeholders* no planeamento estratégico, por sua vez, é crítica para o sucesso de uma organização competitiva (Martinez-Conesa *et al.*, 2017).

De acordo com Elsayed (2006), são os recursos que determinam as capacidades da organização em incorporar elementos da RSE na estratégia empresarial e essas capacidades consequentemente irão estabelecer a receptividade e *performance* das atividades relacionadas à RSE. Sarvaija *et al.* (2018) ainda afirmam que “a eficácia de um estratégia de RSE depende da maneira como esta é internalizada na organização” (Sarvaija *et al.*, 2018: 825). Um recente estudo revelou que a nível europeu, a implementação de RSE é realizada com foco na melhora de capacidades que se relacionam com a responsabilidade social e as expectativas sobre essa (Maon *et al.*, 2017).

Dessa maneira, espera-se corroborar a conclusão de Lee *et al.* (2013) de que os trabalhadores que consideram que a organização onde se encontram planeia, implementa e avalia as atividades de RSE de maneira eficaz, formam uma percepção de RSE mais positiva. Com base nesses autores, formula-se a seguinte hipótese:

H1: A capacidade de RSE terá um impacto direto e positivo nas percepções de RSE.

2.5 A congruência de RSE percebida

Os *stakeholders* criam outras percepções que envolvem a responsabilidade social. Uma dessas é a congruência, ou *fit*, de RSE. Du *et al.* (2010) definem o *fit* de RSE percebido como “a congruência percebida entre uma causa social e a atividade da empresa” (Du *et al.*, 2010: 12). Quando um *stakeholder* observa que as atividades de RSE de uma empresa estão de acordo com o *core* dos negócios dessa (i.e., uma empresa de produtos veganos apoiar causas de preservação da fauna), o *fit* percebido é alto.

O *fit* de RSE pode ter a sua origem nas associações feitas entre empresa e causa, como nas dimensões do produto (e.g., uma marca de produtos herbais promovendo a proteção das florestas tropicais), de afinidade com segmentos-alvos específicos (e.g., uma marca de cosméticos femininos apoiando a luta ao cancro de mama), da associação pela imagem corporativa criada com base na conduta passada da empresa num domínio social específico (e.g., uma marca de cosméticos naturais veganos protegendo o meio-ambiente) e do envolvimento pessoal de uma organização ou marca num domínio social (e.g., uma marca

cuja CEO foi vítima de abuso doméstico promovendo a luta pela segurança da mulher) (Menon e Kahn, 2003).

Um baixo *fit* percebido pode fazer com que as reações positivas do *stakeholder* sobre as atividades de RSE diminuam, pois o “instinto” inicial ao perceber baixa congruência é aumentar a elaboração cognitiva que o faz pensar em motivos alternativos (como pressão dos concorrentes ou motivos financeiros) que justifiquem o envolvimento da organização nessas atividades (Du *et al.*, 2010). Os *stakeholders* apreciam mais, portanto, atividades responsáveis socialmente que naturalmente se associam à atividade central da organização (de Jong e der Meer, 2017), pois um alto *fit* percebido leva a uma associação mais forte entre a empresa e suas atividades de RSE, sendo os resultados positivos que advêm dessas atividades mais facilmente transferidos à organização (Yoo e Lee, 2018).

A cultura organizacional impulsiona os membros de uma organização a criarem padrões compartilhados de perceber, pensar e agir (Schein, 1990). Estes valores compartilhados definem, portanto, a maneira como as empresas conduzem suas atividades (Barney, 1986) e afetam a perspectiva dos *stakeholders* sobre as organizações.

Como a cultura organizacional está no fundamento da atividade organizacional, essa influencia amplamente a congruência de RSE percebida pelos trabalhadores. Pode-se esperar então que quanto mais os trabalhadores observam uma congruência entre a RSE e a cultura organizacional, mais esses *stakeholders* observam um esforço genuíno da empresa em envolver-se em atividades de RSE (Lee *et al.*, 2013). Com base nesses autores, formula-se a seguinte hipótese:

H2: O fit percebido entre a RSE e a cultura organizacional terá um impacto direto e positivo nas percepções de RSE.

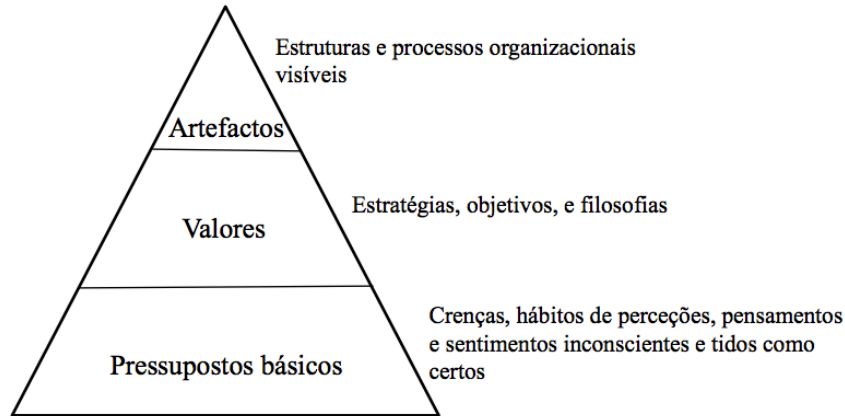
2.6 Cultura Organizacional

Segundo Cooke e Rousseau (1988), a cultura organizacional pode ser definida como “as maneiras de pensar, de se comportar e acreditar que os membros de uma unidade social têm em comum” (Cooke e Rousseau, 1988: 245). Van Maanen e Schein (1977) consideram que esses princípios-base das organizações acabam por se tornar uma ideologia

e linguagem que moldam as experiências cotidianas dos membros, além de influenciar em padrões compartilhados relevantes, crenças, padrões de conduta, costumes/rituais referentes ao relacionamento com outros (colegas, subordinados, superiores e agentes externos) e criar um certo “bom-senso” sobre quais comportamentos são apropriados dentro da organização ou não.

De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional manifesta-se em três camadas diferentes na organização: artefactos, valores e pressupostos básicos. O nível mais superficial e visível é o dos artefactos, onde a cultura se manifesta de forma facilmente observável. A camada intermédia é a de valores, que podem refletir apenas uma tentativa de explicar o comportamento organizacional ou uma pretensão da empresa. Para compreender profundamente a cultura de uma organização, é necessário perceber a camada fundamental de pressupostos básicos. É nesse nível estrutural que se consegue captar a essência da organização e, sem percebê-lo, não é possível analisar corretamente os outros dois níveis (Schein, 2010). A figura 2 representa os níveis onde a cultura organizacional pode ser percebida.

Figura 2 - Níveis de cultura organizacional



Fonte: adaptado de Schein, E. H. (1990) *Organizational culture* (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association, Figura 1.

A cultura organizacional oferece aos trabalhadores um espaço de trabalho compartilhado socialmente e novos membros precisam de se adaptar ao ambiente de trabalho para se adequarem à organização (Cooke e Rousseau, 1988). Na literatura, diversos autores evidenciaram que a cultura organizacional tem impacto no comprometimento organizacional e na satisfação no trabalho (Silverthorne, 2004), que em última instância afetam a eficiência organizacional (Gregory *et al.*, 2009). A cultura organizacional também mostrou ser

negativamente correlacionada com a taxa de demissão através de atitudes no trabalho (Aarons e Sawitzky, 2006).

Cooke e Lafferty (1987) desenvolveram um instrumento quantitativo, denominado Inventário da Cultura Organizacional (ICO), para medir doze tipos de culturas organizacionais, descrevendo-as em termos de normas e expectativas comportamentais (Cooke e Rousseau, 1988). O ICO pode ser utilizado em comparações, tanto intra quanto inter-organizacionais, na pesquisa organizacional e para promover mudanças empresariais através de programas de desenvolvimento organizacional orientados por questionários (Cooke e Rousseau, 1988). Com base nas doze tipologias é possível determinar a maneira de pensar e se comportar que se espera dos trabalhadores de uma empresa, tanto em relação às suas tarefas quanto ao relacionamento entre membros (Cooke e Rousseau, 1988).

Alguns autores destacam que as normas do ICO têm efeitos claros e significativos na atividade empresarial. Fortes culturas humanísticas, por exemplo, devem aumentar resultados desejáveis (como satisfação no trabalho, *performance* e motivação individual) e minimizar resultados indesejáveis, como stress no trabalho (Cooke e Szumal, 2000). Além disso, o ICO tem a vantagem de reduzir as incertezas e, conseqüentemente, a resistência entre membros, uma vez que técnicas exclusivamente qualitativas para avaliar a cultura organizacional tendem a ser demasiado abrangentes (Cooke e Rousseau, 1988).

A cultura organizacional humanística incentiva os seus membros a zelarem pelas outras pessoas, esperando-se que estes “sejam acolhedores, construtivos e abertos à influência nas relações que mantêm com os outros” (Galbreath, 2010: 515). Por esse motivo, de acordo com o autor, organizações com cultura humanística possuem uma orientação que vai além dos membros internos, estendendo-se até às necessidades e interesses dos *stakeholders* externos. Assim, culturas humanísticas provavelmente orientam os trabalhadores a responder às exigências de RSE dos *stakeholders*.

Pasricha *et al.* (2018) chegaram à conclusão que a cultura organizacional afeta a atuação socialmente responsável das empresas através do progresso da liderança ética. A cultura organizacional também mostrou influenciar o impacto que as atividades de RSE têm na *performance* organizacional (Lee e Kim, 2017). O *fit* de RSE também pode ser influenciado pela cultura organizacional, uma vez que um alinhamento da cultura organizacional com as atividades de RSE torna os trabalhadores mais abertos a aceitarem essas iniciativas e mais eficazes na sua institucionalização (Lee *et al.*, 2013). Pode-se

esperar, portanto, que a cultura da empresa irá afetar o modo como os trabalhadores percebem o *fit* entre seus valores e a RSE. Com base nesse raciocínio, formula-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H3: A cultura organizacional terá um impacto direto e positivo no fit percebido entre a RSE e a cultura organizacional.

2.7 Atitudes e comportamentos dos trabalhadores

2.7.1 Satisfação no trabalho

Locke (1968) define satisfação no trabalho como “o estado emocional prazeroso resultante da apreciação do trabalho de alguém, como atingindo ou facilitando a conquista dos valores profissionais dessa pessoa” (Locke, 1968: 316). Esse conceito pode ter origens intrínsecas, relacionadas com recompensas provenientes do trabalho que são internas ao trabalhador (como a satisfação com o trabalho em si, as oportunidades para crescimento pessoal e a sensação de realização). Já a satisfação proveniente de origens extrínsecas está relacionada com recompensas externamente concedidas ao trabalhador, ou seja, a satisfação com elementos como o salário, apoio e políticas da empresa, supervisão, colegas de trabalho, hipóteses de promoção e clientes (Walker *et al.*, 1977).

Pesquisas anteriores revelam que muitos benefícios estão associados com a satisfação dos trabalhadores nos seus empregos, traduzindo-se num baixo absentismo, alto desempenho profissional, satisfação dos consumidores e maior retenção de colaboradores (Gordon e Denisi, 1995; Homburg e Stock, 2004; Tett e Meyer, 1993; Odom *et al.*, 1990; Yurchisin e Park, 2010).

A relação entre a satisfação no trabalho e a *performance* foi muito estudada no passado e conta com um histórico controverso. Enquanto alguns autores concluíram que essa relação seria fraca e, de certa maneira, inconsistente, outras pesquisas apontam para uma correlação média de 0,30 entre as variáveis, concluindo então que a satisfação no trabalho é de facto preditiva de *performance*, especialmente para cargos profissionais mais qualificados (Saari e Judge, 2004). A satisfação no trabalho também já se mostrou positivamente correlacionada com atitudes que desencadeiam mudanças organizacionais (Yousef, 2017) e,

em situações onde o trabalho tem significância pessoal para o colaborador, a satisfação relaciona-se negativamente com ansiedade e stress (Allan *et al.*, 2018).

A cultura organizacional é comum aos trabalhadores de uma organização e influencia amplamente no dia-a-dia da empresa, intervindo portanto na vivência desses *stakeholders* (Van Maanen e Schein, 1977). Para Odom *et al.* (1990), uma consequência óbvia da cultura organizacional é o seu impacto nas atitudes dos colaboradores. Os autores evidenciaram que a cultura de uma empresa influencia positivamente a satisfação no trabalho, especialmente em culturas acolhedoras. Outros autores corroboram essa conclusão (Lund, 2003; Silverthorne, 2004; Körner *et al.*, 2015; Ahmad *et al.*, 2018) e a comunicação interna também já mostrou impactar positivamente a satisfação (Jacobs *et al.*, 2016)

Funcionários que se encontram em ambientes com uma cultura organizacional humanística têm uma maior probabilidade de estarem satisfeitos (Kotter e Heskett, 1992). Tal tipo de cultura organizacional acaba por promover um ambiente onde os funcionários se sentem satisfeitos consigo mesmos e com seu trabalho (Emerson, 2013). Espera-se, portanto, que:

H4: A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo na satisfação no trabalho.

Vitell e Davis (1990) examinaram a relação entre a posição ética da organização e a satisfação no trabalho dos colaboradores. O estudo revelou que os trabalhadores se sentem mais satisfeitos quando estes consideram que a gestão de topo está interessada em comportamentos éticos e se percebem que esta zela pela relação entre ética e sucesso dentro da empresa. Vlachos *et al.* (2013) elaboraram um modelo onde a satisfação no trabalho era relacionada diretamente com a RSE, que foi dividida entre RSE induzida por motivos extrínsecos (ou de interesse próprio, que tem o objetivo principal de aumentar o bem-estar da marca) e por motivos intrínsecos (ou altruístas, que tem o objetivo principal de fazer o bem e/ou cumprir com suas obrigações para com a sociedade). A satisfação no trabalho, no entanto, só foi influenciada significativamente pela RSE induzida por motivos intrínsecos, o que significa que planejar e comunicar RSE baseada tipicamente em motivos “comerciais” é provavelmente um desperdício de recursos se o objetivo for influenciar a satisfação no trabalho através de atividades de RSE (Vlachos *et al.*, 2013).

A satisfação dos *stakeholders* é importante para o sucesso da empresa e é um factor a ser considerado quando se planeia uma RSE estratégica (Lee *et al.*, 2013). Um dos meios de aumentar a satisfação dos colaboradores é através da prática de comportamentos éticos por parte da organização (Vitell e Davis, 1990; Deshpande, 1996; Lee *et al.*, 2012), podendo a RSE influenciar na qualidade da vida profissional (Kim *et al.*, 2017). É esperado que a RSE impacte a satisfação no trabalho, portanto formula-se a seguinte hipótese:

H5: A RSE percebida pelo trabalhador tem um impacto direto e positivo na satisfação no trabalho.

2.7.2 Desenvoltura no trabalho

O conceito de desenvoltura no trabalho é relativamente recente. Licata *et al.* (2003) definiram o termo como uma “disposição duradoura de reunir recursos escassos e superar obstáculos quando perseguindo objetivos relacionados ao trabalho” (p. 257). Segundo os autores, o conceito não é considerado um comportamento, pois a desenvoltura reflete uma motivação interna, sendo portanto um traço de personalidade situacional.

A importância da desenvoltura estabelece-se no seguinte raciocínio: supondo que, por exemplo, uma determinada conjuntura leva a uma escassez de recursos humanos, que é o que se vem observando nos trabalhadores norte-americanos. É então esperado que estes continuem a produzir resultados, apesar do menor apoio organizacional (Harris *et al.*, 2006). Funcionários que consigam ultrapassar essas dificuldades tornam-se essenciais no dinâmico cenário atual, pois não dependem das circunstâncias para entregar resultados, são pessoas com certa “garra” interna (Licata *et al.*, 2003).

Harris *et al.* (2006) estudaram a influência da desenvoltura no trabalho em certas variáveis relacionadas ao trabalho. Os autores concluíram que a desenvoltura é positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e negativamente relacionada com as intenções de demissão. Rod e Ashill (2009) concluíram que a desenvoltura é também importante para melhorar tanto a eficiência quanto a eficácia. Licata *et al.* (2003) mostraram que a desenvoltura previu a orientação para o cliente dos trabalhadores, assim como a sua *performance* individual.

Joelle e Coelho (2019) corroboraram os resultados de Licata *et al.* (2003), concluindo que a desenvoltura no trabalho tem um impacto positivo na *performance* e também na produtividade individual. Além disso, os resultados dos autores também demonstraram que o comprometimento organizacional tem um impacto positivo e significativo na desenvoltura no trabalho. A desenvoltura também já se mostrou positivamente relacionada com a *performance* nas vendas e com comportamentos orientados para os clientes (Lussier e Hartmann, 2017).

Os resultados de Licata *et al.* (2003), por exemplo, mostraram que a competitividade foi preditiva de desenvoltura no trabalho para algumas indústrias, como o sector bancário, porém não o foram no contexto da saúde. Isto pode ter acontecido pelo diferente perfil que é atraído para cada contexto organizacional. Por poder ser induzido por factores externos, o conceito de desenvoltura no trabalho pode ser influenciado por contextos diferentes como o ambiente de trabalho e a cultura organizacional (Licata *et al.*, 2003). Espera-se, portanto, uma relação positiva entre a desenvoltura no trabalho e a cultura organizacional:

H6: A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo na desenvoltura no trabalho.

As percepções de RSE dos trabalhadores também podem influenciar o engenho que eles demonstram na sua atividade laboral. Assim como as restantes, as atividades socialmente responsáveis exigem recursos empresariais (Chambers *et al.*, 2003). O cenário atual facilita a dispersão do conhecimento de escândalos organizacionais, aumentando a pressão generalizada para que as empresas integrem a RSE nas suas atividades (Arvidsson, 2010). Assim, a limitação de recursos disponíveis acrescida da pressão exercida sobre as organizações podem aumentar a disposição dos trabalhadores a serem mais engenhosos e desenvoltos. Com base na literatura formula-se então a seguinte hipótese:

H7: A RSE percebida pelo trabalhador tem um impacto direto e positivo na desenvoltura no trabalho.

2.7.3 Comprometimento Organizacional

Meyer e Allen (1991) estabeleceram o conceito de comprometimento organizacional em três componentes, pois como um estado psicológico, o comprometimento tem no mínimo três elementos separados: os comprometimentos afetivos, de continuação e os normativos. Cada um desses itens são funções de antecedentes diferentes e resultam em implicações distintas no comportamento dos trabalhadores, porém as três abordagens têm duas características comuns:

- a) O comprometimento é um estado psicológico que caracteriza a relação funcionário-organização;
- b) Tem implicações para a decisão de continuar ou não trabalhando para a organização.

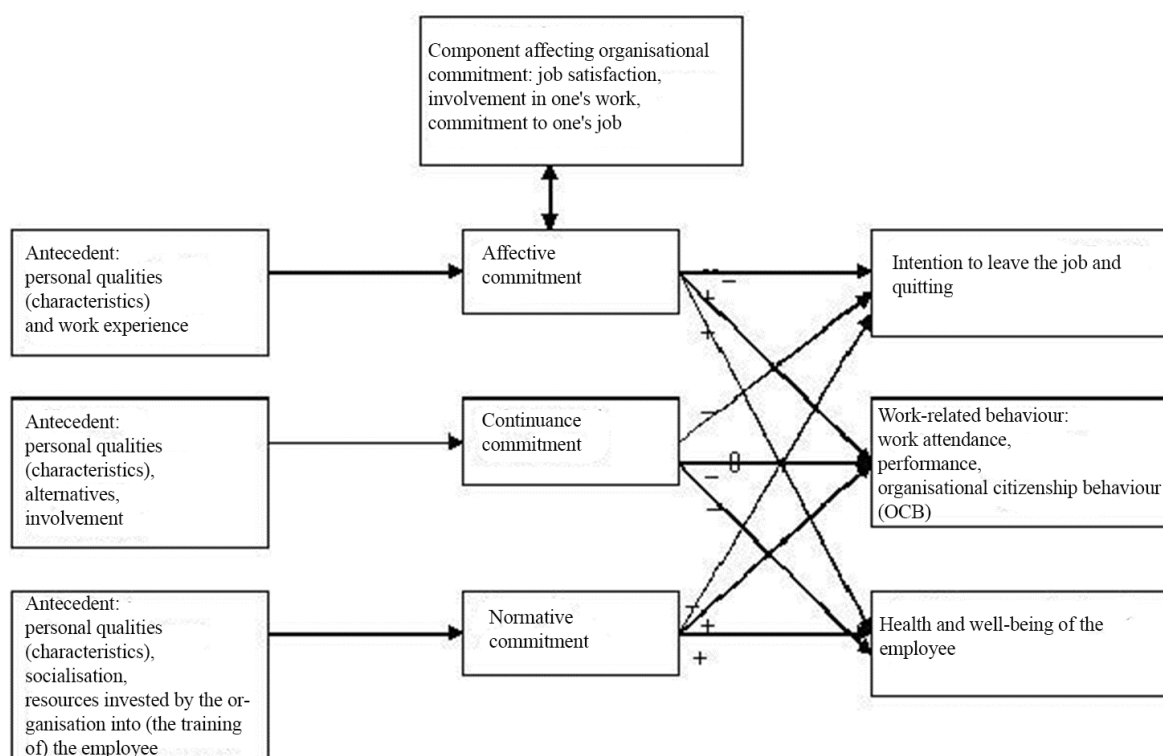
O comprometimento afetivo, de acordo com os autores, tem sua origem no vínculo afetivo em relação à organização. Diversos autores usam o termo “comprometimento” para descrever tal vínculo. Consoante a definição desta componente do compromisso, “refere-se ao apego emocional, identificação e envolvimento com a organização do trabalhador. Os funcionários com forte comprometimento afetivo continuam na organização por que *querem* continuar” (Meyer e Allen, 1991: 67).

Alguns autores definem o comprometimento como a simples continuação de uma determinada ação devido ao reconhecimento dos custos associados ao término desta ação (e.g., continuar na organização). Ocorre quando alguém considera os custos e benefícios de permanecer na organização, sem avaliar o afeto atrelado à empresa. Funcionários com alto comprometimento de continuação permanecem na empresa por que *precisam* de o fazer.

A última consideração do termo “comprometimento” como uma obrigação em manter-se na organização, apesar de pouco comum, tem a lógica de que o funcionário permanece na empresa por considerar moralmente correto, independente da satisfação que essa lhe traz. Tal faceta do comprometimento faz com que o trabalhador sinta que *deve* continuar na organização.

Uma síntese dos componentes do comprometimento organizacional e seus antecedentes pode ser observada na seguinte imagem, baseada no trabalho de Meyer *et al.* (2002):

Figura 3 - Comprometimento organizacional



Fonte: Balogh, Laszlo. (2015) *Sport - Culture - Sports Culture*. DOI 10.13140/RG.2.1.3637.5120, Figura 25.

Baixos níveis de comprometimento organizacional podem prejudicar tanto a empresa quanto o indivíduo e altos níveis estão relacionados com resultados muito positivos para ambos (Meyer *et al.*, 2002). Mathieu e Zajac (1990), por exemplo, afirmam que existem relações entre o comprometimento organizacional e melhor desempenho, maior satisfação e menor de intenção de demissão. Corroborando esta afirmação, outros autores (e.g., Lee e Mowday, 1987; Meyer *et al.*, 2002; Cesário e Chambel, 2017) também encontraram uma correlação positiva e significativa entre *performance* no trabalho e comprometimento organizacional.

O comprometimento organizacional pode ser obtido, por exemplo, com cargos mais atrativos ou que melhor atendem às necessidades e expectativas de novos trabalhadores. O'Reilly e Caldwell (1981) concluíram, em sua investigação, que tais cargos estão relacionados com maior comprometimento e uma maior satisfação no trabalho. Silverthorne (2004) chegou a conclusões similares.

Os factores contextuais organizacionais afetam em grande medida o comprometimento organizacional dos trabalhadores (Lapointe e Vandenberghe, 2017), por cada componente desse ser construída tanto com base em características individuais quanto

no ambiente e condições de trabalho. A cultura organizacional é um desses factores que interfere em diversas atitudes e comportamentos dos membros de uma organização, inclusive o comprometimento organizacional. Já se demonstrou diversas vezes na literatura que existe uma relação positiva entre essas componentes, mais especificamente que quanto mais o ambiente de trabalho é percebido como ético, maiores serão os níveis de comprometimento dos colaboradores (Hunt *et al.*, 1989; Ostroff, 1993; Finegan, 2000; Schwegker Jr., 2001; Demirtas e Akdogan, 2015). Espera-se então que o comprometimento organizacional seja influenciado positivamente pela percepção do trabalhador sobre os valores organizacionais:

H8: A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo no comprometimento organizacional.

A teoria da Identidade Social (TIS) diz que “os indivíduos tendem a identificar-se e definirem-se de acordo com o grupo ao qual pertencem” (Asrar-ul-Haq *et al.*, 2017: 2355) e, no caso dos trabalhadores, uma organização socialmente responsável e eticamente forte pode aumentar o vínculo existente entre os colaboradores e a organização (Asrar-ul-Haq *et al.*, 2017). Por esse motivo, a própria identidade do funcionário incorpora as questões de “quem nós somos” e “o quão bons somos” e a TIS sugere o porquê das atividades de RSE, mesmo não diretamente relacionadas com benefícios para os trabalhadores, contribuírem positivamente nas percepções desses *stakeholders* sobre características da organização (Kim *et al.*, 2017).

Os trabalhadores de uma organização desenvolvem vínculos com a empresa onde se encontram e, se essa demonstra um comportamento e reputação favoráveis (como adotar práticas responsáveis), os colaboradores serão mais comprometidos por causa do sentimento de orgulho de pertencer a tal organização (Brammer *et al.*, 2007). Os autores comprovaram empiricamente essa relação e outros (Turker, 2009; Asrar-ul-Haq *et al.*, 2017) também comprovaram a noção de que a RSE afeta positivamente o comprometimento dos trabalhadores. Com base nesses autores, formulou-se a seguinte hipótese:

H9: A RSE percebida pelo trabalhador tem um impacto direto e positivo no comprometimento organizacional.

2.7.4 Confiança Organizacional

Hosmer (1995) realizou um estudo sobre o conceito de confiança, onde miscigenou a teoria organizacional com a ética filosófica. Segundo o autor, é difícil alcançar uma definição precisa do conceito por esse implicar uma obrigação moral, que é “uma anomalia em muito da teoria organizacional” (p. 381). Após uma extensa revisão de estudos sobre a confiança em diversos contextos diferentes, o autor chegou à seguinte definição: “Confiança é a dependência de uma pessoa, grupo, ou firma num dever voluntariamente aceite pela parte de outra pessoa, grupo ou firma de reconhecer e proteger os direitos e interesses de todos envolvidos num esforço coletivo ou troca econômica.” (Hosmer, 1995: 393)

Outra definição para confiança é de Mayer *et al.* (1995): “confiança é a disposição de uma parte de tornar-se vulnerável às ações de outra parte baseada na expectativa que o outro irá particularmente agir de maneira que seja importante para a parte confiante, independentemente da habilidade de monitorar ou controlar a outra parte” (p. 712). No contexto organizacional, a confiança pode ser vista como a disposição do *stakeholder* (e.g., funcionário) de estar vulnerável às ações da organização por confiar que essa irá ter os interesses de seus *stakeholders* em consideração ao exercer a sua atividade (Lee *et al.*, 2012).

Dirks e Ferrin (2001) afirmam que a confiança resulta em diversas repercussões como mais atitudes positivas, níveis mais altos de cooperação e *performance* superior. A eficiência e até sobrevivência das unidades sociais depende altamente da presença da confiança e esta tem um impacto positivo em aspectos como a cooperação, comprometimento e a resolução amigável de conflitos, além de diminuir a intenção de demissão (Morgan e Hunt, 1994). Adicionalmente, a confiança organizacional dos trabalhadores também é positivamente correlacionada com a capacidade de inovação organizacional (Vanhala e Ritala, 2016).

A confiança organizacional é resultado de consecutivas experiências positivas dos *stakeholders* com a organização (Horppu *et al.*, 2008), ou seja, no caso dos trabalhadores, baseia-se em vivências dentro da empresa que trazem satisfação aos funcionários. As organizações possuem diversas ferramentas para tornar o cotidiano de seus colaboradores

uma boa experiência, nomeadamente através das normas e pressupostos que fundamentam a essência da empresa, ou em outras palavras, a cultura organizacional.

O comportamento confiante expresso pelos trabalhadores pode ser incentivado ou não pela cultura da empresa e até mesmo um novo gerente que tenha uma personalidade que inspira confiança, por exemplo, pode difundir uma cultura organizacional que estimule a confiança organizacional (Blomqvist e Stahle, 2000). Mais especificamente, “se os indivíduos se associam ou identificam com os objetivos, normas, valores e crenças de uma organização, eles são mais prováveis de atribuir altos níveis de confiança à organização” (Shockley-Zalabak *et al.*, 2000: 38).

Zak (2017) destaca que organizações que possuem uma “cultura de confiança” têm funcionários mais produtivos e colaborativos e que esta cultura pode ser atingida com alguns comportamentos organizacionais da gestão de topo como fomentar a autonomia, *job crafting* e o compartilhamento amplo de informação. Com base nesses autores formula-se a seguinte hipótese:

H10: A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo na confiança na organização.

A responsabilidade social da organização percebida pelos trabalhadores também pode ser uma impressão positiva condutora de confiança organizacional. Segundo Archimi *et al.* (2018), quando os funcionários se sentem respeitados e consideram a sua empresa honesta, esses trabalham no intuito de atingir os objetivos da empresa mais facilmente e essa, por sua vez, deve considerar o bem-estar dos funcionários se pretende altos níveis de confiança e comprometimento.

De acordo com Rupp *et al.* (2006), os trabalhadores reagem a situações justas ou injustas com um mecanismo de reciprocidade, o que faz com que situações de arbitrariedade resultem em reações negativas desses *stakeholders*. Percebe-se, então, que a RSE percebida consegue ser influente na confiança organizacional. A responsabilidade social passa uma mensagem “sobre o que a organização representa e o que eles podem esperar em termos de tratamento pessoal” para os colaboradores (Tourigny *et al.*, 2017: 4) e, portanto,

espera-se que a RSE tenha um impacto positivo na confiança organizacional. Segue a hipótese:

H11: A RSE percebida pelo trabalhador tem um impacto direto e positivo na confiança na organização.

2.7.5 Proatividade

A definição de proatividade não é um consenso na literatura e a teoria e métricas por trás do conceito também não são únicas (Crant, 2000), porém podem-se destacar alguns elementos comuns às definições existentes. Agir em antecipação, assumir o controlo e auto iniciação são conceitos recorrentes nas definições de proatividade, então se é necessário solicitar a alguém para efetuar determinada mudança, por exemplo, tal pessoa não é considerada proativa (Parker e Collins, 2010). Uma possível definição do comportamento proativo é tomar iniciativa para melhorar as circunstâncias atuais ou para criar novas, ao invés de passivamente adaptar-se às condições presentes (Crant, 2000).

A importância do conceito de proatividade aumenta à medida que o ambiente de trabalho passa a ser mais dinâmico e descentralizado, pois é nessas condições que a iniciativa e o comportamento proativo se tornam determinantes e fulcrais no sucesso organizacional (Crant, 2000). Perante um ambiente de incerteza, são os funcionários proativos que auxiliam na criação de uma organização mais adaptativa e criativa (Strauss *et al.*, 2009). De acordo com Seibert *et al.* (1999), pessoas mais proativas têm certas vantagens por mais facilmente perceberem as contingências nos seus ambientes e antecipar mudanças e, segundo Crant (2000), o comportamento proativo está ligado a diversos processos e resultados tanto pessoais quanto organizacionais.

A proatividade já mostrou ser positiva e significativamente correlacionada com o sucesso na carreira, mesmo após o controlo de variáveis tipicamente relacionadas ao sucesso profissional (e.g., factores demográficos, capital humano, indústria) e esses resultados foram consistentes tanto com a auto avaliação quanto com as classificações de parceiros sobre a personalidade proativa (Seibert *et al.*, 1999). Outros autores também encontraram importantes resultados do comportamento proativo como maior *performance* no trabalho, o

cultivo de um sentimento de competência positivo (Wu *et al.*, 2018), maior criatividade do funcionário e significância do trabalho (Akgunduz *et al.*, 2018), o que mostra que a proatividade traz tanto benefícios organizacionais quanto individuais.

Crant (2000) fez uma extensa revisão do conceito de proatividade. O modelo utilizado na investigação, desenhado com base nas diferentes conceptualizações do comportamento proativo, categoriza os antecedentes em: i) diferenças individuais (e.g., personalidade proativa, envolvimento no trabalho e orientação aos objetivos) e ii) factores contextuais (e.g., apoio da gestão, deusas situacionais, normas e cultura organizacional). Algumas das consequências do comportamento proativo consideradas foram *performance* no trabalho, sucesso na carreira, atitudes no trabalho e clariade na função (Crant, 2000). Parker *et al.* (2006) também investigaram os antecedentes de proatividade, diferenciando as categorias diferenças individuais (como personalidade) e factores contextuais (como ambiente de trabalho). Então conclui-se que as atitudes organizacionais podem ser antecedentes do comportamento proativo.

Uma atitude que possivelmente condiciona a proatividade é a satisfação no trabalho. Segundo Li *et al.* (2010), funcionários proativos apresentam níveis mais altos de satisfação no trabalho em relação aos seus colegas menos proativos, sendo esta interação mediada pela relação líder-membro (*leader-member exchange* ou LMX em inglês). Isso ocorre pois a troca de informação entre supervisor e trabalhador (facilitada se a relação LMX for de alta qualidade) estabelece uma maneira dos funcionários atingirem objetivos de desenvolvimento pessoal e aprimoramento organizacional, aumentando a satisfação (Li *et al.*, 2010).

Jawahar e Liu (2017) encontraram uma relação positiva entre a personalidade proativa e a satisfação no trabalho, mediada pelo comprometimento no trabalho. Os autores realçam que a relação positiva entre proatividade e satisfação no trabalho pode acontecer como consequência dos indivíduos proativos criarem condições que fomentam seu sucesso pessoal, contornando assim possíveis obstáculos que os impediriam de alcançar essa satisfação. Alguns factores contextuais, por sua vez, também propiciam o comportamento proativo (Crant, 2000), portanto a satisfação no trabalho resultante do ambiente laboral talvez leve a uma maior proatividade. Baseando-se nesses autores, formula-se a seguinte hipótese:

H12: A satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo na proatividade.

Bateman e Crant (1993) afirmam que pessoas proativas “buscam por oportunidades, demonstram iniciativa, agem e perseveram até que consigam promover mudanças.[...] Elas tomam sobre si a responsabilidade de impactar o mundo que as rodeia” (Bateman e Crant, 1993: 105). Os autores encontraram correlações significativas entre o comportamento proativo e realizações pessoais que geram mudança e liderança transformacional, por exemplo. Outras importantes variáveis que garantem uma força de trabalho proativa é a auto eficácia dos trabalhadores e a promoção de orientações para cargos flexíveis (Parker *et al.*, 2006).

De acordo com Greenglass *et al.* (1999), “os processos pelos quais as pessoas antecipam ou detetam potenciais factores de stress e agem antecipadamente para preveni-los podem ser vistos como comportamento proativo.” (Greenglass *et al.*, 1999: 4). O conceito de desenvoltura no trabalho não se distancia muito de proatividade, uma vez que os funcionários que apresentam maior desenvoltura efetivamente procuram resolver problemas (Ashill *et al.*, 2009).

Segundo Parker *et al.* (2006), o conceito de proatividade está intimamente ligado à resolução de problemas, seja a nível da prevenção ou por permitir resolvê-los “de maneira inusitada e fora dos padrões” (Parker *et al.*, 2006: 637). Desta maneira, é de se esperar que indivíduos que conseguem apresentar resultados ainda que com menos recursos sejam mais proativos. Com base nisso, segue a hipótese:

H13: A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo na proatividade.

Segundo Den Hartog e Belschak (2007), o sentimento de investimento pessoal na organização de trabalhadores mais comprometidos pode inspirar o esforço, baseado na própria iniciativa, em direção a um objetivo. Além disso, trabalhadores mais comprometidos com a organização podem sentir maior motivação para desenvolverem as suas funções (Meyer *et al.*, 2004). Os resultados de Thomas *et al.* (2010) corroboram esse raciocínio.

Uma das conclusões do modelo elaborado por Joo e Lim (2009) foi obtida através da análise da interação da proatividade e cultura de aprendizagem organizacional no

comprometimento organizacional. O que os autores evidenciaram foi que para trabalhadores proativos, o nível de comprometimento organizacional não mudava consoante a percepção da cultura organizacional, enquanto que para colaboradores não proativos sim, evidenciando que a proatividade pode ser induzida pelo comprometimento independentemente dos factores contextuais. Outros autores também encontraram correlações significativas entre comprometimento organizacional e proatividade (e.g., Strauss *et al.*, 2009; Den Hartog e Belschak, 2007; Wu *et al.*, 2018). Com base nesses estudos, formula-se a seguinte hipótese:

H14: O comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo na proatividade.

A confiança organizacional já mostrou influenciar resultados comportamentais (Kim *et al.*, 2018) e potencialmente também impacta a proatividade nos trabalhadores. Por resultar de experiências positivas (Horppu *et al.*, 2008), a confiança pode servir como motor de ação para colaboradores, aumentando a proatividade nesses (Crossley *et al.*, 2013). Os funcionários de uma empresa apresentam certo nível de envolvimento nas atividades consoante o que recebem em termos de recursos da organização (Ugwu *et al.*, 2014). Esse sentimento de reciprocidade pode fazer com que a confiança organizacional percebida retorne um maior nível de proatividade, como evidenciado na literatura (e.g., Parker *et al.*, 2006; Clegg *et al.*, 2002; Clark *et al.*, 2010; Colquitt *et al.*, 2007). Com base nesses estudos, segue a hipótese de pesquisa:

H15: A confiança organizacional tem um impacto direto e positivo na proatividade.

2.7.6 Satisfação com a vida

De acordo com Shin e Johnson (1978), pode-se traduzir satisfação com a vida como “uma avaliação global da qualidade de vida de uma pessoa de acordo com os critérios escolhidos por essa” (p. 478). O conceito de bem-estar subjetivo, ou *SWB* (*Subjective Well Being*, no português BES), começou a ser discutido quando alguns autores tentaram perceber o que faz uma pessoa feliz, e pode ser considerado uma medida de qualidade de vida de indivíduos e de sociedades (Diener *et al.*, 2003).

Warner Wilson em 1967 publicou uma revisão do *SWB* com o título “Correlatos da Felicidade Declarada”, onde descrevia a pessoa feliz como “jovem, saudável, bem-educada, bem paga, extrovertida, otimista, sem preocupações, religiosa, casada e com autoestima elevada, moral profissional, aspirações modestas, de ambos os sexos e com uma gama variada de inteligência” (p. 294). O conceito de felicidade é estudado então há décadas, porém os pesquisadores já não se interessam por simplesmente realçar as características demográficas que correlacionam-se com o *SWB*, mas sim em perceber os processos que fundamentam a felicidade (Diener *et al.*, 1999).

O bem-estar tem sido muito discutido na literatura, o que traduz tendências na sociedade a respeito do valor do indivíduo, a importância de visões subjetivas ao se avaliar a vida e o reconhecimento que o bem-estar necessariamente inclui elementos positivos que ultrapassam a prosperidade econômica (Diener *et al.*, 1999). Pessoas felizes – aquelas que experienciam uma preponderância de emoções positivas – tendem a ser bem-sucedidas e realizadas em diversos domínios na vida (Lyubomirsky *et al.*, 2005). Segundo os autores, várias características e recursos valorizados pela sociedade correlacionam-se com a felicidade, como por exemplo uma remuneração confortável, maior nível de saúde mental e uma vida longa. Além disso, foi comprovado que emoções e disposições positivas levam as pessoas a agirem de maneira que promove tanto a construção de recursos quanto o envolvimento com objetivos positivos (Elliot e Thrash, 2002).

Frey e Stutzer (2002) fizeram uma minuciosa revisão sobre a importância da felicidade e como a pesquisa nesta área pode trazer à luz novos *insights* relevantes para outros pesquisadores. Um desses *insights* foi o de que diversas variáveis não-financeiras relativas ao trabalho consistentemente influenciaram em grande medida a satisfação autoavaliada, o que sugere que o interesse em questões como boa governança e capital social é bem fundamentado, além de enriquecer o conhecimento sobre os efeitos das discriminações de gênero, etnia e idade no bem-estar (Frey e Stutzer, 2002).

Segundo Diener *et al.* (2003), uma alta taxa de *SWB* é uma característica necessária (porém não suficiente) de uma boa sociedade e uma boa vida, portanto o estudo do BES é deveras importante para as ciências comportamentais. De acordo com os autores, o modo como as pessoas sentem e pensam sobre suas próprias vidas é essencial para entender o bem-estar em qualquer sociedade que prioriza não apenas as opiniões de líderes ou *experts*, mas sim as de todos os participantes naquela sociedade.

Outra área de estudo que vem emergindo na literatura é a relação da satisfação no trabalho com a satisfação com a vida. Existe uma especulação de que esta relação pode-se dar de três formas diferentes: (1) *spillover*, onde as experiências na vida não relacionada ao trabalho repercutem nas experiências de trabalho e vice-versa; (2) segmentada, onde as experiências de trabalho e de vida são completamente separadas e têm pouca influência uma na outra; e (3) compensatória, onde a pessoa procura compensar um cargo onde ela se encontra insatisfeita através da procura de um sentimento de realização e felicidade na vida não relacionada ao trabalho e vice-versa (Saari e Judge, 2004). Os mesmos autores concluem que agir para os níveis de satisfação não serem baixos “não é apenas importante em termos de eficácia organizacional, mas ao não o fazer, as organizações podem causar um alastramento da baixa satisfação de um trabalhador na sua satisfação geral com a vida e bem-estar” (Saari e Judge, 2004: 399).

De acordo com Judge *et al.* (1998), a satisfação no trabalho influencia a satisfação com a vida e ambas as variáveis estão fortemente relacionadas com a autoavaliação do trabalhador. Os autores argumentam ser intuitivo que a autoavaliação é chave no estudo da satisfação e que indivíduos que têm pensamentos limitantes sobre si mesmos não vêem o mundo (e conseqüentemente o local de trabalho) como um lugar excitante, pois consideram-se pessoas que não conseguem lidar com o mundo.

Wright *et al.* (2007) estudaram a relação entre a satisfação no trabalho, a *performance* e o bem-estar psicológico e chegaram a conclusões interessantes: tanto a satisfação no trabalho quanto o bem-estar foram positivamente associados com a *performance*. O bem-estar, no estudo dos autores, moderou a relação entre a satisfação no trabalho e *performance*, que por sua vez era maior quando os funcionários relataram maior satisfação no trabalho e bem-estar psicológico.

De acordo com Judge e Locke (1993), uma das óbvias razões para a satisfação no trabalho ter uma relação causal com a satisfação com a vida é que “o trabalho faz parte da vida da pessoa, sendo portanto tomado em consideração quando se avalia a satisfação com a vida” (Judge e Locke, 1993: 29). Os resultados de Heller *et al.* (2002) e, mais recentemente Unanue *et al.* (2017), mostraram uma forte e significativa correlação entre a satisfação no trabalho e a satisfação com a vida. Com base nisso, formula-se a seguinte hipótese:

H16: A satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.

A personalidade dos trabalhadores afeta os níveis de satisfação vivenciados (Strobel *et al.*, 2011). A desenvoltura no trabalho é considerada um traço de personalidade (Licata *et al.*, 2003) e, como tal, pode interferir no bem-estar dos colaboradores de uma empresa. Por conseguirem entregar resultados na eventualidade de restrições nos recursos empresariais, funcionários desenvoltos apresentam maior produtividade individual (Joelle e Coelho, 2019). A produtividade já provou ser relacionada com a felicidade (e.g., Wright e Staw, 1999; Oswald *et al.*, 2015), então a habilidade de trabalhar com poucos recursos disponíveis também poderá ter impacto na satisfação dos trabalhadores. Com base nesse raciocínio, formula-se a hipótese:

H17: A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.

Como anteriormente mencionado, o trabalho faz parte da vida das pessoas e, portanto, interfere na sua felicidade (Judge e Locke, 1993). Um funcionário comprometido se identifica e envolve substancialmente com a organização (Steers, 1977), sendo a sua relação com a empresa mais significativa do que no caso de funcionários não comprometidos.

Quando o comprometimento organizacional apresenta baixos níveis, o stress é um factor determinante no aumento do descontentamento do trabalhador (Siu, 2002). Em ambientes dinâmicos, então, que tendem a exercer maior pressão sobre os colaboradores, os funcionários com maior comprometimento provavelmente apresentam maiores níveis de satisfação. O bem-estar, ou satisfação com a vida, já se mostrou positivamente relacionado com o comprometimento (Kacmar *et al.*, 1999; Zheng *et al.*, 2015; Singhal e Rastogi, 2018) e, portanto, formulou-se a seguinte hipótese:

H18: O comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.

A confiança organizacional, por sua vez, também mostrou ser significativamente relacionada com a satisfação com a vida dos trabalhadores. De acordo com Lee *et al.* (2012),

a confiança faz com que o colaborador se sinta mais seguro e feliz no seu trabalho, pois este acredita que a organização não irá propositalmente afetar negativamente a sua vida ou atividade. Além disso, a confiança provoca uma atitude positiva dos *stakeholders* em relação à organização (Chiou e Pan, 2009) e também é negativamente relacionada com stress e seus sintomas (Liu *et al.*, 2010). Steel *et al.* (2019) afirmam que a confiança reforça o bem-estar. Por esses motivos, formula-se a seguinte hipótese:

H19: A confiança organizacional tem um impacto direto e positivo na satisfação com a vida.

2.7.7 Intenção de demissão

A intenção de demissão, expressa pelo próprio funcionário, foi diversas vezes provada ser altamente correlacionada com a demissão efetiva (e.g., Waters e Roach, 1979; Schwepker Jr, 2001; Waters *et al.*, 1976; Newman, 1974; Lee e Mowday, 1987; O'Reilly e Caldwell, 1981). Além disso, Tett e Meyer (1993) também concluíram que “a intenção de demissão mediou quase todas as ligações entre atitudes no trabalho e a demissão efetiva do funcionário” (Tett e Meyer, 1993: 259). Tais estudos corroboram a teoria de que a intenção de demissão do indivíduo determina seu comportamento e suas ações (Locke, 1968).

A saída voluntária de um funcionário de uma organização pode afetar significativamente a empresa, principalmente devido às altas despesas tipicamente associadas com elevadas taxas de demissão (e.g., custos de recrutamento, seleção e treinamento e custos de oportunidade de um cargo vago) (Schwepker Jr., 2001). Alguns estudos estimam que estes custos podem variar entre os 50 e 200% do salário base do trabalhador (Dunford *et al.*, 2008). Não apenas pela questão financeira, uma baixa taxa de intenção de demissão é um dos diversos objetivos estratégicos das organizações, pois assim as empresas conseguem maior desempenho profissional e controlo de qualidade (Lee *et al.*, 2012).

A literatura dedicou-se muito nas últimas décadas a esse estudo dos antecedentes da demissão (Tett e Meyer, 1993; Mobley *et al.*, 1979). De acordo com Newman (1974), o modelo de atitudes, intenções e comportamentos de Fishbein (1967) recebeu suporte empírico particularmente em relação à previsão de demissões, tendo já sido concluído que

existe uma considerável evidência prática que remete à relação negativa e consistente presente entre certas atitudes e intenções no trabalho e a demissão (Porter e Steers, 1973).

A noção de intenção de demissão encontra-se antecedida por respostas afetivas ao trabalho por parte dos funcionários (e.g., satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e confiança na organização), facto que pode ser utilizado “como direção para gestores agirem, evitando a demissão voluntária de funcionários” (Lee e Mowday, 1987: 739).

O sentimento de satisfação no trabalho, por exemplo, pode influenciar a intenção de demissão, pois trabalhadores mais satisfeitos irão ter o desejo de perpetuar esse sentimento. Essa relação já foi amplamente estudada na literatura (e.g., Porter *et al.*, 1974; Shore e Martin, 1989; Tarigan e Ariani, 2015; Mathieu e Babiak, 2016; Jin *et al.*, 2018) e pode estar relacionada com um sentimento positivo do trabalhador que o orienta a uma decisão de permanecer no emprego (Tett e Meyer, 1993). Com base nesses autores, formula-se a seguinte hipótese:

H20: A satisfação no trabalho tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.

A desenvoltura no trabalho também pode ser importante no estudo de antecedentes da intenção de demissão, uma vez que a última se encontra diretamente influenciada pelo encaixe do funcionário com o clima da empresa, que por sua vez é relacionado com a desenvoltura. Segundo Harris *et al.* (2006), quando o cenário organizacional tem limitações de recursos, ao contrário de colegas menos desenvoltos, trabalhadores engenhosos são menos inclinados a deixar a organização pois lidam bem com a pressão de obter resultados apesar da falta de recursos. O encaixe pessoa-organização influencia diretamente a intenção de demissão (Kristof, 1996; Jin *et al.*, 2018) e seguindo então o raciocínio desses autores, funcionários que apresentam maior desenvoltura também demonstrarão menores intenções de demissão. Segue a hipótese:

H21: A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.

Alguns autores afirmam que o comprometimento é uma atitude que demora um certo tempo a se desenvolver, sendo mais estável do que a satisfação no trabalho (Porter *et al.*, 1974). Por esse motivo, o comprometimento organizacional pode ser um bom indicador de intenção de demissão como evidenciado por diversos autores (Marsh e Manari, 1977; Meyer e Allen, 1991; Carmeli e Weisberg, 2006; Vandenberghe *et al.*, 2017). Trabalhadores comprometidos desejam atingir objetivos organizacionais ambiciosos (Lim *et al.*, 2017), portanto planeiam permanecer na empresa para o fazer. Espera-se, então, que quanto mais comprometimento organizacional reportado, menores serão as intenções de demissão dos trabalhadores. Formula-se a hipótese seguinte:

H22: O comprometimento organizacional tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.

A relação entre a confiança na organização e a saída do trabalhador da empresa também já foi estudada na literatura (Hansen *et al.*, 2011; Miner-Rubino e Reed, 2010; Aryee *et al.*, 2002), porém em menor frequência. Os resultados apontam para uma tendência geral de que quanto maior for a confiança organizacional, menores serão as intenções de demissão (Ertürk e Vurgun, 2015). Espera-se, então, que trabalhadores que confiam nas suas organizações terão menores intenções de deixar esse ambiente. Segue a hipótese:

H23: A confiança na organização tem um impacto direto e negativo na intenção de demissão.

Capítulo 3 – Modelo e Hipóteses

3.1 Introdução

No capítulo 2 foi apresentada a literatura existente sobre as componentes da investigação, como a responsabilidade social empresarial, cultura organizacional, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desenvoltura no trabalho, confiança na organização, proatividade, bem-estar e intenção de demissão. Ao longo da revisão da literatura, foram apresentadas as hipóteses de pesquisa formuladas.

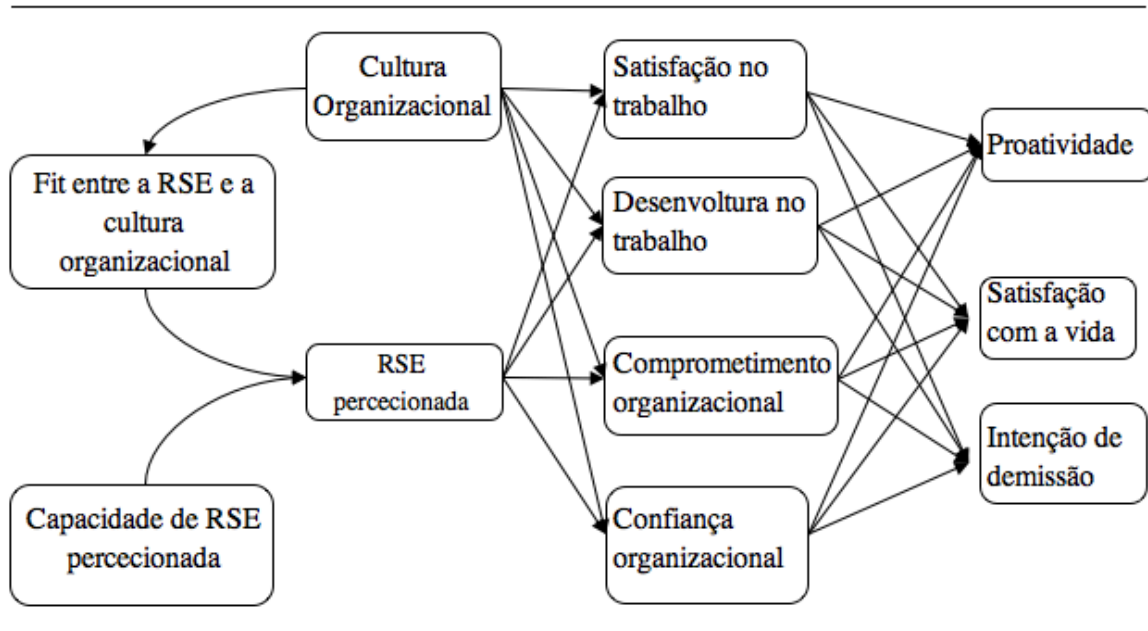
De acordo com Whitley *et al.* (2013), as hipóteses “constatam uma expectativa sobre o relacionamento entre duas variáveis, que deriva e responde à pergunta de pesquisa e, portanto, baseiam-se em outras teorias e pesquisa sobre a questão” (Whitley *et al.*, 2013: 128). As hipóteses podem surgir do estudo de teorias e de observações (Fachin, 2001) e foi com base na literatura existente sobre as variáveis de estudo que foram formuladas as hipóteses apresentadas.

O relacionamento entre as variáveis estudadas pode ser sintetizado no modelo teórico. Neste terceiro capítulo, o modelo conceitual da investigação é apresentado com todas as relações propostas entre as variáveis previamente identificadas. As hipóteses de pesquisa também são identificadas no modelo e esse serve como base para o estudo empírico realizado nos capítulos que seguem.

3.2 Modelo conceitual

O modelo conceitual que direcionou a presente investigação é apresentado graficamente abaixo, com as propostas relações entre as variáveis do estudo (figura 4):

Figura 4 – Modelo conceitual proposto



Fonte: elaboração própria

A literatura mostra que existem diversos caminhos possíveis na investigação da RSE e cultura organizacional e vários autores estudaram os impactos dessas componentes em algumas atitudes e comportamentos dos trabalhadores. O modelo conceitual apresentado foi elaborado com base em modelos previamente estabelecidos na literatura de responsabilidade social empresarial e de cultura organizacional, especialmente naqueles que relacionam os dois conceitos, como por exemplo Lee *et al.* (2013), Torugsa *et al.* (2012) e Lee *et al.* (2012) e pretende estudar os impactos dessas variáveis em outros importantes resultados organizacionais que são obtidos pelos trabalhadores.

3.3 Hipóteses de investigação

Como discutido na revisão da literatura, a cultura organizacional e a responsabilidade social podem afetar em grande medida diversos comportamentos e atitudes dos trabalhadores, que por sua vez influenciam tanto nos resultados organizacionais quanto na vida privada dos trabalhadores. É de extrema importância, portanto, estudar em pormenor as relações subsequentes entre essas variáveis. O presente estudo propõe uma nova perspectiva sobre a importância da cultura organizacional e responsabilidade social

empresarial, criando um modelo que pretende estabelecer importantes consequências dessas componentes na esfera organizacional.

O modelo proposto tem como antecedentes principais a cultura organizacional e a visão do funcionário acerca da RSE na organização. O *fit* entre RSE e a cultura organizacional tem influência da cultura organizacional e impacta as atividades de RSE percebidas pelos trabalhadores. A capacidade de RSE percebida também tem influência nas RSE percebidas pelos trabalhadores. A cultura organizacional e RSE por sua vez teriam impactos na satisfação e desenvoltura no trabalho e no comprometimento e confiança organizacional. Os consequentes dessas componentes seriam então a proatividade, a satisfação com a vida e a intenção de demissão.

Com base nessas relações, na literatura e no modelo conceitual, formularam-se vinte e três hipóteses de estudo, que foram apresentadas ao longo da revisão da literatura. Um sumário das hipóteses pode ser consultado na seguinte tabela:

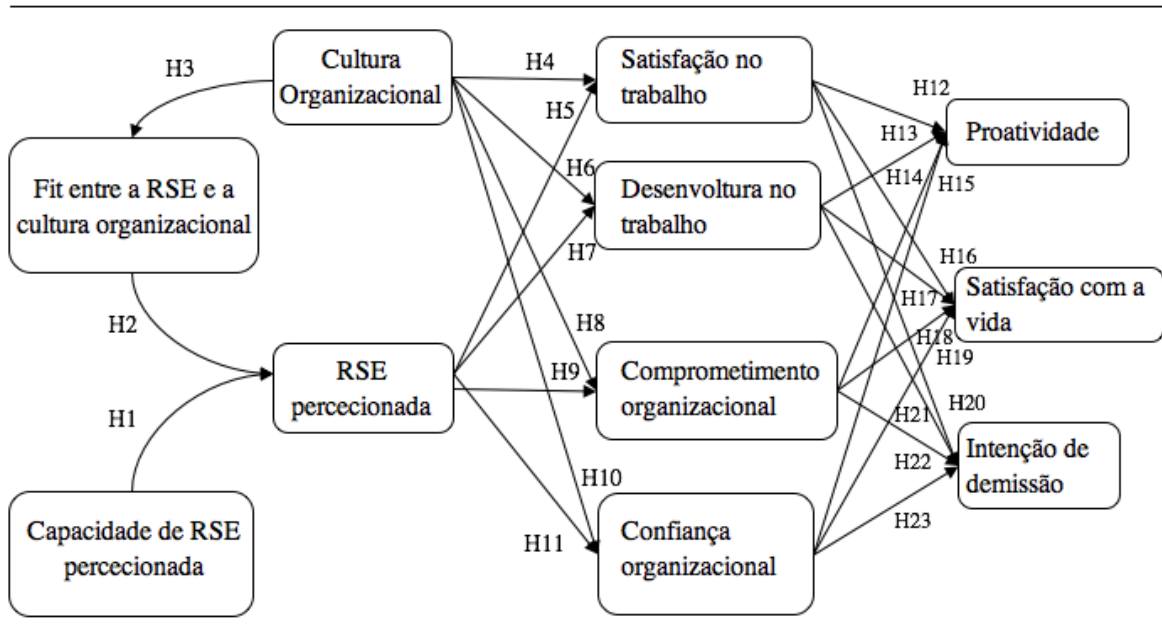
Tabela 1 - Sumário das hipóteses de pesquisa

Hipótese 1	A capacidade de RSE percebida tem um impacto direto e positivo sobre a RSE
Hipótese 2	O fit entre a RSE e a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a RSE
Hipótese 3	A cultura org. tem um impacto direto e positivo sobre o fit entre a RSE e a cultura org.
Hipótese 4	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação no trabalho
Hipótese 5	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação no trabalho
Hipótese 6	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a desenvoltura no trabalho
Hipótese 7	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a desenvoltura no trabalho
Hipótese 8	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre o comprometimento organizacional
Hipótese 9	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre o comprometimento organizacional
Hipótese 10	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a confiança organizacional
Hipótese 11	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a confiança organizacional
Hipótese 12	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade
Hipótese 13	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade
Hipótese 14	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade
Hipótese 15	A confiança organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade
Hipótese 16	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida
Hipótese 17	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida
Hipótese 18	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida
Hipótese 19	A confiança organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida
Hipótese 20	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão
Hipótese 21	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão
Hipótese 22	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão
Hipótese 23	A confiança organizacional tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão

Fonte: elaboração própria

O modelo de investigação com as hipóteses devidamente sinalizadas é apresentado a seguir na figura 5:

Figura 5 – Modelo conceitual e hipóteses de pesquisa



Fonte: elaboração própria

3.4 Conclusão

Neste capítulo, o modelo conceitual proposto foi apresentado e as vinte e três hipóteses da investigação formuladas foram destacadas. As três primeiras hipóteses referem-se aos efeitos que a capacidade de RSE e o *fit* entre RSE e cultura organizacional percebidas têm sobre as atividades de RSE percebidas pelos trabalhadores, e qual o impacto que a cultura organizacional tem sobre o *fit* entre RSE e cultura organizacional.

As oito hipóteses que seguem referem-se aos impactos que a cultura organizacional e atividades de RSE percebidas pelos trabalhadores exercem sobre algumas atitudes e comportamentos na esfera dos colaboradores, como a satisfação no trabalho, desenvoltura no trabalho, comprometimento organizacional e confiança organizacional. Finalmente, as doze últimas hipóteses relacionam a satisfação, desenvoltura, comprometimento e confiança organizacional com outros resultados para os trabalhadores: a proatividade, satisfação com a vida e intenção de demissão.

Com as hipóteses formuladas e o modelo proposto, a presente investigação pretende aprofundar os efeitos que a responsabilidade social e cultura organizacional exercem sobre atitudes e comportamentos dos trabalhadores que são consideradas benéficas tanto do ponto de vista organizacional quanto individual dos colaboradores. Será realizado também um estudo comparativo entre os trabalhadores brasileiros e portugueses, para evidenciar as diferenças e semelhanças entre esses colaboradores no que diz respeito às respostas à cultura organizacional e atividades de RSE. No capítulo a seguir, será apresentada a metodologia da investigação utilizada para avaliar essa relação entre as variáveis propostas.

Capítulo 4 - Metodologia da investigação

4.1 Introdução

Nesta secção será apresentada a metodologia utilizada na investigação, descrevendo quais foram os processos usados para obter os objetivos da pesquisa e os instrumentos que determinam o comportamento da amostra no âmbito das variáveis de estudo.

Este capítulo inicia-se com a descrição da população da pesquisa e amostra selecionadas e é apresentado o método de recolha de dados escolhido, assim como a elaboração do instrumento de pesquisa. Em seguida são indicadas as medidas e métricas utilizadas. Após essa sessão, segue a aplicação do pré-teste feito com uma parte da amostra, inserção e análise dos dados no *software* IBM SPSS e AMOS e caracterização da amostra. Por fim, foi elaborado o modelo de equações estruturais e avaliado pelas análise factorial exploratória (AFE) e a análise factorial confirmatória (AFC). Mostra-se então como os resultados de pesquisa obtidos foram considerados satisfatórios e estes serão apresentados e discutidos no capítulo a seguir.

4.2 Seleção da população e amostra

Uma população pode ser descrita como “um conjunto de elementos que têm uma ou mais características comuns entre eles, características estas que os diferenciam de outros conjuntos de elementos” (Carmo e Ferreira, 2008: 209). Muito frequentemente a população é demasiado grande para possibilitar que o investigador a estude por inteiro, devido a limitações de tempo e custos envolvidos em tal operação.

Torna-se necessário selecionar uma fração desta população a ser estudada. Este método se chama amostragem e o subconjunto selecionado, denominado amostra, é escolhido de modo que represente toda a população da qual foi selecionado.

Dado o objetivo da presente dissertação investigar os impactos da cultura organizacional e da responsabilidade social empresarial nos trabalhadores, definiu-se como população todas as pessoas que trabalham ou trabalharam recentemente em organizações,

de ambos os sexos, todas as idades e falantes do português (para assim conseguir responder ao inquérito que foi elaborado nesta língua).

4.3 Método de recolha de dados

A recolha de dados foi feita recorrendo ao método quantitativo por questionário divulgado *online*. Segundo Wright (2005), as vantagens do método incluem o acesso a pessoas geograficamente distantes, tempo reduzido na recolha (em relação a outros métodos) e automatização da coleta dos dados, que por si só economiza tempo e esforços. O autor ressalta algumas desvantagens, que existem em qualquer método de recolha de dados, de questionários *online*, destacando-se a incerteza da validade dos dados.

O inquérito foi baseado em métricas existentes para as variáveis do modelo e distribuído *online* para conseguir atingir o máximo de trabalhadores possíveis, sempre destacando que o objetivo do instrumento era a obtenção de respostas de trabalhadores. O método de amostragem escolhido foi não-probabilístico e por conveniência, que é “acessível, fácil e os sujeitos estão prontamente disponíveis” (Etikan *et al.*, 2016: 2). As perguntas no questionário foram de carácter múltipla escolha, com uma escala Likert de 7 pontos. Todas as questões eram obrigatórias e o questionário foi elaborado na ferramenta *Google Forms*. A divulgação foi feita principalmente pelas redes sociais, nomeadamente *Facebook* e *Instagram*. O questionário utilizado na pesquisa pode ser consultado nos apêndices.

4.4 Elaboração do instrumento de pesquisa

Para analisar as variáveis presentes no modelo de investigação, as perguntas do questionário foram feitas com base em métricas onde os inquiridos realizavam uma autoavaliação. A autoavaliação possui vantagens como o constante acesso a, e portanto mais exemplos de, seus próprios desempenhos, o que possibilita os respondentes a detetarem diferenças nos seus comportamentos (Lance *et al.*, 1992). Esse tipo de avaliação, porém, tem certas desvantagens, como a tendência das respostas serem afetadas por um desejo do requerido de apresentar respostas socialmente aceitáveis (Parker e Collins, 2010). Tal questão, porém, pode ser ultrapassada lembrando o respondente que não existem respostas certas, apenas a verdade subjetiva dele (recomendações de Podsakoff *et al.*, 2003).

O questionário utilizado para a pesquisa foi dividido em 13 secções. A primeira secção, de carácter introdutório, apresenta um texto explicando o âmbito do questionário, seus objetivos, um breve enquadramento teórico sobre a responsabilidade social empresarial, um pedido de colaboração e a garantia do sigilo dos dados. A segunda tem o intuito de caracterizar a amostra, inquirindo aos respondentes o seu sexo, nacionalidade, idade, escolaridade, dimensão da empresa em questão, posição na empresa e anos de trabalho na organização.

As restantes secções do questionário contemplam as variáveis estudadas, sendo cada secção dedicada a uma métrica de: cultura organizacional, capacidade de RSE, RSE, *fit* entre RSE e a cultura organizacional percebido, satisfação no trabalho, desenvoltura no trabalho, comprometimento organizacional, confiança organizacional, satisfação com a vida, proatividade e intenção de demissão.

4.5 Medidas e métricas utilizadas

O uso de variáveis latentes, ou seja, conceitos não observáveis, é recorrente na pesquisa organizacional e a modelagem de variáveis dessa natureza consegue relacionar esses conceitos através de métodos estatísticos (Borsboom *et al.*, 2003). As variáveis propostas no modelo da presente dissertação apresentam o carácter latente, sendo necessário o uso de métricas que captam comportamentos, revertendo assim o carácter não observável e possibilitando a mensuração e análise dessas variáveis.

Para atingir os objetivos da investigação, foram utilizadas métricas de trabalhos existentes. Os itens foram traduzidos de maneira a melhor definir os conceitos pretendidos e a seleção das variáveis foi feita com o intuito de serem as mais adequadas à presente pesquisa. Seguem, então, as métricas das variáveis e os itens utilizados.

Tabela 2 – Métrica de Cultura Organizacional

Variável	Autor	Itens
Cultura Organizacional	Galbreath (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A nossa organização tem uma cultura que promove ajudar outros(as) a pensarem por eles(as) próprios(as) 2. A nossa organização tem uma cultura que promove ajudar outros(as) a crescerem e se desenvolverem 3. A nossa organização tem uma cultura que promove mostrar preocupação pelas necessidades dos(as) outros(as) 4. A nossa organização tem uma cultura que promove resolver conflitos de maneira construtiva 5. A nossa organização tem uma cultura que promove o apoio aos outros 6. A nossa organização tem uma cultura que promove envolver outros(as) quando tomando decisões que os(as) envolvem 7. A nossa organização tem tempo para as pessoas/os seus colaboradores 8. A nossa organização tem uma cultura que promove ser um(a) bom(a) ouvinte 9. A nossa organização tem uma cultura que promove que se dêem recompensas positivas a outros(as) 10. A nossa organização tem uma cultura que promove incentivar os(as) outros(as)

Fonte: elaboração própria

Tabela 3 - Métrica do *fit* entre RSE e Cultura Organizacional

Variável	Autor	Itens
<i>Fit</i> entre a RSE e a cultura organizacional percebido	Lee <i>et al.</i> (2013)	<ol style="list-style-type: none"> 1. As atividades de RSE da nossa empresa são coerentes com a nossa cultura organizacional 2. As atividades de RSE da nossa empresa são relevantes para nossa cultura organizacional 3. As atividades de RSE da nossa empresa são similares à nossa cultura organizacional 4. As atividades de RSE da nossa empresa refletem nossa cultura organizacional

Fonte: elaboração própria

Tabela 4 - Métrica de Responsabilidade Social Empresarial

Variável	Autor	Itens
RSE percebida	Pasricha <i>et al.</i> (2018)	<p style="text-align: center;">RSE económica</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A nossa organização trabalha com funcionários do governo para proteger os interesses da empresa 2. A nossa organização adota uma perspectiva de longo prazo na tomada de decisão para garantir cashflow suficiente e produzir um retorno superior persistentemente para os(as) acionistas/proprietários(as) 3. A nossa organização diferencia produtos/processos através de marketing do desempenho social e ambiental desse produto/processo 4. A nossa organização usa certificados de qualidade, e.g. ISSO 9000 ou outros <p style="text-align: center;">RSE social</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A nossa organização promove a participação de trabalhadores no processo de tomada de decisão 2. A nossa organização promove a criação de um bom equilíbrio entre trabalho e vida social, mantendo uma relação saudável entre emprego e família 3. A nossa organização investe no pessoal, e.g. formação e desenvolvimento de trabalhadores 4. A nossa organização oferece oportunidades iguais no local de trabalho, e.g. empregando pessoas com deficiências e/ou promovendo mulheres para altos cargos de gestão 5. A nossa organização procura melhorar a saúde e segurança dos trabalhadores 6. A nossa organização realiza atividades filantrópicas, e.g. doações para caridade 7. A nossa organização patrocina iniciativas da comunidade local 8. A nossa organização considera os interesses dos stakeholders nas decisões de investimento criando um diálogo social <p style="text-align: center;">RSE ambiental</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A nossa organização realiza auditorias ambientais periódicas 2. A nossa organização oferece formação ambiental para os trabalhadores 3. A nossa organização utiliza filtros e controlos de emissões e resíduos 4. A nossa organização apoia programas para reciclagem/reutilização da água e/ou resíduos 5. A nossa organização promove o aumento da eficiência energética 6. A nossa organização usa certificados em aspectos ambientais, e.g. ISSO 14000 ou outros

Fonte: elaboração própria

Tabela 5 - Métrica de Capacidade de RSE

Variável	Autor	Itens
Capacidade de RSE	Lee <i>et al.</i> (2013)	<p style="text-align: center;">Planear</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A nossa organização tenta perceber as necessidades dos stakeholders 2. A nossa organização usa a informação dos stakeholders 3. A nossa organização considera as necessidades dos stakeholders 4. A nossa organização atende às exigências dos stakeholders <p style="text-align: center;">Fazer</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A nossa organização tem capacidade para gerir as atividades de RSE 2. A nossa organização tem quem se ocupe das questões de RSE 3. O CEO da organização promove a RSE 4. A nossa organização atende às exigências dos stakeholders <p style="text-align: center;">Ver</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A nossa organização tem um sistema para avaliar o desempenho das atividades de RSE 2. A nossa organização tem um processo para avaliar o desempenho das atividades de RSE 3. A nossa organização divulga os resultados da avaliação das atividades de RSE 4. A nossa organização publica o desempenho das nossas atividades de RSE

Fonte: elaboração própria

Tabela 6 - Métrica de Satisfação no trabalho

Variável	Autor	Itens
Satisfação no trabalho	Lee <i>et al.</i> (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu considero o meu trabalho agradável 2. Eu estou relaxado com o meu trabalho 3. Eu sinto-me razoavelmente satisfeito com o meu trabalho atual 4. Na maioria dos dias, sinto-me bem por ir trabalhar 5. Eu definitivamente gosto do meu trabalho 6. Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado sobre o meu trabalho 7. O meu trabalho é bem interessante 8. Eu sinto prazer real no meu trabalho 9. Eu estou satisfeito por ter aceite este trabalho

Fonte: elaboração própria

Tabela 7 - Métrica de Desenvoltura no trabalho

Variável	Autor	Itens
Desenvoltura no trabalho	Harris <i>et al.</i> (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quando se é preciso realizar tarefas no meu trabalho, eu sou muito esperto(a) e empreendedor(a) 2. Eu consigo fazer as coisas acontecerem face a escassez de algo no trabalho 3. No meu trabalho, eu penso que sou uma pessoa bem engenhosa 4. No meu trabalho eu sou esperto(a) e criativo(a) quando se é preciso superar barreiras

Fonte: elaboração própria

Tabela 8 - Métrica de Comprometimento Organizacional

Variável	Autor	Itens
Comprometimento organizacional	Allen e Meyer (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu sinto-me como se fosse "parte da família" nessa organização 2. Eu sinto-me "apegado emocionalmente" a esta organização 3. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim 4. Eu sinto um forte sentimento de pertença a esta organização 5. Seria muito difícil para mim sair desta organização no momento, mesmo se eu quisesse 6. Neste momento, ficar nessa organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade 7. Eu sinto que tenho opções para poder considerar sair da organização 8. Eu não gostaria de sair desta organização

Fonte: elaboração própria

Tabela 9 - Métrica de Confiança organizacional

Variável	Autor	Itens
Confiança organizacional	Lee <i>et al.</i> (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. A nossa organização tenta satisfazer as minhas expectativas 2. A nossa organização se compromete a ter boas práticas de gestão 3. A nossa organização se compromete a entender seus funcionários 4. A nossa organização tem uma responsabilidade geral 5. Eu confio na nossa organização

Fonte: elaboração própria

Tabela 10 - Métrica de Proatividade

Variável	Autor	Itens
Proatividade	Murphy e Coughlan (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eu estou constantemente à procura de novas maneiras para melhorar a minha vida 2. Eu fui uma poderosa força de mudança construtiva onde quer que eu tenha estado 3. Nada é mais entusiasmante do que ver as minhas ideias tornarem-se realidade 4. Se eu vejo algo que não gosto, eu conserto 5. Não importam as probabilidades, se eu acredito em alguma coisa, eu a faço acontecer 6. Eu amo ser um campeão/ã para as minhas ideias, mesmo se for contra a oposição de outras pessoas 7. Eu me destaco em identificar oportunidades 8. Eu estou sempre à procura de jeitos melhores para fazer as coisas 9. Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo irá me impedir de fazer acontecer 10. Eu consigo enxergar uma boa oportunidade muito antes de outras pessoas conseguirem

Fonte: elaboração própria

Tabela 11 - Métrica de Satisfação com a vida

Variável	Autor	Itens
Satisfação com a vida	Diener <i>et al.</i> (1985)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na maioria das vezes minha vida está perto do meu ideal 2. As condições da minha vida são muito boas 3. Estou satisfeito(a) com a minha vida 4. Até agora eu comecei as coisas importantes que eu quero na vida 5. Se eu pudesse reviver minha vida, eu viveria tudo do mesmo jeito

Fonte: elaboração própria

Tabela 12 - Métrica de Intenção de demissão

Variável	Autor	Itens
Intenção de demissão	Lee <i>et al.</i> (2012)	1. Eu vou pedir demissão nos próximos três meses 2. Eu vou pedir demissão em algum momento no próximo ano 3. Eu vou procurar sair desta empresa logo que possa

Fonte: elaboração própria

4.6 Aplicação do pré-teste

De acordo com Hunt *et al.* (1982), o pré-teste é um pequeno estudo preliminar, como um “piloto”, que consegue averiguar o funcionamento do questionário utilizado. A importância do pré-teste reside no facto de “nenhum número de exercícios intelectuais consegue substituir o teste de um instrumento feito para se comunicar com as pessoas” (Backstrom e Hursch, 1963 *apud* Hunt *et al.*, 1982: 269).

No caso do presente trabalho, o pré-teste foi realizado com 20 questionários distribuídos *online*. Os resultados desses questionários foram então analisados no *software* estatístico SPSS, que não apontou quaisquer irregularidades nas métricas utilizadas. O alfa de Cronbach para todas as variáveis foi superior a 0,812, revelando resultados promissores. Feito esse pré-teste, seguiu-se com o compartilhamento do questionário através das redes sociais.

4.7 Inserção dos dados no *software* estatístico

No todo, foram recebidas 453 respostas ao questionário. Após analisar-se as respostas à procura de irregularidades, que não foram encontradas, os dados foram inseridos no *software* estatístico IBM SPSS *Statistics* 25, fornecido pela licença da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para uso académico.

No intuito de simplificar a compreensão visual do modelo, as variáveis foram representadas por siglas intuitivas. O SPSS viabilizou análises de fiabilidade e análise factorial, que garantiram que as variáveis escolhidas para o estudo fossem adequadas para atingir os objetivos da investigação.

4.8 Caracterização da amostra

Para caracterização da amostra foram escolhidas os seguintes factores: sexo, nacionalidade, idade, escolaridade, dimensão da empresa onde trabalha, posição (cargo) no emprego e número de anos de trabalho na empresa. Como os objetos do estudo eram perceções, atitudes e comportamentos dos trabalhadores, e com base em trabalhos similares (e.g., Torugsa *et al.*, 2012; Lee *et al.*, 2013; Pasricha *et al.*, 2018), tais factores eram os indicados para a caracterização da amostra, que pode ser consultada a seguir.

Tabela 13 - Perfil dos respondentes: género

Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Feminino	297	65,6%
Masculino	156	34,4%
Total	453	100%

Fonte: elaboração própria

A tabela 13 mostra o sexo dos respondentes. Das 453 respostas, 297 (equivalente a cerca de 65%) eram de respondentes do sexo feminino, enquanto que 156 respostas, ou 34,4% dessas, eram de respondentes do sexo masculino.

Tabela 14 - Perfil dos respondentes: nacionalidade

Nacionalidade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Portuguesa	230	50,8%
Brasileira	217	47,9%
Angolana	1	0,2%
Moçambicana	2	0,4%
Timorense	1	0,2%
Alemã	1	0,2%
Francesa	1	0,2%
Total	453	100%

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito à nacionalidade dos respondentes, a tabela 14 mostra uma maioria de respostas de pessoas portuguesas (230, o que representa 50,8% do total), seguida de 217 respostas de brasileiros, que representam quase metade dos respondentes - 47,9%. As restantes 1,3% respostas são de pessoas das nacionalidades angolana, moçambicana, timorense, alemã e francesa.

Tabela 15 - Perfil dos respondentes: idade

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Até 25 anos	103	22,7%
26 - 30 anos	78	17,2%
31 - 35 anos	73	16,1%
36 - 40 anos	69	15,2%
41 - 50 anos	86	19,0%
Mais de 50 anos	44	9,7%
Total	453	100%

Fonte: elaboração própria

A idade dos respondentes (tabela 15) foi averiguada em blocos e, como se observa, os respondentes de até 25 anos de idade representam 22,7% do total. Os trabalhadores entre 26 e 30 anos de idade representam 78 (ou 17,2%) do total e os respondentes entre 31 e 35 anos somam 73 das respostas, equivalente a 16,1% do total. O restante das respostas é composto por 69 (15,2%) provenientes de colaboradores entre 36 e 40 anos, 86 respostas de pessoas entre 41 e 50 anos e 9,7% são de trabalhadores com mais de 50 anos.

Tabela 16 - Perfil dos respondentes: escolaridade

Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Ensino secundário (9º ano)	21	4,6%
Ensino secundário (12º ano)	45	9,9%
Curso profissional	24	5,3%
Frequência Universitária/Bacharelado	129	28,5%
Licenciatura	87	19,2%
Pós-Graduação/MBA	66	14,6%
Mestrado	70	15,5%
Doutoramento	11	2,4%
Total	453	100%

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito à escolaridade dos respondentes, a tabela 16 mostra que cerca de 20% das respostas são de pessoas sem educação superior, 216 respostas (quase 50% do total) são de bacharéis e licenciados, e as restantes 147 respostas são de trabalhadores pós graduados, mestres e doutores.

Tabela 17 - Perfil dos respondentes: dimensão da empresa

Dimensão da empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 10 trabalhadores	59	13,0%
Entre 10 e 20 trabalhadores	43	9,5%
Entre 20 e 50 trabalhadores	55	12,1%
Entre 50 e 100 trabalhadores	50	11,0%
Entre 100 e 250 trabalhadores	37	8,2%
Mais de 250 trabalhadores	209	46,1%
Total	453	100%

Fonte: elaboração própria

Como mostra a tabela 17, a maior parte (46,1%) dos respondentes trabalha em grandes empresas com mais de 250 trabalhadores. As respostas provenientes de trabalhadores de empresas com menos de 10 trabalhadores representam 13% do total das respostas, as de organizações entre 10 e 20 são 9,5% do total e os colaboradores de empresas entre os 20 e 50 colaboradores representam cerca de 12% do total. Finalmente, se somam 50 respostas de colaboradores de empresas entre 50 e 100 trabalhadores e os trabalhadores de organizações com 100 a 250 colaboradores representam 8,2% do total.

Tabela 18 - Perfil dos respondentes: posição na empresa

Posição na empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Estagiário(a)	44	9,7%
Funcionário Administrativo	91	20,1%
Funcionário Comercial	42	9,3%
Funcionário Produtivo	131	28,9%
Prestador(a) de serviços	18	4,0%
Chefia intermédia	66	14,6%
Diretor funcional	28	6,2%
Diretor/CEO	33	7,3%
Total	453	100%

Fonte: elaboração própria

A tabela 18 mostra o cargo dos respondentes do questionário. A maioria das respostas foram de funcionários produtivos (cerca de 29%), seguidos de funcionários administrativos (20,1%) e chefes intermédios (14,6%). Estagiários representam 9,7% dos respondentes, 42 funcionários comerciais correspondem a 9,3% do total e os diretores (funcionais e CEOs) somam 13,5% do total das respostas. Por fim, prestadores de serviços representam 4% das respostas totais.

Tabela 19 - Perfil dos respondentes: anos na empresa

Número de anos na empresa	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Menos de 1 ano	137	30,2%
1 a 5 anos	201	44,4%
5 a 10 anos	64	14,1%
10 a 20 anos	34	7,5%
Mais de 20 anos	17	3,8%
Total	453	100%

Fonte: elaboração própria

No que diz respeito ao número de anos trabalhando para a empresa, cerca de 44% dos respondentes trabalha entre 1 e 5 anos na organização. Esses colaboradores, conjuntamente com os que estão há menos de 1 ano na empresa, representam a maior parte da amostra (74,6%), seguidos dos funcionários que estão entre 5 e 10 anos na organização (14,1%) e dos trabalhadores que têm 10 a 20 anos com a empresa (7,5%). Os colaboradores com mais de 20 anos na organização representam 3,8% das respostas.

4.9 Análise estatística dos dados

Para retirar conclusões em relação aos dados obtidos, é preciso então realizar uma análise estatística dos mesmos. Tal análise requer diferentes métodos estatísticos, possibilitando uma análise holística e robusta dos dados, que possibilitará assim a retirada de conclusões fidedignas. Segundo Barrett (2007), o uso da modelagem por equações estruturais (SEM, *Structural Equation Modeling* em inglês) é uma ferramenta poderosa para modelos causais e também para a análise de dados. O uso de SEM pode, então, ser uma metodologia muito útil quando formulando um modelo conceitual que relaciona diversas variáveis latentes.

A primeira análise feita foi a descritiva, apresentada acima no tópico 4.8. O uso da análise descritiva facilita a visualização dos dados e permite a retirada de conclusões. A interpretação dos dados pode ser utilizada posteriormente nas conclusões da investigação.

De seguida, foi realizada a Análise da Componente Principal através do *software* IBM SPSS. O principal e recorrente indicador da consistência da confiabilidade interna é o Alfa de Cronbach. De acordo com Gliem e Gliem (2003), é essencial para estudos que utilizam escalas tipo Likert, como a presente dissertação, o cálculo deste coeficiente para a verificação da consistência e confiabilidade interna.

O Alfa de Cronbach apresenta a fiabilidade individual das variáveis, indicando se a métrica escolhida é efetivamente representativa daquilo que se pretende estudar. O índice varia entre 0 e 1 e quanto mais próxima de 1 uma variável se encontrar, melhor a fidelidade daquela variável. O trabalho de Peterson (1994) evidencia que um valor médio de índices Alfa de Cronbach reportado na comunidade académica aproxima-se dos 0,8, que foi o valor alvo para a presente investigação.

A análise estatística do presente trabalho foi inteiramente baseada na Modelagem de Equações Estruturais (MEE). A Análise de Equações Estruturais (AEE), segundo Maroco (2010), é uma técnica de modelagem que consegue verificar a validade de modelos teóricos que possuem relações causais, ou hipotéticas, entre as variáveis.

Maroco (2010), ressalta que a AEE é “uma combinação das técnicas clássicas de Análise Factorial - que define um modelo de medida que operacionaliza variáveis latentes ou constructos - e de Regressão Linear - que estabelece, no modelo estrutural, a relação entre as diferentes variáveis sob estudo” (Maroco, 2010: 4). O *software* utilizado na presente investigação, e recomendado para MEEs, é o IBM SPSS AMOS 26, que é uma extensão do IBM SPSS.

A seguir, foi realizada a Análise Factorial. Esta foi dividida em duas partes: primeiro procedeu-se com a Análise Factorial Exploratória (AFE) e por fim efetuou-se a Análise Factorial Confirmatória (AFC).

4.9.1 Análise factorial exploratória

De acordo com Fabrigar *et al.* (1999), a AFE é utilizada quando os objetivos da pesquisa incluem identificar um conjunto de constructos latentes por trás de variáveis medidas. O objetivo da AFE, portanto, é investigar como que as variáveis presentes no modelo se relacionam com os constructos inerentes às próprias e qual é a qualidade dessa relação.

Um dos testes inseridos na AFE é o Kaiser-Meyes-Olkin (KMO). O teste KMO compara as correlações simples com as correlações parciais, sendo portanto uma medida de variância compartilhada entre os itens (Beavers *et al.*, 2013).

De acordo com Beavers *et al.* (2013), os valores do teste KMO devem estar de acordo com os presentes na tabela 20.

Tabela 20 – Valores do teste KMO

Valor do KMO	Grau de variância comum
0.90 a 1.00	Muito bom
0.80 a 0.89	Bom
0.70 a 0.79	Aceitável
0.60 a 0.69	Medíocre
0.50 a 0.59	Sofrível
0.00 a 0.49	Inaceitável

Fonte: Beavers *et al.* (2013) *Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research*. Practical assessment research & evaluation, 18, Tabela 3.

Outro teste utilizado na AFE é o Teste de Bartlett. A hipótese nula do teste de Bartlett atesta que a matriz de correlações observada é igual à matriz-identidade, portanto o objetivo é rejeitar a hipótese nula: se o teste evidenciar que a matriz de correlações observada for estatisticamente diferente à matriz-identidade, isto indica que existem combinações lineares entre as variáveis (Beavers *et al.*, 2013).

Finalmente, também foi analisada a Variância Total Explicada, mais especificamente a Variância Acumulada. Para essa secção, o método escolhido foi através da Rotação Varimax de Kaiser (1958), que, segundo Fabrigar *et al.* (1999), têm sido considerado o melhor e mais utilizado método de rotação. Seguiu-se a recomendação de Malhotra e Birks (2007) de que o limiar de variância entre os factores recomendado é, pelo menos, 60%.

4.9.2 Constituição final das variáveis

Feita as análises estatísticas, foi possível combiná-las na seguinte tabela 21 que mostra os valores dos índices dantes apresentados para cada variável:

Tabela 21 – Itens constituintes das variáveis

Variável	Dimensões	Nº Itens	Itens	KMO	Teste de Bartlett	% variância explicada	Alpha de Cronbach
Cultura Organizacional	1	10	CO1; CO2; CO3; CO4; CO5; CO6; CO7; CO8; CO9; CO10	0,952	0,000	75,29%	0,963
Capacidade de RSE	3 Planear	12	Cap1; Cap2; Cap3; Cap4 Cap5; Cap6;	0,931	0,000	84,21%	0,949
	Fazer		Cap7; Cap8 Cap9; Cap10;				0,946
	Ver		Cap11; Cap12				0,971
RSE Percebida	3 RSE Económica	18	RSE1; RSE2; RSE3; RSE4 RSE5; RSE6; RSE7; RSE8; RSE9; RSE10;	0,941	0,000	75,47%	0,914
	RSE Social		RSE11; RSE12 RSE13; RSE14; RSE15; RSE16;				0,913
	RSE Ambiental		RSE17; RSE18				0,939
Fit de RSE e Cultura Organizacional	1	4	Fit1; Fit2; Fit3; Fit4	0,872	0,000	91,43%	0,969
Satisfação no trabalho	1	9	JS1; JS2; JS3; JS4; JS5; JS6; JS7; JS8; JS9	0,953	0,000	78,74%	0,965
Desenvoltura no trabalho	1	4	Dsvt1; Dsvt2; Dsvt3; Dsvt4	0,844	0,000	80,50%	0,919
Comprometimento organizacional	1	8	Comp1; Comp2; Comp3; Comp4; Comp5; Comp6; Comp7; Comp8	0,925	0,000	74,84%	0,951
Confiança organizacional	1	5	Conf1; Conf2; Conf3; Conf4; Conf5	0,910	0,000	86,12%	0,960
Proatividade	1	10	Proat1; Proat2; Proat3; Proat4; Proat5; Proat6; Proat7; Proat8; Proat9; Proat10	0,929	0,000	63,00%	0,934
Satisfação com a vida	1	5	BE1; BE2; BE3; BE4; BE5	0,861	0,000	68,35%	0,873
Intenção de demissão	1	3	ITQ1; ITQ2; ITQ3	0,775	0,000	91,62%	0,954

Fonte: elaboração própria

Todos os testes realizados apresentaram valores satisfatórios que respeitaram os limiares de cada parâmetro. Observa-se na tabela 21 que para o teste KMO, os valores

obtidos foram superiores a 0,8 (o que classifica como um bom grau de variância comum), sendo a maioria acima de 0,9 (grau de variância muito bom). Exceção apenas para a variável intenção de demissão, cujo teste KMO resultou em 0,775, que é um valor aceitável, sendo a variável passível de ser estudada.

No que diz respeito ao Teste de Esfericidade de Bartlett, todas as variáveis apresentaram valores ótimos, ou seja 0,000, o que possibilita a rejeição da hipótese nula. Assume-se, portanto, que todas as variáveis estão significativamente correlacionadas.

A Variância Total Explicada variou entre 63 e 91,62%. Os resultados, então, respeitaram e superaram o limiar de 60% adotado, sendo considerados muito satisfatórios. Por fim, os valores do índice Alfa de Cronbach encontrados foram muito elevados para as variáveis em questão, sendo os resultados muito adequados para continuação das análises.

4.9.3 Análise factorial confirmatória

Após concluída a AFE, que auferiu a validade e qualidade das variáveis analisadas, prosseguiu-se à AFC. Brown (2014) diz que “a Análise Factorial Confirmatória (AFC) é um tipo de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) que lida especificamente com modelos de medida - isto é, as relações entre medidas observadas ou *indicadores* (e.g., itens e escalas de teste) e variáveis latentes ou *factores*” (Brown, 2014: 1).

A AFC, diferentemente da AFE, exige que o investigador saiba para quais perguntas deseja respostas, uma vez que a AFC tem natureza orientada por hipóteses, tornando necessário o conhecimento prévio de, por exemplo, quantos factores existem nos dados e quais indicadores relacionam-se entre si (Brown, 2014). Segundo o autor, esse conhecimento é baseado em teorias e evidência existentes na literatura e a AFC deve ser realizada antes da determinação de um Modelo de Equações Estrutural.

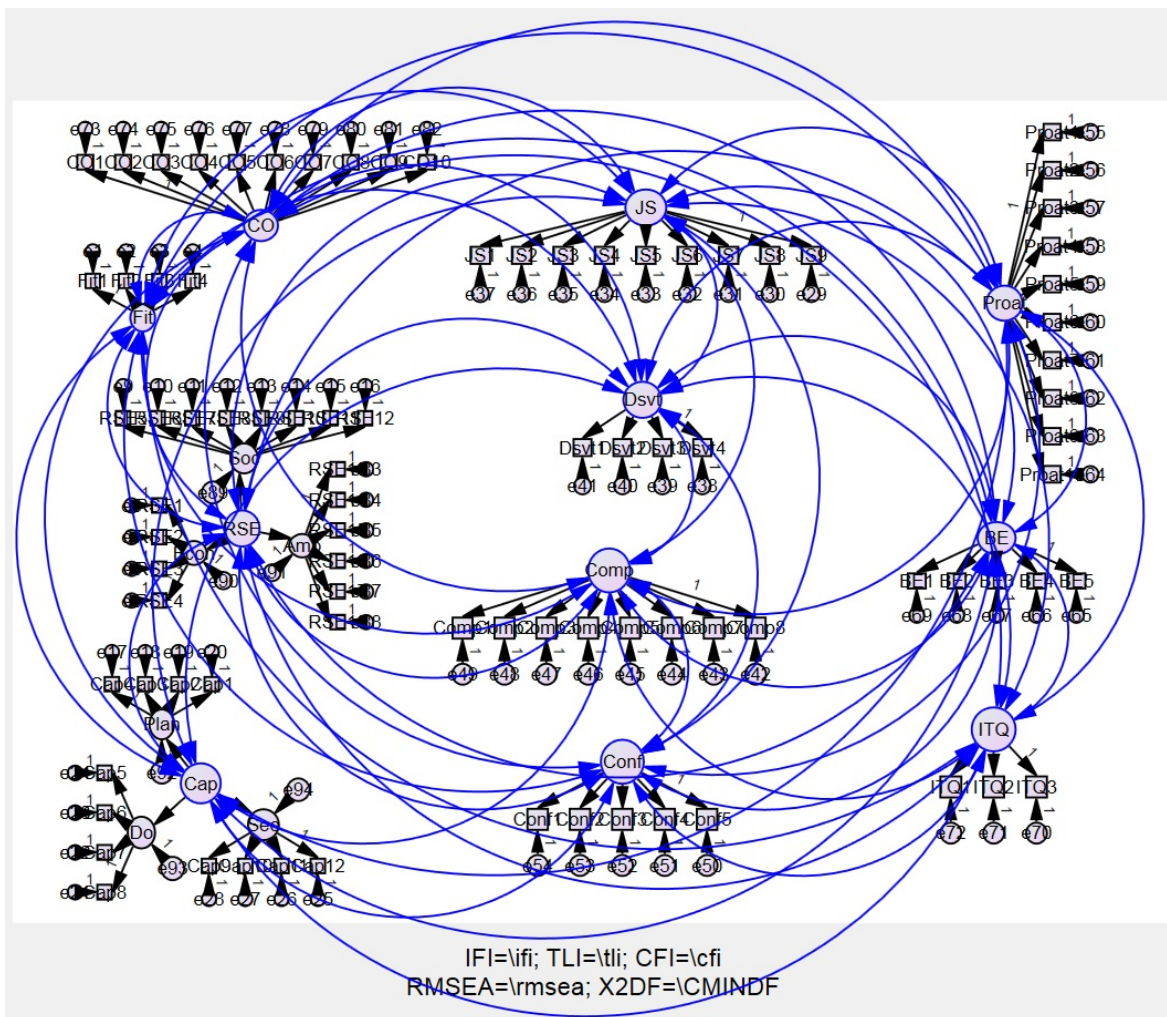
Pela definição de Brown (2014), retira-se que a AFC conduz a modelos que relacionam factores e variáveis, e a denominação desses modelo que serão estudados é modelos de medida e modelo estrutural. Ambos modelos devem ser avaliados pela AFC e utilizam-se como parâmetros para avaliar a qualidade do ajustamento os indicadores *Incremental Index of Fit (IFI)*, *Tucker-Lewis Index (TLI)*, *Comparative Fit Index (CFI)*,

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) e Chi-Square Degrees of Freedom (X2DF) (Byrne, 2016).

Proseguiu-se então, com uso da ferramenta IBM SPSS AMOS, ao desenho do modelo com as variáveis latentes. Para analisar as relações presentes, foi preciso associar a base de dados previamente tratada no SPSS no novo modelo de medida. Foram desenhadas as covariâncias entre variáveis e atribuídos termos de erros para as mesmas, além desses também terem sido atribuídos às dimensões das variáveis RSE e Capacidade de RSE.

O modelo de medida inicial proposto pode ser observado na figura 6 a seguir. Para possibilitar a análise da qualidade do ajustamento do modelo, também foram adicionados no AMOS os parâmetros previamente mencionados. Segundo Maroco (2010), o modelo de medida é uma parte da AFC e “define a forma como a variáveis latentes são operacionalizadas” (Maroco, 2010: 233). As setas azuis correspondem às covariâncias entre as variáveis centrais.

Figura 6 - Modelo de medida inicial



Fonte: elaboração própria

4.9.4 Análise da qualidade do ajustamento do modelo no seu conjunto

De forma a avaliar a qualidade do ajustamento do modelo de medida apresentado na figura 6, foram calculados os índices IFI, TLI, CFI, RMSEA e X2GL.

O IFI, criado por Bollen (1989), é um índice de ajustamento incremental que se ajusta ao tamanho da amostra e aos graus de liberdade do modelo proposto. Varia entre 0 e 1, sendo que um bom ajustamento apresenta um IFI de, no mínimo, 0,9 (Byrne, 2016).

Já o TLI, proposto por Tucker e Lewis (1973), é um coeficiente de fiabilidade para máxima verossimilhança que varia entre 0 e 1. O TLI sintetiza a qualidade de representação da relação entre variáveis através de um modelo analítico de factores. Um bom ajustamento acontece quando o valor do TLI é, no mínimo, 0,9 (Cheung e Rensvold, 2002).

O índice CFI também varia entre 0 e 1 e, por ser um indicador que ultrapassa a subestimação do ajustamento (comumente associada a amostras menores), é considerado um dos melhores índices de qualidade do ajustamento (Bentler, 1990). Assim como o TLI, um bom ajustamento do modelo apresenta um CFI de no mínimo 0,9 (Cheung e Rensvold, 2002).

O RMSEA é um índice de ajustamento não incremental e mostra quão bem um modelo ajusta-se à covariância da amostra. O indicador tem uma característica confirmatória, ou seja, auxilia outros índices (Rigdon, 1996). O mesmo autor ressalta que, pela natureza estatística do RMSEA, um ajustamento perfeito teria um valor de RMSEA 0. Valores desejáveis para o índice, segundo Browne e Cudeck (1993), são menores ou iguais a 0,05, devendo-se rejeitar modelos que apresentam um RMSEA maior que 0,1.

Por fim, também foram avaliados o Chi-Quadrado (χ^2) e os graus de liberdade (gl). Por serem medidas com limitações (Hooper *et al.*, 2008), tais valores são consultados com o propósito de se obter uma visão geral do ajustamento, sendo apenas complementares às outras medidas previamente mencionadas.

Utilizando o *software* AMOS, procedeu-se à qualidade do ajustamento do modelo. Inicialmente, os valores mínimos dos indicadores foram atingidos, porém consistia num ajustamento sub ótimo. Efetuou-se, então, com recurso aos Índices de Modificação (IM), à eliminação de itens de variáveis que dificultavam a melhora do ajustamento.

Ordenando por ordem decrescente, os IMs que apresentavam maior covariância eram analisados, optando-se por excluir a variável que demonstrasse menor correlação múltipla ao quadrado entre as presentes na relação problemática. Sucessivamente calcularam-se os índices de ajustamento a cada item deletado, até a obtenção de níveis ótimos.

Após essa análise dos IMs, foram deletados os seguintes itens: CO1, CO9, RSE11, RSE14, Cap5, Cap12, JS7, Proat1 e Proat10. A exclusão dos nove itens levou a um bom ajustamento, sendo os valores para os índices de ajustamento os presentes na seguinte tabela 22:

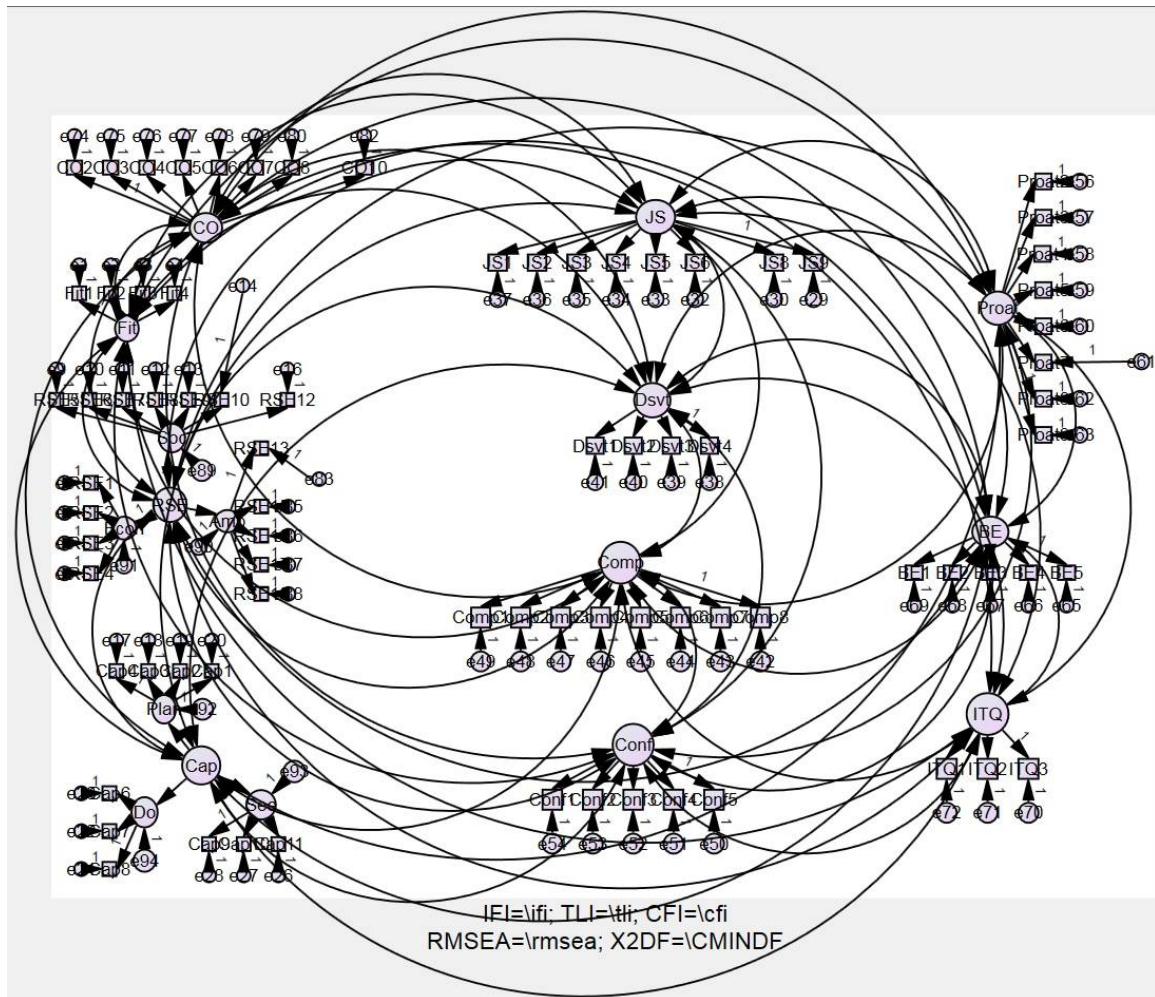
Tabela 22 - Ajustamento da AFC

Ajustamento Global	Amostra
χ^2	5692
gl	2941
χ^2/gl	1,935
IFI	0,932
TLI	0,929
CFI	0,932
RMSEA	0,045

Fonte: elaboração própria

O modelo de medida após as eliminações para melhora do ajustamento pode ser visto a seguir, na figura 7:

Figura 7 – Modelo de medida



Fonte: elaboração própria

4.9.5 Análise da qualidade do modelo de medida

Além da qualidade do ajustamento global, também foi analisada a qualidade do ajustamento local do modelo. Para esse efeito, foram realizadas duas análises: a fiabilidade de medida de variáveis latentes e indicadores, e a validade discriminante.

4.9.5.1 Fiabilidade de medida de cada indicador (*Individual-Item Reliability*)

A fiabilidade do indicador foi analisada com base nos valores de R^2 , que indica a proporção de variância explicada pelas variáveis independentes sobre a variável dependente. Seguindo a recomendação de Maroco (2016), o critério utilizado na avaliação foi um valor de R^2 superior a 0,25, que significa que aquele item explica mais de 25% da variância do indicador. No fundo, o R^2 indica a consistência ou fiabilidade “interna” da variável, pois incide sobre os itens que a constitui. Os resultados encontram-se na tabela 23, onde os valores de R^2 estão normalizados, indicados na coluna “SRW” (*Standardized Regression Weights*, em inglês).

Tabela 23 – SRW e CR

Itens de cada variável	SRW	CR
CO2 - Cultura organizacional	0,835	
CO3 - Cultura organizacional	0,851	23,035
CO4 - Cultura organizacional	0,829	22,036
CO5 - Cultura organizacional	0,881	24,424
CO6 - Cultura organizacional	0,803	20,971
CO7 - Cultura organizacional	0,861	23,496
CO8 - Cultura organizacional	0,888	24,767
CO10 - Cultura organizacional	0,897	25,208
Fit1 - Fit de RSE e cultura org.	0,937	
Fit2 - Fit de RSE e cultura org.	0,925	37,406
Fit3 - Fit de RSE e cultura org.	0,962	43,964
Fit4 - Fit de RSE e cultura org.	0,942	40,271
RSE1 - RSE percebida	0,798	19,807
RSE2 - RSE percebida	0,884	23,077
RSE3 - RSE percebida	0,911	24,084
RSE4 - RSE percebida	0,825	
RSE5 - RSE percebida	0,817	
RSE6 - RSE percebida	0,832	21,326
RSE7 - RSE percebida	0,884	23,482
RSE8 - RSE percebida	0,854	22,207
RSE9 - RSE percebida	0,906	24,416
RSE10 - RSE percebida	0,79	19,767
RSE12 - RSE percebida	0,864	22,609
RSE13 - RSE percebida	0,876	
RSE15 - RSE percebida	0,895	27,47
RSE16 - RSE percebida	0,903	27,954
RSE17 - RSE percebida	0,92	29,127
RSE18 - RSE percebida	0,707	18,061
Cap1 - Capacidade de RSE	0,92	28,207
Cap2 - Capacidade de RSE	0,909	27,565
Cap3 - Capacidade de RSE	0,944	29,782
Cap4 - Capacidade de RSE	0,861	
Cap6 - Capacidade de RSE	0,926	35,058
Cap7 - Capacidade de RSE	0,908	33,035
Cap8 - Capacidade de RSE	0,927	
Cap9 - Capacidade de RSE	0,975	
Cap10 - Capacidade de RSE	0,984	68,173
Cap11 - Capacidade de RSE	0,907	40,606

JS1 - Satisfação no trabalho	0,877	28,166
JS2 - Satisfação no trabalho	0,672	17,295
JS3 - Satisfação no trabalho	0,857	26,721
JS4 - Satisfação no trabalho	0,895	29,519
JS5 - Satisfação no trabalho	0,948	34,496
JS6 - Satisfação no trabalho	0,938	33,493
JS8 - Satisfação no trabalho	0,913	31,082
JS9 - Satisfação no trabalho	0,893	
Dsvt1 - Desenvoltura no trabalho	0,847	23,514
Dsvt2 - Desenvoltura no trabalho	0,84	23,167
Dsvt3 - Desenvoltura no trabalho	0,882	25,224
Dsvt4 - Desenvoltura no trabalho	0,871	
Comp1 - Comprometimento organizacional	0,893	22,978
Comp2 - Comprometimento organizacional	0,928	24,365
Comp3 - Comprometimento organizacional	0,916	23,874
Comp4 - Comprometimento organizacional	0,962	25,771
Comp5 - Comprometimento organizacional	0,841	21,047
Comp6 - Comprometimento organizacional	0,716	16,947
Comp7 - Comprometimento organizacional	0,647	14,945
Comp8 - Comprometimento organizacional	0,797	
Conf1 - Confiança organizacional	0,891	28,652
Conf2 - Confiança organizacional	0,924	31,34
Conf3 - Confiança organizacional	0,935	32,332
Conf4 - Confiança organizacional	0,91	30,167
Conf5 - Confiança organizacional	0,888	
Proat2 - Proatividade	0,715	16,512
Proat3 - Proatividade	0,715	16,535
Proat4 - Proatividade	0,793	18,891
Proat5 - Proatividade	0,854	20,925
Proat6 - Proatividade	0,767	18,071
Proat7 - Proatividade	0,796	19,008
Proat8 - Proatividade	0,842	20,494
Proat9 - Proatividade	0,798	
BE1 - Satisfação com a vida	0,78	13,092
BE2 - Satisfação com a vida	0,839	13,721
BE3 - Satisfação com a vida	0,898	14,253
BE4 - Satisfação com a vida	0,767	12,936
BE5 - Satisfação com a vida	0,605	
ITQ1 - Intenção de demissão	0,932	35,82
ITQ2 - Intenção de demissão	0,949	37,777
ITQ3 - Intenção de demissão	0,926	

Fonte: elaboração própria

4.9.5.2 Fiabilidade de cada variável latente (*Composite Reliability - CR*)

O cálculo de fiabilidade de variáveis é importante nas ciências humanas, onde diversas variáveis são latentes e portanto não-observáveis. Variáveis de tal natureza possuem, inerentemente, erros e o cálculo de fiabilidade consegue captar este termo de erro (Shrout e Fleiss, 1979).

A fiabilidade feita para variáveis com vários indicadores (ou itens) é chamada de fiabilidade composta, ou *Composite Reliability* em inglês. O CR consegue captar essa

credibilidade para variáveis latentes e, segundo recomendação de Lisboa *et al.* (2012), deve atingir um valor mínimo de 0,7 para ser uma variável credível. Foi calculado o CR para as variáveis do modelo de medida e os resultados podem ser consultados na tabela 24.

Outra medida de fiabilidade é o Alfa de Cronbach, já discutido previamente. Esse índice consegue captar a fiabilidade da variável latente consoante os itens que a compõe. Após a eliminação dos nove itens com a finalidade de melhorar o ajustamento global do modelo, o Alfa de Cronbach foi calculado com as novas composições das variáveis. Estes valores conseguem ser vistos na diagonal da tabela 24.

De acordo com Fornell e Larcker (1981), o índice de Variância Média Extraída (VME, ou *Average Variance Extracted* - AVE -, em inglês) é calculado dividindo a variância que é captada pelos constructos pela variância total. Segundo os autores, se o AVE for menor do que 0,50, a validade do indicador e conceito é questionável, pois significa que os itens da métrica explicam menos de 50% da variável. Os resultados do índice AVE para o modelo da investigação podem ser observados na seguinte tabela 24:

Tabela 24 - Matriz de correlações, AVE, CR e DP

Variáveis	DP	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	AVE	CR
CO (X1)	1,455	0,956											0,733	0,956
Fit (X2)	1,609	0,635	0,969										0,887	0,969
RSE (X3)	1,081	0,825	0,771	0,941									0,557	0,786
Cap (X4)	1,086	0,731	0,781	0,880	0,955								0,747	0,898
JS (X5)	1,629	0,716	0,493	0,716	0,579	0,963							0,771	0,964
Dsvt (X6)	0,980	0,413	0,262	0,439	0,342	0,547	0,919						0,740	0,919
Comp (X7)	1,645	0,644	0,420	0,545	0,433	0,710	0,392	0,951					0,712	0,951
Conf (X8)	1,666	0,841	0,615	0,823	0,657	0,797	0,427	0,745	0,960				0,828	0,960
Proat (X9)	0,930	0,212	0,166	0,249	0,210	0,238	0,464	0,293	0,299	0,927			0,619	0,928
BE (X10)	1,150	0,386	0,227	0,434	0,279	0,507	0,402	0,374	0,483	0,353	0,873		0,615	0,887
ITQ (X11)	2,183	-0,509	-0,325	-0,482	-0,417	-0,575	-0,211	-0,448	-0,594	-0,041	-0,309	0,954	0,876	0,955

Fonte: elaboração própria

Como pode ser observado, todos os índices obtiveram bons resultados. O CR variou entre 0,786 e 0,969. O menor AVE encontrado foi o da variável RSE, no valor de 0,55, permanecendo então acima do limiar imposto de 0,5. Os novos valores do Alfa de Cronbach após eliminação dos itens, observáveis na diagonal, foram extremamente satisfatórios, visto que o valor mínimo era de 0,8.

4.9.5.3 *Validade discriminante*

Para se ter a certeza de que as variáveis utilizadas no modelo não avaliam o mesmo conceito, é realizada uma análise de validade discriminante. Nesse sentido, atesta-se pela análise da correlação entre diferentes variáveis latentes do modelo, que deve ser inferior aos valores das correlações entre os itens que compõem as variáveis e as próprias (Lisboa *et al.*, 2012).

A validade discriminante, segundo Anderson e Gerbing (1988), pode ser obtida através da comparação dos resultados de dois qui-quadrados, o primeiro obtido através da correlação “livre” entre duas variáveis e na outra fixando-se uma correlação de valor 1. Se o qui-quadrado obtido pelo modelo com correlação não fixada for menor do que para o qual a correlação foi fixada, os atributos do modelo não são perfeitamente correlacionados, atingindo assim a validade discriminante.

Outra maneira de se averiguar a validade discriminante do modelo é através da comparação do R^2 , obtido elevando-se a correlação ao quadrado, entre variáveis com o índice AVE de cada uma. O R^2 deve ser menor do que o AVE das variáveis para se averiguar validade discriminante do modelo. Para esse efeito, foi retirada a tabela de correlações do *software* AMOS. Os valores foram então elevados ao quadrado e comparados com o AVE das variáveis. A tabela 25 mostra os resultados dessa análise.

Tabela 25 - Análise Discriminante

1	2	Corr	R²	AVE1	AVE2	
Fit	<-->	JS	0,516	0,266	0,887	0,771
Fit	<-->	Dsvt	0,257	0,066	0,887	0,74
Fit	<-->	Comp	0,45	0,203	0,887	0,712
Fit	<-->	Conf	0,624	0,389	0,887	0,828
Fit	<-->	Proat	0,209	0,044	0,887	0,619
Fit	<-->	BE	0,257	0,066	0,887	0,615
Fit	<-->	ITQ	-0,31	0,096	0,887	0,876
Fit	<-->	CO	0,649	0,421	0,887	0,733
Fit	<-->	RSE	0,792	0,627	0,887	0,557
Fit	<-->	Cap	0,78	0,608	0,887	0,747
JS	<-->	Dsvt	0,515	0,265	0,771	0,74
JS	<-->	Comp	0,717	0,514	0,771	0,712
JS	<-->	Conf	0,789	0,623	0,771	0,828
JS	<-->	Proat	0,267	0,071	0,771	0,619
JS	<-->	BE	0,54	0,292	0,771	0,615
JS	<-->	ITQ	-0,57	0,325	0,771	0,876
JS	<-->	CO	0,71	0,504	0,771	0,733
JS	<-->	RSE	0,707	0,500	0,771	0,557
JS	<-->	Cap	0,568	0,323	0,771	0,747
Dsvt	<-->	Comp	0,394	0,155	0,74	0,712
Dsvt	<-->	Conf	0,413	0,171	0,74	0,828
Dsvt	<-->	Proat	0,492	0,242	0,74	0,619
Dsvt	<-->	BE	0,377	0,142	0,74	0,615
Dsvt	<-->	ITQ	-0,168	0,028	0,74	0,876
Dsvt	<-->	CO	0,378	0,143	0,74	0,733
Dsvt	<-->	RSE	0,396	0,157	0,74	0,557
Dsvt	<-->	Cap	0,307	0,094	0,74	0,747
Comp	<-->	Conf	0,747	0,558	0,712	0,828
Comp	<-->	Proat	0,322	0,104	0,712	0,619
Comp	<-->	BE	0,41	0,168	0,712	0,615
Comp	<-->	ITQ	-0,444	0,197	0,712	0,876
Comp	<-->	CO	0,626	0,392	0,712	0,733
Comp	<-->	RSE	0,576	0,332	0,712	0,557
Comp	<-->	Cap	0,451	0,203	0,712	0,747
Conf	<-->	Proat	0,288	0,083	0,828	0,619
Conf	<-->	BE	0,485	0,235	0,828	0,615
Conf	<-->	ITQ	-0,539	0,291	0,828	0,876
Conf	<-->	CO	0,837	0,701	0,828	0,733
Conf	<-->	RSE	0,83	0,689	0,828	0,557
Conf	<-->	Cap	0,657	0,432	0,828	0,747
Proat	<-->	BE	0,371	0,138	0,619	0,615
Proat	<-->	ITQ	-0,012	0,000	0,619	0,876
Proat	<-->	CO	0,217	0,047	0,619	0,733
Proat	<-->	RSE	0,268	0,072	0,619	0,557
Proat	<-->	Cap	0,214	0,046	0,619	0,747
BE	<-->	ITQ	-0,32	0,102	0,615	0,876
BE	<-->	CO	0,391	0,153	0,615	0,733
BE	<-->	RSE	0,428	0,183	0,615	0,557
BE	<-->	Cap	0,273	0,075	0,615	0,747
ITQ	<-->	CO	-0,466	0,217	0,876	0,733
ITQ	<-->	RSE	-0,438	0,192	0,876	0,557
ITQ	<-->	Cap	-0,359	0,129	0,876	0,747
CO	<-->	RSE	0,83	0,689	0,733	0,557
CO	<-->	Cap	0,741	0,549	0,733	0,747
RSE	<-->	Cap	0,878	0,771	0,557	0,747

Fonte: elaboração própria

A comparação entre o valor do R^2 e os índices AVE das variáveis mostrou que a maioria das relações apresentaram um R^2 menor do que o AVE das variáveis, com exceção das relações assinaladas a vermelho. Para essas relações, foi conduzido um novo teste seguindo as sugestões de Fornell e Larcker (1981), realizando um modelo apenas com as variáveis em questão. O modelo foi inicialmente calculado com a covariância não fixada e depois fixou-se essa em 1. Concluiu-se, como pode ser observado na tabela 26, que o qui-quadrado dos modelos sem a fixação da correlação foi menor do que com a correlação fixada, auferindo então validade discriminante para essas variáveis e todo o modelo.

Tabela 26 - Validade discriminante (método alternativo)

1		2	χ^2 (livre)	χ^2 (Cov=1)
R.S.E	<--->	Fit	410,984	421,979
R.S.E	<--->	Conf	553,559	556,655
R.S.E	<--->	CO	686,968	687,065
R.S.E	<--->	Cap	768,562	769,947

Fonte: elaboração própria

4.10 Conclusão

O capítulo 4 apresentou toda a metodologia utilizada na investigação, para que assim se consiga responder às questões de pesquisa de maneira fiável. Inicialmente, descreveu-se a seleção da população e amostra, método de recolha de dados, elaboração do instrumento de pesquisa, apresentou-se as métricas utilizadas e o pré-teste.

De seguida, com os dados obtidos inseridos no *software* IBM SPSS, realizou-se a caracterização da amostra e análise factorial exploratória. Foram apresentadas essas análises e a composição final das variáveis. Utilizando o *software* IBM AMOS, procedeu-se à análise factorial confirmatória, onde foi apresentado o modelo de medida e analisada a qualidade do ajustamento global e local do modelo, e realizou-se a análise discriminante.

As análises realizadas verificaram e ajustaram o modelo, que mostrou ter uma boa avaliação. Assim pode-se assegurar que as análises dos resultados, realizadas no capítulo a seguir, são feitas com base num modelo fiável. Seguem-se a análise do modelo estrutural, teste de hipóteses e análise de resultados.

Capítulo 5 – Apresentação dos resultados

5.1 Introdução

O seguinte capítulo apresenta as análises que foram efetuadas com base nos dados obtidos. Primeiro, será apresentado o ajustamento e constituição final do modelo estrutural. Depois, evidenciar-se-á o teste de hipóteses que foi feito com auxílio do *software* IBM SPSS AMOS. Além da análise com o modelo geral, as hipóteses foram testadas no estudo comparativo entre trabalhadores brasileiros e portugueses. Finalmente, todas as descobertas da investigação serão discutidas, ressaltando as diferenças encontradas entre os trabalhadores do Brasil e os de Portugal.

5.2 Resultados do ajustamento do modelo estrutural

O modelo estrutural final, executado no *software* IBM SPSS AMOS, foi construído com base nas hipóteses de pesquisa e nas devidas relações entre as variáveis. O ajustamento do modelo estrutural pode ser visto na seguinte tabela 27:

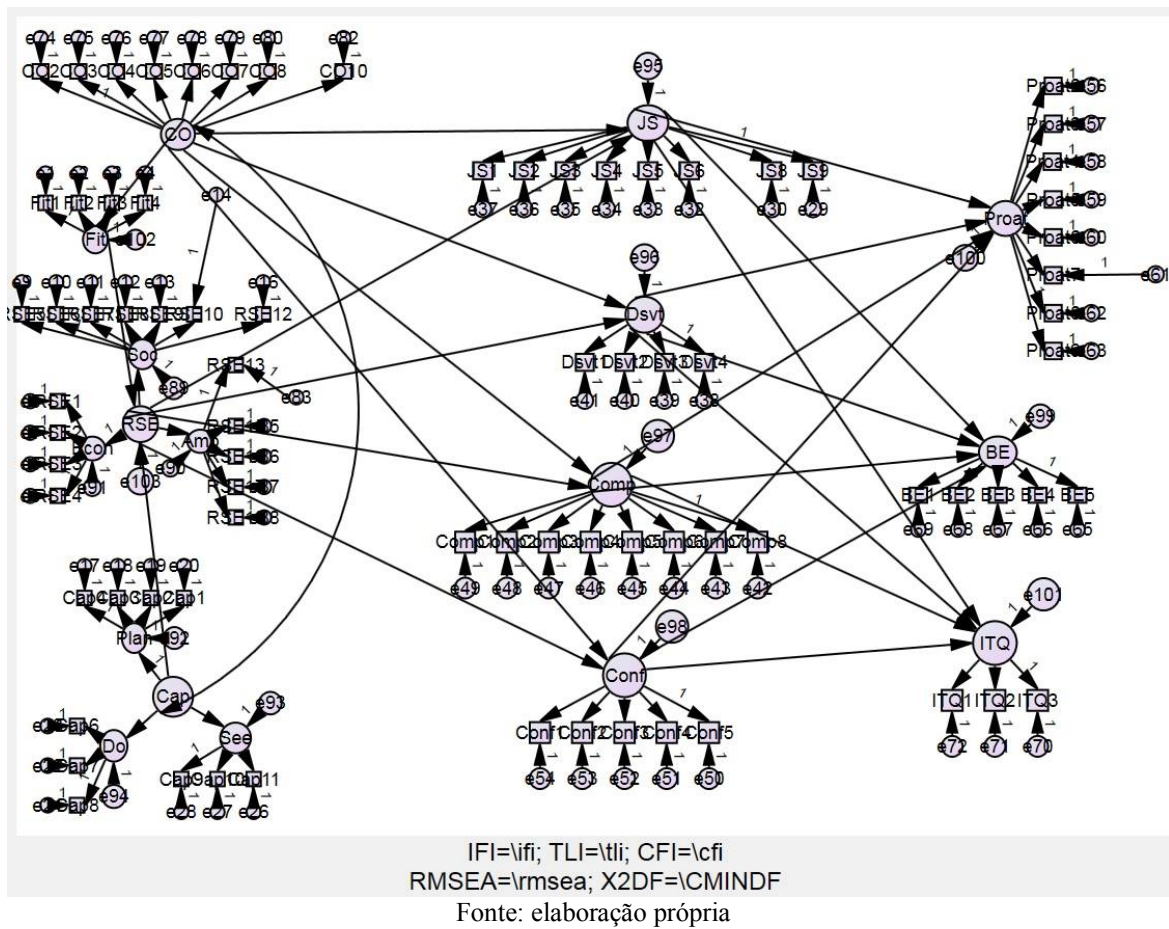
Tabela 27 - Ajustamento do modelo estrutural

Modelo estrutural	Amostra
χ^2	6219,5
gl	2972
χ^2/gl	2,093
IFI	0,920
TLI	0,916
CFI	0,919
RMSEA	0,049

Fonte: elaboração própria

Os valores dos índices de ajustamento estão dentro dos limiares, indicando que tanto o ajustamento como o modelo são robustos. O modelo estrutural foi então desenhado com o auxílio do AMOS e pode ser consultado na figura 8.

Figura 8 - Modelo Estrutural



5.3 Teste de hipóteses

Adicionalmente, foi realizado o teste das hipóteses previamente estipuladas na investigação. Para esse efeito, retirou-se do AMOS tabelas com os valores de SRW e de P associados às relações entre as variáveis. Esses valores foram analisados para que fosse possível retirar conclusões em relação às hipóteses, nomeadamente se houve ou não significância estatística nas relações e, em caso afirmativo, qual a natureza dessas relações.

Tabela 28 - Teste de Hipóteses

			Geral (N = 453)		Brasileiros (N = 217)		Portugueses (N = 230)	
			SRW	P	SRW	P	SRW	P
CO	---->	Fit	0,664	***	0,692	***	0,645	***
Fit	---->	RSE	0,293	***	0,421	***	0,165	***
Cap	---->	RSE	0,702	***	0,636	***	0,806	***
CO	---->	JS	0,485	***	0,568	***	0,486	***
CO	---->	Dsvt	0,207	**	0,271	**	0,216	0,065
CO	---->	Comp	0,500	***	0,504	***	0,614	***
CO	---->	Conf	0,595	***	0,685	***	0,594	***
RSE	---->	JS	0,313	***	0,180	0,075	0,344	***
RSE	---->	Dsvt	0,231	***	0,127	0,335	0,226	0,064
RSE	---->	Comp	0,189	***	0,165	0,131	0,079	0,415
RSE	---->	Conf	0,328	***	0,224	***	0,339	***
JS	---->	Proat	-0,168	***	-0,136	0,111	-0,211	**
JS	---->	BE	0,355	***	0,324	***	0,342	***
JS	---->	ITQ	-0,465	***	-0,690	***	-0,213	***
Dsvt	---->	Proat	0,467	***	0,457	***	0,484	***
Dsvt	---->	BE	0,148	***	0,097	0,186	0,153	**
Dsvt	---->	ITQ	0,171	***	0,129	**	0,160	***
Comp	---->	Proat	0,203	***	0,225	***	0,152	**
Comp	---->	BE	0,002	0,969	0,111	0,183	-0,098	0,181
Comp	---->	ITQ	-0,010	0,841	0,061	0,375	-0,014	0,843
Conf	---->	Proat	0,074	0,249	-0,041	0,663	0,224	**
Conf	---->	BE	0,146	**	0,026	0,789	0,311	***
Conf	---->	ITQ	-0,230	***	-0,039	0,625	-0,498	***

Nota: *** <0,01; ** <0,05; Fonte: elaboração própria

A hipótese 1, que indica que a capacidade de RSE percebida se relaciona positivamente com as atividades de RSE, obteve suporte estatístico para o modelo geral (SRW = 0,7; $p < 0,01$) e para os trabalhadores brasileiros e portugueses. Observou-se que o impacto da capacidade de RSE nas atividades socialmente responsáveis foi mais pronunciado no caso dos trabalhadores portugueses (SRW = 0,8; $p < 0,01$) do que no dos brasileiros (SRW = 0,63; $p < 0,01$).

O *fit* entre RSE e a cultura organizacional, por sua vez, também foi positivo e significativamente relacionado à RSE (SRW = 0,29; $p < 0,01$ para o modelo geral), dando suporte à hipótese 2. No caso dessa hipótese, entretanto, o maior impacto observado sobre

as atividades de RSE verificou-se entre os trabalhadores brasileiros (SRW = 0,42; $p < 0,01$) e o menor entre os portugueses (SRW = 0,16; $p < 0,01$). A hipótese 3 indica que a cultura organizacional impacta positivamente o *fit* entre RSE e a cultura organizacional, tendo-se verificado que esta é verdadeira para o modelo geral e para ambas as nacionalidades (SRW = 0,66 para o modelo geral, SRW = 0,69 para o caso brasileiro e SRW = 0,64 para o caso português, $p < 0,01$ nos três casos), sendo completamente suportada pelos dados.

As hipóteses 4 e 5 relacionam a satisfação no trabalho à cultura organizacional e às atividades de RSE, respetivamente. A cultura organizacional mostrou ter um impacto estatisticamente significativo na satisfação no trabalho para o modelo geral (SRW = 0,48), para os trabalhadores portugueses (SRW = 0,48) e para os trabalhadores brasileiros (SRW = 0,56), sendo o $p < 0,01$ nos três casos. Já as atividades de RSE provaram impactar na satisfação no caso do modelo geral (SRW = 0,31; $p < 0,01$) e nos trabalhadores portugueses (SRW = 0,34; $p < 0,01$), porém não mostrou ter um impacto significativo para os trabalhadores brasileiros ($p > 0,1$). Desta forma, as hipóteses 4 e 5 foram completamente suportadas.

A hipótese 6, que relacionava a cultura organizacional com a desenvoltura no trabalho, recebeu suporte para o modelo geral (SRW = 0,2; $p < 0,05$) e para os trabalhadores brasileiros, onde o impacto da cultura organizacional foi maior (SRW = 0,27; $p < 0,05$). No caso dos portugueses, a hipótese não foi verificada ($p > 0,1$). Já a hipótese 7, que relaciona a RSE com a desenvoltura no trabalho, apenas foi suportada no modelo geral (SRW = 0,23; $p < 0,01$) e não nos casos específicos de trabalhadores brasileiros ou portugueses ($p > 0,1$). Ambas as hipóteses verificaram-se, apesar da perceção das atividades de RSE não demonstrar ter impacto na desenvoltura nos casos isolados de funcionários portugueses ou brasileiros.

O comprometimento organizacional mostrou ser significativamente ($p < 0,01$) impactado pela cultura organizacional no modelo geral (SRW = 0,5), assim como para os colaboradores brasileiros (SRW = 0,5) e portugueses (SRW = 0,61), dando suporte à hipótese 8. Já no caso da hipótese 9, que indica um impacto positivo das atividades de RSE sobre o comprometimento organizacional, foi comprovada no caso do modelo geral (SRW = 0,19; $p < 0,01$), porém não no caso dos trabalhadores brasileiros e portugueses ($p > 0,1$).

A hipótese 10 foi suportada pelo modelo geral (SRW = 0,59; $p < 0,01$), assim como no caso dos trabalhadores brasileiros (SRW = 0,68; $p < 0,01$) e portugueses (SRW = 0,59;

$p < 0,01$), evidenciando que a cultura organizacional de facto tem um impacto direto e positivo na confiança organizacional, sendo esse impacto maior para funcionários do Brasil. A confiança organizacional mostrou ser impactada positiva e significativamente ($SRW = 0,32$; $p < 0,01$) pela percepção das atividades de RSE, dando suporte à hipótese 11. O impacto foi maior para os trabalhadores portugueses ($SRW = 0,34$) e menor no caso dos brasileiros ($SRW = 0,22$).

As hipóteses 12, 13, 14 e 15, que contemplam as relações verificadas entre a satisfação no trabalho, desenvoltura no trabalho, comprometimento organizacional e confiança organizacional, respetivamente, com a proatividade foram parcialmente suportadas. A satisfação no trabalho teve um impacto significativo porém negativo sobre a proatividade, rejeitando-se a hipótese 12 ($SRW = -0,16$; $p < 0,01$). Essa hipótese mostrou-se não significativa para trabalhadores brasileiros ($p > 0,1$) e, no caso dos trabalhadores portugueses, este impacto foi significativo e negativo ($SRW = -0,21$; $p < 0,05$).

A desenvoltura no trabalho mostrou ser significativa e positivamente relacionada com a proatividade ($SRW = 0,46$; $p < 0,01$), dando suporte à hipótese 13. O mesmo verificou-se para trabalhadores brasileiros ($SRW = 0,45$; $p < 0,01$) e portugueses ($SRW = 0,48$; $p < 0,01$). A hipótese 14, que alegava um impacto positivo do comprometimento organizacional sobre a proatividade, também foi suportada estatisticamente ($SRW = 0,2$; $p < 0,01$). Este impacto foi maior para os trabalhadores brasileiros ($SRW = 0,22$) e menor para os portugueses ($SRW = 0,15$), sendo significativo em ambos os casos ($p < 0,01$ e $p < 0,05$, respetivamente). A confiança organizacional não mostrou impactar significativamente a proatividade no modelo geral ($p > 0,1$), rejeitando-se a hipótese 15. Contudo, essa relação verificou-se verdadeira para os trabalhadores portugueses ($SRW = 0,22$; $p < 0,05$).

As hipóteses 16, 17, 18 e 19 relacionam a satisfação no trabalho, desenvoltura no trabalho, comprometimento organizacional e confiança organizacional, respetivamente, com a satisfação com a vida. A satisfação no trabalho mostrou impactar positiva e significativamente a satisfação com a vida ($SRW = 0,35$; $p < 0,01$), sendo assim a hipótese 16 suportada. No caso dos trabalhadores brasileiros e portugueses, essa relação também foi significativa ($SRW = 0,32$ e $SRW = 0,34$, respetivamente; $p < 0,01$).

A hipótese 17 também foi suportada, uma vez que a desenvoltura no trabalho teve impacto positivo e significativo na satisfação com a vida ($SRW = 0,14$; $p < 0,01$). Essa relação não verificou-se para colaboradores brasileiros ($p > 0,1$), mas sim no caso de funcionários

portugueses (SRW = 0,15; $p < 0,05$). O comprometimento organizacional não mostrou ter um impacto significativo na satisfação com a vida nem no modelo geral, nem nos casos específicos de trabalhadores brasileiros e portugueses ($p > 0,1$), rejeitando-se a hipótese 18. A confiança organizacional teve impacto positivo e significativo na satisfação com a vida (SRW = 0,14; $p < 0,05$), suportando então a hipótese 19. Verificou-se que essa relação é especialmente relevante no caso português (SRW = 0,31; $p < 0,01$), não sendo significativa para trabalhadores brasileiros ($p > 0,1$).

As últimas hipóteses formuladas dizem respeito ao impacto da satisfação no trabalho, desenvoltura no trabalho, comprometimento organizacional e confiança organizacional na intenção de demissão dos trabalhadores. A satisfação no trabalho mostrou impactar negativa e significativamente a intenção de demissão (SRW = -0,46; $p < 0,01$), dando suporte à hipótese 20. Essa relação verificou-se muito expressiva, especialmente, para funcionários brasileiros (SRW = -0,69; $p < 0,01$), sendo menos expressiva para trabalhadores portugueses (SRW = -0,21; $p < 0,01$).

A hipótese 21 estipulava que o impacto da desenvoltura no trabalho sobre a intenção de demissão seria negativo, porém verificou-se positivo, refutando-se assim a hipótese. A relação verificou-se positiva tanto para o modelo geral (SRW = 0,17; $p < 0,01$), quanto para trabalhadores brasileiros (SRW = 0,12; $p < 0,05$) e portugueses (SRW = 0,16; $p < 0,01$). O comprometimento organizacional não mostrou impactar significativamente a intenção de demissão para nenhum dos casos ($p > 0,1$), sendo a hipótese 22 conseqüentemente rejeitada. Por fim, a hipótese 23 foi suportada, uma vez que a confiança organizacional mostrou impactar negativamente a intenção de demissão (SRW = -0,23; $p < 0,01$). O impacto negativo foi especialmente significativo para colaboradores portugueses (SRW = -0,49; $p < 0,01$) e não revelou ser significativo para os brasileiros ($p > 0,1$).

Um resumo das hipóteses da investigação com a respectiva indicação do seu suporte (ou ausência deste) pode ser consultado na tabela 29.

Tabela 29 – Suporte das hipóteses de investigação

H1	A capacidade de RSE percebida tem um impacto direto e positivo sobre a RSE	Suportada
H2	O fit entre a RSE e a cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a RSE	Suportada
H3	A cultura org. tem um impacto direto e positivo sobre o fit entre a RSE e a cultura org.	Suportada
H4	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação no trabalho	Suportada
H5	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação no trabalho	Suportada
H6	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a desenvoltura no trabalho	Suportada
H7	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a desenvoltura no trabalho	Suportada
H8	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre o comprometimento organizacional	Suportada
H9	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre o comprometimento organizacional	Suportada
H10	A cultura organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a confiança organizacional	Suportada
H11	A RSE tem um impacto direto e positivo sobre a confiança organizacional	Suportada
H12	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Não suportada
H13	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Suportada
H14	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Suportada
H15	A confiança organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a proatividade	Não suportada
H16	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Suportada
H17	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Suportada
H18	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Não suportada
H19	A confiança organizacional tem um impacto direto e positivo sobre a satisfação com a vida	Suportada
H20	A satisfação no trabalho tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Suportada
H21	A desenvoltura no trabalho tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Não suportada
H22	O comprometimento organizacional tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Não suportada
H23	A confiança organizacional tem um impacto direto e negativo sobre a intenção de demissão	Suportada

Fonte: elaboração própria

5.4 Discussão dos resultados

5.4.1 Análise dos efeitos da RSE e Cultura Organizacional nas atitudes dos trabalhadores

Os conceitos de cultura organizacional e responsabilidade social empresarial, discutidos na revisão da literatura e analisados nos modelos propostos, podem ser associados a diversos factores organizacionais. Contudo, é importante perceber previamente como essas relações ocorrem e como a própria cultura organizacional consegue afetar a RSE.

Como era expectável, a cultura organizacional tem um impacto positivo na percepção por parte dos trabalhadores do *fit* entre RSE e a cultura organizacional. Apesar do conceito ser pouco explorado na literatura, os resultados obtidos vão de encontro com as conclusões de outros autores (e.g., de Jong e van der Meer, 2017; Lee *et al.*, 2013). Essa relação verificou-se tanto para brasileiros quanto para portugueses, sendo ligeiramente mais expressiva no caso de colaboradores brasileiros.

A congruência entre a RSE e a cultura organizacional, por sua vez, influencia positivamente as atividades de RSE, o que significa que quando os trabalhadores percebem

certa congruência entre os valores da organização e a RSE, a percepção desses *stakeholders* sobre as atividades de RSE é mais positiva. O raciocínio corrobora a pesquisa de Du *et al.* (2010), que afirmam que uma baixa congruência entre as atividades responsáveis e as atividades centrais da organização reduz a percepção positiva dos *stakeholders* sobre as atividades de RSE da empresa. O impacto verificado para brasileiros foi maior (SRW = 0,42) do que para portugueses (SRW = 0,16), evidenciando que a percepção de funcionários do Brasil sobre as atividades socialmente responsáveis é mais sensível à congruência entre os valores organizacionais e a RSE.

As atividades socialmente responsáveis também foram muito positivamente influenciadas pela capacidade de RSE percebida pelos colaboradores. Esse resultado está de acordo com outros autores que investigaram os efeitos da integração de atividades de RSE no planejamento estratégico (e.g., Judge e Douglas, 1998; Lee *et al.*, 2013). Em comparação com o modelo geral, o impacto da capacidade de RSE na percepção das atividades responsáveis foi mais expressivo para o caso dos trabalhadores portugueses (SRW = 0,8) e menor para os brasileiros (SRW = 0,63). Isso mostra que funcionários portugueses apreciam mais se percebem que as organizações às quais pertencem possuem as ferramentas necessárias para serem socialmente responsáveis, enquanto que os brasileiros prestam menos atenção a esses aspetos. Pode-se concluir, no geral, que quando os trabalhadores consideram que a organização é capaz de conduzir e avaliar as atividades de RSE, as percepções sobre essas atividades são mais positivas.

Os efeitos detetados de uma cultura organizacional humanística nas atitudes dos trabalhadores foram diversos. Primeiramente, verifica-se que a cultura de uma empresa tem um impacto positivo (SRW = 0,48) sobre a satisfação no trabalho demonstrada pelos colaboradores da organização. A conclusão de que a cultura que fundamenta organizações influencia na satisfação dos trabalhadores não é rara na literatura (e.g., Lund, 2003; Silverthorne, 2004; Coldwell *et al.*, 2008). Os trabalhadores brasileiros aparentam ser especialmente influenciados pela cultura organizacional, uma vez que a satisfação no trabalho destes é mais fortemente impactada pela cultura organizacional (SRW = 0,56) do que de no caso das outras nacionalidades.

Em segundo lugar, a relação positiva encontrada entre a cultura organizacional e a desenvoltura no trabalho foi significativa (SRW = 0,2; $p < 0,05$). Já foi comprovado na literatura que a cultura organizacional está positivamente relacionada com certas atitudes

organizacionais (Marcoulides e Heck, 1993), como por exemplo a “prontidão de mudança” dos trabalhadores (Jones e Griffiths, 2005). No caso específico dos colaboradores brasileiros, o impacto foi ligeiramente maior (SRW = 0,27), não se encontrando uma relação estatisticamente significativa entre a cultura organizacional e a desenvoltura no trabalho dos funcionários portugueses ($p > 0,1$).

A cultura organizacional demonstrou ser uma variável influenciadora no comprometimento dos trabalhadores (SRW = 0,5). De facto, essa conclusão está de acordo com diversos autores que concluíram, por exemplo, que a missão pode ser uma ferramenta da gestão de topo para aumentar o comprometimento (Denison e Mishra, 1995), que a orientação humanística tem um grande impacto no comprometimento dos funcionários através da cidadania corporativa (Maignan *et al.*, 1999) e que os valores positivamente influenciam o comprometimento de colaboradores (Goodman *et al.*, 2001). Os funcionários portugueses mostraram um comprometimento relativamente maior (SRW = 0,61) consoante a cultura organizacional, quando em comparação com os brasileiros (SRW = 0,5), evidenciando que o engajamento dos trabalhadores em Portugal é mais sensível aos valores e normas estipulados na organização.

Finalmente, a cultura organizacional também demonstrou ser positivamente relacionada com a confiança organizacional (SRW = 0,59). Os resultados são coerentes com o raciocínio de que quando se é percebido, pelos trabalhadores, que o clima organizacional é propício, esses “acreditam serem valorizados como seres humanos e não apenas como engrenagens numa máquina” (Appelbaum *et al.*, 2004: 28). Estudos recentes também concluíram que a cultura organizacional é fulcral no aumento de confiança organizacional de seus colaboradores (e.g., Ganescu e Gangone, 2017; Schnackenberg e Tomlinson, 2016; Louis e Murphy, 2017). Os colaboradores brasileiros mostraram-se relativamente mais sensíveis à cultura organizacional do que os de outras nacionalidades, apresentando um maior impacto (SRW = 0,68) dos valores da empresa sobre a confiança organizacional dos seus funcionários.

Os efeitos da responsabilidade social empresarial conduziram a algumas conclusões. A satisfação no trabalho aparenta ser influenciada positivamente pelas atividades de RSE (SRW = 0,31), mostrando uma faceta importante dessas práticas. A literatura existente corrobora os resultados obtidos (e.g., Asrar-ul-Haq *et al.*, 2017; Vlachos *et al.*, 2013; Valentine e Fleischman, 2008; Rupp *et al.*, 2006). No caso dos trabalhadores

brasileiros, essa hipótese não foi estatisticamente significativa, evidenciando que a percepção das atividades de RSE não parece influenciar na satisfação no trabalho dos brasileiros.

A desenvoltura no trabalho também mostrou ser influenciada pelas atividades de RSE, porém em menor nível ($SRW = 0,23$; $p < 0,05$). Como Misra e Kumar (2000) afirmam, um trabalhador com alta desenvoltura tem habilidades que o permitem regular e direcionar o próprio comportamento de modo a conseguir lidar bem com situações desafiadoras. Uma possível conclusão que se pode retirar dos resultados obtidos na investigação é que, ao realizar atividades de RSE, uma organização pode estar evidenciando aos seus trabalhadores um esforço de ultrapassar desafios contemporâneos que podem ser superados através do comportamento socialmente responsável. Ao se aperceber destas atividades de RSE, o colaborador pode inspirar-se a ser mais desenvolvido e engenhoso. Apesar dessa relação ser suportada no modelo geral, não foi verificada nos casos específicos de trabalhadores brasileiros e portugueses.

Os resultados obtidos mostraram um impacto significativo das atividades de RSE no comprometimento organizacional dos trabalhadores para o modelo geral ($SRW = 0,18$; $p < 0,01$). Essa conclusão vai de encontro com alguns autores que encontraram uma relação significativa (e.g., Brammer *et al.*, 2007; Ali *et al.*, 2010; Turker, 2009), porém outros investigadores encontraram evidências de dimensões da RSE que não mostraram-se associadas ao comprometimento organizacional (Edwards e Kudret, 2017). O estudo realizado apenas com colaboradores brasileiros e portugueses também não mostrou impacto significativo.

A confiança organizacional dos trabalhadores mostrou-se influenciada pelas atividades socialmente responsáveis executadas pelas empresas, indicando que essas práticas podem ser vantajosas para aumentar a confiança dos funcionários na organização. Os resultados vão de encontro com investigações existentes (e.g., Hansen *et al.*, 2011; Farooq *et al.*, 2014; Archimi *et al.*, 2018). O impacto encontrado foi maior para trabalhadores portugueses ($SRW = 0,33$) do que para funcionários brasileiros ($SRW = 0,22$), mostrando diferenças entre as nacionalidades nos efeitos que as perspectivas sobre a RSE dos colaboradores têm na confiança organizacional destes.

A análise intercultural que pode ser realizada com base nos dados apresentados é de extrema valia, uma vez que cada cultura possui pessoas que “têm valores e visões de mundo distintos que os fazem pensar e agir de maneira diferente de pessoas de outras

culturas” (Haryanto *et al.*, 2016: 4022). Os efeitos que a RSE e cultura organizacional exerceram sobre brasileiros e portugueses mostra que, de facto, estas nacionalidades reagem diferentemente aos elementos organizacionais.

Os brasileiros mostraram maior influência do *fit* entre RSE e cultura organizacional sobre as percepções de RSE em relação aos trabalhadores portugueses. Os últimos, por sua vez, percebem a responsabilidade social mais positivamente se sentirem maior capacidade de RSE da organização. O estudo feito entre diversas culturas de Hofstede (2001) mostra que Portugal é a segunda cultura que mais evita a incerteza, enquanto que o Brasil ocupa o vigésimo primeiro lugar no *ranking*. Essa característica da cultura portuguesa pode fazer com que esses trabalhadores condicionem mais suas percepções sobre a RSE consoante as capacidades que a organização apresenta, em relação aos colaboradores brasileiros.

A cultura organizacional também mostrou impactar mais as atitudes dos brasileiros do que dos portugueses, exceto no comprometimento organizacional. O Brasil, de acordo com Hofstede *et al.* (2010), possui uma cultura coletivista “a meio caminho” de uma individualista, por estar abaixo porém perto da média dos países analisados. Esta característica, junto do facto dos brasileiros apresentarem menor aversão à incerteza do que os portugueses, pode tornar as atitudes dos brasileiros mais sensíveis à cultura organizacional.

Finalmente, no que diz respeito aos efeitos da RSE nas atitudes dos trabalhadores, a desenvoltura no trabalho e o comprometimento organizacional de ambas as nacionalidades não mostraram sofrer impactos significativos das percepções de RSE. Os trabalhadores portugueses, no entanto, apresentaram maior satisfação no trabalho e confiança na organização quando a percepção de RSE era mais positiva. Tanto a cultura brasileira quanto a portuguesa apresentam altos índices de aversão à incerteza, porém o alto desempenho de Portugal nesta dimensão de Hofstede (2001) pode explicar o porquê dos colaboradores deste país serem mais sensíveis à confiança organizacional e ficarem mais satisfeitos ao perceberem que a organização apresenta comportamentos éticos (ver Blodgett *et al.*, 2001).

5.4.2 Análise das atitudes e comportamentos dos trabalhadores

As atitudes dos colaboradores foram amplamente relacionadas a outros comportamentos/atitudes como a proatividade, satisfação com a vida e intenção de demissão. Um resultado interessante foi que a satisfação no trabalho teve um impacto negativo sobre a

proatividade dos trabalhadores. A literatura, no geral, mostra o contrário (e.g., Seibert *et al.*, 1999, 2001; Li *et al.*, 2017; Zhang *et al.*, 2012). Hirschi (2014), porém, chegou à conclusão de que os efeitos encontrados foram fracos e tanto Jawahar e Liu (2017) quanto Kim *et al.* (2009) não obtiveram suporte para um efeito direto entre a proatividade e a satisfação no trabalho. No caso dos colaboradores portugueses, a relação entre a satisfação no trabalho e a proatividade foi mais forte (SRW = -0,21) do que no modelo geral (SRW = -0,16), enquanto que no caso brasileiro essa relação não se mostrou estatisticamente significativa.

A satisfação no trabalho mostrou impactar positivamente a satisfação com a vida, corroborando diversos autores (e.g., Steel *et al.*, 2019; Hsieh e Huang, 2017; Adams *et al.*, 1996; Saari e Judge, 2004). Os resultados apontam que a relação entre o bem-estar individual e a satisfação no trabalho é do tipo *spillover*, que segundo Saari e Judge (2004), acontece quando a satisfação nos dois ambientes interferem uma na outra e as repercussões da satisfação no trabalho atingem a vida pessoal, e vice-versa. Esta relação verificou-se tanto para os trabalhadores portugueses quanto para os brasileiros, sendo a satisfação com a vida dos últimos menos sensível à satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho também impactou negativamente a intenção de demissão. Esse resultado corrobora a noção de que colaboradores satisfeitos sentem-se menos inclinados a demitirem-se, ideia muito estabelecida na literatura (e.g., Tett e Meyer, 1993; Poon, 2004; Tarigan e Ariani, 2015). Na análise comparativa entre brasileiros e portugueses, os resultados foram interessantes: para os trabalhadores do Brasil, o impacto que a satisfação teve na intenção de demissão foi significativamente superior (SRW = -0,69) em comparação com os colaboradores portugueses (SRW = -0,21), para os quais a satisfação no trabalho é menos determinante na intenção de se demitirem do presente emprego.

Foi possível observar uma relação positiva entre desenvoltura no trabalho e proatividade. O resultado indica que trabalhadores que conseguem lidar de maneira positiva com o constrangimento de recursos tendem a demonstrar mais proatividade, noção já abordada na literatura, visto que Greenglass *et al.* (1999) inclusive utilizaram o conceito de desenvoltura como uma faceta do indicador de proatividade formulado pelos autores. Outros autores também relacionaram os dois conceitos, indicando que a desenvoltura incorpora a competência de ser orientado para ação (Kanungo e Misra, 1992) e é positivamente relacionada com a auto eficiência (Dogan e Sahin, 2011). O impacto que a desenvoltura

exerce na proatividade foi especialmente significativo para os colaboradores portugueses (SRW = 0,48).

A desenvoltura no trabalho também tem um impacto positivo na satisfação com a vida, indicando que colaboradores mais engenhosos são também mais satisfeitos e felizes. Estes resultados corroboram os de Zauszniewski (2016) e Kuijer *et al.* (2017). Para os trabalhadores brasileiros, no entanto, essa relação não mostrou ser estatisticamente significativa.

O conceito de desenvoltura no trabalho foi positivamente associado às intenções de demissão, contestando os resultados de Harris *et al.* (2006). Este resultado pode indicar que trabalhadores com maior desenvoltura tendem a demonstrar maiores intenções de deixar a organização e isso aplica-se tanto a colaboradores brasileiros (SRW = 0,12) quanto aos funcionários portugueses (SRW = 0,16).

O comprometimento organizacional mostrou impactar positivamente a proatividade, sugerindo que funcionários comprometidos também são mais proativos. Os resultados são coerentes com conclusões existentes na literatura (e.g., Belschak e Den Hartog, 2010; Strauss *et al.*, 2009; Chan, 2006; Saks *et al.*, 2011) e contradizem outros autores (Parker *et al.*, 2006). Os resultados apontam que no caso dos brasileiros, o impacto do comprometimento na proatividade é maior (SRW = 0,22) do que para os trabalhadores portugueses (SRW = 0,15).

Já a relação entre comprometimento organizacional e a satisfação com a vida não se mostrou estatisticamente significativa nem para o modelo geral, nem para a análise comparativa entre Brasil e Portugal. Harris e Cameron (2005) também não encontraram um impacto significativo, enquanto outros autores (e.g., Siu, 2002; Panaccio e Vandenberghe, 2009) provaram uma relação positiva entre comprometimento organizacional e bem-estar.

O comprometimento organizacional não demonstrou ter um impacto significativo nas intenções de demissão, contradizendo a difusa noção de que trabalhadores mais comprometidos com a organização demonstram menos intuito de deixá-la (e.g., Tett e Meyer, 1993; Mathieu *et al.*, 2016; Lim *et al.*, 2017). O mesmo aplica-se aos casos isolados de colaboradores brasileiros e portugueses.

A confiança organizacional não impactou significativamente a proatividade, contradizendo assim os estudos de Crant (2000), Clegg, *et al.* (2002) e Brettel *et al.* (2015). Os resultados apontam para que esse impacto seja significativo para os funcionários

portugueses (SRW = 0,22; $p < 0,05$). Isso significa que, para trabalhadores portugueses, as organizações conseguem atingir níveis mais altos de proatividade se aumentarem a confiança que esses colaboradores têm na empresa onde trabalham.

Os resultados também sugerem que a confiança organizacional se relaciona positivamente com a satisfação com a vida. A literatura mostra resultados parecidos (e.g., Driscoll, 1978; Cho e Park, 2011; Laschinger, 2001), indicando que trabalhadores que demonstram níveis mais altos de confiança na organização tendem a serem mais satisfeitos pessoalmente. A influência da confiança foi maior e mais significativa para colaboradores portugueses (SRW = 0,31; $p < 0,01$) e não mostrou ser uma relação estatisticamente significativa para funcionários brasileiros.

A confiança organizacional demonstrou ser negativamente correlacionada com a intenção de demissão. Vários resultados da literatura (e.g., Kath *et al.*, 2010; Miner-Rubino e Reed, 2010; Cho e Song, 2017) corroboram esta ideia de que a confiança pode ser um factor decisivo na escolha de demissão dos trabalhadores. Para os colaboradores portugueses, a confiança organizacional mostrou ser especialmente determinante na intenção de demissão (SRW = -0,49), enquanto que no caso dos brasileiros essa relação não foi significativa.

O estudo comparativo entre os comportamentos de trabalhadores brasileiros e portugueses permite retirar algumas conclusões. O impacto negativo que a satisfação no trabalho teve na intenção de demissão, por exemplo, foi mais de três vezes maior para os colaboradores brasileiros. De acordo com Hofstede (2011), as culturas sul-americanas apresentam maiores índices de indulgência e, portanto, para os colaboradores brasileiros a importância dada à satisfação é maior do que para os portugueses, provavelmente influenciando em maior medida na decisão de deixar ou não a organização.

Finalmente, a confiança organizacional não mostrou impactos estatisticamente significativos na proatividade, satisfação com a vida e intenção de demissão no caso dos colaboradores brasileiros. Para os portugueses, no entanto, a confiança mostrou influenciar todos esses comportamentos e o impacto na intenção de demissão foi expressivamente alto. A importância dada à confiança organizacional por parte dos colaboradores de Portugal pode ser explicada pela alta aversão à incerteza da cultura portuguesa (Hofstede, 2001).

5.5 Conclusão

As principais conclusões do capítulo centram-se na análise das hipóteses. Em primeiro lugar, a cultura organizacional mostrou influenciar a percepção dos trabalhadores sobre a congruência entre a RSE e a cultura organizacional. Essa congruência percebida, por sua vez, relaciona-se positivamente com a percepção das atividades de RSE, principalmente no caso de colaboradores brasileiros. A capacidade de planejar e implementar tais atividades mostrou ser um factor relevante na visão dos trabalhadores sobre as atividades socialmente responsáveis, revelando que se os funcionários acreditam que a organização possui capacidades para gerir a RSE, a perspectiva dessas atividades é mais positiva, especialmente no caso dos colaboradores portugueses.

Em segundo lugar, a cultura organizacional mostrou impactar positivamente em diversas atitudes dos trabalhadores, como a satisfação no trabalho, desenvoltura no trabalho, comprometimento organizacional e confiança organizacional. Esse impacto foi relativamente maior para os trabalhadores brasileiros, em relação aos colaboradores portugueses, em todas as atitudes menos no comprometimento organizacional. Adicionalmente, o impacto da cultura organizacional não foi significativo na desenvoltura dos trabalhadores portugueses. Os resultados apontam, portanto, que no geral os brasileiros são mais sensíveis à cultura organizacional, podendo as suas atitudes organizacionais mudarem consoante esta.

Terceiramente, as percepções dos trabalhadores sobre as atividades de RSE também impactaram positivamente a satisfação no trabalho, desenvoltura no trabalho, comprometimento organizacional e confiança organizacional. O estudo comparativo entre Brasil e Portugal, no entanto, concluiu que a RSE percebida não impactou na desenvoltura e comprometimento organizacional dos trabalhadores brasileiros e portugueses. Além disso, a RSE não teve influência na satisfação no trabalho de funcionários do Brasil, fazendo com que o único impacto compartilhado entre as nações seja o que a RSE tem sobre a confiança organizacional.

Por fim, as atitudes e comportamentos dos trabalhadores tiveram diversos efeitos. A proatividade foi positivamente influenciada pela desenvoltura no trabalho e comprometimento organizacional, sofrendo um impacto negativo da satisfação no trabalho. A satisfação com a vida mostrou ser positivamente impactada pela satisfação no trabalho,

desenvoltura no trabalho e confiança organizacional. A desenvoltura no trabalho impactou positivamente a intenção de demissão. Essa, por sua vez, mostrou ser negativamente relacionada com a satisfação no trabalho (especialmente para trabalhadores brasileiros), comprometimento organizacional (sendo o impacto maior para os portugueses) e confiança organizacional.

Capítulo 6 – Considerações finais

6.1 Introdução

O objetivo desta investigação era estudar os impactos que a responsabilidade social e cultura organizacional teriam nas atitudes e comportamentos dos trabalhadores, assim como realizar um estudo comparativo entre colaboradores brasileiros e portugueses. Através de uma pesquisa empírica quantitativa, foram realizadas análises estatísticas e elaboraram-se hipóteses de pesquisa baseadas na literatura escolhida. Os resultados e avaliações dessas análises também foram apresentados.

Dados os objetivos da pesquisa, investigou-se primeiro como alguns antecedentes da RSE, como a capacidade de RSE e o *fit* entre a RSE e a cultura organizacional, poderiam impactar a percepção dos trabalhadores sobre a RSE. Após esta etapa, avaliou-se o impacto que a RSE e cultura organizacional tinham sobre a satisfação e desenvoltura no trabalho, comprometimento organizacional e confiança organizacional. Por fim, analisou-se como estas componentes influenciam a proatividade, satisfação com a vida e intenção de demissão dos colaboradores.

Para a elaboração do estudo comparativo entre trabalhadores do Brasil e de Portugal, que era um dos objetivos da investigação, foram verificadas as diferenças entre os impactos que as atitudes e comportamentos tiveram sobre os colaboradores. Após este estudo, foi possível chegar a diversas conclusões que podem auxiliar gestores brasileiros e portugueses.

Os resultados da pesquisa e análise dos resultados evidenciaram que os objetivos da investigação foram atingidos. Os impactos dos antecedentes da RSE mostraram direções que podem ser tomadas na implementação efetiva destas atividades e as sete atitudes e comportamentos investigados indicaram serem influenciadas pela RSE percebida e pela cultura organizacional, assim como mostraram interagir entre si.

Para a conclusão da investigação, além da análise dos resultados, também é importante realçar as contribuições que este estudo traz para a literatura e para gestores (especialmente brasileiros e portugueses), assim como as limitações da investigação e sugestões para futuras linhas de pesquisa no âmbito da responsabilidade social.

6.2 Contribuições do estudo

6.2.1 Contribuições para a literatura

A presente investigação contribui para a pesquisa sobre a cultura organizacional e RSE por corroborar alguns impactos previamente estudados que realçam os efeitos positivos que essas atividades podem trazer no âmbito organizacional. Adicionalmente, este projeto possibilitará expandir a discussão das consequências de uma responsabilidade social corporativa bem executada e estabelecida para outras culturas, como recomendado por diversos autores (e.g., Donia *et al.*, 2017; Shen e Zhang, 2019; Tian e Robertson, 2019). Os resultados obtidos também contribuem para a pesquisa de antecedentes da RSE, que podem ser indispensáveis influências nas percepções dos *stakeholders* sobre estas práticas organizacionais.

A RSE mostrou ser positiva e altamente impactada pela capacidade de RSE percebida. A congruência entre a cultura organizacional e a RSE também demonstrou ter um importante papel na criação das percepções de RSE. Os resultados da pesquisa, no que diz respeito às variáveis que possivelmente interferem na percepção dos *stakeholders*, revelam que esses antecedentes merecem a atenção dos investigadores, pois possivelmente potencializam os efeitos positivos associados à RSE.

Em termos de atitudes e comportamentos, a presente investigação revelou que tanto a cultura organizacional quanto a RSE percebida pelos trabalhadores afetam essas atitudes, como a satisfação e desenvoltura no trabalho, e o comprometimento e confiança organizacional. Apesar de algumas dessas relações já terem sido estabelecidas na literatura, outras não foram exploradas e mostraram resultados intrigantes na presente pesquisa, como por exemplo a conexão entre desenvoltura no trabalho e cultura organizacional ou responsabilidade social. Outras interações, como a existente entre o comprometimento organizacional e a RSE, tinham resultados instáveis na literatura e a presente investigação pode estabilizar parcialmente estas contradições. Por expandir o estudo das atitudes influenciadas pela RSE e cultura organizacional, o presente estudo preenche algumas lacunas identificadas por alguns autores (e.g., Kim *et al.*, 2017).

6.2.2 Contribuições práticas

Os resultados da investigação também geram *insights* para gestores envolvidos na tomada de decisão. As análises foram realizadas com ênfase nas percepções dos trabalhadores, implicando conclusões aplicáveis ao âmbito micro organizacional. Para suscitar percepções positivas dos trabalhadores sobre a RSE, os resultados evidenciaram que um entendimento positivo sobre a capacidade organizacional de implementar atividades socialmente responsáveis e da congruência entre a cultura organizacional e a RSE podem ser ferramentas úteis neste sentido.

Os efeitos destas percepções positivas dos colaboradores sobre a adoção de práticas socialmente responsáveis mostraram que maior satisfação, desenvoltura, comprometimento e confiança podem ser alcançadas. A cultura organizacional também influencia nestas atitudes e comportamentos, podendo consequentemente ser uma ferramenta de gestão para obter resultados organizacionais favoráveis, como uma equipa de trabalhadores mais satisfeita e comprometida, por exemplo.

O estudo comparativo realizado entre trabalhadores brasileiros e portugueses permitiu retirar conclusões específicas para cada uma destas nacionalidades. Os colaboradores brasileiros, no geral, mostraram ser mais sensíveis à cultura organizacional, enquanto que os portugueses parecem ser comparativamente mais impactados pelas percepções de RSE nas atitudes e comportamentos estudados. A RSE percebida, por sua vez, foi mais fortemente influenciada pela congruência entre cultura organizacional e a RSE para os brasileiros, sendo que no caso dos portugueses foi a capacidade de RSE percebida que teve maior impacto.

Na interação entre as atitudes e comportamentos, os resultados obtidos também permitem algumas contribuições para os gestores. A satisfação no trabalho, por exemplo, teve enorme impacto negativo nas intenções de demissão dos funcionários do Brasil, enquanto que este impacto foi três vezes menor para portugueses, mostrando que a atenção dos gestores brasileiros à satisfação de seus colaboradores pode ser uma poderosa ferramenta para a diminuição da taxa de demissão. Outra possível conclusão retirada das análises é que os trabalhadores portugueses respondem mais sensivelmente à confiança organizacional, o que significa que, para esta nacionalidade, os gestores que consigam aumentar a confiança dos colaboradores na organização terão uma equipa mais satisfeita e com menores chances

de demissão, enquanto que a confiança não mostrou ser um factor relevante para os brasileiros.

Os resultados do estudo comparativo permitem que os gestores retirem conclusões a respeito da implementação de RSE, cultura organizacional e atitudes e comportamentos dos trabalhadores de ambas as nacionalidades, servindo como uma ferramenta de mudança organizacional.

6.3 Limitações do estudo e futuras linhas de investigação

Assim como qualquer trabalho académico, a presente investigação também apresenta limitações e pontos que merecem atenção. Uma limitação presente foi a gestão do tempo, que foi um factor determinante no modo como a pesquisa foi conduzida. A escolha de realizar uma pesquisa quantitativa por questionário com uma limitação de tempo influenciou o modo que a amostra foi selecionada, contactada e o número de respostas obtidas.

A opção pela coleta de dados não probabilística por conveniência constitui outra limitação, uma vez que os resultados obtidos por uma amostra construída através deste método foram generalizados para a população. A falta de tempo, já mencionada, e de recursos limitam a obtenção de maior volume de dados, que possibilitariam uma generalização mais completa para a população escolhida.

O presente trabalho focou-se nas perspectivas exclusivas dos trabalhadores, não levando em consideração, portanto, possíveis efeitos que a responsabilidade social e cultura organizacional têm em outros *stakeholders* centrais, como os consumidores. Uma futura investigação poderia então analisar as consequências da RSE e cultura organizacional para outros *stakeholders*.

Outra limitação desta pesquisa foi a língua utilizada para a coleta dos dados. Apenas trabalhadores falantes do português conseguiram responder ao questionário, limitando o domínio da investigação e dificultando a generalização dos resultados a diferentes contextos, como colaboradores de outras culturas e realidades. Futuros trabalhos podem aplicar o modelo conceitual a outros países e situações, enriquecendo o entendimento sobre os benefícios das práticas de RSE e da cultura organizacional.

Finalmente, futuras investigações podem explorar outros efeitos da RSE e cultura organizacional. Selecionaram-se, para esta pesquisa, alguns comportamentos e atitudes que são interessantes do ponto de vista empresarial, porém existem diversos outros que podem ser impactados pela RSE e cultura organizacional e também gerar conclusões interessantes, como variáveis financeiras, de *performance*, ou associadas a aspetos emocionais dos *stakeholders*.

Referências bibliográficas

- Aarons, G. A., & Sawitzky, A. C. (2006). Organizational climate partially mediates the effect of culture on work attitudes and staff turnover in mental health services. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 33(3), 289.
- Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of applied psychology*, 81(4), 411.
- 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. (2011). Organizational responsibility: Doing good and APA Handbooks in Psychology. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 855-879). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter?. *Management Decision*, 56(2), 421-440.
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*, 4(13), 2796-2801.
- Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R., & Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27(1), 38-44.
- Alniacik, U., Alniacik, E., & Genc, N. (2011). How corporate social responsibility information influences stakeholders' intentions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(4), 234-245.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411.
- Appelbaum, S., Bartolomucci, N., Beaumier, E., Boulanger, J., Corrigan, R., Dore, I., ... & Serroni, C. (2004). Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust. *Management decision*, 42(1), 13-40.

- Archimi, C. S., Reynaud, E., Yasin, H. M., & Bhatti, Z. A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: the mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 907-921.
- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ashill, N. J., Rod, M., Thirkell, P., & Carruthers, J. (2009). Job resourcefulness, symptoms of burnout and service recovery performance: an examination of call centre frontline employees. *Journal of Services Marketing*, 23(5), 338-350.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352-2363.
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate social responsibility and environmental management*, 18(1), 11-24.
- Backstrom, C. Hursh. G.(1963). *Survey research*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Balmer, J. M., Fukukawa, K., & Gray, E. R. (2007). The nature and management of ethical corporate identity: A commentary on corporate identity, corporate social responsibility and ethics. *Journal of business ethics*, 76(1), 7-15.
- Balogh, Laszlo. (2015) Sport - Culture - Sports Culture. DOI 10.13140/RG.2.1.3637.5120
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, 11(3), 656-665.
- Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: Adjudging model fit. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 815-824.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 103-118.

- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102-113.
- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, S. L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical assessment, research & evaluation*, 18.
- Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, prosocial, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 475-498.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107(2), 238.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California management review*, 47(1), 9-24.
- Blodgett, J. G., Lu, L. C., Rose, G. M., & Vitell, S. J. (2001). Ethical sensitivity to stakeholder interests: A cross-cultural comparison. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 190-202.
- Blomqvist, K., & Ståhle, P. (2000, September). Building organizational trust. In 16th Annual IMP Conference, Bath, UK (pp. 7-9).
- Boesso, G., & Michelon, G. (2010). The effects of stakeholder prioritization on corporate financial performance: An empirical investigation. *International Journal of Management*, 27(3), 470.
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Borsboom, D., Mellenbergh, G. J., & Van Heerden, J. (2003). The theoretical status of latent variables. *Psychological review*, 110(2), 203.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brettel, M., Chomik, C., & Flatten, T. C. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 868-885.
- Brown, T. A. (2014). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford Publications.

- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. Sage focus editions, 154, 136-136.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic management journal*, 24(5), 453-470.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- 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.
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem (2ª edição)*. Lisboa: Universidade Aberta, 001-89.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.
- Chambers, E., Chapple, W., Moon, J., & Sullivan, M. (2003). CSR in Asia: A seven country study of CSR website reporting. ICCSR research paper series, (09-2003).
- Chan, D. (2006). Interactive effects of situational judgment effectiveness and proactive personality on work perceptions and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 475.
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural equation modeling*, 9(2), 233-255.
- Chiou, J. S., & Pan, L. Y. (2009). Antecedents of internet retailing loyalty: differences between heavy versus light shoppers. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 327.
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management*, 46(1), 41-65.
- Clark, W. R., Clark, L. A., & Crossley, K. (2010). Developing multidimensional trust without touch in virtual teams. *Marketing Management Journal*, 20(1), 177-193.

- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Clegg, C., Unsworth, K., Epitropaki, O., & Parker, G. (2002). Implicating trust in the innovation process. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 409-422.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Van Meurs, N., & Marsh, P. J. (2008). The effects of person–organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 611-622.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of applied psychology*, 92(4), 909.
- Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1987). *The Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics. *Journal of Management*.
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13(3), 245-273. Chicago
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations. *Handbook of organizational culture and climate*, 4, 1032-1045.
- Costa, R., & Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert systems with applications*, 40(1), 150-161.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of vocational behavior*, 58(2), 164-209.
- Crossley, C. D., Cooper, C. D., & Wernsing, T. S. (2013). Making things happen through challenging goals: Leader proactivity, trust, and business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 540.
- De Bakker, F. G., Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & society*, 44(3), 283-317.
- De Jong, M. D., & Van Der Meer, M. (2017). How does it fit? Exploring the congruence between organizations and their corporate social responsibility (CSR) activities. *Journal of business ethics*, 143(1), 71-83.

- De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609-625.
- Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 601-622.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 655-660.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual review of psychology*, 54(1), 403-425.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization science*, 12(4), 450-467.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2011). Managerial resourcefulness: Validation of a new questionnaire measure in the Turkish context. *The Journal of Entrepreneurship*, 20(2), 249-271.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2011). Managerial resourcefulness: Validation of a new questionnaire measure in the Turkish context. *The Journal of Entrepreneurship*, 20(2), 249-271.
- Donia, M. B., Ronen, S., Sirsly, C. A. T., & Bonaccio, S. (2017). CSR by any other name? The differential impact of substantive and symbolic CSR attributions on employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 1-21.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of management journal*, 21(1), 44-56.
- Driscoll, J. W. (1978). Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction. *Academy of management journal*, 21(1), 44-56.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International journal of research in marketing*, 24(3), 224-241.

- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19.
- Dunford, B. B., Oler, D. K., & Boudreau, J. W. (2008). Underwater stock options and voluntary executive turnover: A multidisciplinary perspective integrating behavioral and economic theories. *Personnel Psychology*, 61(4), 687-726.
- Dyck, A., Lins, K. V., Roth, L., & Wagner, H. F. (2019). Do institutional investors drive corporate social responsibility? International evidence. *Journal of Financial Economics*, 131(3), 693-714.
- Edwards, M. R., & Kudret, S. (2017). Multi-foci CSR perceptions, procedural justice and in-role employee performance: the mediating role of commitment and pride. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 169-188.
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of personality and social psychology*, 82(5), 804.
- Elsayed, K. (2006). Reexamining the expected effect of available resources and firm size on firm environmental orientation: An empirical study of UK firms. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 297-308.
- Emerson, David (2013) Organizational culture, job satisfaction and turnover intentions: the mediating role of perceived organizational support. Tese de doutoramento em filosofia em Gestão. Virginia Commonwealth University. <https://scholarscompass.vcu.edu/etd/2965/> [14 de março de 2013].
- Ertürk, A., & Vurgun, L. (2015). Retention of IT professionals: Examining the influence of empowerment, social exchange, and trust. *Journal of Business Research*, 68(1), 34-46.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological methods*, 4(3), 272.
- Fachin, O. (2001). Fundamentos de metodologia. Saraiva Educação SA.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.

- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Frey, B. S., & Stutzer, A. (2002). What can economists learn from happiness research?. *Journal of Economic literature*, 40(2), 402-435.
- Fukukawa, K., Balmer, J. M., & Gray, E. R. (2007). Mapping the interface between corporate identity, ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 1-5.
- Galbreath, J. (2010). Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture. *British Journal of Management*, 21(2), 511-525.
- Ganescu, C., & Gangone, A. (2017). A model of socially responsible organizational culture. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad–Economics Series*, 27(2), 45-59.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of business ethics*, 53(1-2), 51-71.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Goodman, E. A., Zammuto, R. F., & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. *Organization Development Journal*, 19(3), 58-68. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/197988769?accountid=39703>
- Gordon, M. E., & Denisi, A. S. (1995). A re-examination of the relationship between union membership and job satisfaction. *ILR Review*, 48(2), 222-236.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Greenglass, E., Schwarzer, R., Jakubiec, D., Fiksenbaum, L., & Taubert, S. (1999, July). The proactive coping inventory (PCI): A multidimensional research instrument. In 20th International Conference of the Stress and Anxiety Research Society (STAR), Cracow, Poland (Vol. 12, p. 14).

- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679.
- 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.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.
- Harjoto, M., & Laksmana, I. (2018). The impact of corporate social responsibility on risk taking and firm value. *Journal of Business Ethics*, 151(2), 353-373.
- Harris, E. G., Artis, A. B., Walters, J. H., & Licata, J. W. (2006). Role stressors, service worker job resourcefulness, and job outcomes: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 59(4), 407-415.
- 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/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(3), 159.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Haryanto, J. O., Moutinho, L., & Coelho, A. (2016). Is brand loyalty really present in the children's market? A comparative study from Indonesia, Portugal, and Brazil. *Journal of business research*, 69(10), 4020-4032.
- Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(7), 815-835.
- Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139.
- Hirschi, A. (2014). Hope as a resource for self-directed career management: Investigating mediating effects on proactive career behaviors and life and job satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1495-1512.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. Online readings in psychology and culture, 2(1), 8.
- Hofstede, G., Garibaldi de Hilal, A. V., Malvezzi, S., Tanure, B., & Vinken, H. (2010). Comparing regional cultures within a country: Lessons from Brazil. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(3), 336-352.
- Homburg, C., & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: a dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144.
- Hooper, D., Coughlan, J. and Mullen, M. R. "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit." *The Electronic Journal of Business Research Methods* Volume 6 Issue 1 2008, pp. 53 - 60, available online at www.ejbrm.com
- Horppu, M., Kuivalainen, O., Tarkiainen, A., & Ellonen, H. K. (2008). Online satisfaction, trust and loyalty, and the impact of the offline parent brand. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 403-413.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management Review*, 20(2), 379-403.
- Hsieh, H. H., & Huang, J. T. (2017). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the mediating and moderated mediating role of job insecurity. *The Journal of psychology*, 151(3), 282-298.
- Hunt, S. D., Sparkman, Richard D., Jr, & Wilcox, J. B. (1982). The pretest in survey research: Issues and preliminary findings. *JMR, Journal of Marketing Research (Pre-1986)*, 19(000002), 269. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/208835443?accountid=39703>
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate ethical values and organizational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53(3), 79-90.
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60-70.
- Jamali, D., & Karam, C. (2016). CSR in developed versus developing countries: A comparative glimpse. *Research handbook on corporate social responsibility in context*, 89.
- Jawahar, I. M., & Liu, Y. (2017). Why are proactive people more satisfied with their job, career, and life? An examination of the role of work engagement. *Journal of Career Development*, 44(4), 344-358.
- Jawahar, I. M., & Liu, Y. (2017). Why are proactive people more satisfied with their job, career, and life? An examination of the role of work engagement. *Journal of Career Development*, 44(4), 344-358.

- Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192.
- Joelle, M., & Coelho, A. M. (2019). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1111-1135.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361-386.
- Joo, B. K., & Lim, T. (2009). The effects of organizational learning culture, perceived job complexity, and proactive personality on organizational commitment and intrinsic motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16(1), 48-60.
- Judge, T. A., & Locke, E. A. (1993). Effect of dysfunctional thought processes on subjective well-being and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 78(3), 475.
- Judge, W. Q., & Douglas, T. J. (1998). Performance implications of incorporating natural environmental issues into the strategic planning process: an empirical assessment. *Journal of management Studies*, 35(2), 241-262.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23(3), 187-200.
- Kanungo, R. N., & Misra, S. (1992). Managerial resourcefulness: A reconceptualization of management skills. *Human Relations*, 45(12), 1311-1332.
- Kath, L. M., Magley, V. J., & Marmet, M. (2010). The role of organizational trust in safety climate's influence on organizational outcomes. *Accident Analysis & Prevention*, 42(5), 1488-1497.
- Kim, H. L., Rhou, Y., Uysal, M., & Kwon, N. (2017). An examination of the links between corporate social responsibility (CSR) and its internal consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 26-34.
- Kim, T. Y., Hon, A. H., & Crant, J. M. (2009). Proactive personality, employee creativity, and newcomer outcomes: A longitudinal study. *Journal of Business and Psychology*, 24(1), 93-103.
- Kim, T. Y., Wang, J., & Chen, J. (2018). Mutual trust between leader and subordinate and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 945-958.

- Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC health services research*, 15(1), 243.
- Kotter, J.P.; Heskett, J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. Nova Iorque: The Free Press.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Kuijjer, L., Nicenboim, I., & Giaccardi, E. (2017, June). Conceptualising resourcefulness as a dispersed practice. In *Proceedings of the 2017 Conference on Designing Interactive Systems* (pp. 15-27). ACM.
- Lance, C. E., Teachout, M. S., & Donnelly, T. M. (1992). Specification of the criterion construct space: An application of hierarchical confirmatory factor analysis. *Journal of applied psychology*, 77(4), 437.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98-107.
- Laschinger, H. K. S., Shamian, J., & Thomson, D. (2001). Impact of magnet hospital characteristics on nurses' perceptions of trust, burnout, quality of care, and work satisfaction. *Nursing economics*, 19(5), 209.
- Lee, C. K., Song, H. J., Lee, H. M., Lee, S., & Bernhard, B. J. (2013). The impact of CSR on casino employees' organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 406-415.
- Lee, E. M., Park, S. Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of business research*, 66(10), 1716-1724.
- Lee, K. H., Herold, D. M., & Yu, A. L. (2016). Small and medium enterprises and corporate social responsibility practice: A Swedish perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(2), 88-99.
- Lee, M., & Kim, H. (2017). Exploring the organizational culture's moderating role of effects of Corporate Social Responsibility (CSR) on firm performance: Focused on corporate contributions in Korea. *Sustainability*, 9(10), 1883.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), 721-743.

- Lee, Y. K., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 745-756.
- Lev, B., Petrovits, C., & Radhakrishnan, S. (2010). Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth. *Strategic management journal*, 31(2), 182-200.
- Li, M., Wang, Z., Gao, J., & You, X. (2017). Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology*, 36(1), 48-55.
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: A relational perspective. *Journal of applied psychology*, 95(2), 395.
- Licata, J. W., Mowen, J. C., Harris, E. G., & Brown, T. J. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: A hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing science*, 31(3), 256-271.
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.
- Lindgreen, A., Swaen, V., & Johnston, W. J. (2009). Corporate social responsibility: An empirical investigation of US organizations. *Journal of business ethics*, 85(2), 303-323.
- Lisboa, J. V., Augusto, M. G., & Ferreira, P. L. (2012). *Estatística aplicada à gestão*. Vida Económica, Lisboa.
- Liu, J., Siu, O. L., & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology*, 59(3), 454-479.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational behavior and human performance*, 3(2), 157-189.
- Louis, K. S., & Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role. *Journal of educational administration*, 55(1), 103-126.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of business & industrial marketing*, 18(3), 219-236.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, 70(4), 1-18.
- Lussier, B., & Hartmann, N. N. (2017). How psychological resourcefulness increases salesperson's sales performance and the satisfaction of their customers: Exploring the

mediating role of customer-oriented behaviors. *Industrial Marketing Management*, 62, 160-170.

- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- 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.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: an applied approach: 3rd European Edition*. Pearson education.
- Maon, F., Swaen, V., & Lindgreen, A. (2017). One vision, different paths: An investigation of corporate social responsibility initiatives in Europe. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 405-422.
- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. *Organization science*, 4(2), 209-225.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Ann Arbor*, 1001, 48109-1234.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. ReportNumber, Lda.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative science quarterly*, 57-75.
- Martin, R. L. (2002). The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard business review*, 80(3), 68-75.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of cleaner production*, 142, 2374-2383.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106.
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113-129.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- Menon, S., & Kahn, B. E. (2003). Corporate sponsorships of philanthropic activities: when do they impact perception of sponsor brand?. *Journal of consumer psychology*, 13(3), 316-327.
- 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., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- 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(1), 20-52.
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of applied psychology*, 67(1), 53.
- Miner-Rubino, K., & Reed, W. D. (2010). Testing a moderated mediational model of workgroup incivility: The roles of organizational trust and group regard. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(12), 3148-3168.
- Misra, S., & Kumar, E. S. (2000). Resourcefulness: A proximal conceptualisation of entrepreneurial behaviour. *The Journal of Entrepreneurship*, 9(2), 135-154.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Newman, J. E. (1974). Predicting absenteeism and turnover: A field comparison of Fishbein's model and traditional job attitude measures. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 610.

- O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative science quarterly*, 597-616.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 157-169.
- Ostroff, C. (1993). The effects of climate and personal influences on individual behavior and attitudes in organizations. *Organizational behavior and human decision processes*, 56(1), 56-90.
- Oswald, A. J., Proto, E., & SgROI, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.
- Pasricha, P., Singh, B., & Verma, P. (2018). Ethical leadership, organic organizational cultures and corporate social responsibility: An empirical study in social enterprises. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 941-958.
- Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of consumer research*, 21(2), 381-391.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*, 33(3), 322-334.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151.
- 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(5), 603.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

- Prottas, D. J. (2013). Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being. *Journal of Business Ethics*, 113(1), 51-60.
- Rigdon, E. E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379.
- Rod, M., & Ashill, N. J. (2009). Symptoms of burnout and service recovery performance: The influence of job resourcefulness. *Managing Service Quality: An International Journal*, 19(1), 60-84.
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 537-543.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407. Chicago
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 36-46.
- Sarvaiya, H., Eweje, G., & Arrowsmith, J. (2018). The roles of HRM in CSR: strategic partnership or operational support?. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 825-837.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schnackenberg, A. K., & Tomlinson, E. C. (2016). Organizational transparency: A new perspective on managing trust in organization-stakeholder relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810.
- Schwepker Junior, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of applied psychology*, 84(3), 416.

- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shen, J., & Zhang, H. (2019). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875-888.
- Shin, D. C., & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social indicators research*, 5(1-4), 475-492.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human relations*, 42(7), 625-638.
- Shrout, P. E., & Fleiss, J. L. (1979). Intraclass correlations: uses in assessing rater reliability. *Psychological bulletin*, 86(2), 420.
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 592-599.
- Singhal, H., & Rastogi, R. (2018). Psychological capital and career commitment: the mediating effect of subjective well-being. *Management Decision*, 56(2), 458-473.
- Siu, O. L. (2002). Occupational stressors and well-being among Chinese employees: The role of organisational commitment. *Applied Psychology*, 51(4), 527-544.
- Steel, P., Schmidt, J., Bosco, F., & Uggerslev, K. (2019). The effects of personality on job satisfaction and life satisfaction: A meta-analytic investigation accounting for bandwidth–fidelity and commensurability. *human relations*, 72(2), 217-247.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 46-56.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20(3), 279-291.

- Strobel, M., Tumasjan, A., & Spörrle, M. (2011). Be yourself, believe in yourself, and be happy: Self-efficacy as a mediator between personality factors and subjective well-being. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(1), 43-48.
- Suh, Y. J. (2016). The role of relational social capital and communication in the relationship between CSR and employee attitudes: a multilevel analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 410-423.
- Tang, Z., Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2012). How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR–financial performance relationship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1274-1303.
- Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Advances in Management and Applied Economics*, 5(2), 21.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(2), 275-300.
- Tian, Q., & Robertson, J. L. (2019). How and when does perceived CSR affect employees' engagement in voluntary pro-environmental behavior?. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 399-412.
- Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. *Journal of business ethics*, 109(4), 483-500.
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V. V., & Pan, P. (2017). Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility in China: A Multilevel Study of Their Effects on Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1-10.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, 89(2), 189.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400.

- Unanue, W., Gómez, M. E., Cortez, D., Oyanedel, J. C., & Mendiburo-Seguel, A. (2017). Revisiting the link between job satisfaction and life satisfaction: the role of basic psychological needs. *Frontiers in psychology*, 8, 680.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, 77(2), 159-172.
- Valor, C. (2005). Corporate social responsibility and corporate citizenship: Towards corporate accountability. *Business and society review*, 110(2), 191-212.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090-2117.
- Vanhala, M., & Ritala, P. (2016). HRM practices, impersonal trust and organizational innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 95-109.
- Vitaliano, D. F. (2010). Corporate social responsibility and labor turnover. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 10(5), 563-573.
- Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1990). The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation. *Journal of Business Ethics*, 9(6), 489-494.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of business ethics*, 118(3), 577-588.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017.
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research. *Journal of Marketing Research*, 14(2), 156-168.
- Waters, L. K., & Roach, D. (1979). Job satisfaction, behavioral intention, and absenteeism as predictors of turnover. *Personnel Psychology*, 32(2), 393-397.
- Waters, L. K., Roach, D., & Waters, C. W. (1976). Estimates of future tenure, satisfaction, and biographical variables as predictors of termination. *Personnel Psychology*, 29(1), 57-60.
- Whitley, B. E., Kite, M. E., & Adams, H. L. (2013). Principles of research in behavioral science. Routledge.
- Wilson, W. R. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological bulletin*, 67(4), 294.

- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Wright, K. B. (2005). Researching Internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research, online questionnaire authoring software packages, and web survey services. *Journal of computer-mediated communication*, 10(3), JCMC1034.
- Wright, T. A., & Staw, B. M. (1999). Affect and favorable work outcomes: two longitudinal tests of the happy-productive worker thesis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 20(1), 1-23.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, 12(2), 93.
- Wu, C. H., Deng, H., & Li, Y. (2018). Enhancing a sense of competence at work by engaging in proactive behavior: the role of proactive personality. *Journal of Happiness Studies*, 19(3), 801-816.
- Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z., & Lee, C. (2018). When and why people engage in different forms of proactive behavior: Interactive effects of self-construals and work characteristics. *Academy of Management Journal*, 61(1), 293-323.
- Yoo, D., & Lee, J. (2018). The effects of corporate social responsibility (CSR) fit and CSR consistency on company evaluation: The role of CSR support. *Sustainability*, 10(8), 2956.
- Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77-88.
- Yurchisin, J., & Park, J. (2010). Effects of retail store image attractiveness and self-evaluated job performance on employee retention. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 441-450.
- Zak, P. J. (2017). The neuroscience of trust. *Harvard Business Review*, 95(1), 84-90.
- Zauszniewski, J. A. (2016). Resourcefulness. *Western Journal of Nursing Research*, 38(12), 1551-1553. <https://doi.org/10.1177/0193945916665079>
- Zhang, Z., Wang, M. O., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621-644.

Apêndices

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DE RECOLHA DE DADOS (GOOGLE FORMS)

Questionário - Responsabilidade Social Empresarial e a cultura organizacional

Bem vindo(a)!

Caro(a) trabalhador(a),

No âmbito de um trabalho de investigação no mestrado em Gestão que está a ser realizado na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, pretendo estudar o potencial impacto que a visão dos trabalhadores sobre a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e a cultura organizacional tem nos comportamentos dos trabalhadores.

A RSE tem como base a ideia de que as organizações não devem estar apenas preocupadas com gerar lucros, mas também praticar "ações que aparentemente promovem algum bem social, além dos interesses da empresa e do que é necessário por lei" (McWilliams et al., 2006, p. 1). Isso significa que a atuação empresarial de uma organização socialmente responsável leva em consideração não apenas os interesses organizacionais e o desempenho financeiro, como todo o impacto que sua atividade tem nas partes interessadas, na sociedade e no ambiente.

Venho solicitar a sua colaboração através do preenchimento deste questionário. Peço que assinale a resposta que julgar mais correta ou adequada em relação a cada uma das afirmações. Não existem respostas certas ou erradas, apenas a sua sincera opinião.

A informação fornecida é estritamente CONFIDENCIAL e ANÓNIMA!

Apenas serão necessários alguns minutos para responder. É imprescindível a sua colaboração para o sucesso deste estudo e para a conclusão do meu mestrado em Gestão.

Muito obrigada!

* Required

Informações pessoais

Essas informações serão necessárias apenas para a caracterização da amostra

1. Sexo *

Mark only one oval.

- Feminino
 Masculino
 Other: _____

2. Nacionalidade *

Mark only one oval.

- Brasileiro(a)
 Português(a)
 Other: _____

3. Idade *

Mark only one oval.

- Até 25 anos
- 26- 30 anos
- 31- 35 anos
- 36-40 anos
- 41-50 anos
- Mais de 50 anos

4. Escolaridade *

Mark only one oval.

- Ensino básico primário
- Ensino secundário (9º ano)
- Ensino secundário (12º ano)
- Curso profissional
- Frequência Universitária/Bacharelado
- Licenciatura
- Pós-Graduação/MBA
- Mestrado
- Doutoramento

5. Dimensão da empresa onde trabalha atualmente *

Mark only one oval.

- Menos de 10 trabalhadores
- Entre 10 e 20 trabalhadores
- Entre 20 e 50 trabalhadores
- Entre 50 e 100 trabalhadores
- Entre 100 e 250 trabalhadores
- Mais de 250 trabalhadores
- Other: _____

6. Posição no emprego atual *

Mark only one oval.

- Estagiário(a)
- Funcionário administrativo
- Funcionário comercial
- Funcionário produtivo
- Chefe intermédia
- Direbr funcional
- Direbr/CEO
- Other: _____

7. Número de anos de trabalho na empresa atual *

Mark only one oval.

- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

Levando em consideração a organização onde atualmente trabalha, por favor assinalar o seu nível de concordância/discordância para cada uma das afirmações que se seguem:

8. A nossa organização tem uma cultura que promove ajudar outros(as) a pensarem por eles(as) próprios(as) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. A nossa organização tem uma cultura que promove ajudar outros(as) a crescerem e se desenvolverem *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. A nossa organização tem uma cultura que promove mostrar preocupação pelas necessidades dos(as) outros(as) *
 Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. A nossa organização tem uma cultura que promove resolver conflitos de maneira construtiva *
 Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. A nossa organização tem uma cultura que promove o apoio aos outros *
 Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. A nossa organização tem uma cultura que promove envolver outros(as) quando tomando decisões que os(as) envolvem *
 Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. A nossa organização tem tempo para as pessoas e seus colaboradores *
 Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. A nossa organização tem uma cultura que promove ser um(a) bom(a) ouvinte *
 Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. A nossa organização tem uma cultura que promove que se dêem recompensas positivas a outros(as) *
 Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. A nossa organização tem uma cultura que promove incentivar os(as) outros(as) *
 Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Levando em consideração a organização onde atualmente trabalha, por favor assinale o seu nível de concordância/discordância para cada uma das afirmações que se seguem:

Planejar

18. A nossa organização tenta perceber as necessidades dos stakeholders (acionistas, trabalhadores, consumidores, e sociedade no geral) *
 Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. A nossa organização usa a informação dos stakeholders (acionistas, trabalhadores, consumidores, e sociedade no geral) *
 Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. A nossa organização considera as necessidades dos stakeholders (acionistas, trabalhadores, consumidores, e sociedade no geral) *
 Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. A nossa organização atende às exigências dos stakeholders (acionistas, trabalhadores, consumidores, e sociedade no geral) *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fazer

22. A nossa organização tem a capacidade para gerir as atividades de RSE *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. A nossa organização tem quem se ocupe das questões da RSE *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. O CEO da organização promove a RSE *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. A nossa organização realiza atividades de RSE *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ver

26. A nossa organização tem um sistema para avaliar o desempenho das atividades de RSE *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. A nossa organização tem um processo para avaliar o desempenho das atividades de RSE *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. A nossa organização divulga os resultados da avaliação das atividades de RSE *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. A nossa organização publica o desempenho das nossas atividades de RSE *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Levando em consideração a organização onde atualmente trabalha, por favor assinalar o seu nível de concordância/discordância para cada uma das afirmações que se seguem:

30. A nossa organização trabalha com funcionários do governo para proteger os interesses da empresa *
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. A nossa organização adota uma perspectiva de longo prazo na tomada de decisão para garantir cashflow suficiente e produzir um retorno superior persistentemente para os(as) acionistas/proprietários(as) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. A nossa organização diferencia produtos/processos através de marketing do desempenho social e ambiental desse produto/processo *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. A nossa organização usa certificados de qualidade, e.g. ISO 9000 ou outros *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. A nossa organização promove a participação de trabalhadores no processo de tomada de decisão *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. A nossa organização promove a criação de um bom equilíbrio entre trabalho e vida social, mantendo uma relação saudável entre emprego e família *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Essa questão não é abordada de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós somos líderes nessa questão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. A nossa organização investe no pessoal, e.g. formação e desenvolvimento de trabalhadores *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. A nossa organização oferece oportunidades iguais no local de trabalho, e.g. empregando pessoas com deficiências e/ou promovendo mulheres para altos cargos de gestão *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. A nossa organização procura melhorar a saúde e segurança dos trabalhadores *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. A nossa organização realizar atividades filantrópicas, e.g. doações para caridade *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. A nossa organização patrocina iniciativas da comunidade local *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. **A nossa organização considera os interesses dos stakeholders nas decisões de investimento criando um diálogo formal social***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. **A nossa organização realiza auditorias ambientais periódicas***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. **A nossa organização oferece formação ambiental para os trabalhadores***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. **A nossa organização utiliza filtros e controlos de emissões e resíduos***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Essa questão não é abordada de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós somos líderes nessa questão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. **A nossa organização apoia programas para reciclagem/reutilização da água e/ou resíduos***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. **A nossa organização promove o aumento da eficiência energética***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. **A nossa organização usa certificados em aspectos ambientais, e.g. ISO 14000 ou outros***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Essa questão não é abordada de todo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós somos líderes nessa questão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Levando em consideração a organização onde atualmente trabalha, por favor assinalar o seu nível de concordância/discordância para cada uma das afirmações que se seguem:

48. **As atividades de RSE da nossa organização são coerentes com a nossa cultura organizacional***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

49. **As atividades de RSE da nossa organização são relevantes para a nossa cultura organizacional***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50. **As atividades de RSE da nossa organização são similares à nossa cultura organizacional***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

51. **As atividades de RSE da nossa organização refletem a nossa cultura organizacional ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente			Concordo totalmente			

Levando em consideração a organização onde atualmente trabalha, por favor assinalar o seu nível de concordância/discordância para cada uma das afirmações que se seguem:

52. **Eu considero meu trabalho agradável ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente			Concordo totalmente			

53. **Eu estou relaxado(a) com o meu trabalho ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente			Concordo totalmente			

54. **Eu sinto-me razoavelmente satisfeito(a) com o meu trabalho atual ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente			Concordo totalmente			

55. **Na maioria dos dias, sinto-me bem por ir trabalhar ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente			Concordo totalmente			

56. **Eu definitivamente gosto do meu trabalho ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente			Concordo totalmente			

57. **Na maioria dos dias, eu estou entusiasmado(a) sobre meu trabalho ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente			Concordo totalmente			

58. **O meu trabalho é bem interessante ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente			Concordo totalmente			

59. **Eu sinto prazer real no meu trabalho ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente			Concordo totalmente			

60. **Eu estou satisfeito(a) por ter aceite este trabalho ***

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discordo totalmente			Concordo totalmente			

Levando em consideração a organização onde atualmente trabalha, por favor assinalar o seu nível de concordância/discordância para cada uma das afirmações que se seguem:

61. Quando se é preciso realizar tarefas no meu trabalho, eu sou muito esportivo(a) e empreendedor(a) *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Disordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

62. Eu consigo fazer as coisas acontecerem face a escassez de algo no trabalho *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Disordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

63. No meu trabalho, eu penso que sou uma pessoa bem engenhosa *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Disordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64. No meu trabalho eu sou esportivo(a) e criativo(a) quando se é preciso superar barreiras *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Disordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Levando em consideração a organização onde atualmente trabalha, por favor assinalar o seu nível de concordância/discordância para cada uma das afirmações que se seguem:

65. Eu sinto-me como se fosse "parte da família" nessa organização *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Disordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

66. Eu sinto-me "apegado emocionalmente" a esta organização *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Disordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

67. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Disordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

68. Eu sinto um forte sentimento de pertença a esta organização *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Disordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

69. Seria muito difícil para mim sair desta organização no momento, mesmo se eu quisesse *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Disordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

70. Neste momento, ficar nessa organização é tanto uma questão de necessidade quanto de vontade *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Disordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

71. Eu sinto que tenho opções para poder considerar sair da organização *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Disordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

72. Eu não gostaria de sair desta organização *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

Levando em consideração a organização onde atualmente trabalha, por favor assinalar o seu nível de concordância/discordância para cada uma das afirmações que se seguem:

73. A nossa organização tenta satisfazer as minhas expectativas *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

74. A nossa organização se compromete a ter boas práticas de gestão *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

75. A nossa organização se compromete a entender seus funcionários *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

76. A nossa organização tem uma responsabilidade geral *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

77. Eu confio na nossa organização *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

78. Na maioria das vezes minha vida está perto do meu ideal *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

79. As condições da minha vida são muito boas *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

80. Estou satisfeito(a) com a minha vida *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

81. Até agora eu comecei as coisas importantes que eu quero na vida *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

82. Se eu pudesse reviver minha vida, eu viveria tudo do mesmo jeito *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo totalmente Concordo totalmente

83. **Eu estou constantemente à procura de novas maneiras para melhorar a minha vida ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

84. **Eu fui uma poderosa força de mudança construtiva onde quer que eu tenha estado ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

85. **Nada é mais entusiasmante do que ver as minhas ideias tornarem-se realidade ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

86. **Se eu vejo algo que não gosto, eu conserto ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

87. **Não importam as probabilidades, se eu acredito em alguma coisa, eu a faço acontecer ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

88. **Eu amo ser um(a) campeão(a) para as minhas ideias, mesmo se houver oposição de outras pessoas ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

89. **Eu me destaco em identificar oportunidades ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

90. **Eu estou sempre à procura de jeitos melhores para fazer coisas ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

91. **Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo irá me impedir de fazer acontecer ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

92. **Eu consigo enxergar uma oportunidade muito antes de outras pessoas conseguirem ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Levando em consideração a organização onde atualmente trabalha, por favor assinalar o seu nível de concordância/discordância para cada uma das afirmações que se seguem:

93. **Eu vou pedir demissão nos próximos três meses ***
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

94. **Eu vou pedir demissão em algum momento no próximo ano ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

95. **Eu vou procurar sair desta empresa logo que possa ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Powered by

[Google Forms](#)