



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Práticas e Ações que Influenciam os  
Colaboradores de Organizações com  
Responsabilidade Social***

***André Filipe Guerreiro Brites***

Orientação:

Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*

Dissertação

Évora, 2015



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS**  
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Práticas e Ações que Influenciam os  
Colaboradores de Organizações com  
Responsabilidade Social***

***André Filipe Guerreiro Brites***

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Doutora Maria de Fátima  
Nunes Jorge Oliveira

**Mestrado em Gestão**

Área de especialização: *Recursos Humanos*  
Dissertação

Évora, 2015

## Dedicatória

*Dedico este trabalho aos meus pais que sempre foram estímulo e motivação para terminar esta dissertação. O seu apoio a todos os níveis foi determinante no sucesso da mesma.*

*Um sincero e repetido obrigado*

## **Resumo**

### **PRÁTICAS E AÇÕES QUE INFLUENCIAM OS COLABORADORES DE ORGANIZAÇÕES COM RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Na presente investigação pretendeu-se compreender as influências que as práticas de Responsabilidade Social têm nos comportamentos e atitudes dos colaboradores. Estudaram-se diversas dimensões, para além das práticas e ações das organizações, de referir os níveis de empenhamento e de motivação dos colaboradores, a satisfação no trabalho, o sentimento de pertença e de continuidade, o compromisso e o desempenho. Em termos de metodologia optou-se por uma investigação com base na aplicação de um questionário adaptado de Santos (2010), que fora aplicado a públicos diferentes e sem controlo em realidades organizacionais distintas. Com base na presente investigação pode-se garantir que a Responsabilidade Social das Organizações revela ter uma significativa atenção por parte dos colaboradores e que, também eles, podem ser agentes ativos no tema Responsabilidade Social, tanto dentro como fora das organizações que representam.

### **Palavras-chave:**

Responsabilidade Social das Organizações; Dimensão Interna da RSO; Perceções dos Colaboradores.

## **Abstract**

PRATICES AND ACTIONS THAT INFLUENCE THE EMPLOYEES ON ORGANIZATIONS WITH SOCIAL RESPONSIBILITY

In the present investigation we pretend to present the Corporate Social Responsibility (CSR) influences on employees' behavior. Meanwhile between several factors, including the organization practices and actions, we present the commitment and motivation based on subjects like work satisfaction, belongingness and performance. On the methodology was used one investigation based on a survey adapted from Santos (2010) and applied in different targets without control on diverse organizational realities. Based on the present research we estimate that employees pay really attention on Corporate Social Responsibility. According this, they can be active agents on the subject Social Responsibility, however inside or outside of the organization.

## **Keywords:**

Corporate Social Responsibility; Internal Dimension of CSR; Employees Perceptions.

## **Agradecimentos**

Nesta página da vida, tive um apoio bem presente daqueles que me são chegados mas também existiu, quem direta ou indiretamente estivesse comigo nesta viagem que sempre ambicionei e que está perto de se tornar real.

A todos os que envolvi academicamente e à Orientadora, a Professora Doutora Maria de Fátima Jorge, lhes endereço os meus sinceros agradecimentos por terem facultado da melhor forma as suas competências e profissionalismo.

A todos os meus amigos e conhecidos que recorrentemente me recordavam e questionavam sobre o progresso da minha dissertação, lhes agradeço por não me deixaram cair na desmotivação, desinteresse e esquecimento.

Agradeço a todos as pessoas que envolvi ou que se envolveram neste projeto, desde as organizações que mostraram boa vontade em participar na investigação, aquelas que partilharam o estudo pelos seus meios de comunicação, assim como os meus amigos que para além de se disponibilizarem a participar também repartiram a investigação. Aos meus colegas e há entidade patronal que sempre me deu garantias e hipóteses de conciliar trabalhos.

Aos meus pais por mais uma vez, reunirem esforços e confiança para investir em mim, e me terem proporcionado esta oportunidade única. Aprendi a agradecer-lhes com resultados positivos e assim pretendo que continue a ser.

A todos o meu sincero agradecimento.

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>9</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>13</b>
<b>LISTAGEM DAS ABREVIATURAS E SIGLAS .....</b>	<b>14</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	15
1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos .....	17
1.2.1 Problema de estudo .....	17
1.2.2 Objetivo geral .....	17
1.2.3 Objetivos específicos .....	17
1.3 Metodologia .....	18
1.4 Estrutura do Trabalho .....	19
<b>2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
2.1 A Pertinência e os Paradoxos da Responsabilidade Social.....	20
2.2 Responsabilidade Social Organizacional .....	21
2.2.1 Conceitos da responsabilidade social organizacional .....	21
2.2.2 Dimensões da responsabilidade social organizacional .....	24
2.2.3 Evidências da responsabilidade social organizacional .....	28
2.2.4 Vertente ambiental, social e económica.....	31
2.3 Responsabilidade Social Organizacional em Portugal.....	33
2.3.1 Empresas e associações de empresas.....	34
2.3.2 Entidades da sociedade civil.....	38
2.3.3 Institutos públicos e órgãos de consulta.....	39
2.4 Ética Organizacional e Individual.....	40
2.4.1 Ética organizacional.....	40
2.4.2 Ética individual .....	42
2.5 Responsabilidade Social da Organização com os Colaboradores .....	43
2.5.1 A importância da responsabilidade social organizacional para com os colaboradores.....	43
2.5.2 Oportunidades que a responsabilidade social desencadeia .....	44
2.5.3 Teoria dos <i>stakeholders</i> e teoria da identidade social.....	45

2.6	Valias das Práticas Sustentáveis Exercidas pela Organização para os Colaboradores	47
2.6.1	Motivação e satisfação do colaborador relativamente ao trabalho	48
2.6.2	Empenhamento individual e o compromisso do colaborador	51
2.7	A Importância dos Recursos Humanos e do Clima de Trabalho na Responsabilidade Social das Organizações	54
2.8	Documentos de Formalização da Ética e Responsabilidade Social	56
2.8.1	Código de ética e de conduta	56
2.8.2	Relatórios de Sustentabilidade	58
2.9	Síntese da Revisão de Literatura	59
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>61</b>
3.1	Tipo de Estudo	61
3.2	Instrumento de Recolha dos Dados	62
3.3	Procedimentos Adotados	65
3.3.1	Construção do questionário	65
3.3.2	Pré-teste	67
3.3.3	Aplicação do questionário	68
3.4	População e Amostra	71
3.5	Análise e Tratamento dos Dados	73
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>74</b>
4.1	Caracterização da amostra	74
4.2	Análise de Frequências	80
4.2.1	Dimensão social	80
4.2.2	Dimensão económica e ambiental	81
4.2.3	Motivação e satisfação com o trabalho	84
4.2.4	Empenhamento e comprometimento organizacional	87
4.2.5	Clima de trabalho e recursos humanos	89
4.2.6	Influência da RSO na vida pessoal	93
4.3	Análise de Perfil e Inferências	96
4.3.1	As práticas de responsabilidade social em comparação com a cidadania ativa dos colaboradores	96
4.3.2	As ações de responsabilidade social em comparação com a cidadania ativa dos colaboradores	97
4.3.3	Motivação e satisfação com o trabalho em comparação com o cargo de superior ou chefia	98

4.3.4	Motivação e satisfação com o trabalho em comparação com o tipo de vínculo dos colaboradores.....	99
4.3.5	Empenhamento e comprometimento organizacional em comparação com o cargo de superior ou chefia.....	100
4.3.6	Empenhamento e comprometimento organizacional em comparação com o tipo de vínculo do colaborador .....	101
4.3.7	Clima de trabalho em comparação com o cargo de superior ou chefia .....	102
4.3.8	Clima de trabalho em comparação com antiguidade do colaborador .....	103
4.3.9	Influência da RSO na vida pessoal em comparação com o cargo de superior ou chefia	104
4.3.10	Influência da RSO na vida pessoal em comparação com a antiguidade do colaborador .....	105
4.3.11	Influência da RSO na vida pessoal em comparação com a cidadania ativa dos colaboradores.....	106
4.4	Cruzamento de Dados .....	107
4.4.1	A relevância dos paradigmas da responsabilidade social organizacional .....	107
	Dimensão Social .....	107
	Dimensão Ambiental .....	109
	Dimensão Económica .....	112
4.4.2	Motivação e empenhamento dos colaboradores .....	115
	Motivação e satisfação.....	115
	Empenhamento e compromisso .....	118
4.4.3	Boas práticas de recursos humanos e noções de clima de trabalho .....	121
	Clima de trabalho .....	121
	Recursos humanos .....	124
4.4.4	Influência da RSO na vida pessoal.....	127
4.5	Discussão dos Resultados.....	130
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>146</b>
5.1	Conclusões Gerais .....	146
5.2	Limitações .....	150
5.3	Sugestões para Investigação Futura.....	151
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>152</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXOS.....</b>	<b>i</b>
Anexo 1 – Questionário.....	i
Anexo 2 – Constructos .....	viii
Santos (2006).....	viii
Presente investigação .....	ix
Anexo 3 – Modelo de ofício de envio por e-mail, para pedido de participação por parte de um primeiro grupo de organizações .....	xi
Anexo 4 – Modelo de ofício de envio por <i>e-mail</i> , para pedido de participação por parte de um segundo grupo de organizações .....	xiii
Anexo 5 – Modelo de convite de participação via Facebook – abordagem direta via <i>chat</i> ....	xv
Anexo 6 – Modelo de convite de participação via Facebook.....	xvi
Anexo 7 – Modelo de convite de participação via LinkedIn .....	xvii
Anexo 8 – Modelo de ofício de envio por e-mail, para pedido de partilha por parte de organizações e associações de responsabilidade social .....	xviii
Anexo 9 – Estatística descritiva .....	xix
Anexo 10 – Frequências das variáveis dependentes .....	xxiii
Grupo I.....	xxiii
Grupo II.....	xxvi
Grupo III.....	xxx
Grupo IV .....	xxxviii
Grupo V .....	xlvi
Grupo VI .....	xlix
Anexo 11 – Comparação de médias.....	lii
Grupo I.....	lii
Grupo II.....	liii
Grupo III.....	liv
Grupo IV .....	lvi
Grupo V .....	lviii
Grupo VI .....	lix
Anexo 12 – Correlação de Pearson e Spearman .....	lx
Dimensão social.....	lx
Dimensão económica .....	lxi

Dimensão ambiental .....	lxii
Motivação e satisfação.....	lxiii
Empenhamento e compromisso .....	lxiv
Clima de trabalho .....	lxv
Recursos humanos .....	lxvi
Influências na vida pessoal.....	lxvii

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Categorias da responsabilidade social .....	26
Figura 2 - A pirâmide da responsabilidade social organizacional .....	27
Figura 3 - O modelo concetual .....	46
Figura 4 - Distribuição geográfica da amostra .....	74
Figura 5 - Amostra em função do género .....	75
Figura 6 - Estado civil da amostra .....	75
Figura 7 - Grupo etário da amostra.....	76
Figura 8 - Habilitações literárias da amostra.....	77
Figura 9 - Antiguidade da amostra na organização.....	77
Figura 10 - Setor de atividade da amostra .....	78
Figura 11 - Tipo de contrato da amostra.....	78
Figura 12 - Cargo de chefia ou não chefia da amostra.....	79
Figura 13 - Participação ativa da amostra em voluntariado .....	79
Figura 14 - Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares .....	80
Figura 15 - Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida .....	80
Figura 16 - Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.....	82
Figura 17 - Pratica uma gestão eficiente de energia.....	82
Figura 18 - Tem responsabilidade ambiental.....	83
Figura 19 - Moderniza de forma a gerir despesas.....	83
Figura 20 - Bem vistas as coisas estou satisfeito com o meu trabalho .....	85
Figura 21 - De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.....	85
Figura 22 - Na realidade sinto os problemas da organização como se fossem meus.....	87
Figura 23 - Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.....	88
Figura 24 - Existe um sentido de família entre os colaboradores.....	89
Figura 25 - Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.	90
Figura 26 - A atmosfera da organização é amistosa .....	90
Figura 27 - O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores .....	91
Figura 28 - As políticas de responsabilidade social aumentaram o meu dever cívico.....	93
Figura 29 - Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização .....	94

Figura 30 - A ética e a responsabilidade social ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima .....	94
Figura 31 - Gráfico de perfil – Movimento de voluntariado ou causa de cidadania ativa .....	96
Figura 32 - Gráfico de perfil – Movimento de voluntariado ou causa de cidadania ativa .....	97
Figura 33 - Gráfico de perfil – Cargo de superior ou não superior .....	98
Figura 34 - Gráfico de perfil – Tipo de vínculo .....	99
Figura 35 - Gráfico de perfil – Cargo de superior ou não superior .....	100
Figura 36 - Gráfico de perfil – Tipo de vínculo .....	101
Figura 37 - Gráfico de perfil – Cargo de superior ou não superior .....	102
Figura 38 - Gráfico de perfil – Antiguidade .....	103
Figura 39 - Gráfico de perfil – Cargo de superior ou não superior .....	104
Figura 40 - Gráfico de perfil – Antiguidade .....	105
Figura 41 - Gráfico de perfil – Movimento de voluntariado ou causa de cidadania ativa .....	106
Figura 42 - As perceções da dimensão social da RSO .....	108
Figura 43 - Linearidade da dimensão ambiental.....	110
Figura 44 - As perceções da dimensão ambiental na RSO .....	111
Figura 45 - Linearidade da dimensão económica.....	113
Figura 46 - As perceções da dimensão económica na RSO.....	114
Figura 47 - Linearidade da motivação e satisfação .....	116
Figura 48 - A influência da RSO motivação e a satisfação no trabalho .....	117
Figura 49 - Linearidade do empenhamento e compromisso .....	119
Figura 50 - A influência da RSO no empenhamento e o compromisso.....	120
Figura 51 - Linearidade do clima de trabalho.....	122
Figura 52 - As evidências do clima de trabalho consoante a RSO.....	123
Figura 53 - Linearidade dos recursos humanos.....	125
Figura 54 - A influência da RSO nas políticas de recursos humanos.....	126
Figura 55 - Linearidade das influências da RSO na vida pessoal.....	128
Figura 56 - Influência das ações de RSO na vida pessoal dos colaboradores .....	129

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição geográfica da amostra.....	74
Tabela 2 - Tabela de frequências das práticas de RSO.....	81
Tabela 3 - Frequências das ações de RSO .....	84
Tabela 4 - Frequências da motivação e satisfação dos colaboradores .....	86
Tabela 5 - Frequências do empenhamento e comprometimento dos colaboradores .....	88
Tabela 6 - Frequências do clima de trabalho dos colaboradores .....	91
Tabela 7 - Frequências das políticas de RH .....	95
Tabela 8 - Correlação de Pearson na dimensão social.....	107
Tabela 9 - Correlação de Pearson na dimensão ambiental.....	109
Tabela 10 - Correlação de Pearson na dimensão económica .....	112
Tabela 11 - Correlação de Pearson na motivação e satisfação.....	115
Tabela 12 - Correlação de Pearson no empenhamento e compromisso.....	118
Tabela 13 - Correlação de Pearson no clima de trabalho .....	121
Tabela 14 - Correlação de Pearson nos recursos humanos .....	124
Tabela 15 - Correlação de Pearson nas influências da RSO na vida pessoal.....	127

## **LISTAGEM DAS ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACEGE – Associação Cristã de Empresários e Gestores  
ACT – Autoridade para as Condições de Trabalho  
AIP – Associação Industrial Portuguesa  
APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial  
BCSD – Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável  
CE – Comissão Europeia  
CES – Conselho Económico Social  
CNE – Corpo Nacional de Escutas  
CSP – Corporate Social Performance  
CSR – Corporate Social Responsibility  
GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial  
GRH – Gestão de Recursos Humanos  
IDICT – Instituto para o Desenvolvimento e Inspeção das Condições de Trabalho  
IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social  
ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa  
ONG – Organização Não Governamental  
PIB – Produto Interno Bruto  
PME – Pequena-Média Empresa  
RS – Responsabilidade Social  
RSE – Responsabilidade Social Empresarial  
RSO – Responsabilidade Social Organizacional  
RSO PT – Rede Nacional de Responsabilidade Social  
UE – União Europeia  
UÉ – Universidade de Évora  
WBCSD – World Business Council of Sustainable Development

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Na escolha do tema do Trabalho Final de Mestrado há um conjunto de fatores que constituem a verdadeira motivação intrínseca para agarrarmos determinada temática em detrimento de tantas outras. Decorria o ano de 1994 quando o investigador foi facilmente seduzido e impulsionado a entrar num movimento que conduz e educa Homens baseando-se em valores e ideais. Trata-se do CNE (Corpo Nacional de Escutas). Até à data o investigador faz parte desta grande “família”, e representa-a com grande orgulho, honrando por inteiro os seus ensinamentos.

Os princípios e as leis estabelecidas neste movimento regem-se por diferentes aspetos e estão inteiramente fundamentados na Igreja Católica e no amor pelo próximo. O líder e fundador deste movimento, Lord Robert Baden Powell, deixou-nos diversas mensagens, que hoje são icónicas e que estão bem vincadas num estilo de vida. “Deixar o Mundo melhor do que encontrámos” (Powell, 1977). Baseado nesta filosofia enquadra-se o pensamento sustentável e a responsabilidade pelos recursos renováveis e não renováveis que o Planeta nos faculta.

Dado o facto da RS (Responsabilidade Social) e a sustentabilidade serem um ponto de interesse comum entre diversas organizações, poderíamos acreditar que esta problemática também apresenta crescente importância para quaisquer cidadãos conscientes da responsabilidade humana no Planeta. É de evidenciar que o número de associações e organizações com esta temática no centro das suas atividades tem vindo a crescer (McWilliams, Siegel e Wright, 2006). A CE (Comissão Europeia) assumiu um papel ativo na sociedade, apelando recorrentemente à sustentabilidade e ao cuidado com o meio ambiente e demais fatores associados. Bem patente no documento da Comissão Europeia (2011), onde se apresenta uma nova estratégia da UE (União Europeia) para a SER (Responsabilidade Social Empresarial), está a identificação de incentivos e que, quando estes não são suficientes para evitar a rutura com os paradigmas empresariais que têm sido dominantes até às últimas décadas, as leis e as exigências ajudarão a fazer cumprir.

Está em causa o comportamento dos indivíduos e a intenção para com a preservação e melhoria contínua de condições que permitam assegurar o futuro para os que se seguem. De pessoas, são feitas as organizações, deste modo será importante saber como estas se

enquadram e partilham a sua vida pessoal com a RS da organização que representam. Será que existe consciencialização por parte destas para com a organização, ou vice-versa? Como reagem, ou será que são indiferentes a este tão importante tema?

“The actions of organizations are scrutinized by employees, customers, the media, government, and the public. Likewise, individuals within organizations are observed and assessed on the behaviors they emit. Unethical behaviors of employees has been a growing concern of employers and researchers” (Sims & Keon, 1997).

Atualmente, que o investigador se sente mais maduro e confiante das suas capacidades, pretende-se refletir, tendo por base um conjunto de aprendizagens e ensinamentos que se tem adquirido ao longo da vida, acrescidos dos conhecimentos científicos adquiridos com a frequência do mestrado em Gestão, sobre o que é realmente a RS para as organizações e para os colaboradores e, com que objetivo a praticam e reproduzem.

Pretende-se saber que perceções os colaboradores têm relativamente às ações de RSO (Responsabilidade Social Organizacional) desenvolvidas pela organização que representam. Deste modo, integram-se as duas dimensões da RSO: a externa e a interna, com o intuito de entender a importância que estas ações e práticas de RSO têm para os colaboradores.

Em termos académicos este trabalho poderá sustentar novos estudos e investigações no que concerne a outras condicionantes e fatores de influência da RSO, bem como a compreensão da pertinência dos estudados neste trabalho de investigação. Acrescentam-se evidências a factos já antes apurados, assim como se pretende enfatizar a oportunidade e controvérsia desta temática.

“Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (CE, 2001, pág. 12).

Organizações que pretendam saber mais sobre o impacto da RS na estrutura e na gestão, terão neste estudo uma possibilidade de ponto de partida para apurar alguns aspetos importantes. Esta informação é relativa à vertente interna, evidenciando-se como a RS pode ser um elo tão importante entre organização e colaborador.

## 1.2 Formulação do Problema e dos Objetivos

### 1.2.1 Problema de estudo

Determinados conhecimentos e experiências são adquiridos ao longo do tempo, tal como a educação a que se é sujeito, tenha ou não sido formal, que nos molda e torna naquilo que somos. Respeitar o que nos rodeia, sejam as pessoas, os objetos, a natureza, ou outros, são valores que exigem da nossa consciência algumas respostas e fundamentos relacionados com os problemas atuais da sociedade.

Opinar não é suficiente, é necessário agir e legar provas concretas, como planos, projetos, programas ou propostas de ações exequíveis que concebam forma à RS. Como existe a necessidade de se questionar sobre as intenções de algumas organizações e pessoas, e como existem algumas lacunas nesta área de investigação, enuncia-se o problema de estudo como sendo o seguinte: **De que forma as organizações com práticas de Responsabilidade Social Organizacional influenciam o compromisso e a motivação dos colaboradores?**

### 1.2.2 Objetivo geral

- Compreender de que modo as organizações, com práticas de Responsabilidade Social, influenciam o comportamento e atitudes dos colaboradores.

### 1.2.3 Objetivos específicos

- Analisar se os colaboradores têm a perceção de que a responsabilidade social pode ser um fator determinante para a o futuro da organização nas suas vertentes ambiental, social e económica;
- Compreender se o facto de se trabalhar numa organização socialmente responsável influencia os níveis de motivação e satisfação no trabalho, bem como o grau de empenhamento e o compromisso organizacional;
- Perceber que ações e boas-práticas os colaboradores valorizam, em termos de políticas e práticas de recursos humanos e evidências de clima de trabalho.

### 1.3 Metodologia

Como estratégia de investigação da presente dissertação, optou-se por um estudo empírico sobre a dimensão interna da RSO. Não existiu recurso a organizações nem a populações específicas para o estudo, apenas se colocou como requisito serem inquiridos indivíduos que estivessem na situação de “empregados”.

A presente investigação baseia-se num estudo empírico que pretende através dos dados alcançar e garantir novas informações e conteúdos que possam ser relevantes para as organizações no tema RS.

Pretende-se dar resposta ao problema de investigação através de um estudo de natureza quantitativa com recurso à utilização do inquérito por questionário. As justificações e resultados apresentados, tal como as questões colocadas, com alteração e inclusão de outras (Santos, 2010), torna-se na ferramenta adequada para a investigação.

O questionário foi aplicado a uma população estimada de 120 indivíduos entre 8 de dezembro de 2014 e 16 de março de 2015. A metodologia utilizada para recolha de dados é reconhecida como *snowballing*<sup>1</sup> dado que, é um modelo descontrolado, que pode chegar a qualquer indivíduo, por intermédio de outro, que deseje ajudar a propagar a investigação.

Uma análise descritiva-explicativa permite que se compreenda da melhor forma os objetivos propostos na investigação. Para tal, como ferramenta de tratamento de dados utilizou-se o SPSS<sup>2</sup> e o Excel<sup>3</sup> para complementar estatisticamente o estudo.

---

<sup>1</sup> Técnicas de amostragem não probabilística, onde indivíduos convidam outros a participar.

<sup>2</sup> © Copyright IBM Corporation and other(s) 1989,2013.

<sup>3</sup> Microsoft © Excel © 2013.

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

A presente investigação estruturou-se em quatro capítulos. O primeiro destes é composto pela revisão de literatura relativa ao conceito e problemática e às várias dimensões da RS, subdividiu-se da seguinte forma: a pertinência e os paradoxos da responsabilidade social; a responsabilidade social organizacional; a responsabilidade social organizacional em Portugal; a ética organizacional e individual; a responsabilidade social da organização com os colaboradores; as valias das práticas sustentáveis exercidas pela organização para os colaboradores; a importância dos recursos humanos e do clima de trabalho na responsabilidade social das organizações; os documentos de formalização da ética e responsabilidade social.

No segundo capítulo encontra-se a metodologia de investigação utilizada para o estudo e estruturou-se da seguinte forma: tipo de estudo; instrumento de recolha dos dados; procedimentos adotados; população e amostra e análise e tratamento dos dados.

No terceiro capítulo da investigação apresenta-se o estudo empírico com os resultados e a discussão dos resultados de toda a investigação. Dividiu-se este capítulo tendo como referências o objetivo geral e os objetivos específicos do estudo: análise de frequências; análise de perfil e inferências; cruzamento de dados; discussão dos resultados. Todos os subcapítulos sobre a análise de dados apresentam os resultados dos vários métodos, técnicas e testes estatísticos que permitem compreender a influência da RSO na motivação, na satisfação, no empenhamento, no compromisso e na vida pessoal do colaborador.

No quarto e último capítulo surge a conclusão da investigação, onde constam as principais conclusões obtidas no estudo e ainda as limitações e sugestões para investigação futura.

## 2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### 2.1 A Pertinência e os Paradoxos da Responsabilidade Social

A RS contextualiza o fazer com o fazer bem. E o fazer bem significa, fazer da melhor forma, mais rentável, menos prejudicial, com qualidade e com preceitos que envolvam sempre o bem-estar das partes interessadas.

“Os gestores das organizações, nomeadamente os responsáveis de recursos humanos dever-se-ão consciencializar de que as políticas de responsabilidade social podem representar preciosos aliados nas estratégias de desenvolvimento e de retenção dos seus recursos humanos. Uma aposta clara na complementaridade entre políticas de GRH (Gestão de Recursos Humanos) e de responsabilidade social, ou melhor, no desenvolvimento de políticas de GRH socialmente responsáveis, parece poder materializar em interessantes benefícios para a organização” (Gomes, Duarte & Neves, 2009).

É inerente que existam pressões e insatisfações, no entanto, nada impede que se tente realizar da melhor forma possível para responder e evitar a contestação. Tal como afirma Argandoña (2007), existem dois sentidos de RS, o primeiro recai como resposta às pretensões ou expectativas da sociedade e o segundo como obrigação exigida pela sociedade.

Em resposta a tais exigências, Zadek (2004), criou um modelo que tutela o caminho inicial da RS. Considerando que este para uma organização responsável deve ser composto por cinco passos: O Defensivo - “It’s not our job to fix it”, a Complacência - “We’ll do just as much as we have to”, a Administrativa - “It’s the business, stupid”, a Estratégica - “It gives us a competitive edge” e por fim a Civil - “We need to make sure everybody does it”.

“The trick, then, is for companies to be able to predict and credibly respond to society’s changing awareness of particular issues. The task is daunting, given, the complexity of the issues as well as stakeholders’ volatile sometimes underinformed expectation about business capacities and responsibilities to address societal problems” (Zadek, 2004).

Hipoteticamente, para que estas situações melhorem ou se alterem, aliar as organizações com a sociedade envolvente, em conjunto, aumentariam a probabilidade de dar uma resposta positiva a situações com alguma carência e debilidade. Apostar na informação e sensibilização pode ser uma alternativa sustentável para prevenir futuras irresponsabilidades sociais, bem como preparar indivíduos para um futuro sustentável.

“Corporations have long been criticized for irresponsible actions such as pollution, unfair treatment of employees and suppliers, selling shoddy products to consumers and a host of other activities” (Murphy & Schlegelmilch, 2013).

Existem casos de organizações que caminham de “braço dado” com a má imagem, evidenciando situações que por uma ou mais vezes, se revelaram ser negativas para a sociedade. No entanto, muitas outras continuam com a reputação limpa, mas quebram códigos de ética e de conduta recorrentemente. Conseguem contornar leis e princípios para rentabilizar ao máximo os seus recursos e proveitos em detrimento da RS.

## **2.2 Responsabilidade Social Organizacional**

### **2.2.1 Conceitos da responsabilidade social organizacional**

É um grande desafio tentar perceber o quanto teria que se recuar na história para se entender quando realmente se começou a discutir o conceito de *Corporate Social Responsibility* ou em português, Responsabilidade Social Organizacional (Carroll, 1999). O autor identifica alguns autores de referência antes da década de 50, mas considera que no campo académico, foi Howard R. Bowen em 1953, quem marcou o início de um período moderno na literatura da RSO.

Refere Carroll (1999), consolidando a informação anterior, que a primeira definição de RS, fora enunciada por Bowen em 1953, no livro *Social Responsibilities of the Businessman* e dizia o seguinte: “set forth initial definition of the social responsibilities of businessmen: It refers to obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society” (Carroll, 1999).

“There is an impressive history associated with the evolution of the concept and definition of corporate social responsibility (CSR). In this article, the author traces the evolution of the CSR construct beginning in the 1950s, which marks the modern era of CSR” (Carroll, 1999).

Não descurando a paternidade desta temática e a evidência de alguns gurus, parece ainda não existir uma definição consensual sobre RSO. O facto é que o conceito tem vindo a evoluir há décadas (McWilliams, Siegel e Wright, 2006), no entanto, o que para alguns pode ser socialmente responsável, para outros pode considerar ser-se socialmente irresponsável (Armstrong e Green, 2013).

Consensual ou não, a atualidade é recorrentemente brindada com ações que envolvem a RS. Autores com investigações mais recentes expressam as suas opiniões sobre as motivações que levam as empresas a enveredar por ações e práticas de RS.

Mercados extremamente saturados e clientes cada vez mais rigorosos, exigem equilibradamente mais das organizações que para atingir esses objetivos determinam diferentes meios. A CE (2001) refere que a RS é passível de se revestir com um valor económico direto. No entanto, Armstrong e Green (2013) sugerem que alguns críticos consideram este objetivo insuficiente, porque reconhecem que as organizações devem ter consciência e objetivos de cariz socialmente responsável. De qualquer modo, penalizações e incentivos governamentais podem ser indispensáveis para garantir que as organizações sigam este rumo.

O Livro Verde da Comissão Europeia de 2001 foi apresentado para dar resposta a diversas dúvidas de forma a sensibilizar e facultar informação sobre modos de promover a RSO. A Comissão Europeia considera que o Livro Verde é um objeto amplo e difuso criado para ser discutido a nível local, nacional e europeu.

Segundo Hernández, Suárez e Rey (2006), o Livro Verde incrementa um marco europeu para a RS das empresas, onde se define a RSO como a “integração voluntária, por parte das organizações, das preocupações sociais e ambientais nas suas operações comerciais e nas suas relações com os interlocutores”.

“O presente Livro Verde visa lançar um amplo debate quanto às formas de promoção pela União Europeia da responsabilidade social das empresas tanto a nível europeu como internacional e, mais especificamente, quanto às possibilidades de explorar ao máximo as experiências existentes, incentivar o desenvolvimento de práticas inovadoras, aumentar a transparência, bem como a fiabilidade da avaliação e da validação. Preconiza ainda uma abordagem baseada em parcerias mais estreitas, de modo a que todas as partes interessadas desempenhem um papel activo” (Comissão Europeia, 2001).

A CE (2001) informa que o Livro Verde convida todas as autoridades públicas, independentemente das dimensões organizacionais e do tipo de organizações, sejam elas PME (Pequena-Média Empresa) ou multinacionais. Manifesta também a inclusão de parceiros sociais, ONG (Organização Não Governamental), e outras partes e/ou pessoas interessadas. Todas com um objetivo comum que é “exprimam os seus pontos de vista sobre a forma de criar uma parceria para o desenvolvimento de um novo quadro para a promoção da responsabilidade social das empresas, levando em consideração tanto os interesses destas como de outras partes” (Comissão Europeia, 2001).

“Tem-se verificado uma preocupação crescente relativamente à necessidade das empresas apresentarem um papel ativo em questões sociais e ambientais, para além do seu necessário desenvolvimento económico (Santos, 2006).

Existem outros autores que focam as suas atenções na prática e no compromisso, envolvendo a ética como fator crucial na implementação e perseverança da RSO. Eis que, para Hernandez, Suárez e Rey (2006), a RSO pode definir-se como o conjunto de práticas organizacionais que derivam de compromissos éticos que as organizações estabelecem com os seus grupos de interesse, assim como o reconhecimento e integração dos mesmos nas suas operações, tanto no âmbito das preocupações sociais como do meio ambiente.

“A responsabilidade social das empresas é um conceito bastante complexo desenvolvido para empresas de grande dimensão e talvez não seja o termo mais apropriado para comunicar com as PME (Pequenas-Médias Empresas) e conseguir a sua adesão.” No entanto a Comissão Europeia criou um novo conceito conhecido como “o

espírito empresarial responsável<sup>4</sup> que associa o dinamismo e a atitude empresariais individuais necessários a criação e a gestão de uma pequena empresa com um sentido mais vasto das responsabilidades sociais, que frequentemente integra os valores pessoais do proprietário ou do gestor da PME” (CE, 2004).

É nos momentos de maior criticidade e infortúnio que emergem as maiores demonstrações de solidariedade e demonstrações de RS. Não só a título pessoal mas também empresarial, as organizações e os indivíduos demonstram grande carácter e humanismo ao cooperarem naquilo que lhes é possível.

“Within hours of the terrorist attack on New York and Washington, major corporations were donating money and services to help the victims. The services were directly connected to immediate needs: metal cutters and spreaders to aid the search for survivors, work boots, coffee, energy bars, and even aspirin. The sums donated were substantial—General Electric, Microsoft, Pfizer, and Daimler Chrysler each pledged \$10 million while AOL Time Warner, Cisco, duPont, and Merck pledged at least \$5 million” (Hess, Rogovsky & Dunfee, 2002).

Em 2011 a Comissão Europeia decidiu revigorar a sua estratégia sobre a RS, tendo como horizonte novos objetivos a cumprir segundo a Estratégia Europeia 2020. Deveu-se ao facto da crise económica ter provocado consequências dramáticas na dimensão social, tanto na confiança das organizações como dos clientes. Pretende-se que os esforços para promover a RSO compensem no crescimento sustentável, no comportamento responsável dos negócios empresariais e na empregabilidade duradoura (CE, 2011).

### **2.2.2 Dimensões da responsabilidade social organizacional**

Para se reconhecer a RSO como bem sucedida devem garantir-se evidências que vão para além de demonstrações externas e incluem a dimensão interna da organização para que

---

<sup>4</sup> A expressão “espírito empresarial responsável” foi introduzida pelo Programa das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA) no contexto da Agenda 21.

se reflita nos colaboradores e na sociedade. Necessita ser estável, credível, verdadeira e comprometida com o alcance dos padrões e metas estabelecidas.

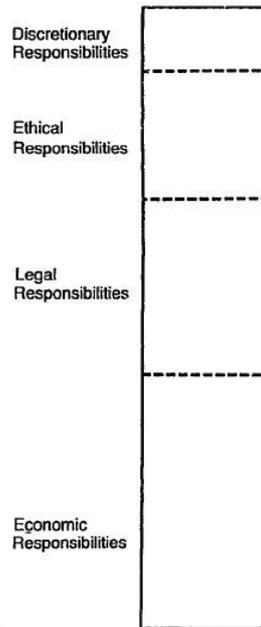
“CSR, by definition, addresses the relation of business to society, which necessarily involves questions about rights, justice, and how business affects human welfare” (Bauman & Skitka, 2012).

Investigadores como Henriques e Sadowsky (1999) sugerem que as organizações manifestem os seus comportamentos socialmente responsáveis, diretamente ao seu público-alvo e não à sociedade em geral. Crê-se que os autores façam esta afirmação com a ideia de que, passar a mensagem a um público específico torna-a mais fácil de se espalhar e transmitir para bem destes, dos grupos e das sociedades em que estão envolvidos.

Carroll (1991) adverte que para que a RSO seja aceite conscientemente, deve ser dividida de modo a que em toda a abrangência as responsabilidades sejam aceites. Deste modo, dividiu estas responsabilidades sociais que constituem a RSO em quatro categorias: económica, legal, ética e filantrópica. Acrescenta o autor que devem ser apresentadas através de uma pirâmide para que tomem a verdadeira relevância e assumam o seu espaço nas organizações.

Relativamente às quatro dimensões (Figura 1) enunciadas por Carroll (1979, 1999) é fundamental que se perspetive quais os componentes de cada uma. Na dimensão económica, considera-se que na RSO: é importante maximizar os lucros; ser competitivo; ser eficiente; ser consistentemente lucrativo. Na dimensão legal: é importante agir consoante as expectativas do governo e da lei; obedecer aos regulamentos; cumprir a lei; prover bens de acordo com os requisitos. Na dimensão ética: corresponder às expectativas e normas da sociedade; reconhecer normas morais adotadas pela sociedade; não comprometer normas em troca de objetivos; reconhecer que a integridade e a ética vão para além de leis e regulamentos. Por fim, na dimensão filantrópica é importante: corresponder às expectativas de caridade; participar em voluntariado nas comunidades locais; fornecer assistência a instituições educacionais; participar em projetos de voluntariado que aumentem a qualidade de vida das comunidades.

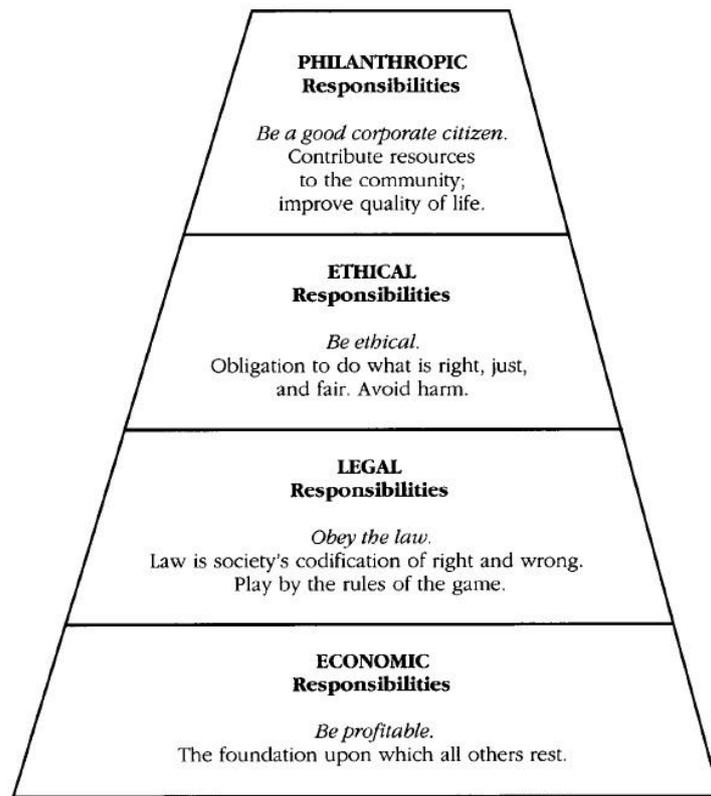
Figura 1 - Categorias da responsabilidade social



Fonte: Carroll (1979, pág. 499)

No seu modelo em pirâmide (Figura 2) o autor caracteriza a dimensão económica como sendo a base da sua pirâmide, onde na plenitude descansam sobre ela, associando esta dimensão à frase “sejam rentáveis”. Na dimensão legal, o autor tem implícito, “obedeçam à lei”, pois, “a lei é o código da sociedade que manifesta o que está certo ou errado”, rematando, “joguem o jogo segundo as regras”. No terceiro nível encontra-se a ética, produto da razão, do que está certo e é justo. E por fim, no topo da pirâmide refere-se a filantropia, que interpreta a contribuição de recursos à comunidade como sendo um catalisador de qualidade de vida, apelando-se para que se seja “um bom cidadão corporativo” (Carroll, 1991).

Figura 2 - A pirâmide da responsabilidade social organizacional



Fonte: Carroll (1991, pág. 42)

“For definition of social responsibility to fully address the entire range of obligations business has to society, it must embody the economic, legal, ethical, and discretionary categories of business performance. These four basic expectations reflect a view of social responsibility that is related to some of the definitions offered earlier but that categorizes the social responsibilities of business in a more exhaustive manner” (Carroll, 1979).

A Comissão Europeia desde a década de 90 que vinha exercendo pressão sobre as organizações sempre com o desejo de que estas fossem agentes ativos na natureza social, ambiental e económica. Em 2001, materializou este desejo no referencial do Livro Verde, que constituiu um marco concetual e metodológico para uma nova abordagem de RSO na perspetiva europeia. Foi efetivamente um marco histórico para a Europa, este Livro viria a ser crucial para o desenvolvimento e operacionalização da responsabilidade social (CE, 2001).

Cámaras (2006) em consonância com o Livro Verde (CE, 2001) enquadra as quatro categorias em apenas duas dimensões de RSO, a interna e a externa. Completa o autor que a

dimensão interna afeta os colaboradores em relação à segurança, higiene e promoção do capital humano, enquanto a dimensão externa contempla aspetos relacionados com a localização da organização no meio que se envolve e na sociedade em que atua.

“It is often observed that organizations do not communicate effectively to their employees on how the organizations are involved in activities related to economic, ethical, and philanthropic dimensions of CSR. It is suggested that organizations should use effective communication to inform and update employees on their CSR activities” (Lee, Kim, Lee & Li, 2012).

A dimensão interna da RSO é assimilada preferencialmente a temas relacionados com os colaboradores e a alguns aspetos da gestão de produtos segundo algumas exigências e características do meio ambiente. Classificam-se como sendo as seguintes: gestão de recursos humanos; saúde e segurança no local de trabalho; adaptação à mudança; gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais. O segundo bloco de aspetos integrantes da RSO são referentes à dimensão externa da organização e são considerados os seguintes: comunidades locais; parceiros, fornecedores e consumidores; direitos humanos; problemas ecológicos mundiais (CE, 2001; Cámaras, 2006).

### **2.2.3 Evidências da responsabilidade social organizacional**

Segundo Pinillos e Fernández (2011) as grandes organizações ecoam RSO, no entanto, a ênfase é em grande parte dedicada à comunicação, às relações institucionais e à imagem. Este esquema está sujeito a diversas consequências, tais como: consequências organizativas, orçamentais, de gestão, estruturais e de comunicação.

Dadas as circunstâncias, Ali, Rehman, Ali, Yousaf e Zia (2010), sondaram que, alguns investigadores estão a avisar as organizações para considerarem os montantes despendidos na RSO como investimento e não despesa. As organizações aperceberam-se dos benefícios multifacetados da RSO, prestando atenção à importância desta em todas as esferas da estratégia de negócio. As organizações estão a usar a RSO para fortalecer e fidelizar relações com os diferentes *stakeholders*<sup>5</sup>, incluindo clientes, investidores, governo, fornecedores e

---

<sup>5</sup> Parte interessada ou interveniente.

colaboradores. Estas relações fortes garantem às organizações conflitos mínimos e lealdade total dos *stakeholders*.

“The concept of increasing corporate wealth is now vanishing against the broader concept of organizational success. Today the most important matter for corporations is sustainable growth, especially in the era of global recession” (Ali *et al.*, 2010).

Existem determinadas envolventes que podem ser críticas no alinhamento com a RS, envolvendo tipos de processos que carecem de uma certa importância no que respeita a conectar estratégias organizacionais com a RS. “É provável que a atenção crescente dada à RSO pelos gestores se deva à consciencialização de que esta pode trazer vários benefícios às organizações” (Granada & Simões, 2011).

Hatch e Schultz (2001), destacam que uma das principais preocupações de uma organização aquando a construção de uma marca corporativa forte, é quando emerge a necessidade do alinhamento estratégico, da cultura e reputação.

Lee, Park e Lee (2013), assumem que segundo alguns investigadores académicos e práticos, há vários fatores que afetam a aplicação estratégica da RS. São elas, o alinhamento com o negócio e cultura organizacional, bem como a sinceridade e as necessidades sociais.

A RSO tem um desígnio único, no entanto, as organizações não a praticam com a mesma finalidade. É difícil apontar ou desvendar quais são as ações de RS que são verdadeiramente empenhadas no bem e não em políticas ou estratégias de *branding*<sup>6</sup>, com o intuito de apenas passar uma dupla mensagem. No entanto, praticá-las já é um princípio. Na atualidade, debate-se o propósito da RS das organizações e questiona-se qual será o objetivo principal destas, pois, responder às necessidades da sociedade parece ser ultrapassado pela necessidade de rentabilizar ao máximo os proveitos.

Pinillos e Fernández (2011) deliberam que, nestes anos em torno da RSO se gerou um “efeito halo” associado aos programas sociais e à filantropia organizacional, efeito que “sequestrou” a sua verdadeira natureza. Creem que, tanto tempo depois de lançado o Pacto

---

<sup>6</sup> Representatividade de uma empresa, produto ou serviço. Logo, slogan e identidade visual.

Mundial<sup>7</sup>, os meios de comunicação, as organizações e a opinião pública percebem que a RSO está vinculada basicamente à filantropia como alavanca de construção e melhoria de imagem. Existem sérias dúvidas que este conceito possa abandonar esse efeito halo e incorporar-se como uma alavanca de criação de valor no *core business* das organizações.

“Accordingly, CSR is linked with the idea of “doing good.” However, beyond “doing good,” corporations also have the responsibility for “avoiding bad” in order to prevent corporate social irresponsibility (CSI), such as cheating customers, violating human rights, or damaging the environment. Thus, CSR entails both “doing good” and “avoiding bad” (Lin-Hi & Müller, 2013).

É considerado um problema organizacional ações socialmente responsáveis serem realizadas ou confundidas como sendo apenas um projeto e não parte integral da estratégia e valor das mesmas (Hassan, 2007).

Existem modelos e teorias consolidadas – *Stakeholder Theory & Social Identity Theory* – (ver capítulo 2.5.3) no mundo da RS que apoiam a criação, decisão e implementação da mesma, procurando sempre dar resposta às verdadeiras necessidades, asseveradas e baseadas em padrões, leis e regras.

“In recent years, the term CSP (Corporate Social Performance) has emerged as an inclusive and global concept to embrace corporate social responsibility, responsiveness, and the entire spectrum of socially beneficial activities of businesses. The focus on social performance emphasizes the concern for corporate action and accomplishment in the social sphere” (Carroll, 1991).

Granada e Simões (2011), asseguram que, as dimensões: económica e legal, são “exigidas” pela sociedade, pois mesmo que se considere a organização como uma unidade básica envolvida na sociedade, mesmo orientada para o lucro, deve respeitar a legalidade que assegura o cumprimento da sua missão. Relativamente à dimensão ética, a sociedade, ainda que nem tudo seja exigido por lei, espera que a organização cumpra e seja socialmente responsável. A dimensão filantrópica, conscientemente não é de todo exigida pela sociedade, mas é desejada

---

<sup>7</sup> O Pacto Mundial é uma iniciativa voluntária, a qual as empresas se comprometem em alinhar as suas estratégias e operações com dez princípios universais assentes em quatro temáticas: direitos humanos; *standards* laborais; meio ambiente; anticorrupção.

e plausível de acontecer. É como um bônus à carência da sociedade pelo desejo do que é socialmente correto. Todavia, apenas o gestor ou o empresário pode julgar esta dimensão.

Alguns conceitos são contraproducentes e inibem a realidade da RSO. Deste modo, é importante não esquecer que a RSO está associada ao que é eticamente correto na totalidade das suas vertentes: ambiental, económica e social.

Lee *et al.* (2012) avançam que, a RSO é um termo fundamentado na perspetiva de que as empresas devem contribuir direta ou indiretamente para a sociedade através de comportamentos socialmente responsáveis e/ou prática de ações que promovam algo positivo ou um bem-estar social.

Se ações com notoriedade, mesmo que com as melhores das intenções intercedam do pior jeito, ter-se-á a garantia que inevitavelmente a situação se propagará. Situações erradas têm por normalidade superar fronteiras que o bem tem dificuldades para alcançar.

No contexto da RSO, se uma organização fracassar no que concerne à lei ou a padrões éticos que assumiu, como por exemplo um escândalo que a envolva, geralmente irá chamar mais atenção às pessoas e terá uma influência negativa sobre estas. Em contrapartida, atividades arbitrárias positivas, tais como filantropia e esforços para sensibilizar a sociedade não serão tão notórias, dizem Lange e Washburn (2012).

#### **2.2.4 Vertente ambiental, social e económica**

No *Committee for Economic Development*<sup>8</sup> (1971 citado por Carroll, 1979) foi definida uma das primeiras abordagens sobre o espectro das preocupações económicas e não económicas no âmbito da RS. Chamaram-lhe “três círculos concêntricos” composto por um círculo interior (vertente económica), um círculo intermédio (vertente social) e um círculo exterior (vertente ambiental).

---

<sup>8</sup> O *Committee for Economic Development of The Conference Board (CED)* é uma organização sem fins lucrativos, não partidária de políticas públicas.

“The inner circle includes de clear-cut basic responsibilities for the efficient execution of the economic function – products, jobs, and economic growth. The intermediate circle encompasses a responsibility to exercise this economic function with a sensitive awareness of changing social values and priorities: for example, with respect to environmental conservation, hiring, and relations with employees. The outer circle, outlines newly emerging and still amorphous responsibilities that business should assume to become more broadly involved in actively improving the social environment” (Committee for Economic Development, 1971 citado por Carroll, 1979).

Transmitem-nos Adams e Frost (2008) que a sua integração das vertentes nas organizações, pode despoletar alguma resistência, mas a importância destas é indiscutível a par da ética e da sustentabilidade nas organizações.

“É cada vez maior o número de empresas europeias que promovem estratégias de RS como reação a diversas pressões de natureza social, ambiental e económica. Pretendem, assim, dar um sinal às diversas partes interessadas com as quais interagem: trabalhadores, acionistas, consumidores, poderes públicos e ONG. Ao procederem desta forma, as empresas estão a investir no seu futuro e esperam que este compromisso voluntário contribua para um aumento da sua rentabilidade” (CE, 2001).

A CE (2001) através da elaboração do Livro Verde, transmite a necessidade e urgência de alargar fronteiras e horizontes através do diálogo social e de instrumentos que tornem possível a melhoria do desempenho social e ambiental das empresas. Sublinham que a sensibilização de gestores e trabalhadores, de programas de formação e de orientação do desempenho social e ambiental, tal como os sistemas de gestão estratégica devem ser integrados nas preocupações económicas, sociais e ambientais.

“Public commitments to sustainability are becoming increasingly common in the corporate world. These commitments are often reflected in formal policies that oblige a company to pursue progress in economic, environmental, and social domains” (Searcy & Buslovich, 2014).

Este trinómio da RS, alcança uma grande área de intervenção das organizações. São três vertentes que se refletem numa organização e que espelham a realidade desta. A sua

benevolência pode não resgatar fundos e lucros mas denegri-las pode acarretar sérias consequências para os seus futuros propósitos.

Alguns autores consideram que a RSO é um conjunto de ações e políticas específicas de contexto organizacional que têm em conta as expectativas dos *stakeholders* e do “triple bottom line” do desempenho económico, social e ambiental (Aguinis e Glavas, 2012; Rupp, Williams e Aguilera, 2010). Embora a definição de RSO se refira a ações e políticas de organizações, estas, acabam por ser influenciadas e implementadas por intervenientes na totalidade dos níveis da sua análise (Aguinis e Glavas, 2012).

### **2.3 Responsabilidade Social Organizacional em Portugal**

Apreciou-se nos últimos tempos um acréscimo e uma maior envolvimento por parte de alguns investigadores na área da RSO. É de louvar não só o seu trabalho, mas também o de algumas organizações e associações concebidas apenas para suportar e apoiar aquelas que pretendem tornar-se socialmente responsáveis.

Rego, Moreira e Sarrico (2003) realizaram um estudo que analisou diversos aspetos que podem influenciar a RS. Referiram itens como os códigos de conduta, as relações com os diversos *stakeholders*, os mecanismos de avaliação ou até mesmo a influência da União Europeia neste tema. Os resultados deste estudo permitiram concluir que as organizações portuguesas estão sensíveis e recetivas a este tema tão relevante.

“Em Portugal, o tema da RSE (Responsabilidade Social Empresarial) também tem vindo a adquirir estatuto maior. É progressivamente mais numerosa a quantidade de empresas que perfilham códigos de conduta, que buscam certificação ambiental, que prosseguem objectivos sociais” (Moreira, Rego & Gonçalves, 2003).

Seabra (2012) considera que o atual estágio de divulgação da RS em Portugal depende de diferentes agentes: das empresas e associações de empresas, dos institutos públicos, das entidades da sociedade civil e da perceção do cidadão.

Numa perspetiva mais concreta, neste capítulo destaca-se aquilo que se tem vindo a realizar em Portugal, considerando algumas associações e autores de renome que garantiram destaque e influência nesta área de investigação. Utilizam-se os agentes identificados por Seabra (2012) nos próximos subcapítulos, como exemplo da realidade em Portugal.

A disponibilidade dos portugueses para se envolverem em causas sociais está também patente nas conclusões de um estudo elaborado pela empresa Granu Azul<sup>9</sup> (ideias Spirituc) e pelo Giem ISCTE (Instituto Universitário de Lisboa). Para uma amostra de 771 entrevistas válidas a cidadãos residentes em Portugal continental, o estudo concluiu que mais de 50% dos cidadãos afirmaram colaborar com organizações não-governamentais e que 76,3% dos cidadãos afirmaram costumes em contribuir para peditórios e campanhas de organizações não-governamentais (Spirituc, 2004 citado por Seabra, 2012).

Existe a narrativa de que o português é um povo solidário e que mesmo deparando-se em situações de dificuldade e instabilidade na sua vida, ajuda o próximo e aproxima-se de causas e movimentos de cidadania ativa. Este estudo também pretende, através de uma pergunta direta, desmistificar se é realmente verdade.

### **2.3.1 Empresas e associações de empresas**

Derivado da constante pressão e menção à RS em Portugal, denota-se uma crescente e notória perceção do envolvimento de algumas organizações. No entanto, carece ainda em alguns aspetos, comparada com a realidade internacional.

“No que respeita ao relato da responsabilidade social, sendo crescente o número de empresas que publica relatório sobre a temática, esta prática não é ainda muito expressiva quando comparada com outras realidades internacionais. Numa primeira fase as empresas optavam por incluir no seu relatório financeiro anual um capítulo dedicado ao tema, relatando essencialmente aspetos relacionados com as suas “boas-práticas” no domínio externo” (Seabra, 2012).

---

<sup>9</sup> Consultores de Marketing.

Dada a situação emergente da RS, tomaram-se iniciativas para se formarem algumas associações especialistas em Portugal, que atualmente reiteram uma responsabilidade muito importante no papel que desempenham e na posição que tomam:

**BCSD Portugal** (Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável):

“É uma organização de líderes empresariais com uma visão de futuro, que propõe galvanizar a comunidade empresarial para criar um mundo que seja sustentável para as empresas, para a sociedade civil e para o ambiente” (<http://www.bcsdportugal.org/bcsd-portugal/quem-somos> acessado: 03 de abril de 2014).

O BCSD detém um total de 100 membros, pertencentes a grandes empresas nacionais que representam cerca 15% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. Foi fundado em Outubro de 2001 pela Cimpor, grupo Portucel Soporcel, Sonae e mais 33 empresas. É membro da rede mundial WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), instituída em 1992 na Cimeira do Rio 92. O WBCSD é considerado a maior organização empresarial internacional na área do desenvolvimento sustentável.

**GRACE** (Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial):

Tem como missão a “reflexão, promoção e desenvolvimento de iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial” ([http://www.grace.pt/sobre\\_o\\_grace/missao](http://www.grace.pt/sobre_o_grace/missao) acessado: 03 de abril de 2014).

GRACE foi iniciado dia 25 de fevereiro de 2000, oriundo de um aglomerado de empresas sendo a maioria destas multinacionais: FLAD, PEC, BP, IBM, INAPA, McDONALD’s, XEROX, Fátima Fonseca e João Mourão. Para ser associado GRACE, o requisito de entrada é comum entre as organizações, deve aprofundar o papel do setor empresarial no desenvolvimento social. Nesta área considerou-se um projeto pioneiro em Portugal destacando-se também, pela finalidade não lucrativa.

Dia 16 de Dezembro de 2009, o GRACE e a **RSE Portugal** uniram-se via celebração protocolar, formando uma única entidade a partir desse momento.

Desde 2005 o GRACE foi responsável pela edição de 11 publicações. Destacam-se as seguintes:

1. Como mobilizar as empresas para projetos sociais? (2014);
2. Guia para a Promoção do Envelhecimento Ativo e da Solidariedade entre Gerações no Contexto Empresarial. (Novembro, 2013);
3. Estudo “Olhar para o Futuro – Uma nova reflexão sobre responsabilidade social corporativa”. (Maio, 2013);
4. Economia Verde 2020. Desafios e Oportunidades para as Empresas. (Dezembro, 2012);
5. Aprender a Crescer – Voluntariado contado às crianças. (Junho, 2012);
6. Primeiros Passos – Guia Prático para a Responsabilidade Social das Empresas. (Dezembro, 2011);
7. As organizações, a diversidade e a inclusão. (Dezembro, 2010);
8. As empresas pela educação. (Setembro, 2006);
9. Como implementar projetos de voluntariado empresarial. (Maio, 2006);
10. As empresas e os objetivos de desenvolvimento do milênio. (Outubro, 2005);
11. A integração de pessoas com deficiência na empresa. (Maio, 2005).

Fonte: Apresentação Institucional GRACE 2014.pdf Acedido a: 03 de Abril de 2014

#### **RSO PT (Rede Nacional de Responsabilidade Social):**

Tem como “missão prioritária trabalhar as diferentes dimensões da RS criando e tratando indicadores, realizando e divulgando estudos, promovendo formação e campanhas de informação e sensibilização. Promover a convergência e disseminação de conhecimentos e práticas de RSO é o seu grande desafio, sendo que para o efeito prevê a disponibilização de ferramentas de diagnóstico, de planeamento, de implementação, de avaliação e de monitorização da Responsabilidade Social” (<http://www.rsopt.com/iri/portal/rsopt?NavigationTarget=navurl://051eb50c529e719dc7252da3f9ef70a4> acedido: 03 de abril de 2014).

A RSOPT nasceu, no âmbito do Programa de Iniciativa Comunitária **EQUAL**<sup>10</sup> entre 2006 e 2007, cujos objetivos envolviam parcerias com empresas, associações, institutos públicos, universidades, IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), ONG, entre outras de desenvolvimento, operacionalização e incorporação de conceitos e ferramentas de RS nas organizações. Data-se a origem em Novembro de 2008 e na atualidade contabilizam-se 276 membros e parceiros.

A RSOPT e os seus associados regem-se por 10 princípios que correlacionam entre a missão e a visão: Ética e transparência, direitos humanos fundamentais, boa governança, diálogo com as partes interessadas, criação de valor, gestão de recursos humanos, diversidade e igualdade, proteção e gestão ambiental, desenvolvimento das comunidades locais e marketing responsável.

A Rede está organizada em diferentes grupos de trabalho para intervir nas seguintes áreas temáticas: Autarquias, comunicação e marketing, educação, empreendedorismo responsável, igualdade de género e observatório (<http://www.rsopt.com/iri/portal/rsopt?NavigationTarget=navurl://336b8ceeee3b7e73555c52f335664404> acedido: 03 de abril de 2014).

Com uma regularidade anual, os associados reúnem-se num fórum para discutir a atualidade da responsabilidade social. No dia 10 de abril de 2014, foi em Évora, onde decorreu uma sessão aberta pela manhã e um encontro entre os associados pela tarde.

Para além da RSO PT, a **EQUAL** lançou vários projetos em rede que envolveram algumas entidades na sua conceção:

- Projeto EQUAL “Acção na Conciliação Família – Trabalho”;
- Projeto EQUAL “RSO-MATRIX”;
- Projeto EQUAL “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”;
- Projeto EQUAL “Ser PME Responsável”.

---

<sup>10</sup> Destina-se a eliminar os fatores que estão na origem das desigualdades e discriminações no acesso ao mercado de trabalho.

### 2.3.2 Entidades da sociedade civil

Provenientes de diversos organismos da sociedade civil, que promovem debates e encontros sobre a RS ou desenvolvimento sustentável (Seabra, 2012):

#### **ACEGE** – Associação Cristã de Empresários e Gestores

“A mensagem central da ACEGE é directa: adoptemos o princípio do amor ao próximo como critério de gestão empresarial. Parece absurdo, inaplicável, místico ou ridículo. Mas não é: significa tratar os outros como gostaríamos de ser tratados se estivéssemos no lugar deles” (<http://www.acege.pt/mensagem-do-presidente> acedido: 09 de março de 2015).

A ACEGE é uma associação de empresas que entre si partilham valores cristãos e a doutrina da Igreja que os exprime. Procuram aplicar estes ensinamentos no desenvolvimento da sua vida profissional. A sua missão é “inquietar e mobilizar as consciências das pessoas” e pretende ser reconhecida como uma “referência moral na sociedade portuguesa contribuindo através de uma atitude frontal de afirmação e esclarecimento”.

#### **AIP** – Associação Industrial Portuguesa – Fórum Responsabilidade Social das Organizações e Sustentabilidade

Há cerca de 10 anos que a AIP (Associação Industrial Portuguesa) iniciou algo surpreendentemente positivo em Portugal, denominado por um fórum específico para abordar o tema da RSO e sustentabilidade:

- 1º Fórum: 11 e 12 de outubro de 2005 - Centro de Congressos de Lisboa – *“Venha mostrar aos portugueses porque é socialmente responsável e deve assim merecer a sua confiança e preferência!”*;
- 2º Fórum: 8 e 9 de novembro de 2006 - Feira Internacional de Lisboa – *“Nova Ordem Mundial: Novos Riscos Novos Valores”*;
- 27 e 28 de novembro de 2008 - Centro de Congressos de Lisboa – *“Mercados Sustentáveis e a Ética nos Negócios”*;
- 21 e 22 de outubro de 2010 - Centro de Congressos de Lisboa – *“Redes de Valor”*.

Foram quatro os fóruns já realizados até há data. Com o apoio de associações como o BCSD, o GRACE, a RSOPT e de algumas empresas com compromissos na RSO, na filantropia, ecologia, ou outras.

#### **APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial**

“Promover a Ética e a Responsabilidade Social nas empresas e outras organizações, de modo a estimular a correspondente definição e implementação de políticas e modelos de governo organizacional visando o acréscimo de competitividade e rentabilidade através de boas práticas de gestão no quadro da sustentabilidade humana, ambiental e económica do modelo de desenvolvimento adoptado.” ([www.apee.pt/apee/missao](http://www.apee.pt/apee/missao) acedido: 09 de março de 2015).

A APEE desenvolve diversas atividades, intervenções, incentivos, ações de sensibilização e de formação junto do tecido empresarial em formato: de investigação e desenvolvimento; sensibilização e formação; atividade de normalização na APEE.

### **2.3.3 Institutos públicos e órgãos de consulta**

#### **CES – Conselho Económico e Social**

“O CES é um órgão constitucional de consulta e concertação social tendo por principais objetivos a promoção da participação dos agentes económicos e sociais nos processos de tomada de decisão dos órgãos de soberania, no âmbito de matérias socioeconómicas, sendo, por excelência, o espaço de diálogo entre o Governo, os parceiros sociais e restantes representantes da sociedade civil organizada.” ([www.ces.pt/42](http://www.ces.pt/42) acedido: 09 de março de 2015).

O CES (Conselho Económico e Social) é “um órgão de consulta e concertação no domínio das políticas económicas e social, participa na elaboração das propostas e dos planos de desenvolvimento económico e social”. Dele fazem parte: o governo; empregadores; trabalhadores; representantes dos governos regionais e locais; interesses diversos;

personalidades de reconhecido mérito (Artigo 92º - Lei Constitucional Nº 1/97 de 20 de Setembro).

**ACT – Autoridade para as Condições de Trabalho**

“A Autoridade para as Condições do Trabalho é um serviço do Estado que visa a promoção da melhoria das condições de trabalho em todo o território continental através do controlo do cumprimento do normativo laboral no âmbito das relações laborais privadas e pela promoção da segurança e saúde no trabalho em todos os sectores de actividade privados.” ([http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/SobreACT/QuemSomos/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/SobreACT/QuemSomos/Paginas/default.aspx) acessado: 09 de março de 2015).

A ACT promove a contínua melhoria das condições de trabalho através de: fiscalização do cumprimento das normas em matéria laboral; promoção de políticas de prevenção dos riscos profissionais; controlo do cumprimento da legislação relativa à segurança e saúde no trabalho ([http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/SobreACT/QuemSomos/Missao/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/SobreACT/QuemSomos/Missao/Paginas/default.aspx) acessado: 09 de março de 2015).

## **2.4 Ética Organizacional e Individual**

A responsabilidade será ética se gerar deveres nos indivíduos. Do mesmo modo, para que a RSO se aceite como responsabilidade ética, deve fundar-se numa conceção da ética capaz de gerar autonomamente normas obrigatórias para os agentes, tal como normas “que dependem do nosso interesse para viver uma boa vida humana, com modelos e ideais humanos exequíveis” (Argandoña, 2007).

### **2.4.1 Ética organizacional**

Um estudo de referência do autor Somers (2001 citado por Granada e Simões, 2011), identificou uma dupla associação da existência de códigos de ética. Uma com maior implicação organizacional e outra com três dimensões de RS: As responsabilidades económicas, éticas e

filantrópicas. Com esta associação sugere-se que se poderá constituir outro incentivo organizacional com repercussões ao nível da ética individual. Compreender se a organização atua de uma forma socialmente responsável e valoriza as regras de conduta ética, pode sagrar-se “um reforço da vinculação organizacional dos indivíduos e, eventualmente, um suporte à conduta ética individual” (Granada e Simões, 2011).

“Durante mucho tiempo, ética y empresa han sido conceptos que se han movido en planos de la realidad distintos. La ética se ha vinculado con la subjetividad, con lo que cada uno cree que está bien o mal. (...) O incluso, como el arte de hacer las cosas bien desde todos los puntos de vista posibles. La empresa, por el contrario, se ha concebido como un ente objetivo, siendo una institución ligada al beneficio, y por tanto, que requiere de criterios económicos y no morales. Hoy en día la situación ha evolucionado. Congresos, conferencias o medios de comunicación se ocupan de nuevo de unir las palabras ética y empresa, en concreto al hablar de la *ética empresarial*” (López & Soriano, 2002).

Os autores Valentine e Fleischman (2008) referem que a ética organizacional é a adoção de padrões éticos desejados e práticas de negócio. Algumas organizações promovem uma cultura/clima ético para estabelecer valores positivos que influenciam as crenças e ações éticas dos colaboradores que integram a organização. Outras organizações formalizam a ética organizacional com códigos que apresentam valores éticos e exigências comportamentais. Enquanto, tantas outras desenvolvem formação especializada para dar aos colaboradores orientação sobre a ética. Independentemente dos programas utilizados, a motivação e o propósito comum, será melhorar o desempenho organizacional dos colaboradores no que concerne à responsabilização ética dos mesmos.

Granada e Simões (2011), expressam que, atualmente com alguma regularidade, surgem escândalos financeiros, de conduta menos ética, exercidos por grandes e prestigiados líderes de organizações de renome mundial. Sublinham ainda, que estas situações emergem de casos em que os responsáveis se regem “pela amoralidade ou mesmo pela imoralidade”. A dimensão pragmática que estas situações alcançam, acaba por não prejudicar apenas a organização, reputação de produtos e marcas, mas também o ambiente interno, prejudicando diretamente os seus colaboradores e as partes envolvidas.

## 2.4.2 Ética individual

Peterson (2004) afirma que, a relação entre o clima ético e as atitudes de trabalho, normalmente se revêem como apoio para a teoria da justiça organizacional. Segundo este ponto de vista, os colaboradores que entendem como a sua organização é eticamente correta, esperam ser respeitados do mesmo jeito, ou seja, de modo justo e ético. É adequado esperarem-se atitudes positivas vindouras destes colaboradores, ao contrário daqueles que enxergam a sua organização a reger-se de forma contrária e adversa aos princípios éticos.

A organização é um pouco responsável pela demagogia aplicada nas ações e processos que envolvem pessoas e bens. Se o seu exemplo for verdadeiro, os envolvidos reagem positivamente, mesclando-se com a imagem da organização, logrando até, aumentar a afetividade e o instinto de proteção em situações que envolvam a organização e/ou a sua imagem em controvérsia ou dúvida.

As organizações podem beneficiar da consciência obtida pelos colaboradores em relação aos valores da cultura organizacional, o que pode suscitar correlação com os seus padrões éticos e ambições (Lee *et al.*, 2013). Essa abordagem necessita confiabilidade organizacional nos seus esforços estratégicos, tal como, na comunicação dos seus valores e visões para influenciar a reputação da organização, especialmente no que está relacionado com a RSO (Lee *et al.*, 2013).

“Business ethics survey research reveals that individuals often report conflicts between their personal ethical standards and the interests of the company for which they are employed” (Mudrack & Mason, 1996).

Um estudo de Granada e Simões (2011) demonstra que a RSO pode ser um elo de ligação de todos os *stakeholders* organizacionais em torno de valores comuns. De tal modo que, é importante considerar o impacto da RSO não só no ambiente externo, evidentemente, pois os atores organizacionais carecem de uma grande necessidade no contexto da ética individual. Se esta ideologia conquistar espaço, deverão ser realçadas as práticas internas organizacionais, tal como se sucede na atualidade com as iniciativas externas.

## **2.5 Responsabilidade Social da Organização com os Colaboradores**

### **2.5.1 A importância da responsabilidade social organizacional para com os colaboradores**

Duarte e Neves (2011b) asseveram que, recentemente as atitudes e percepções dos atores organizacionais sem cargos de gestão, começaram a ser estudadas com mais frequência, reconhecendo a importância crítica que estes indivíduos têm para a implementação das práticas de RS definidas pela organização.

“Where corporate social responsibility policies induce managers to harm their firms, CSR is likely to lead to social irresponsibility in the form of penalties imposed on people who have done no harm and in the form of distortions in the allocation of resources. Moreover, when governments force firms to allocate resources in particular ways, for example in response to lobbying by the sustainability movement, they are confiscating property rights (...) Firms might adopt policies in order to encourage their employees to act responsibly and to avoid acting irresponsibly” (Armstrong & Green, 2013).

“There is a tendency for CSR activity to migrate from group volunteerism to individual volunteerism as CSR attains strategic status and is institutionalized in the organization (...) The group-to-individual transition can also serve as an indicator that voluntary activities can be standardized and routinized in the organization, in contrast to the special projects style of activities that characterize earlier phases” (Sharp & Zaidman, 2010).

Pouco é sabido sobre a influência das práticas socialmente responsáveis nos colaboradores. Conhecida é a grande importância que a RS tem vindo a tomar na última década, altura em que atraiu diversos investigadores que aprofundaram o tema e a discussão. Fizeram jus os autores Collier e Esteban (2007), que afirmaram existir pelo menos dois tipos de fatores que influenciam a cooperação dos colaboradores nas iniciativas socialmente responsáveis. O primeiro é “contextual”, significa que nas organizações com RS proactiva nas suas estratégias, existirá uma cultura e clima organizacional alinhados com iniciativas e políticas socialmente responsáveis, integradas nos seus processos e modelos de negócio. Assim, quando a organização é socialmente responsável, cria um contexto positivo em que os atuais e potenciais

colaboradores avaliam positivamente a organização (Williams e Bauer, 1994). O Segundo fator é “perceptual”. As políticas e iniciativas de RS ajudarão os colaboradores a sentir-se bem em relação a eles próprios porque estes, alinham a sua identidade pessoal com a da organização, aumentando a sua moral e, proporcionalmente a sua própria imagem (Ashforth e Mael, 1989; Lee *et al.*, 2012).

### **2.5.2 Oportunidades que a responsabilidade social desencadeia**

O primeiro passo para entender o possível impacto da RSO nos colaboradores é considerar porque é que a RSO pode representar uma oportunidade única para influenciar positivamente a percepção dos atuais colaboradores daqueles que poderão vir a ser potenciais colaboradores interessados (Bauman e Skitka, 2012).

*“Corporations are people, my friend!”* (Mitt Romney, 2011).<sup>11</sup>

Gomes *et al.* (2009) constataram que, a percepção dos colaboradores no que toca ao envolvimento da organização em práticas socialmente responsáveis, promove um desenvolvimento positivo e fortalece a implicação dos trabalhadores com a organização.

“We identify four psychological routes through which CSR can impact employees’ relationships with their company. Specifically, we outline how CSR can reassure concerns about safety and security, provide positive distinctiveness and enhance social identity, symbolize commitment to important values and engender a sense of belongingness, and add meaning and provide a greater sense of purpose at work” (Bauman & Skitka, 2012).

Bauman e Skitka (2012) afirmaram ser o momento ideal para os investigadores de comportamento organizacional participarem ativamente neste tema, pesquisando junto dos colaboradores. Deste modo, têm a possibilidade de construir teorias de nível individual, procurando, quando, porquê e como a RSO afeta os colaboradores. Avançam ainda Bauman e

---

<sup>11</sup> Campaign stop at the 2011 Iowa State Fair (presidential candidate).

Skitka (2012), que esta necessidade urge devido ao facto da opinião dos colaboradores poder ser representativa da dos restantes *stakeholders*.

### 2.5.3 Teoria dos *stakeholders* e teoria da identidade social

Armstrong (2009), com base na *Stakeholder Theory* de Freeman (1984), refere que os gestores devem satisfazer uma variedade de elementos tais como: colaboradores, clientes, fornecedores e organizações comunitárias locais, que se consideram ser aqueles que podem influenciar os resultados de uma organização.

“Stakeholder theory begins with the assumption that values are necessarily and explicitly a part of doing business. It asks managers to articulate the shared sense of the value they create, and what brings its core stakeholders together. It also pushes managers to be clear about how they want to do business, specifically what kinds of relationships they want and need to create with their stakeholders to deliver on their purpose” (Freeman, Wicks & Parmar, 2004).

Segundo Lee *et al.*, (2012), destaca-se na totalidade dos *stakeholders*, os colaboradores, pois são uma parte verdadeiramente relevante nas organizações. Não só porque determinam a qualidade dos produtos/serviços mas também porque a sua satisfação está proporcionalmente associada ao seu desempenho.

“We view that CSR activities have an impact on these stakeholder groups, and employees are one of the important groups we need to apprehend in terms of how they are influenced by the corporation’s CSR activities” (Lee *et al.*, 2012).

A *Stakeholder Theory* não tem objetivos globais ou explicativos. Ao invés, pretende ser útil no fornecimento de ferramentas. Usando-se a mesma linguagem dos *stakeholders*, torna-se mais fácil para os gestores e teóricos perceber se a ética empresarial está integrada do que estar constantemente em conflito (Freeman, Rusconi, Signori e Strudler, 2012).

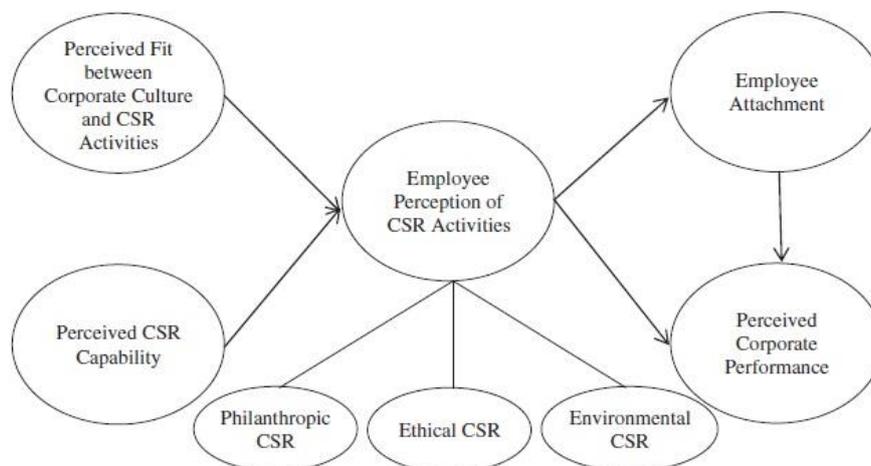
“What is necessary, therefore, is a stakeholder model where “societal constituents are presented not as secondary actors who play a subservient role to

“primary” economic transaction-based stakeholders but as empowered, engaged, culturally adept social actors who present to corporations a range of conflicting societal and economic interests” (Handelman, 2006 citado por Crane & Ruebottom, 2011).

A *Social Identity Theory* sugere que os colaboradores manifestam orgulho ao serem identificados como parte de uma organização, que na sociedade envolvente tem uma boa reputação devido às suas práticas socialmente responsáveis (Lee *et al.*, 2013). Na Figura 3, está bem patente o modelo conceitual da *Social Identity Theory* (Lee *et al.*, 2013).

“According to Social Identity Theory, people tend to classify themselves and others into various social categories, such as organizational membership, religious affiliation, gender, and age cohort” (Ashford & Mael, 1989 citados por Tajfel & Turner, 1985).

Figura 3 - O modelo conceitual



Fonte: Lee, Park, Lee e Li (2013, pág. 1717)

Chong (2009) com a finalidade de garantir o sucesso dos programas socialmente responsáveis estudou, a importância de alinhar a RSO com a identidade da organização para aumentar a fidelidade dos colaboradores. Se a cultura da organização estiver em simbiose com as atividades de RS, os colaboradores tendem a aceitar essas iniciativas de uma forma mais eficaz e institucional (Lee *et al.*, 2013).

Bartel (2001) e Jones (2010) ressaltam que, com alguma clareza, a identidade social é processada mediante a relação entre a RSO e as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

## 2.6 Valias das Práticas Sustentáveis Exercidas pela Organização para os Colaboradores

Crê-se, que o aumento das políticas socialmente responsáveis nas organizações, aumentam a moral corporativa, que por sua vez pode ajudar a satisfazer as necessidades dos colaboradores, tais como, a segurança, autoestima, pertença, a satisfação no trabalho o desempenho individual e a motivação (Bauman e Skitka, 2012).

Numa investigação realizada por Peterson (2004), observa-se que os resultados são consistentes em relação à influência na importância das questões sociais organizacionais e nas atitudes dos colaboradores.

“Mais especificamente, percebemos que a percepção de responsabilidade social não está apenas relacionada com a satisfação ou com a intenção de saída, tal como já revelam alguns estudos, mas está também relacionada com a percepção dos trabalhadores sobre a medida em como podem confiar na organização” (Lopes, Neves & Duarte, 2011).

Uma especial atenção por parte da organização para com os colaboradores, no âmbito de ações e práticas de RS, pode ser uma garantia e uma ajuda na consciencialização para que estes se envolvam e identifiquem com a organização.

Uma reputação bem construída oriunda de uma organização socialmente responsável logra contribuir indiretamente para a satisfação no trabalho dos colaboradores, tal como para a redução da taxa de *turnover*<sup>12</sup>. Estes fatores são adjacentes de reações positivas de grupos externos como amigos e famílias que manifestam apreço pela consciência da organização envolvida (Riordan, Gatewood e Bill, 1997).

---

<sup>12</sup> Taxa de rotatividade. Substituir um colaborador por outro

### **2.6.1 Motivação e satisfação do colaborador relativamente ao trabalho**

A satisfação no trabalho é determinante num clima organizacional. Esta, tornou-se numa dimensão preocupante e emergente em recursos humanos, pois a sua importância e necessidade é bastante pragmática e útil em uma organização.

Locke (1976) definiu satisfação no trabalho como um estado emocional positivo que resulta da avaliação do trabalho e das experiências do mesmo, ou a percepção de que esse tipo de trabalho reúne valores importantes e necessários a um indivíduo. A satisfação no trabalho, reflete como tão bem se sente uma pessoa trabalhando numa organização.

“We propose that CSR can have a similar effect by providing people with opportunities to express their values, contribute to the community and society at large, and potentially build or at least be a part of a lasting legacy. By satisfying their need for a meaningful existence, employees should enjoy greater life-satisfaction and increased emotional well-being” (Bauman & Skitka, 2012).

Segundo Gabriunas (2010), tendo em conta que a satisfação no trabalho representa as dimensões cognitivas e afetivas do que um indivíduo sente em relação à organização onde trabalha, decreta que este, elabora conceitos e manifesta sentimentos sobre a sua organização a partir do que vê e experimenta no seu trabalho.

Rupp, Ganapathi, Aguilera e Williams (2006) transmitem que, trabalhar numa organização que é justa nas suas interações sociais, satisfaz necessidades individuais dos colaboradores e suscita um aumento do sentimento de existência. Neste prenúncio, os colaboradores consideram as ações sociais da sua organização como sendo suas, porque necessitam estar corretamente afiliados a uma organização que “faz a coisa certa moralmente”.

“In short, we believe that CSR increases perceived corporate morality, which in turn can help to satisfy employees’ needs for security, self-esteem, belongingness, and a meaningful existence” (Bauman & Skitka, 2012).

Existem diversas formas e técnicas para promover a satisfação no trabalho, no entanto, como os referidos autores indicam, a Responsabilidade Social Organizacional (RSO), pode ser um fator que despoleta positivismo para garantia da mesma.

Duarte e Neves (2011a) revelam que há relevância entre a percepção do envolvimento da organização em determinadas dimensões de RS e a satisfação no trabalho. Referem que quanto maior for a determinação da organização e o entendimento dos colaboradores em relação às práticas de RS, maior será a satisfação no trabalho do colaborador. Os autores destacam a RS como preponderante no aumento da satisfação no trabalho, considerando que é resultante de fatores como a “conciliação trabalho-família ou de uma política de igualdade” (...) “proporcionando maior conforto e bem-estar no trabalho e favorecendo uma avaliação mais positiva das várias facetas do mesmo” (Duarte & Neves, 2011a).

A RSO tem potencial para satisfazer as necessidades de sentimento de existência, especialmente em ambientes de trabalho onde os produtos não são direcionadas diretamente para benefícios pró-sociais. Uma maior satisfação pessoal e um aumento de bem-estar emocional são resultados da satisfação das necessidades de existência dos colaboradores no interior das organizações (Bauman e Skitka, 2012).

“Por lo tanto, el desempeño social corporativo es valorado por sus empleados quienes responden positivamente hacia la organización aumentando su satisfacción laboral” (Gabriunas, 2010).

Gabriunas (2010), no seu estudo, refere que o desempenho social numa organização indica o quanto se está envolvido em práticas socialmente responsáveis. Cita que este tipo de práticas tem um grande nível de aceitação e percepção por parte dos colaboradores, e que estes veem-nas como um sinal de sensibilidade social da qual fazem parte. Deste modo, o desempenho social organizacional é valorizado pelos seus colaboradores, que respondem positivamente à organização aumentando a sua satisfação no trabalho.

No seu estudo, Valentine e Fleischman (2007), demonstram através dos seus resultados que os códigos de ética, a formação ética e a RS percebida pelo colaborador, estão associados diretamente à satisfação no trabalho. É coerente afirmar que a ética organizacional está relacionada com a resposta positiva de um colaborador para com o trabalho e a organização.

Em certos momentos, a motivação é difícil de se estimular e fácil de se perder, no entanto, é sempre importante, indispensável e condicionante no clima de trabalho. É essencial reconhecer se a RSO pode contribuir para um aumento da motivação, pois se assim for, será

garantidamente uma mais-valia para as estratégias a adotar por parte dos gestores que beneficiarão os colaboradores.

Carmeli, Gilat e Waldman (2007), partilham no seu artigo que, se um colaborador não está identificado com a organização onde trabalha, espera-se que este não tenha um alto rendimento, nem se ajuste ou simplesmente encaixe perfeitamente nesta. A identificação com a organização é um fator fundamental e motivacional para a integração de um indivíduo. Completam Lin-Hi e Müller (2013), considerando que uma má reputação organizacional no que se refere à RS, pode acarretar consequências em relação à notoriedade de uma organização, arriscando-se a perder clientes e a desmotivar os seus colaboradores.

“(…) a percepção do envolvimento da organização em cada uma das dimensões de responsabilidade social se encontra positivamente associada à satisfação no trabalho. A relação entre a percepção do envolvimento em práticas das dimensões comunidade/ambiente e económica e a satisfação no trabalho é explícita pela imagem que os colaboradores detêm da organização” (Duarte & Neves, 2011a).

Uma profunda mescla dos colaboradores com a identidade da organização, demonstra-se relevante na manifestação de compromisso, satisfação e motivação no trabalho, tal como nos comportamentos de cidadania prestados pela organização (Chong, 2009).

Duarte e Neves (2011a) proferem que, embora na atualidade exista um crescente número de estudos sobre a temática, a percentagem continua a ser diminuta. Contudo denota-se que o desempenho social das organizações pode influenciar positivamente as atitudes e comportamentos dos trabalhadores no contexto laboral.

“We suggest that the role and result of employee motivation in conjunction with CSR is predominantly discussed with the notion that workers are not motivated by the mere need for money and/or personal differences but by combined causes” (Kim, 2013).

É perceptível que a motivação está diretamente relacionada com resultados e também com prémios, bónus ou incentivos materiais. Exemplifica-se na pesquisa de Kim (2013), onde este apresenta a motivação como resultado de diversos fatores, tanto combinados como independentes. Kim (2013) indica que os resultados obtidos são surpreendentes, embora no processo inicial de implementação da RS seja pouco usual as organizações se preocuparem com

a motivação dos colaboradores, mas após uma avaliação, os resultados são realmente fantásticos. A questão da motivação individual surge como um dos principais benefícios para o sucesso da prática de RSO.

“A confiança na organização apresentou-se como mediando por completo a relação entre a percepção de práticas sociais em relação aos trabalhadores e a implicação afetiva, o que demonstra que, as práticas de responsabilidade social em relação aos colaboradores conduzem a uma vontade de permanecer na empresa devido a um vínculo afetivo e de lealdade, porque fortalecem a confiança na empresa” (Lopes *et al.*, 2011).

Os colaboradores ao estarem associados a ações de voluntariado ou a ações de cidadania ativa desenvolvidas pelas organizações, são conduzidos a um orgulho enorme por pertencerem a estas. Estes fatores previnem o *turnover*, aumentam o desempenho e a cidadania organizacional. A informação cedida incrementa com grande clareza que a RSO está diretamente interligada com os colaboradores, e com o seu desempenho, satisfação, autoestima, e demais fatores adjacentes (Jones, 2010).

## **2.6.2 Empenhamento individual e o compromisso do colaborador**

O compromisso organizacional pode influenciar-se não apenas pela percepção dos colaboradores em relação ao trabalho desenvolvido pela organização, no que concerne à cidadania organizacional, mas também pelo modo como os colaboradores correlacionam a importância da RS com o negócio. Neste prisma, os colaboradores com fortes convicções sobre a RSO, detêm mais probabilidade de se identificarem fortemente com uma organização que realce uma boa cidadania organizacional do que com uma sem evidências (Peterson, 2004).

“Perceiving high levels of CSR can lead to employees' belongingness needs being met” (Rupp *et al.*, 2006).

Lopes *et al.*, (2011) citam no seu estudo, alguns fatores que comprovam a implicação dos colaboradores com as organizações. Afirmam que se obteve uma mediação total e uma mediação parcial significativa no que respeita “a relação entre a percepção de RS perante os

trabalhadores e a implicação afetiva, e normativa, respetivamente”. “A permanência na organização na sequência da avaliação das vantagens/desvantagens associadas à saída/permanência na mesma, é influenciada mais pelas práticas positivas que a empresa tem para com os trabalhadores do que pela confiança que se tem na organização. Uma provável explicação para este resultado prende-se com a natureza deste tipo de implicação”. Concluiu-se “que ao conceito de RS está, de alguma forma, associado o conceito de confiança organizacional”.

Peterson (2004) ao investigar especificamente as perceções favoráveis de cidadania organizacional revela que, estas estão associadas a um maior comprometimento organizacional. Sabe-se é que o comprometimento organizacional é conhecido por estar relacionado a uma série de resultados positivos, resultante é, uma maior motivação dos colaboradores, uma redução de absentéismo e uma taxa de *turnover* reduzida.

“As organizações devem ter presente que o seu desempenho social afeta as atitudes não só de *stakeholders* externos, mas também dos seus trabalhadores (...) Esta perceção influencia depois outras variáveis importantes, como é o caso da satisfação no trabalho que é determinante para o desempenho individual e qualidade da relação indivíduo-organização” (Duarte, Neves & Teixeira, 2013).

Dutton, Dukerich e Harquail (1994), informam que a identificação organizacional é uma das razões que permite conduzir a relação entre perceções de RSO e o desempenho individual. Esta “é uma forma de vinculação psicológica que ocorre quando os membros da organização adaptam as características que definem como sendo da organização e características que os definem a si próprios” (Leal e Rego, 2011).

Segundo Carneli *et al.*, (2007), “os colaboradores que trabalham em organizações que são percebidas como detentoras de um desempenho social, quando comparados com os que trabalham em organizações percebidas como titulares de baixo desempenho social, têm maior probabilidade de desenvolver elevados níveis de identificação organizacional”. Por sua vez, “a identificação organizacional e o ajustamento dos membros organizacionais medeiam a relação entre as perceções de RSO e o desempenho próprio do papel” (Leal e Rego, 2011).

“(…) organizational or individual actions interrupt the flow of normal organizational routines, prompting individuals to ask, “What is this organization really

about?” These actions motivate members to review and acknowledge what they believe defines the organization, and this affects the strength of their connection to the organization” (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

Segundo os autores Brammer, Millington e Rayton (2005), o seu estudo empírico, sugere que os resultados e as perceções dos colaboradores em relação à RSO têm um grande impacto tanto em relação ao compromisso organizacional como à satisfação no trabalho. Implicações como a implementação de estratégias socialmente responsáveis, investimentos na RSO e nas relações externas com a comunidade, inspiram otimismo no comportamento dos colaboradores.

Tal como existem fatores positivos e determinantes para o aumento do desempenho e compromisso organizacional, também existem negativos. Se a organização tem uma reputação ou uma imagem organizacional denegrida, esta pode propagar-se não só na própria organização mas também para os seus colaboradores que se revêm nela.

“Employees will turn to CSR to assess the extent to which their organization values such relationships. Perceiving high levels of CSR can lead to employees' belongingness needs being met” (Rupp *et al.*, 2006).

Se o colaborador percebe que a organização tem má reputação, é provável que o sentido de lealdade diminua, os comportamentos de cidadania organizacional diminuam e o desejo de deixar a organização se intensifique (Ashforth e Mael, 1989).

“To the extent that social identification is recognized by managers to relate to such critical variables as organizational commitment and satisfaction, managers have a vested interest in managing symbolic interactions” (Ashforth & Mael, 1989).

Segundo Ali *et al.* (2010), diversos estudos sugerem que a RSO intensifica o compromisso dos colaboradores, porque as intervenções da RSO também incluem atividades para o bem-estar dos colaboradores e das suas famílias.

Num caso prático, Carmeli *et al.* (2007), inquiriram colaboradores e supervisores de quatro organizações especializadas em eletrónica e média. Os colaboradores relataram as suas perceções sobre o desempenho financeiro e social da sua organização, enquanto os

superiores avaliaram o desempenho dos seus colaboradores no que alude ao seu espírito de grupo. Os resultados indicaram que a percepção dos colaboradores em relação à RS aumentou a identidade organizacional. Assume-se que, a simbiose entre colaborador e organização, tal como o sentimento de existência e de fazer parte desta, aumentou dado a situação da responsabilidade organizacional estar presente. Os superiores perceberam nos colaboradores um aumento no seu desempenho e nas suas capacidades enquanto grupo.

“As percepções positivas de responsabilidade social organizacional podem contribuir para a identificação dos colaboradores porque aumentam os seus sentimentos de autoestima e tornam a identidade organizacional percebida e a imagem externa construída mais atrativas e mais distintivas (quando comparadas com as organizações com pior desempenho na RSO)” (Leal & Rego, 2011).

Bauman e Skitka (2012) asseveram que, a RSO pode ajudar a satisfazer as necessidades de segurança e incolumidade, porque as organizações com uma forte reputação na RS, apresentam geralmente uma cooperação ao invés de oportunismo nas relações com os *stakeholders*. Neste sentido, colaboradores ou candidatos a colaboradores, podem inferir através da RS da organização em causa, se esta é digna e moral, deliberando a pertinência de investir o seu tempo e esforço no sucesso da mesma.

## **2.7 A Importância dos Recursos Humanos e do Clima de Trabalho na Responsabilidade Social das Organizações**

Os colaboradores desejam obter várias regalias das organizações que representam, mas é necessário tempo e ações que louvem e demonstrem que na realidade estão a desempenhar suficientemente bem as suas funções para receberem algo em troca. A segurança que os colaboradores recebem da sua organização, através de pequenos gestos, pode ajudar a perpetuar a continuidade na mesma.

“Perhaps the most exclusive role CSR can serve in the lives of employees is to provide them with a greater sense of meaning from work. Employees’ needs for safety and security, distinctiveness, and belongingness can be satisfied in a variety of ways, many of which are unrelated to CSR” (Bauman & Skitka, 2012).

Os autores Rupp *et al.* (2006), destacam que a RSO é determinadas vezes (mas nem sempre, porque o horizonte temporal desempenha um papel importante neste aspeto), relacionada com o fomentar as relações sociais positivas entre as organizações e as comunidades. Neste aspeto, os colaboradores procurarão encontrar na RSO a sua extensão e alguns valores que considerem recíprocos.

“Os gestores das organizações, nomeadamente os responsáveis de recursos humanos dever-se-ão consciencializar de que as políticas de RS podem representar preciosos aliados nas estratégias de desenvolvimento e de retenção dos seus recursos humanos” (Gomes *et al.*, 2009).

Colaboradores e/ou potenciais colaboradores, podem basear-se no fator RS para obter algumas indicações de como será o seu futuro na organização. Procuram eternizar a segurança e incolumidade e vêm a RS como meio e possível garantia para tal, embora não seja exclusiva.

“À luz dos resultados apresentados, torna-se também importante divulgar internamente junto dos colaboradores as medidas internas de RS desenvolvidas pela organização, pois a percepção das mesmas favorece a construção e o fortalecimento da relação entre colaboradores e organização” (Gomes *et al.*, 2009).

Lopes *et al.* (2011), discordam que estes fatores sejam importantes na relação entre organização e colaboradores, pois no seu estudo afirmam que, “a confiança dos inquiridos na organização não se mostrou mediadora da relação entre a percepção de práticas de RS perante os trabalhadores e a implicação de continuidade” pois, “os colaboradores que permanecem na organização devido às desvantagens que associam à saída, talvez estejam mais interessados nos benefícios que a organização proporciona, do que em criarem uma relação de confiança”.

Um bom clima de trabalho é indispensável e determinante para a prosperidade de uma organização. Essencial será reconhecer se a RSO poderá contribuir para um melhor clima, pois se assim for, será garantidamente uma mais-valia para as estratégias a adotar por parte dos gestores e uma regalia para o bem-estar dos colaboradores.

“Creating, announcing, and encouraging a convenient ethical climate appears to be a must to increase work satisfaction in organizations and obtain both managerial and economic benefits” (Elçi & Alpkan, 2009).

Elçi e Alpkın (2009), no seu estudo empírico, concluem que dada importância da satisfação no trabalho dos colaboradores tendo em conta os resultados individuais e organizacionais, o clima ético poderá ser usado como uma ferramenta poderosa para um desempenho superior dos mesmos. Criar, anunciar e incentivar um clima responsável e conveniente, vislumbra-se como uma necessidade real para aumentar a satisfação no trabalho das organizações, assim como conquistar benefícios administrativos e económicos. A fim de promover a satisfação no trabalho, os líderes devem, para principiar, gerar e promover objetivos organizacionais e regras que estejam em conformidade com as leis e os códigos profissionais.

## **2.8 Documentos de Formalização da Ética e Responsabilidade Social**

Elçi e Alpkın (2009) reconhecem que os líderes precisam comunicar os princípios universais e códigos profissionais para todos os membros da organização. Evidenciam o código de ética e as políticas da empresa como garantia e limitação para que se cumpram as normas profissionais impostas.

“Quais os meios mais indicados para aumentar, avaliar e garantir a eficácia e a fiabilidade dos instrumentos de responsabilidade social das empresas tais como os códigos de conduta, as auditorias e os relatórios de informação sociais, os rótulos sociais e ecológicos ou o investimento socialmente responsável?” (Comissão Europeia, 2001).

O aumento da atenção e preocupação com o impacto social e ambiental das organizações levou a uma série de alterações com o objetivo de gerirem a sua pegada na sustentabilidade. Recentemente, nos relatórios organizacionais é dada uma maior ênfase na integração ética, nas questões sociais, ambientais, económicas e na sustentabilidade (Adams e Frost, 2008).

### **2.8.1 Código de ética e de conduta**

Os códigos de ética acompanham as organizações ao longo dos seus estágios e processos, separando o que está moralmente correto do que está incorreto. A sua essência

passa por ser uma barreira ao contraproducente e um incentivo e oportunidade ao bem. É importante que as organizações sejam retas nos objetivos que definem ou podem deixar de ser consideradas credíveis e leais.

“One of the more common suggestions for dealing with ethical lapses in business and the professions is the development of a code of ethics. Many business and nearly all professions have a code of ethics” (Jamal & Bowie, 1995).

Alves (2007) defendeu que a “ética não é um conjunto de crenças” e que um código de ética “não precisa ser escrito para existir” e que algumas organizações impõem esses deveres aos seus colaboradores, mas não são garantia de nada. Prossegue dizendo que o “código de ética é uma ferramenta poderosa” e que neste existe alguma competência relativamente à gestão. É útil “para exprimir a identidade e a razão de ser, para explicar o que queremos ser e quais as nossas finalidades”.

“The public demands ethical conduct on the part of business persons and professionals but their expectations regarding professional behavior are higher than their expectations regarding business persons” (Jamal & Bowie, 1995).

### **Princípios para a realização de um código de ética**

Segundo a Norma NP 4460-1 2007, que norteia e orienta as organizações:

- Relação com a visão e missão da organização;
- Definição do âmbito de aplicação do código de conduta;
- Auscultação das partes interessadas quer internas, quer externas;
- Definição de atributos quantificáveis para a elaboração do código;
- Definição de compromissos com as pessoas e da organização;
- Aceitação do código de ética;
- Identificação de situações – problema.

A norma NP 4460-2 2010 acrescenta valor e coesão à de 2007. Tornando-se mais fácil para uma organização elaborar o seu código de ética consoante os princípios anteriormente impostos e identificados.

## 2.8.2 Relatórios de Sustentabilidade

Um relatório de sustentabilidade tem diversos usufrutos, dependendo do intento com que uma organização o realiza. A informação disposta diverge consoante a predisposição de cada qual, mas em comum, são apresentadas muitas informações, conceitos, práticas e ações determinantes para a RS da organização. Atua como um portfólio social e é decisivo na gestão e comunicação da sustentabilidade.

“An ever-increasing number of companies have recognized the sign of the times and are beginning to devote more attention to environmental and social issues in their reporting. As a designation for this new integrated form of reporting economic, environmental and social performance, the term ‘sustainability reporting’ e a linguistic borrowing from the term ‘sustainability’ e has become established” (Daub, 2007).

Sobre os relatórios de sustentabilidade Searcy e Buslovich (2012), referem que os compromissos públicos para a sustentabilidade estão a começar a aumentar comumente no mundo corporativo. Esses compromissos são frequentemente refletidos em políticas formais que obrigam a organização a continuar o progresso no domínio económico, ambiental e social.

“A number of key challenges in developing sustainability reports were identified, including timelines, data collection, selecting content, and striking an appropriate balance in reporting. The reports were used internally in a number of different ways, including enhancing employee awareness and engagement and as an internal reference tool” (Searcy & Buslovich, 2012).

“The benefits of sustainability reporting and the integration of sustainability issues into decision-making were seen to be: reputational benefits; impact of reputation on share price; increase in staff pride in and loyalty to the company; competitive advantage in the (international) market place; improved internal data collection and reporting systems; and, improved social and environmental performance” (Adams & Frost, 2008).

Tradicionalmente, uma organização desenvolve uma interpretação de sustentabilidade, uma estratégia de sustentabilidade, objetivos, alvos e indicadores de desempenho. Esses são os esforços determinados para guiar e limitar a organização dentro dos planos, programas e

projetos de desenvolvimento e implementação da sustentabilidade. Os resultados dessas iniciativas devem ser publicamente partilhados nos relatórios de sustentabilidade da organização (Searcy e Buslovich, 2012).

## **2.9 Síntese da Revisão de Literatura**

Dada a amplitude do quadro teórico que suporta esta investigação, consideramos útil apresentar uma síntese das principais perspetivas sobre a RSO na sua dimensão externa e interna.

Constata-se que a RS já não é um tema tabu na sociedade, mas é ainda alvo de pouca atenção tendo em conta a importância que manifesta nas comunidades e nas organizações. Proporcional a este facto, está associado o dever cívico, ético e moral das organizações ao incluírem cada vez mais a RSO como parte integrante das suas estratégias de negócio. Os gestores e as organizações reconhecem que para que haja um futuro sustentável é importante e indispensável aliar a RSO no presente.

Em Portugal, por intermédio de várias organizações promotoras da implementação de práticas de gestão ética e socialmente responsável, tem-se dado conhecimento da existência de instrumentos e inúmeros Casos de Estudo que inspiram as organizações e a comunidade a acreditar que a RS terá que fazer parte do novo paradigma da gestão sustentável em termos económicos, ambientais e sociais.

Como elemento central de uma organização estão os indivíduos, que interferem com o sucesso e a perseverança das organizações. Significa que, é ambígua a relação entre organização e individuo quando se refletem resultados de ações seja no âmbito individual ou coletivo. Desse jeito, um individuo demonstra orgulho em representar uma organização com objetivos e práticas sociais, assim como uma organização garante melhores resultados se o individuo estiver motivado, comprometido, satisfeito e empenhado com a sua situação emocional e profissional. Ter RSO não só é um positivo para a sociedade mas também o é para as organizações e para os colaboradores que as representam.

As políticas internas das organizações tentam revelar e apresentar ações e práticas que obrigam os colaboradores a seguir certas regras de conduta e de ética para que se respeitem e

mantenham o bom funcionamento da organização. Recorrer a códigos de conduta e de ética é um princípio para manter os colaboradores focados no que é socialmente correto. Ter políticas transparentes e relações próximas entre os colaboradores, também ajuda a manter o respeito e um bom ambiente de trabalho. Quando se trata de evidenciar estes temas internos para o exterior, as organizações refletem todas as suas causas e práticas através de relatórios de sustentabilidade.

Uma organização com RS invoca um bem estar nos colaboradores que se manifesta no seu compromisso, empenhamento, satisfação e motivação. Ajuda a aumentar estes índices e a fazer com que os colaboradores se sintam bem numa organização ao ponto de a defenderem em todos os aspetos que se revelam críticos. Ao gerar-se este ambiente, a organização transpira um clima de sucesso que se inicia no seu interior e reflete no exterior.

### **3 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Neste capítulo procede-se à apresentação, descrição e fundamentação da metodologia utilizada na pesquisa, tornando explícitas as opções metodológicas que conduziram à realização do estudo quantitativo, assim como a utilização do inquérito por questionário e a sua aplicação.

#### **3.1 Tipo de Estudo**

O presente estudo desenvolve-se no âmbito de uma investigação empírica que segundo Hill e Hill (2009) “é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar. Todas as ciências naturais, bem como todas as ciências sociais, têm por base investigações empíricas porque as observações deste tipo de investigação podem ser utilizadas para construir explicações ou teorias mais adequadas.”

Concretamente, adianta-se que a investigação empírica é de cariz aplicada uma vez que existe o objetivo de através dos dados, chegar a uma possível teoria ou a informações que possam beneficiar as organizações sobre a importância e as vantagens que garantem ao envolverem nas suas estratégias a RS (Hill e Hill, 2009).

Na investigação, optou-se por um estudo de natureza quantitativa, que segundo Ghiglione e Matalon (2001) “pode ser definido como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objetivo de generalizar. Neste caso o investigador intervém colocando questões, mas sem intenção explícita de modificar a situação na qual actua enquanto inquiridor”. Após uma cuidada análise, conclui-se que o estudo de Santos (2010) supria em grande parte a necessidade de elaboração de um instrumento no que concerne a grande parte das questões.

“Uma investigação empírica é uma investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar” (Hill & Hill, 2009).

Sobre a utilização de um questionário já existente, Hill e Hill (2009) dizem-nos que se “deve mostrar primeiro o questionário a uma pessoa que conheça bem o tipo de pessoas que fazem parte do Universo novo, e deve pedir a sua opinião sobre a relevância das perguntas do

questionário. Por vezes o processo ajuda a eliminar perguntas desnecessárias bem como a formular perguntas mais relevantes”. Este processo aconteceu diversas vezes junto de investigadores e especialistas, de alguma forma, ligados ao presente estudo para atestar a viabilidade da investigação.

Todavia, os trabalhos são diferentes e os objetivos também, no entanto, as questões, as escalas (apenas alterada no grupo 3), o domínio técnico e as fontes consultadas pela autora (Santos, 2010), fizeram com que se tornasse semelhante em alguns critérios, e deste modo, entendeu-se que a ferramenta seria a ideal para levar a cabo a investigação.

“É preciso pensar cuidadosamente sobre o objetivo geral (o tipo de informação que quer solicitar) de cada uma das perguntas que está a inserir no questionário” (Hill & Hill, 2009).

### **3.2 Instrumento de Recolha dos Dados**

Na presente dissertação, optou-se por se utilizar como instrumento de recolha de dados, o inquérito por questionário.

“Tal como no inquérito por entrevista quando se escolhe o inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados deve respeitar-se o conjunto de procedimentos habitual para qualquer investigação: definir rigorosamente os seus objetivos; formular hipóteses e questões orientadores, identificar as variáveis relevantes, selecionar a amostra adequada de inquiridos, elaborar o instrumento em si, testá-lo e administrá-lo para depois poder analisar os resultados” (Carmo & Ferreira, 2008).

O questionário de investigação dispõe-se em diversas questões, no entanto, todas elas fechadas e diretas. Carmo e Ferreira (2008) dizem-nos que “um modo de objectivar as respostas e de não permitir que estas sejam ambíguas é fechar as perguntas”. Recorreu-se à adaptação e extensão do estudo empírico de Santos (2010) e adaptou-se o questionário que utilizou na Dissertação de Mestrado na Universidade de Évora. Como não houve hipóteses formuladas no presente trabalho, decidiu-se preparar o questionário consoante as características e objetivos específicos da investigação. Para conciliar toda a investigação, dividiu-se em sete partes

estruturadas (ver anexo 1). Em anexo apresentam-se também as escalas utilizadas por Santos (2010) em cada constructo (ver anexo 2) tal como as alterações submetidas neste trabalho (ver anexo 3).

“Se formos a um dicionário procurar saber o que significa a palavra inquérito, encontramos-la definida como um conjunto de actos e diligências destinados a apurar alguma coisa, aparecendo com seus sinónimos inquirição, interrogatório, sindicância: e registando como exemplo de situações possíveis, associadas à sua realização o inquérito administrativo, o judicial, o policial e o científico. Da etimologia da palavra extrai-se a ideia de que é um processo em que se tenta descobrir alguma coisa de forma sistemática” (Carmo & Ferreira, 2008).

“Há uma sequência lógica na realização de um inquérito social. Uma vez tomada a decisão básica de recolher dados através de um inquérito, o centro de atenção desloca-se para o processo de pôr em prática tal decisão” (Moreira, 1994).

No primeiro grupo do questionário procura-se identificar quais são as práticas e ações de RS que as organizações desenvolvem e de que forma documentada as promovem. Dispõem-se em catorze questões desenvolvidas pela autora (Santos, 2010), e acrescentaram-se outras três referentes a situações documentais que se consideram fulcrais e fundamentais no património atual de uma organização socialmente responsável. Como por exemplo: “Demonstra carácter no cumprimento do código de ética e/ou conduta” (Jamal e Bowie, 1995) e “Elabora relatórios de sustentabilidade” (Daub, 2007). Por fim uma outra referente ao voluntariado “Promove ações de voluntariado junto da comunidade” (Jones, 2010).

O segundo grupo é composto por sete questões da autora Santos (2010), no entanto, alterou-se uma e adicionaram-se outras duas. Modificou-se a questão “Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente” (Valentine e Fleischman, 2008), para “Trabalho para uma organização que tem responsabilidade ambiental”. Acrescentou-se “Na organização onde trabalho existe uma gestão eficiente de energia” e “A minha organização moderniza de forma a gerir despesas”. Considerou-se fundamental acrescentar estas, visto que este grupo tem como objetivo captar as perceções dos colaboradores sobre as práticas de RS da organização, exigindo-se assim a adição de questões da vertente económica. No âmbito das vertentes de RS: ambiental, social e económica; ponderou-se a importância de acrescentar mais questões de modo a colmatar e evidenciar todas as áreas de destaque na RS. Manteve-se a escala de sete

itens para detalhar e qualificar ao máximo a investigação. A autora Santos (2010) afiança que neste campo, “três itens foram retirados de Valentine & Fleischman (2008), aos quais se acrescentou mais cinco itens adaptados de Santos, Santos, Pereira e Almeida (2006) e da Comissão Europeia (2001)”.

No grupo três (Santos, 2010), considerou vinte questões “para avaliar as percepções de clima autentizótico”, numa escala de seis itens (variando de 1 – “A afirmação é completamente falsa” a 6 – “A afirmação é completamente verdadeira”). No entanto, considerou-se preponderante na vertente de pesquisa deste trabalho e nos objetivos, alterar o título do grupo de questões para “No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existentes na sua organização” e a escala para sete itens (1 – “Discordo totalmente” a 7 – “Concordo totalmente”), caracterizando melhor o que se pretende de igual modo aos restantes grupos de pesquisa. O constructo das questões direciona-se para a vertente interna de recursos humanos e o clima de trabalho envolvente. Sucederam-se algumas alterações, tais como, questões referentes a situações entre a organização e a família, sendo estas transcritas para o grupo 6 e substituídas por questões relativas a políticas internas, tais como “Os direitos de igualdade entre os trabalhadores estão bem presentes” e “As avaliações de desempenho são recorrentes”. Uma outra questão foi alterada, adicionando-se apenas mais um detalhe sobre a transparência nas promoções “Há favoritismos pessoais e falta de transparência nas promoções”. Todas as questões foram baseadas nas dimensões de clima autentizótico por Rego e Souto (2004a, 2004b).

O quarto grupo dispôs-se em vinte questões, todas elas da autoria da investigação de Santos (2010), no entanto, alterou-se o título para “Motivação e satisfação com o trabalho”, pois considera-se para a investigação, de acordo com a literatura consultada, importante e fulcral aliar a motivação com a satisfação com trabalho. É exemplo de item de questão “Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho”. A escala mantém-se de acordo com as anteriores, com sete itens de reposta. Santos (2010) assevera que neste campo de questões, recorreu a três itens de Valentine e Fleischman (2008) e dezassete de Deshpande (1996).

O quinto grupo, tal como sucedido no quarto, sujeitou-se a uma alteração no título do grupo de questões, adicionando a componente “comprometimento” à investigação. Tornou-se desse modo na seguinte forma “Empenhamento e comprometimento organizacional”. O campo de questões é composto por seis questões em uma escala de avaliação de sete itens. Os itens apresentados são de Santos (2010), no entanto, procedeu-se a uma alteração na negação de

uma questão, “Não me sinto “emocionalmente ligado a esta organização”, para “Sinto-me emocionalmente ligado a esta organização”. A negação por si só demonstrava um “desligamento emocional”. Santos (2010) recorreu a Meyer e Allen (1997) e à adaptação de Nascimento *et al.* (2008) em português para compor as seis questões deste campo.

O sexto grupo adicionou-se por necessidade de averiguar situações relacionadas com os recursos humanos e com as influências da RSO na vida pessoal dos colaboradores. Completou-se com sete questões, embora seja um grupo de questões novas, quatro destas, são referentes ao questionário de Santos (2010), apenas foram deslocadas de grupos anteriores para este, é exemplo, “Cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos”. Adicionaram-se três novas questões que refletem a influência direta da organização na vida familiar e pessoal dos colaboradores. Exemplifica-se uma nova questão com o seguinte caso, “Associem-me à imagem da minha organização deixa-me confiante e orgulhoso(a)” (Bauman e Skitka, 2012; Gomes *et al.*, 2009).

“O uso de dados quantitativos obtidos de fontes secundárias com fins descritivos é muito comum em trabalhos de dissertação” (Moreira, 1994).

Por último, encontra-se um grupo sobre os dados pessoais e profissionais do inquirido. Este é composto por questões direcionadas para a obtenção de dados relevantes segundo o indivíduo em questão. A base das questões foi adaptada de Santos (2010), no entanto, modificaram-se em grande parte as questões, tendo em conta as características da amostra em investigação. Considerou-se também uma última questão muito preponderante de conhecer a título individual para a presente investigação “Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?”.

### **3.3 Procedimentos Adotados**

#### **3.3.1 Construção do questionário**

Em primeiro lugar, as escalas utilizadas, foram comprovadas e utilizadas no estudo de Santos (2010). A sua veracidade e fundamentação de utilidade está explicitamente incluído no estudo da autora, socorrendo-se a Valentine e Fleischman (2008), e Deshpande (1996) para

comprovar o seu constructo (ver anexo 2). Referente a esta situação, alterou-se apenas uma escala, onde supostamente seriam utilizados seis itens, passaram a ser sete.

“Pede-se a um indivíduo para reagir positiva ou negativamente em relação a uma série de proposições que dizem respeito a ele próprio, a outros indivíduos, a atividades diversas, a instituições ou a situações. Deste modo características qualitativas podem posteriormente ser trabalhadas de forma quantitativa” (Carmo & Ferreira, 2008).

Considerou-se numa segunda fase que, aquando a aplicação do inquérito *online*, seria importante tornar o posicionamento das respostas aleatório, permitindo deste modo, que não exista enviesamentos e influências por terceiros devido a proximidades ou a referências de números de questões. A existência de algumas questões na negativa suporta-se na justificação de Santos (2010), onde nos diz que é assim “à semelhança do que acontece nas escalas originais”.

Num terceiro momento, dado que se recorreu à aplicação do questionário via *web*, consideraram-se de cariz obrigatório todas as respostas. O que permite uma melhor recolha de dados, no entanto, pode tornar errada a resposta do inquirido devido ao facto de poder não saber informação sobre o que é pretendido ou estar pouco informado sobre a sua organização. Evitou-se acrescentar no primeiro campo, a possibilidade de resposta “não sei”, de modo a evitar respostas não conclusivas apenas se permitiu “sim” ou “não”. Para complementar esta informação, existe uma questão que aprecia a antiguidade do colaborador na organização, o que permite averiguar se este conhece a realidade a cultura e o clima organizacional.

“Se o problema se pode colocar em termos de amostras representativas, o mesmo não acontece no que respeita às amostras intencionais, nomeadamente em inquéritos a especialistas: usando as autoestradas da informação, o investigador pode em muito pouco tempo obter respostas a questões específicas, por parte de um número significativo de utilizadores das redes telemáticas de qualquer parte do mundo” (Carmo & Ferreira, 2008).

Em quarto lugar, dado que, o questionário aplicado por Santos (2010), tinha como amostra os institutos politécnicos portugueses, e desse modo tinha as questões direcionadas segundo estes, no último campo de dados pessoais e profissionais, considerou-se importante

alterar algumas situações, tais como: as categorias profissionais, a idade em faixa etária, o tipo de vínculo e as habilitações literárias. Retiraram-se também as últimas duas questões e acrescentou-se um campo de resposta fechada para que o colaborador indique a que setor de atividade a sua organização faz parte.

“(…) são as que se destinam a identificar o inquirido, não nominalmente (muitas vezes os questionários são anónimos), mas referenciando-o a certos grupos sociais específicos (de idade, género, profissão, habilitações académicas, etc.)” (Carmo & Ferreira, 2008).

Optou-se por se acrescentar mais duas questões para aferir maior qualidade nos dados e mais possibilidades para concluir os objetivos propostos no início do trabalho. Uma sobre as responsabilidades do inquirido, se “Tem cargo de superior hierárquico/supervisor” e uma outra referente ao estilo de vida pessoal, se este “Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa”.

### **3.3.2 Pré-teste**

Atendeu-se antecipadamente, visto que, este questionário foi adaptado de Santos (2010) a diversas situações em conjunto com a orientadora da dissertação, de modo a torná-lo o mais rigoroso possível em consideração à população em estudo. Testou-se num amplo sentido, com hipotéticas situações que o inquirido poderia sentir ao responder a este instrumento e adaptou-se para se evitar ao máximo situações como amplitudes de resposta, questões que poderiam não ser aplicadas a toda a amostra, escalas mais minuciosas e completas, questões de despiste e os aspetos demográficos e profissionais mais importantes.

Segundo Ghiglione e Matalon (2001) “quando uma primeira versão do questionário fica redigida, ou seja, quando a formulação de todas as questões e a sua ordem são provisoriamente fixadas, é necessário garantir que o questionário seja de facto aplicável e que responda efectivamente aos problemas colocados pelo investigador. O conjunto destas verificações constituem os pré-testes, que não devem ser entendidos apenas como um ensaio do questionário em pequena escala”. Para garantir a máxima viabilidade e produtividade do questionário, é necessário que nos pré-testes se ateste se as questões são perceptíveis, se têm

dificuldade, se existe resposta para todas as perguntas, se não vai suscitar dúvidas ou recusas, se vão existir influências e se este é longo, difícil, indireto, parcial e aborrecido (Ghiglione e Matalon, 2001).

“Em geral, o tempo gasto em consulta para verificar o questionário é tempo bem gasto” (Hill & Hill, 2009).

Consequentemente, o questionário foi aplicado em forma de teste a seis pessoas, todas elas empregadas, com idades e géneros variados, mas não necessariamente em organizações consideradas socialmente responsáveis. O pré-teste foi realizado durante o mês de julho.

“Quando uma primeira versão do questionário fica redigida, é necessário garantir a sua aplicabilidade no terreno e avaliar se está de acordo com os objetivos inicialmente formulados pelo investigador. A primeira versão tem, assim, que ser testada para se verificar” (Carmo & Ferreira, 2008).

Concluiu-se através da amostra utilizada no pré-teste, que a ortografia estava correta, que o questionário estava claro e de fácil compreensão, que o seu preenchimento demoraria entre 8 a 10 minutos e que as questões estavam bem formuladas. Constatou-se negativamente, que as escalas, no preenchimento *web*, deveriam acompanhar as questões (verticalmente) para que o inquirido tivesse uma interpretação facilitada enquanto lia as mesmas. Registaram-se mais alguns apontamentos relativamente aos dados pessoais e profissionais a recolher.

### **3.3.3 Aplicação do questionário**

A recolha de dados decorreu entre 13 de novembro de 2014 a 17 de março de 2015. A aplicabilidade do questionário deu-se via *internet*. Com o apoio da ferramenta disponibilizada pela *Google* para realização de formulários - *Google Forms*<sup>13</sup>. Procedeu-se à sua aplicação junto da população pré-definida atendendo a certas considerações e características que se evidenciaram como importantes.

---

<sup>13</sup> ©2015 Google

Favoravelmente, Larose e Tsai (2014), demonstram que os questionários *online* são atrativos porque são relativamente ágeis e de baixo custo, tanto na conceção como na recolha de dados e, também pela qualidade dos dados e pela apresentação gráfica. Completam Fernádes, Leiva e Ríos (2011) sobre três parâmetros: a personalização, a periodicidade e os incentivos, mas consideram que, apenas a personalização evidencia e destaca um aumento na qualidade e na recolha de respostas, seja utilizada em conjunto ou separadamente das restantes. A periodicidade e os incentivos não se consideram parâmetros importantes para um aumento em quantidade e qualidade na recolha de dados.

No reverso existem alguns aspetos que se consideram negativos e alertam para as complexidades. Sauermaann e Roach (2013) dizem que os questionários *online* aumentaram e inovaram bastante os métodos de pesquisa mas sofrem de baixos índices de resposta. Já Larose e Tsai (2014), acrescentam que recentemente os questionários podem ter menos aderência *online* do que pelos meios tradicionais, considerando até mesmo o correio postal como um método com uma eficácia equiparada.

Fan e Yan (2009) destacam que, positiva ou negativamente, um conjunto de fatores carecem de especial atenção para o sucesso de um bom questionário: o conteúdo; a apresentação; os métodos de amostragem; o modo de entrega aos contactos e o convite; o uso de pré-notificações e lembretes; e os incentivos.

Utilizou-se um protocolo estabelecido entre a Universidade de Évora e o GRACE, que destaca a coesão e união entre entidades para apoio a estudos e investigações na área da RS. Deste modo, procedeu-se ao contacto com uma representante do GRACE em maio de 2014, que se dispôs a ajudar no necessário, fazendo a ponte entre os investigadores e as organizações a investigar. O contacto surgiu via *e-mail* e posteriormente via telefone com a responsável pelo processo na associação. Com a consideração do GRACE, surgiu uma resposta com alguns nomes de organizações da área da consultadoria e da tecnologia de informação, que dariam uma excelente amostra para o estudo. Depois deste impasse, a abordagem foi realizada quase de imediato (ver anexo 3) e as expectativas de respostas eram altas, mas inexplicavelmente não se confirmaram, mesmo após se ter procedido à pressão via contacto telefónico, onde a aceitação foi imediata por parte de três das cinco organizações convidadas, mas as respostas teimaram em não aparecer.

Atendendo ao objetivo geral e específicos definidos para o trabalho, considerou-se inevitável repensar as estratégias para chegar à população alvo: indivíduos empregados com percepções sobre a influência da RS nas suas várias dimensões mas em especial a dimensão interna. Através de contactos diretos e redes sociais, o investigador conseguiu chegar perto de muitos indivíduos numa situação laboral ativa. Utilizou o *Facebook*<sup>14</sup> para promover e incentivar os seus amigos e conhecidos a participar no seu estudo (ver anexo 5).

“Uma das dificuldades que surge aquando da especificação prévia dos objectivos de pesquisa consiste no facto das ideias e objectivos do investigador estarem indubitavelmente sujeitos a mudança no decurso da própria pesquisa e tal poder conduzir a um desfasamento entre a perspectiva teórica e dados recolhidos” (Moreira, 1994).

Para abordar a população-alvo, colocou-se uma mensagem direta no *chat* dos indivíduos onde se despertava para a participação através de um *link* curto, conciso e elegante que os conduziram ao questionário *online*. Quem contribuiu, começou o processo em respostas sequenciais e terminou sob comunicação de um agradecimento. Logo de súbito, a base de dados atualizava-se e o investigador podia seguir toda a recolha de dados em tempo real.

“Salvo raras excepções, é preferível que o inquirido não seja previamente conhecido pela pessoa que irá interrogar. Este ponto constitui um problema frequente nas dissertações universitárias, em que os estudantes, por falta de meio suficientes, preveem a possibilidade de serem eles próprios a interrogar as pessoas que constituem a amostra” (Albarello *et al.* 1997)

O questionário esteve disponível e aberto a receber respostas em três fases: na primeira fase de 13 de novembro de 2014 a 26 de dezembro de 2014, onde a população era constituída pela totalidade dos colaboradores de três organizações, tendo-se obtido 5 respostas. Na segunda fase de 19 de janeiro a 6 de Fevereiro com a participação de mais duas organizações obtiveram-se 3 respostas. A terceira e derradeira fase, depois de se alterar a população-alvo e os critérios, entre 16 de fevereiro a 16 de março de 2015, alcançaram-se 112 respostas.

---

<sup>14</sup> Facebook © 2015

### 3.4 População e Amostra

A metodologia utilizada para recolha de dados é reconhecida como *snowballing*, utilizada em alguns estudos (Dinc e Duman, 2012) e que consiste numa recomendação inicial a um indivíduo que por sua vez passará essa informação a outro(s) que lhes estão acessíveis, seja no seu grupo de amigos, conhecidos, colegas entre outros, até ser constituída uma amostra de dimensão apropriada (Maroco, 2007). Sob este efeito de recomendação, gera-se um efeito de partilha tipo bola de neve que permite atingir a amostra idealizada.

“Este tipo de amostragem faz-se quando se pretende incluir na amostra sujeitos pouco acessíveis ou com determinado atributo difícil de encontrar. Neste caso começa-se por seleccionar um indivíduo, que por sua vez recomendam outros, aumentando a dimensão da amostra geometricamente “ (Maroco, 2007).

Denote-se que embora a circunstância e os meios possam ser um bocado dispersos por ser uma recolha via internet, os resultados foram bastante esclarecedores, atingindo-se em grande formato a população destinada à investigação. É de referir o facto de pessoas com mais idade e com menos experiência laboral não tenham participado na investigação, não necessariamente por falta de hábito e prática no meio, mas pelo facto de o convite para participarem poder não lhes ter chegado.

Na presente investigação, seleccionou-se a população segundo um critério, considerado fulcral para a pesquisa de acordo com os objetivos e o problema de estudo. O critério implicaria apenas que o inquirido estivesse na situação de empregado. O que indica que num universo de indivíduos sobre este critério, poderá atingir-se diferentes tipos e números de populações para o estudo. Num primeiro momento existiu um controlo, limitando-se a população. Decidiu-se que para se atingir uma margem de respostas de 30% sobre a população inquirida, teria que se controlar os convites da pesquisa um a um. Assim se fez, contabilizou-se deste modo um total de 130 convites com um total de 69 respostas.

“As mais das vezes, constrói-se uma amostra tendo em vista saber algo sobre um grupo de maior dimensão de que aquela faz parte, grupo esse usualmente designado população ou universo de estudo que não pode ser investigado, na sua totalidade, por falta de tempo e recursos” (Moreira, 1994).

Num segundo momento alargou-se a pesquisa a uma população sem controlo com recurso ao método *snowballing*. O objetivo passou a ser garantir o máximo de respostas, mantendo a composição do questionário igual, assim como o critério de participação. Procedeu-se ao encerramento do estudo quando o total da amostra totalizou 120 participações.

Segundo Ghiglione e Matalon (2001) existem duas questões preponderantes sobre quem inquirir na investigação. A primeira é “qual é a população (ou, talvez, as populações) que é necessário conhecer?”. Enquanto a segunda se refere a “como escolher, nessa população, as pessoas a inquirir efectivamente, dado que, na maior parte dos casos, se exclui a hipótese, aliás inútil, de as interrogar a todas?”.

“A primeira questão não é sempre explicitada: centramo-nos muitas vezes na segunda, que cobre os problemas dos métodos de amostragem e da dimensão da amostra, problemas para os quais os matemáticos propuseram soluções concretas. Em contrapartida, a escolha da população a estudar é muito menos formalizada, o que leva frequentemente a silenciar a primeira questão. Damos-lhe uma resposta, por força dos factos, mas sem nela reflectir verdadeiramente, como se a opção fosse evidente e a única possível. Ora, isso raramente se verifica e é muitas vezes viável melhorar consideravelmente o alcance de um inquérito, ou diminuir-lhe o custo, escolhendo de forma adequada as populações a ter em conta” (Ghiglione & Matalon, 2001).

As amostras intencionais ou não probabilísticas são preferíveis para aferir a exploração e desenvolvimento de teoria, assim como a comprovação de instrumentos de pesquisa. Não existe forma de estimar a probabilidade de participação de cada indivíduo, nem tão pouco existe certezas de que todos os indivíduos possam ter a oportunidade de participar (Moreira, 1994).

“O problema é escolher um grupo de indivíduos, uma amostra, de tal forma que das observações que dele fizermos possam ser generalizadas à totalidade da população; é, portanto necessário que a amostra apresente características idênticas às da população, isto é, que seja representativa” (Ghiglione & Matalon, 2001). “Quando o objectivo do investigador é o desenvolvimento de teoria e uma compreensão de processos ou acções sociais, a representatividade da amostra assume menos importância e a melhor estratégia de amostragem consiste, então, na escolha de uma amostra focalizada ou de julgamento” (Moreira, 1994).

Contabilizou-se como amostra a totalidade da população que respondeu ao questionário, o que significa N=120.

### **3.5 Análise e Tratamento dos Dados**

A análise e o tratamento de dados estatísticos recolhidos através do questionário, efetuou-se no programa SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*, versão 22.0 para Windows) que é um *software* suportado por licenças da Universidade de Évora e lecionado em algumas unidades curriculares.

Depois de se inserir os dados no SPSS e escolher que procedimento adotar, selecionou-se as seguintes análises para investigação: a análise estatística, a análise de inferências, a análise de perfil e alguns testes de correlação em conjunto com cruzamentos de dados. Em cada uma delas, determinou-se que variáveis seriam oportunas para investigar. Bardin (2011) diz que “os resultados em brutos são tratados de maneira a serem significativos («falantes») e válidos. Operações estatísticas simples («percentagens»), ou mais complexas (análise factorial), permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem relevo as informações fornecidas pela análise”.

Inicia-se a análise dos resultados com uma apresentação mais descritiva da amostra onde se analisou graficamente todas as respostas obtidas na recolha de dados. De seguida, estuda-se o perfil da amostra e se de facto, esta está sob influência de alguma variável que pode determinar resultados diferentes. Por fim, com o apoio de algumas afirmações que se consideram base para testar o objetivo do estudo, procedeu-se à inferência de algumas respostas com os dados que representam os objetivos específicos da investigação.

Recorreu-se ao *Microsoft Excel 2013* para desenvolver com maior qualidade a parte gráfica, os quadros e algum texto associado a estes.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 120 colaboradores portugueses, ou estrangeiros a trabalhar em Portugal, com ou sem cargo de superior hierárquico, em organizações públicas, privadas ou público-privadas. Um pequeno número de respostas (5%) chegaram do estrangeiro, por via de conhecidos portugueses como representa a Tabela 1 e a Figura 4. Uma grande margem provém do Alentejo (41.7%) assim como de Lisboa (38.3%) representando grande parte da amostra.

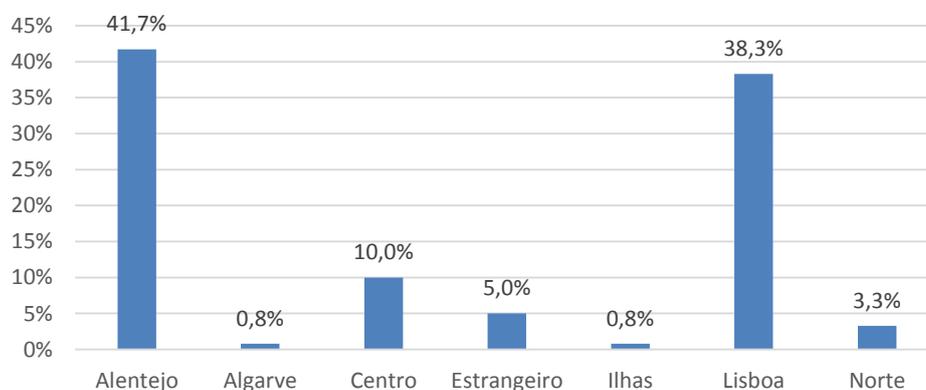
Tabela 1 - Distribuição geográfica da amostra

	Nº de Inquiridos	Percentagem de Resposta	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
<b>Alentejo</b>	50	41,7	41,7	41,7
<b>Algarve</b>	1	0,8	0,8	42,5
<b>Centro</b>	12	10,0	10,0	52,5
<b>Estrangeiro</b>	6	5,0	5,0	57,5
<b>Ilhas</b>	1	0,8	0,8	58,3
<b>Lisboa</b>	46	38,3	38,3	96,7
<b>Norte</b>	4	3,3	3,3	100,0
<b>Total</b>	120	100,0	100,0	

Fonte: Anexo n.º 9

Da população do estudo, retira-se um subgrupo que é denominado como amostra. Este processo é complicado pois deve ser constituído para que as conclusões obtidas através da caracterização da amostra sejam generalizáveis para a população teórica e também representativas das populações sob estudo (Maroco, 2003).

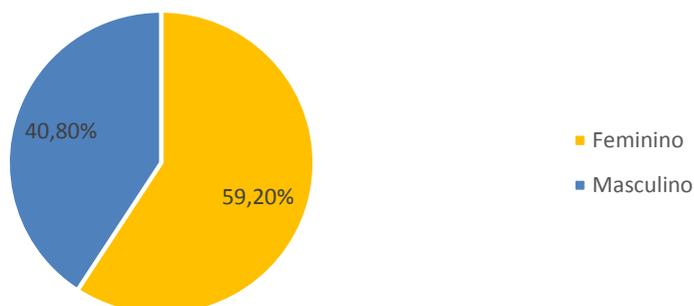
Figura 4 - Distribuição geográfica da amostra



Fonte: Anexo n.º 9

Na presente investigação, de entre todos os questionários respondidos num total de N = 120, verifica-se que 71 (59,2%) dos respondentes são do sexo feminino e 49 (40,8%) são do sexo masculino. Não constaram *missings* na análise do género como se pode ver na Figura 5.

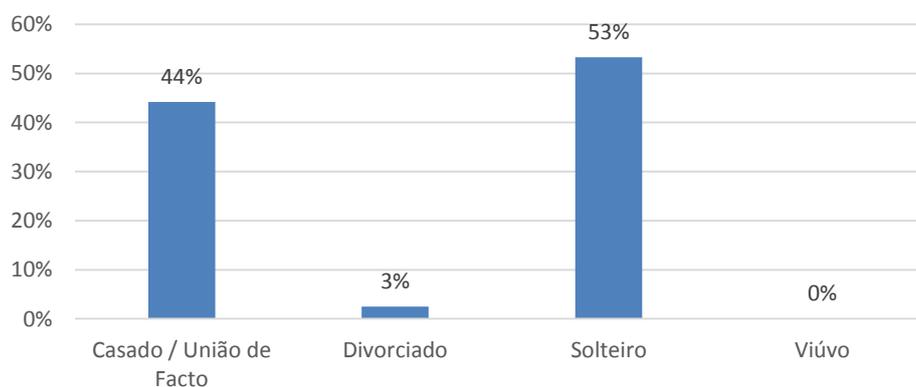
Figura 5 - Amostra em função do género



Fonte: Anexo n.º 9

Relativamente à variável estado civil dos inquiridos, segundo a Figura 6 constata-se que de entre 120 respostas, 53 (44,2%) são casados ou estão em união de facto, enquanto 3 (2,5%) estão divorciados, 64 (53,3%) são solteiros e 0 (0%) são viúvos. Não existem *missings* nesta variável.

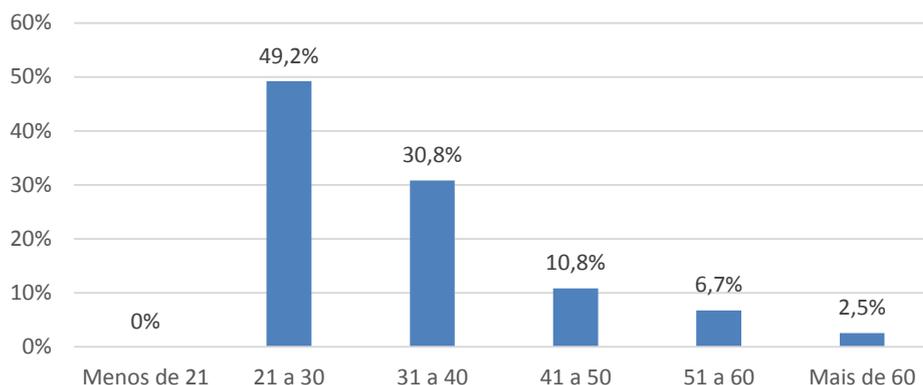
Figura 6 - Estado civil da amostra



Fonte: Anexo n.º 9

No que diz respeito ao grupo etário da amostra estudada, apresentam-se de acordo com a Figura 7 respondentes com menos de 21 anos 0 (0%), entre 21 a 30 anos 59 (49,2%), com idades entre os 31 e 40 anos averiguam-se 37 (30,8%), entre os 41 e 50 um total de 13 (10,8%), entre 51 a 60 contabilizam-se 8 (6,7%) e com mais de 60 um total de 3 (2,5%). A variável não apresenta nenhuma *missing*.

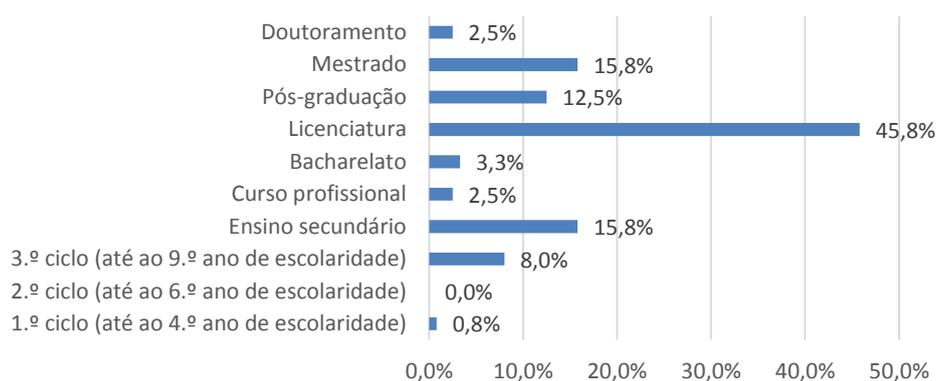
Figura 7 - Grupo etário da amostra



Fonte: Anexo n.º 9

Com referência às habilitações literárias e consoante o total da amostra registou-se conforme apresenta a Figura 8, indivíduos com o 1.º ciclo (até ao 4.º ano de escolaridade) uma singularidade de 1 (0,8%), com o 2.º ciclo (até ao 6.º ano de escolaridade) não existiram resposta, ou seja 0 (0%), com o 3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade) apenas 1 (0,8%), com o ensino secundário 19 (15,8%), com um curso profissional um total de 3 (2,5%), com bacharelato 4 (3,3%), com uma licenciatura 55 (45,8%), com pós-graduação um total de 15 (12,5%), com mestrado 19 (15,8%) e por fim com doutoramento um total de 3 (2,5%). Não existiram *missings* nesta questão.

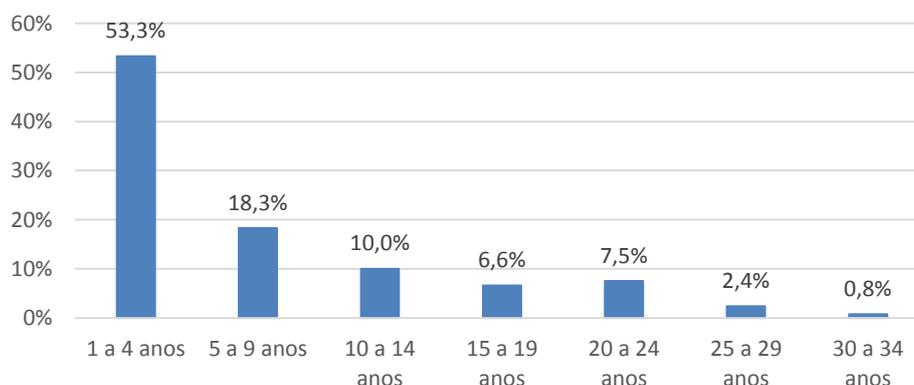
Figura 8 - Habilitações literárias da amostra



Fonte: Anexo n.º 9

Tendo em conta a antiguidade dos colaboradores na organização, constata-se através da Figura 9 que num total de 120 indivíduos, 64 (53,3%) estão entre 1 a 4 anos na organização, 22 (18,3%) já estão entre 5 a 9 anos, 12 (10%) têm uma antiguidade entre 10 a 14 anos, 8 (6,6%) situam-se entre 15 a 19 anos, 9 (7,5%) prevalecem entre 20 a 24 anos, 3 (2,4%) encontram-se na organização entre 25 a 29 anos e apenas 1 (0,8%) está na organização entre 30 a 34 anos. Não se observou nenhum *missing* na variável referida.

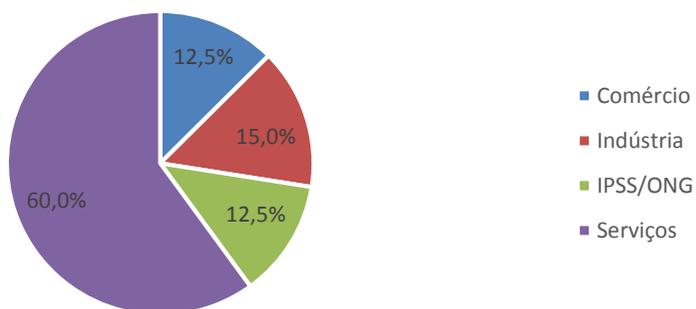
Figura 9 - Antiguidade da amostra na organização



Fonte: Anexo n.º 9

Em relação aos 120 indivíduos da amostra e segundo as respostas destes na Figura 10, constata-se que 15 (12,5%) laboram na área do comércio, 18 (15%) na no setor da indústria, 15 (12,5%) em IPSS/ONG e 72 (60%) no setor dos serviços e 0 *missings*.

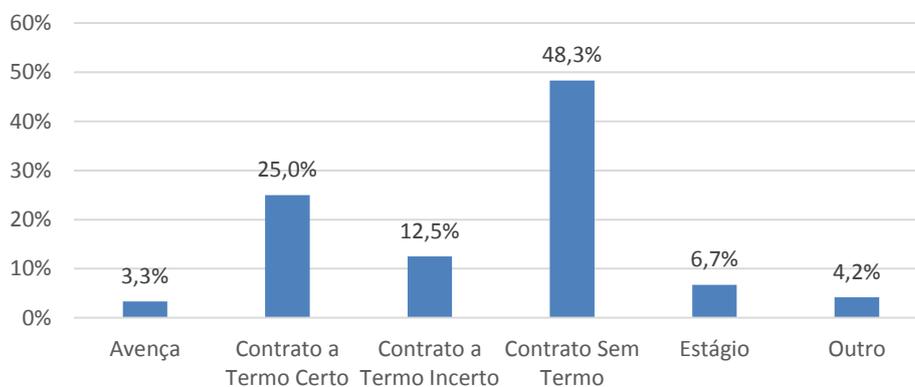
Figura 10 - Setor de atividade da amostra



Fonte: Anexo n.º 9

Numa análise ao tipo de contrato, atesta-se que segundo a Figura 11, num total de 120 inquiridos, 4 (3,3%) estão em estado de avença, 30 (25%) têm contrato a termo certo, 15 (12,5%) estão com contrato a termo incerto, 58 (48,3%) numa situação de contrato sem termo, 8 (6,7%) são estagiários e 5 (4,2%) estão numa outra situação. Sem *missings* a apresentar.

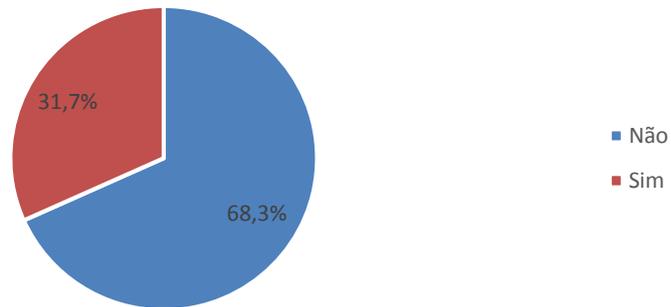
Figura 11 - Tipo de contrato da amostra



Fonte: Anexo n.º 9

Para segmentar a amostra e aumentar os outputs, procurou saber-se se o inquirido detém cargo superior ou de chefia. Segundo a Figura 12, num total de 120 intervenientes, 82 (68,3%) não têm cargo de superior hierárquico nem de chefia enquanto 38 (31,7%) são chefes ou superiores na hierarquia organizacional. Sem *missings* a relatar.

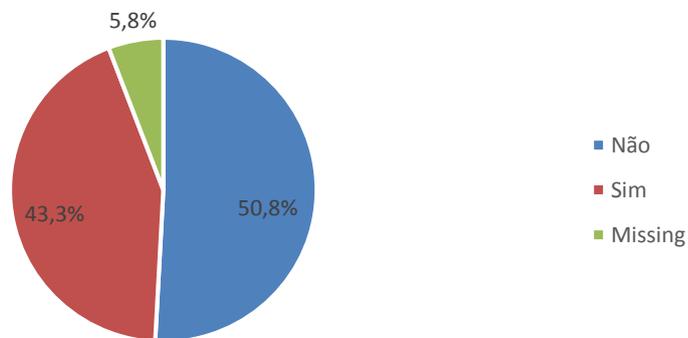
Figura 12 - Cargo de chefia ou não chefia da amostra



Fonte: Anexo n.º 9

Atestou-se as influências de comportamentos externos às ações ou percepções dos inquiridos, aferindo-se se estes participam em movimentos de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa. Comprovou-se conforme a Figura 13 que num total de 120 respondentes, 61 (50,8%) não praticam nenhuma causa enquanto 52 (43,3%) frequentam causas ou movimentos ativos de cidadania e voluntariado. Contabiliza-se 7 (5,8%) *missings* nesta questão.

Figura 13 - Participação ativa da amostra em voluntariado



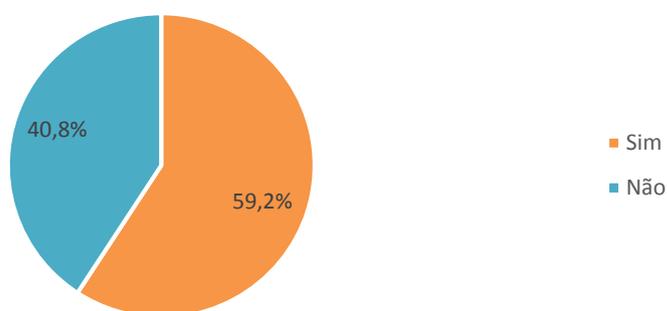
Fonte: Anexo n.º 9

## 4.2 Análise de Frequências

### 4.2.1 Dimensão social

De acordo com a moderação apresentada na Figura 14 sobre a afirmação “Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares” apuraram-se 49 resposta “não” (40,8%) e 71 respostas positivas “sim” (59,2%).

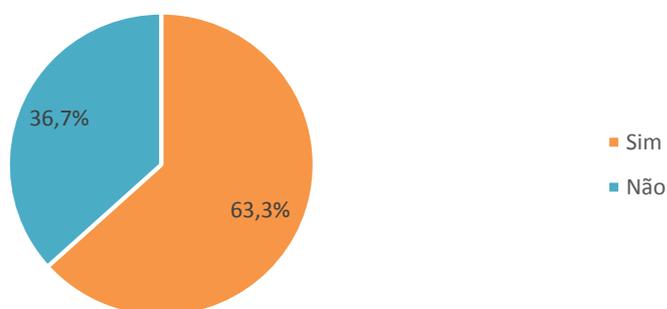
Figura 14 - Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo I

Em conformidade com a opinião apresentada na Figura 15 sobre a afirmação “Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida” deslindaram-se 44 respostas “não” (63,3%) e 76 respostas “sim” (36,7%).

Figura 15 - Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo I

Na Tabela 2, apresentam-se todos resultados obtidos no primeiro grupo de investigação do questionário. Para além das questões seleccionadas para análise, apresentam-se as restantes com o intuito de demonstrar todos os dados recolhidos da amostra.

Tabela 2 - Tabela de frequências das práticas de RSO

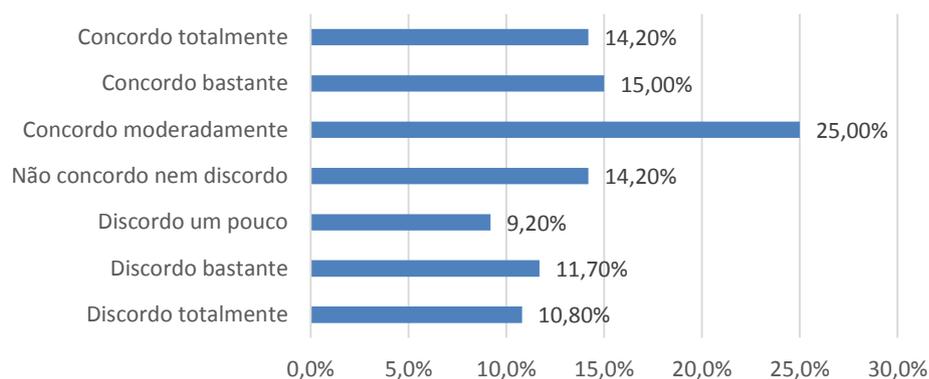
<b>Das práticas de responsabilidade social a seguir enumeradas, indique as que tenham sido implementadas ou praticadas na organização onde trabalha (nos últimos dois anos).</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	56,7%	43,3%
Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	63,3%	36,7%
Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	57,5%	42,5%
Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhes digam respeito.	64,2%	35,8%
Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	70,8%	29,2%
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	86,7%	13,3%
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	70,8%	29,2%
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	72,5%	27,5%
Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	59,2%	40,8%
Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	63,3%	36,7%
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	70,0%	30,0%
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	67,5%	32,5%
Demonstra caráter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.	79,2%	20,8%
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	44,2%	55,8%

Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo I

#### **4.2.2 Dimensão económica e ambiental**

De acordo com a Figura 16 nas respostas à afirmação “Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de RS” verifica-se que em discordância estão 38 inquiridos, 13 respostas discordo totalmente (10,8%), 14 respostas discordo bastante (11,7%) e 11 respostas discordo um pouco (9,2%). Não concordo nem discordo verificam-se 17 respostas (14,2%) e em concordância estão 65 respondentes, 30 respostas concordo moderadamente (25%), 18 respostas concordo bastante (15%) e 17 respostas concordo totalmente (14,2%).

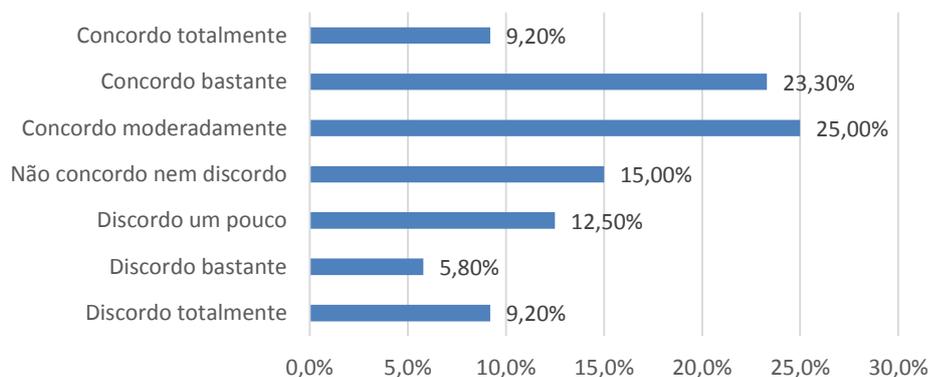
Figura 16 - Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo II

Em consonância com a Figura 17 e consoante as respostas à afirmação “Pratica uma gestão eficiente de energia” atesta-se que em discordância estão 33 inquiridos, 11 respostas discordo totalmente (9,2%), 7 respostas discordo bastante (5,8%) e 15 respostas discordo um pouco (12,5%). Não concordo nem discordo verificam-se 18 respostas (15%) e em concordância estão 69 respondentes, 30 respostas concordo moderadamente (25%), 28 respostas concordo bastante (23,3%) e 11 respostas concordo totalmente (9,2%).

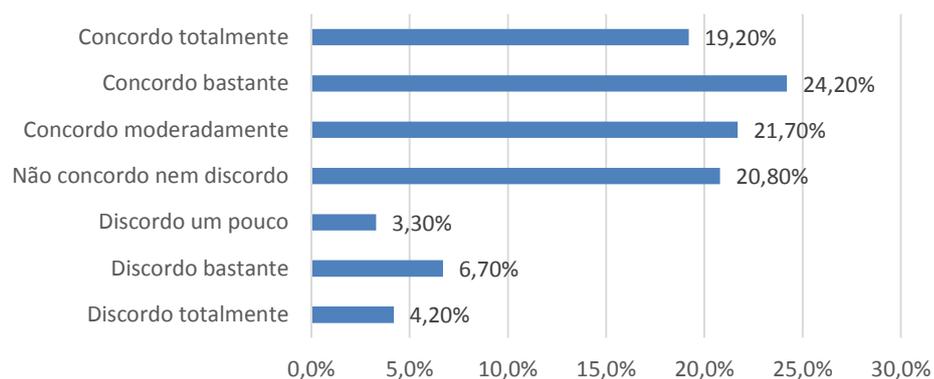
Figura 17 - Pratica uma gestão eficiente de energia



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo II

De acordo com a Figura 18 e segundo as respostas à afirmação “Tem responsabilidade ambiental” verifica-se que em discordância estão 17 inquiridos, 5 respostas discordo totalmente (4,2%), 8 respostas discordo bastante (6,7%) e 4 respostas discordo um pouco (3,3%). Não concordo nem discordo verificam-se 25 respostas (20,8%) e em concordância estão 78 respondentes, 26 respostas concordo moderadamente (21,7%), 29 respostas concordo bastante (24,2%) e 23 respostas concordo totalmente (19,2%).

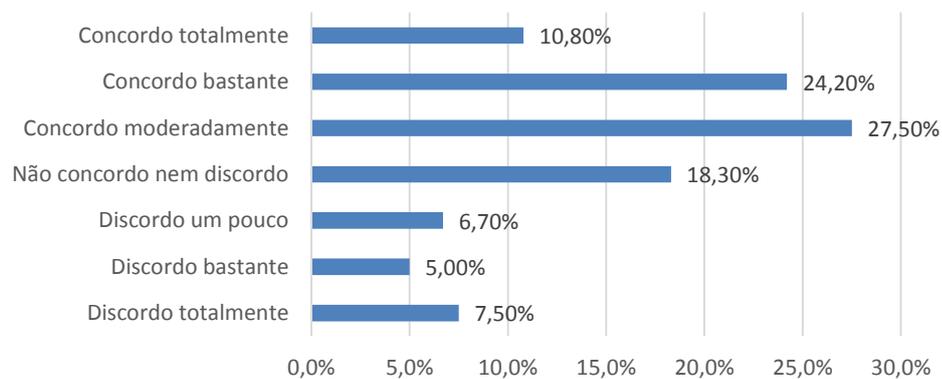
Figura 18 - Tem responsabilidade ambiental



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo II

De acordo com a Figura 19 e segundo as respostas à afirmação “Moderniza de forma a gerir despesas” apura-se que em discordância estão 23 inquiridos, 9 respostas discordo totalmente (7,5%), 6 respostas discordo bastante (6%) e 8 respostas discordo um pouco (6,7%). Não concordo nem discordo verificam-se 22 respostas (18,3%) e em concordância estão 75 respondentes, 33 respostas concordo moderadamente (27,5%), 29 respostas concordo bastante (24,2%) e 13 respostas concordo totalmente (10,8%).

Figura 19 - Moderniza de forma a gerir despesas



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo II

Na Tabela 3, apresentam-se todos resultados obtidos no segundo grupo de investigação do questionário. Para além das questões seleccionadas para análise, apresentam-se as restantes com o intuito de demonstrar todos os dados recolhidos da amostra.

Tabela 3 - Frequências das ações de RSO

	1	2	3	4	5	6	7	Total
É socialmente responsável e serve a comunidade geral.	6	4	8	25	25	25	27	120
Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.	13	14	11	17	30	18	17	120
Pratica uma gestão eficiente de energia.	11	7	15	18	30	28	11	120
Tem em consideração a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários.	8	9	19	15	31	24	14	120
Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.	14	10	13	17	30	20	16	120
Tem responsabilidade ambiental.	5	8	4	25	26	29	23	120
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	10	8	10	18	26	25	23	120
Moderniza de forma a gerir despesas.	9	6	8	22	33	29	13	120
No global, considero que é uma entidade socialmente responsável.	4	8	6	18	25	35	24	120

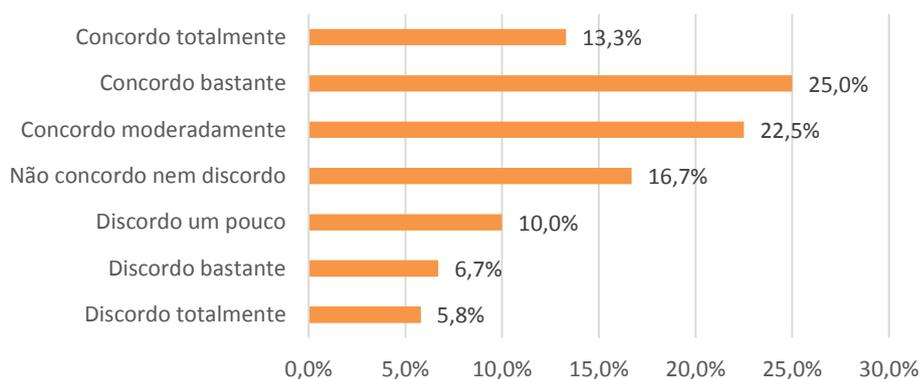
Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo II

Legenda da tabela: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo moderadamente; 3 – Discordo um pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo bastante; 6 – Concordo totalmente

### 4.2.3 Motivação e satisfação com o trabalho

Em conformidade com a Figura 20 e segundo as respostas à afirmação “Bem vistas as coisas estou satisfeito com o meu trabalho” verifica-se que em discordância estão 27 inquiridos, 7 respostas discordo totalmente (5,8%), 7 respostas discordo bastante (6,7%) e 12 respostas discordo um pouco (10%). Não concordo nem discordo verificam-se 20 respostas (16,7%) e em concordância estão 73 respondentes, 27 respostas concordo moderadamente (22,5%), 30 respostas concordo bastante (25%) e 16 respostas concordo totalmente (13,3%).

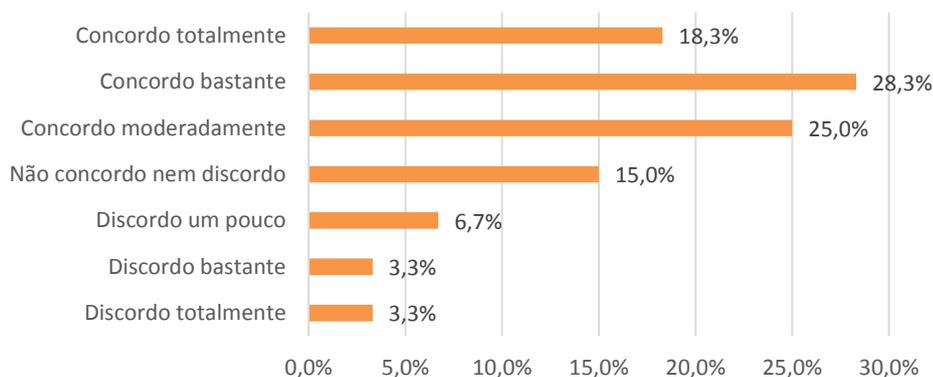
Figura 20 - Bem vistas as coisas estou satisfeito com o meu trabalho



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo IV

Em conformidade com a Figura 21 e consoante a resposta à afirmação “De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização” confirma-se que em discordância estão 16 inquiridos, 4 respostas discordo totalmente (3,3%), 4 respostas discordo bastante (3,3%) e 8 respostas discordo um pouco (6,7%). Não concordo nem discordo verificam-se 18 respostas (15%) e em concordância estão 86 respondentes, 30 respostas concordo moderadamente (25%), 34 respostas concordo bastante (28,3%) e 22 respostas concordo totalmente (18,3%).

Figura 21 - De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo IV

Na Tabela 4, apresentam-se todos resultados obtidos no quarto grupo de investigação do questionário. Para além das questões seleccionadas para análise, apresentam-se as restantes com o intuito de demonstrar todos os dados recolhidos da amostra.

Tabela 4 - Frequências da motivação e satisfação dos colaboradores

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	Total
Trabalho com pessoas responsáveis.	8	1	4	14	39	38	16	<b>120</b>
De forma geral, não gosto de trabalhar na minha organização.	41	20	16	19	14	7	3	<b>120</b>
A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.	27	16	21	20	21	11	4	<b>120</b>
Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira.	23	17	18	15	22	19	6	<b>120</b>
Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.	29	15	16	25	14	15	6	<b>120</b>
As promoções não são frequentes na minha organização.	13	15	10	22	22	20	18	<b>120</b>
A minha organização paga melhor que os concorrentes.	27	12	16	37	13	12	3	<b>120</b>
Os meus superiores não me tratam de forma justa.	36	18	15	15	22	7	7	<b>120</b>
As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.	26	23	14	25	16	11	5	<b>120</b>
Os gestores para quem trabalho são excelentes.	13	9	13	27	20	22	16	<b>120</b>
Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.	30	14	13	35	14	10	4	<b>120</b>
Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.	3	5	11	15	36	36	14	<b>120</b>
Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.	7	3	7	19	39	28	17	<b>120</b>
Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido.	22	18	13	29	18	13	7	<b>120</b>
Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho.	7	8	12	20	27	30	16	<b>120</b>
Preferia estar a fazer outro trabalho.	31	18	12	16	20	10	13	<b>120</b>
Os meus superiores não me ouvem.	30	22	19	16	21	6	6	<b>120</b>
De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.	4	4	8	18	30	34	22	<b>120</b>

Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.	11	8	13	16	29	16	27	<b>120</b>
O meu trabalho é interessante.	3	3	5	13	30	32	34	<b>120</b>

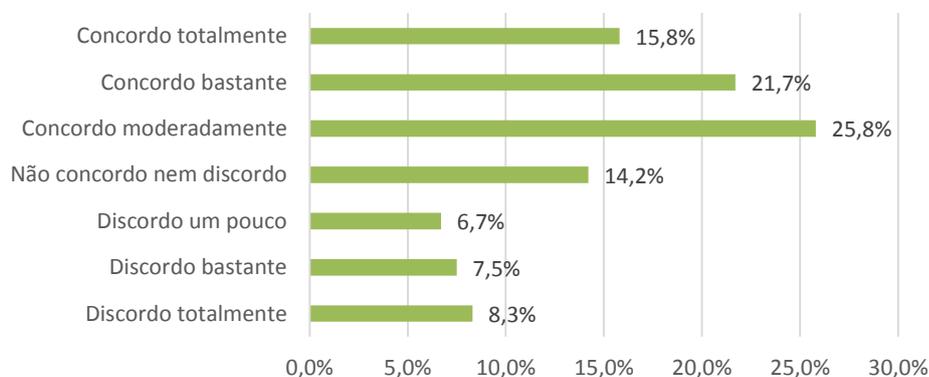
Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo IV

Legenda da tabela: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo moderadamente; 3 – Discordo um pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo bastante; 6 – Concordo totalmente

#### 4.2.4 Empenhamento e comprometimento organizacional

De acordo com a Figura 22 e consoante a resposta à afirmação “Na realidade sinto os problemas da organização como se fossem meus” atesta-se que em discordância estão 27 inquiridos, 10 respostas discordo totalmente (8,3%), 9 respostas discordo bastante (7,5%) e 8 respostas discordo um pouco (6,7%). Não concordo nem discordo verificam-se 17 respostas (14,2%) e em concordância estão 76 respondentes, 31 respostas concordo moderadamente (25,8%), 26 respostas concordo bastante (21,7%) e 19 respostas concordo totalmente (15,8%).

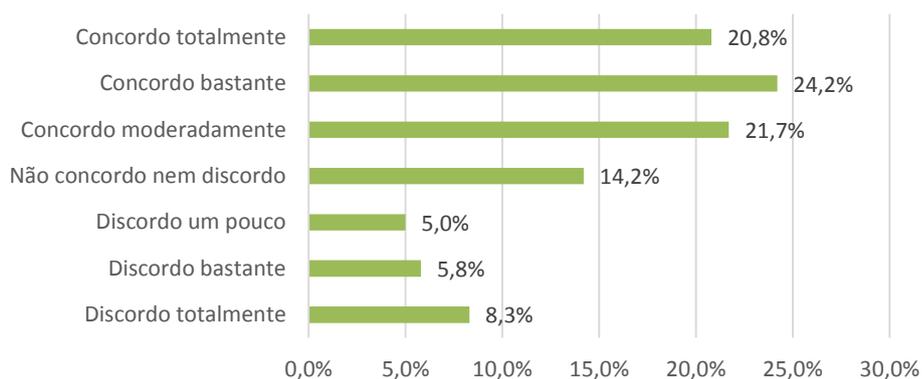
Figura 22 - Na realidade sinto os problemas da organização como se fossem meus



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo V

Em concordância com a Figura 23 e de acordo com as respostas à afirmação “Sinto-me emocionalmente ligado” certifica-se que em discordância estão 23 inquiridos, 10 respostas discordo totalmente (8,3%), 7 respostas discordo bastante (5,8%) e 6 respostas discordo um pouco (5%). Não concordo nem discordo verificam-se 17 respostas (14,2%) e em concordância estão 80 respondentes, 26 respostas concordo moderadamente (21,7%), 29 respostas concordo bastante (24,2%) e 25 respostas concordo totalmente (20,8%).

Figura 23 - Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo V

Na Tabela 5, apresentam-se todos resultados obtidos no quinto grupo de investigação do questionário. Para além das questões seleccionadas para análise, apresentam-se as restantes com o intuito de demonstrar todos os dados recolhidos da amostra

Tabela 5 - Frequências do empenhamento e comprometimento dos colaboradores

	1	2	3	4	5	6	7	Total
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	21	15	17	19	20	12	16	<b>120</b>
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	10	9	8	17	31	26	19	<b>120</b>
Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização.	39	29	11	19	10	9	3	<b>120</b>
Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.	10	7	6	17	26	29	25	<b>120</b>
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	9	8	10	15	31	26	21	<b>120</b>
Não me sinto como fazendo parte desta organização.	3	9	11	15	11	30	41	<b>120</b>

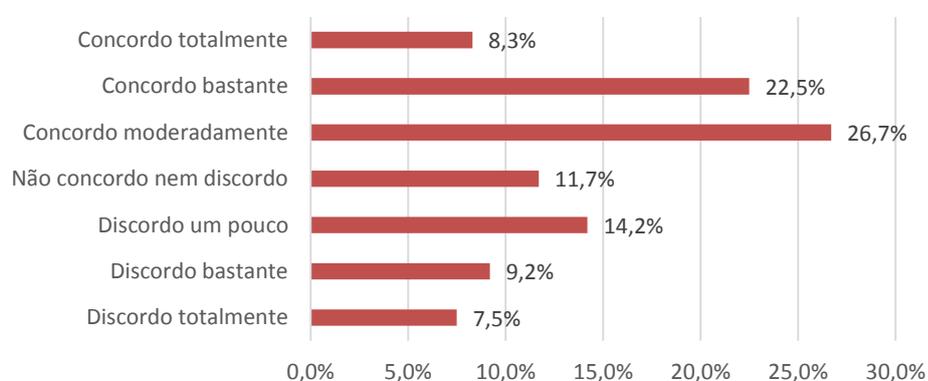
Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo V

Legenda da tabela: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo moderadamente; 3 – Discordo um pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo bastante; 6 – Concordo totalmente

#### 4.2.5 Clima de trabalho e recursos humanos

De acordo com a Figura 24 consoante as respostas à afirmação “Existe um sentido de família entre os colaboradores” atesta-se que em discordância estão 37 inquiridos, 9 respostas discordo totalmente (7,5%), 11 respostas discordo bastante (9,2%) e 17 respostas discordo um pouco (14,2%). Não concordo nem discordo verificam-se 14 respostas (11,7%) e em concordância estão 69 respondentes, 32 respostas concordo moderadamente (26,7%), 27 respostas concordo bastante (22,5%) e 10 respostas concordo totalmente (8,3%).

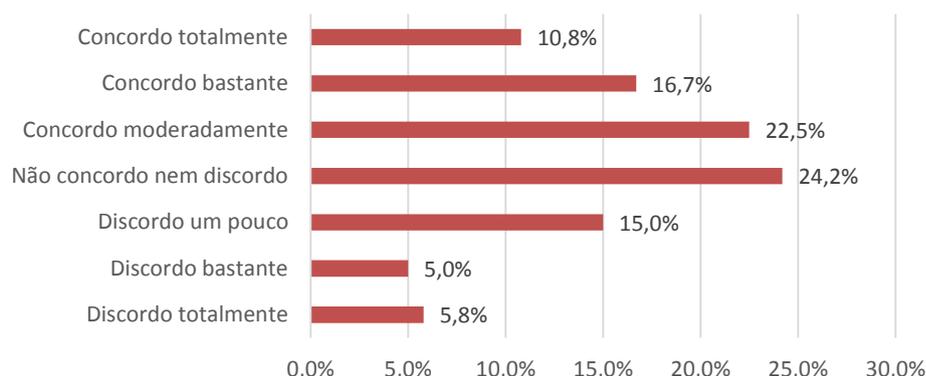
Figura 24 - Existe um sentido de família entre os colaboradores



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo III

De acordo com a Figura 25 e consoante as respostas à afirmação “Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas” apura-se que em discordância estão 31 inquiridos, 7 respostas discordo totalmente (5,8%), 7 respostas discordo bastante (5%) e 18 respostas discordo um pouco (15%). Não concordo nem discordo verificam-se 29 respostas (24,2%) e em concordância estão 60 respondentes, 27 respostas concordo moderadamente (22,5%), 20 respostas concordo bastante (16,7%) e 13 respostas concordo totalmente (10,8%).

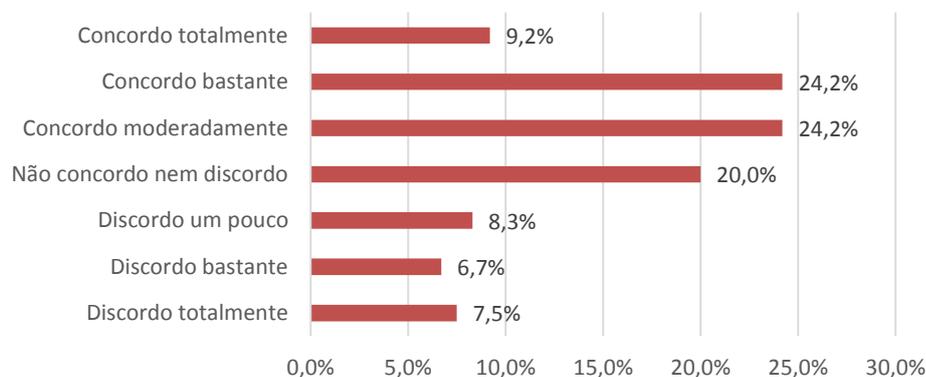
Figura 25 - Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo III

Em conformidade com a Figura 26 e segundo as resposta à afirmação “A atmosfera da organização é amistosa” verifica-se que em discordância estão 27 inquiridos, 9 respostas discordo totalmente (7,5%), 8 respostas discordo bastante (6,7%) e 10 respostas discordo um pouco (8,3%). Não concordo nem discordo verificam-se 24 respostas (20%) e em concordância estão 69 respondentes, 29 respostas concordo moderadamente (24,2%), 29 respostas concordo bastante (24,2%) e 11 respostas concordo totalmente (9,2%).

Figura 26 - A atmosfera da organização é amistosa

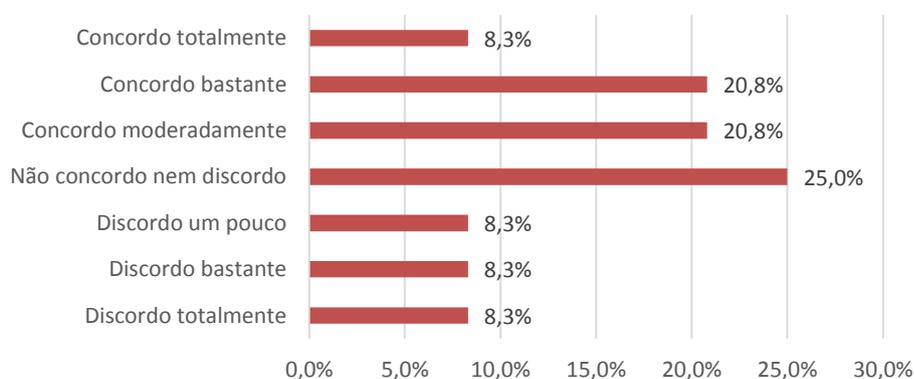


Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo III

De acordo com a Figura 27 e conforme a resposta à afirmação “O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores” assevera-se que em discordância estão 30 inquiridos, 10 respostas discordo totalmente (8,3%), 10 respostas discordo bastante (8,3%) e 10 respostas discordo um pouco (8,3%). Não concordo nem discordo verificam-se 30 respostas (25%) e em concordância estão 60 respondentes, 25 respostas

concordo moderadamente (20,8%), 25 respostas concordo bastante (20,8%) e 10 respostas concordo totalmente (8,3%).

Figura 27 - O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo III

Na Tabela 6, apresentam-se todos resultados obtidos no terceiro grupo de investigação do questionário. Para além das questões seleccionadas para análise, apresentam-se as restantes com o intuito de demonstrar todos os dados recolhidos da amostra

Tabela 6 - Frequências do clima de trabalho dos colaboradores

	1	2	3	4	5	6	7	Total
Existe um sentido de família entre os colaboradores.	9	11	17	14	32	27	10	<b>120</b>
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	10	10	12	16	29	26	17	<b>120</b>
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	7	9	15	18	30	29	12	<b>120</b>
Quando se obtêm bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.	19	16	16	21	25	17	6	<b>120</b>
Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.	7	6	18	29	27	20	13	<b>120</b>
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	8	10	19	13	37	22	11	<b>120</b>
Os superiores cumprem as suas promessas.	11	13	16	18	24	23	15	<b>120</b>

As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	10	11	17	16	31	24	11	<b>120</b>
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	8	10	15	11	35	28	13	<b>120</b>
As avaliações de desempenho são recorrentes.	14	10	13	22	26	27	8	<b>120</b>
Há um grande espírito de equipa.	8	8	15	17	31	29	12	<b>120</b>
As pessoas sentem que os superiores são honestos.	7	15	17	19	22	27	13	<b>120</b>
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	9	10	11	10	34	22	24	<b>120</b>
As pessoas sentem que lhe são atribuídas responsabilidades importantes.	6	6	15	15	32	32	14	<b>120</b>
As pessoas sentem-se discriminadas.	29	16	22	15	26	9	3	<b>120</b>
Os direitos de igualdade entre os trabalhadores estão bem presentes.	9	13	20	17	21	24	16	<b>120</b>
A atmosfera da organização é amistosa.	9	8	10	24	29	29	11	<b>120</b>
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	10	9	21	15	25	30	10	<b>120</b>
Há favoritismos pessoais e falta de transparência nas promoções.	18	13	10	24	23	20	12	<b>120</b>
O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores.	10	10	10	30	25	25	10	<b>120</b>

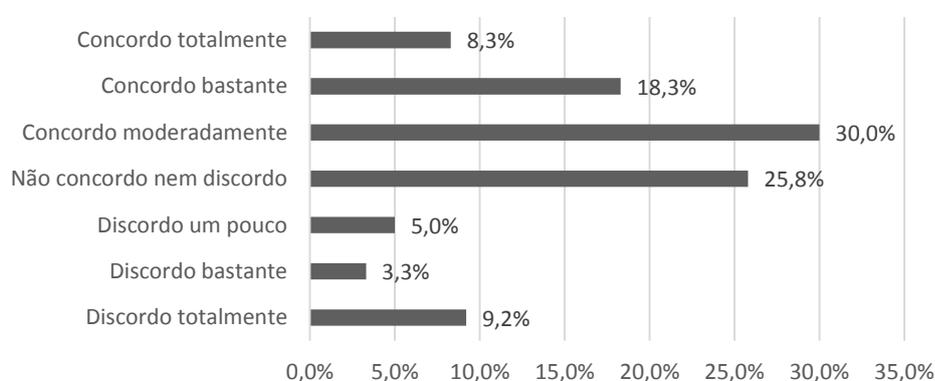
Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo III

Legenda da tabela: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo moderadamente; 3 – Discordo um pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo bastante; 6 – Concordo totalmente

#### 4.2.6 Influência da RSO na vida pessoal

Em conformidade com a Figura 28 e consoante a resposta à afirmação “As políticas de RS aumentaram o meu dever cívico” verifica-se que em discordância estão 21 inquiridos, 11 respostas discordo totalmente (9,2%), 4 respostas discordo bastante (3,3%) e 6 respostas discordo um pouco (5%). Não concordo nem discordo verificam-se 31 respostas (25,8%) e em concordância estão 68 respondentes, 36 respostas concordo moderadamente (30%), 22 respostas concordo bastante (18,3%) e 10 respostas concordo totalmente (8,3%).

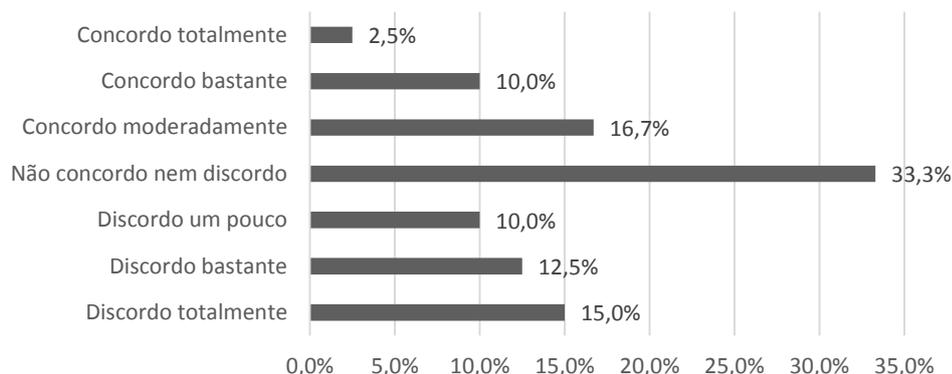
Figura 28 - As políticas de responsabilidade social aumentaram o meu dever cívico



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo VI

Em consonância com a Figura 29 e segundo a resposta à afirmação “Melhorei os meus hábitos em casa, devido à RS da minha organização” atesta-se que em discordância estão 45 inquiridos, 18 respostas discordo totalmente (15%), 15 respostas discordo bastante (12,5%) e 12 respostas discordo um pouco (10%). Não concordo nem discordo verificam-se 40 respostas (33,3%) e em concordância estão 35 respondentes, 20 respostas concordo moderadamente (16,7%), 12 respostas concordo bastante (10%) e 3 respostas concordo totalmente (2,5%).

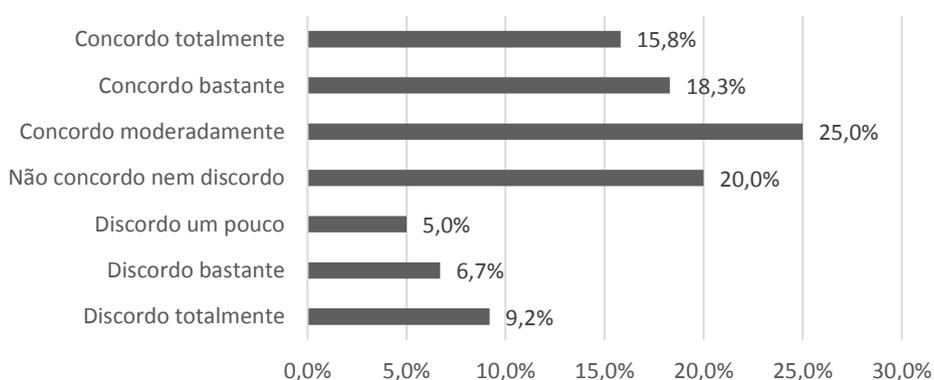
Figura 29 - Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo VI

Em consonância com a Figura 30 e de acordo com a resposta à afirmação “A ética e a RS ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima” valida-se que em discordância estão 25 inquiridos, 11 respostas discordo totalmente (9,2%), 8 respostas discordo bastante (6,7%) e 6 respostas discordo um pouco (5%). Não concordo nem discordo verificam-se 24 respostas (20%) e em concordância estão 71 respondentes, 30 respostas concordo moderadamente (25%), 22 respostas concordo bastante (18,3%) e 19 respostas concordo totalmente (15,8%).

Figura 30 - A ética e a responsabilidade social ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo VI

Na Tabela 7, apresentam-se todos resultados obtidos no sexto grupo de investigação do questionário. Para além das questões selecionadas para análise, apresentam-se as restantes com o intuito de demonstrar todos os dados recolhidos da amostra

Tabela 7 - Frequências das políticas de RH

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>Total</b>
As políticas de responsabilidade social aumentaram o meu dever cívico.	11	4	6	31	36	22	10	<b>120</b>
As pessoas sentem que para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	19	15	9	21	30	17	9	<b>120</b>
Associarem-me à imagem da minha organização deixa-me confiante e orgulhoso(a).	6	3	8	30	29	30	14	<b>120</b>
Cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	12	8	15	28	24	23	10	<b>120</b>
Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização.	18	15	12	40	20	12	3	<b>120</b>
Permite que se concilie o trabalho com a vida familiar.	13	8	18	18	23	28	12	<b>120</b>
A ética e a responsabilidade social ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima.	11	8	6	24	30	22	19	<b>120</b>

Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo VI

Legenda da tabela: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo moderadamente; 3 – Discordo um pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo bastante; 6 – Concordo totalmente

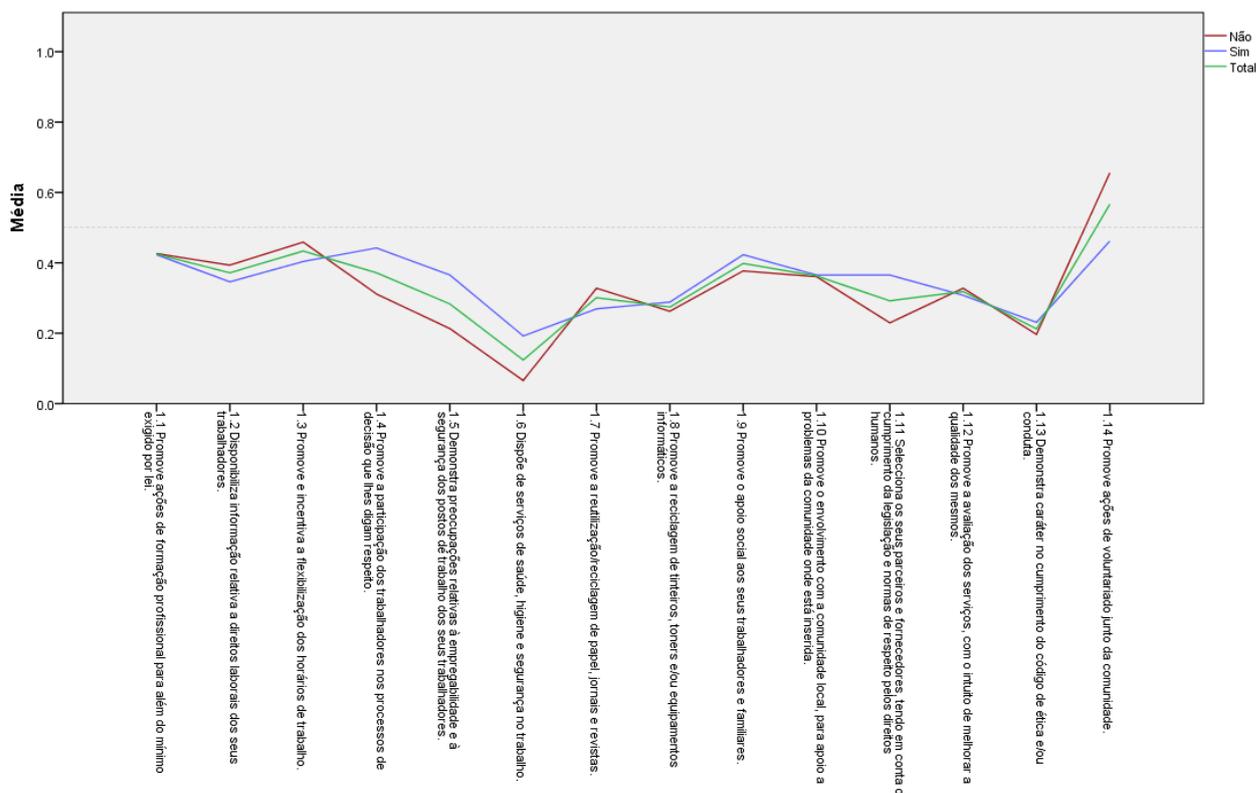
## 4.3 Análise de Perfil e Inferências

### 4.3.1 As práticas de responsabilidade social em comparação com a cidadania ativa dos colaboradores

De acordo com a Figura 31 averigua-se que, de um modo geral, ser membro ativo no voluntariado ou participar em causas de cidadania ativa, ou não participar nem ser ativo em causas, não interfere em grande parte nas opiniões dos colaboradores em relação às práticas desenvolvidas pela organização que representam.

Num gráfico em que 0 é “não” e 1 é “sim”, denota-se uma pequena discrepância apenas nas médias das questões “Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhes digam respeito”, “Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores”, “Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho” e “Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos”.

Figura 31 - Gráfico de perfil – Movimento de voluntariado ou causa de cidadania ativa



Fonte: Anexo n.º 11 – Grupo I

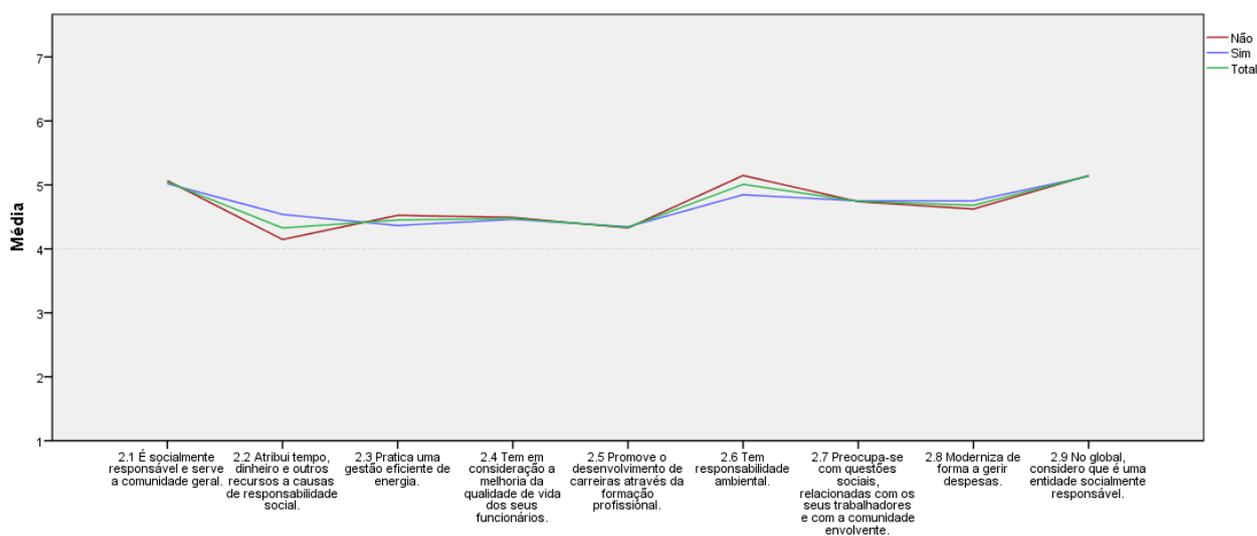
### 4.3.2 As ações de responsabilidade social em comparação com a cidadania ativa dos colaboradores

Em conformidade com a Figura 32 apura-se que, ser membro ativo no voluntariado e participar em causas de cidadania ativa ou não ter qualquer uma dessas responsabilidades, sugere que não interfere na totalidade das opiniões dos colaboradores em relação às ações desenvolvidas pela organização que representam.

Os dois perfis seguem linhas idênticas, com a média de ambas quase em sintonia. O que significa que não existe discrepância entre os resultados, nem influência por parte dos colaboradores que são voluntários ou participam em causas ativas.

Numa escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo bastante”, 3 é “discordo um pouco”, 4 não “concordo nem discordo”, 5 indica “concordo moderadamente”, 6 “concordo bastante” e 7 “concordo totalmente”.

Figura 32 - Gráfico de perfil – Movimento de voluntariado ou causa de cidadania ativa



Fonte: Anexo n.º 11 – Grupo II

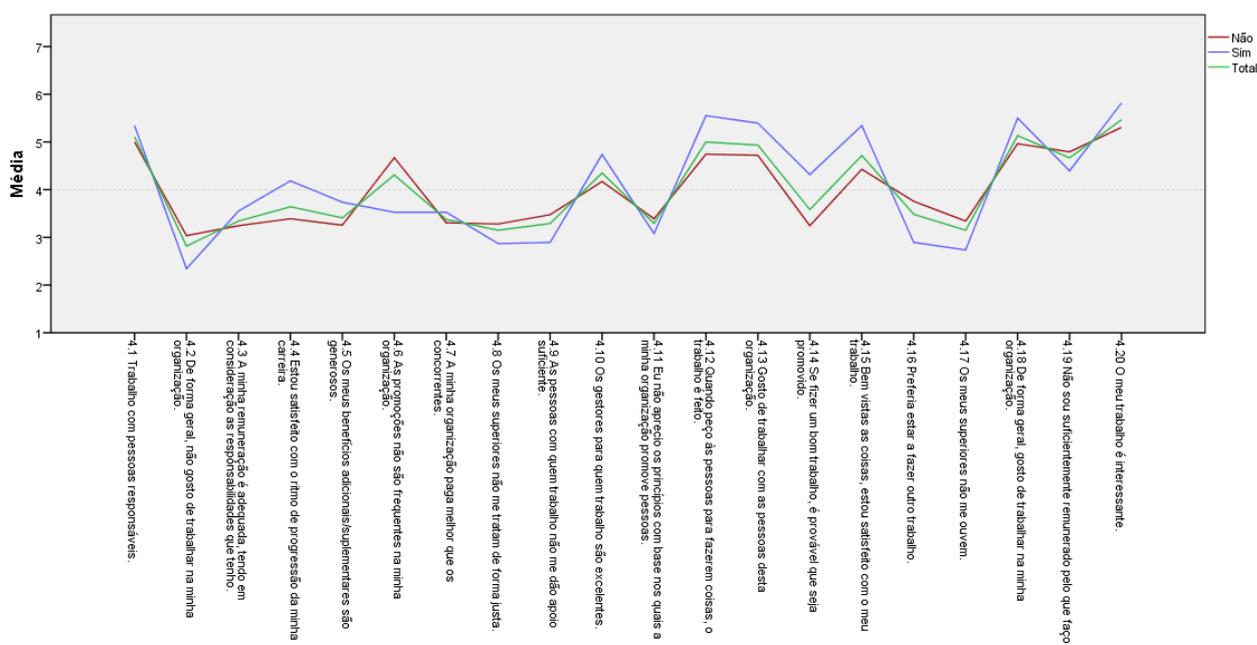
### 4.3.3 Motivação e satisfação com o trabalho em comparação com o cargo de superior ou chefia

Em conformidade com o Figura 33 apura-se que, em amplitude, a motivação e satisfação com o trabalho não, não demonstram uma grande dependência das variáveis em causa, no entanto, denota-se um maior ênfase no positivismo das respostas dadas pelos colaboradores com cargo de superior ou de chefia.

Sempre que as respostas do colaborador sem cargo de superior ou de chefia tendem a ser negativas, as respostas dos superiores e chefes também o são. Proporcionalmente no outro sentido, quando os colaboradores respondem positivamente, as chefias enaltecem ainda mais o positivo. Exceção à questão “As promoções não são frequentes na minha organização”, as chefias dizem em média que “discordam um pouco” (3) e os colaboradores que “concordam moderadamente” (5).

Numa escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo bastante”, 3 é “discordo um pouco”, 4 não “concordo nem discordo”, 5 indica “concordo moderadamente”, 6 “concordo bastante” e 7 “concordo totalmente”.

Figura 33 - Gráfico de perfil – Cargo de superior ou não superior



Fonte: Anexo n.º 11 – Grupo IV

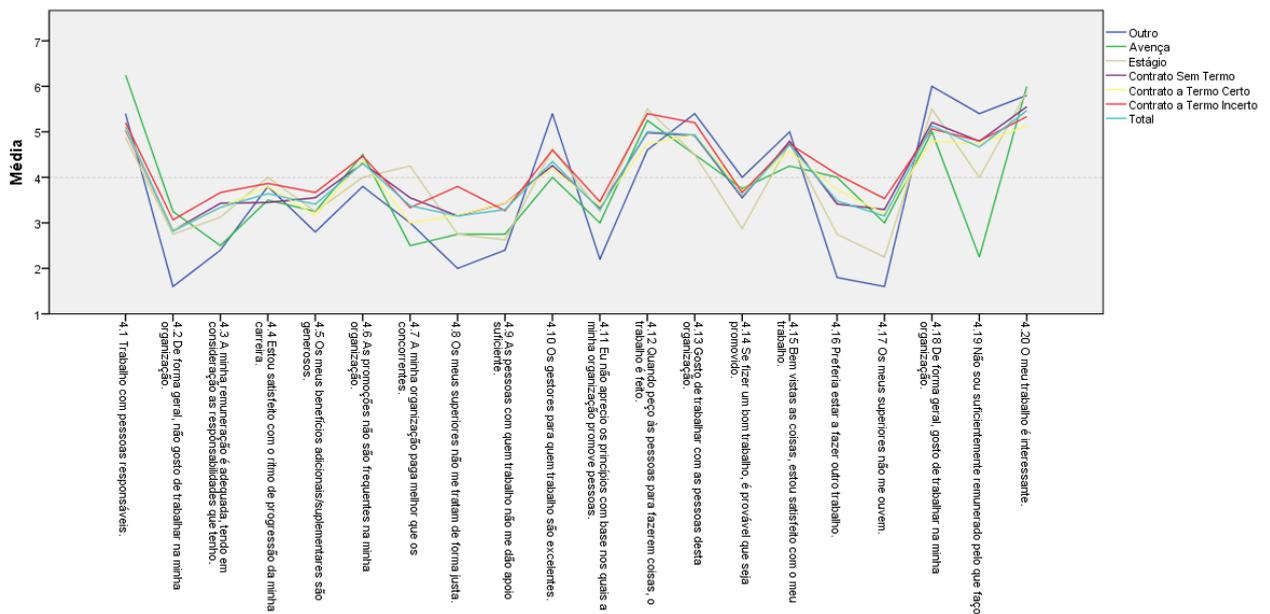
#### 4.3.4 Motivação e satisfação com o trabalho em comparação com o tipo de vínculo dos colaboradores

Em consonância com a Figura 34 atesta-se que, a motivação e a satisfação no trabalho está mais evidente nos colaboradores em regime de contrato. Ou seja, aqueles que estão com um vínculo de “contrato com termo”, “sem termo” e “com termo incerto”.

Denota-se que os colaboradores com vínculo de “estágio”, “avença” ou “outro” apresentam uma maior negatividade nas respostas e sempre mais distantes da média do que os restantes tipos de vínculo. É possível concluir-se que regimes de não contrato podem inibir a satisfação e motivação no trabalho.

Numa escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo bastante”, 3 é “discordo um pouco”, 4 não “concordo nem discordo”, 5 indica “concordo moderadamente”, 6 “concordo bastante” e 7 “concordo totalmente”.

Figura 34 - Gráfico de perfil – Tipo de vínculo



Fonte: Anexo n.º 11 – Grupo IV

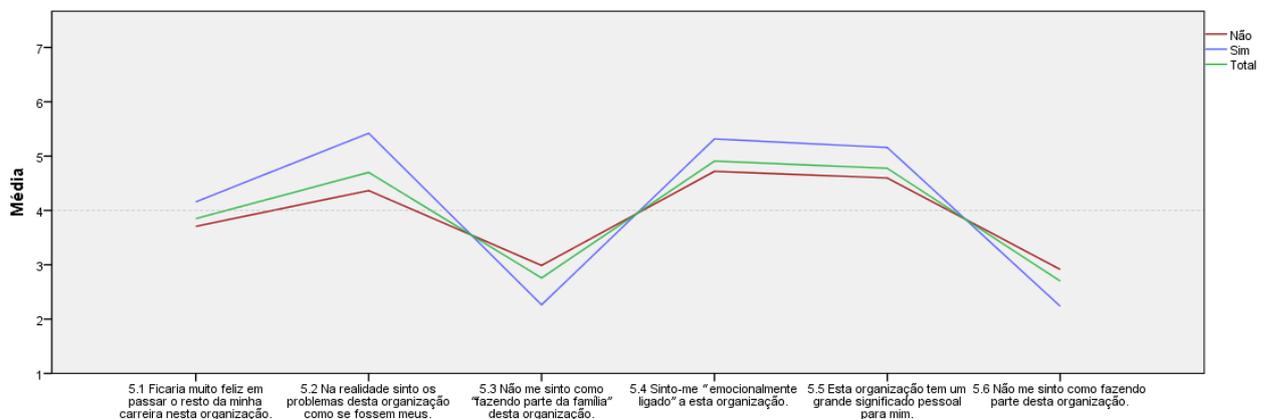
#### 4.3.5 Empenhamento e comprometimento organizacional em comparação com o cargo de superior ou chefia

Em concertação com a Figura 35 assevera-se que, de um modo geral, o cargo de chefia ou de superior interfere substancialmente com o empenhamento e o comprometimento organizacional. As médias seguem as mesmas tendências e são estritamente proporcionais.

Denota-se que, ter cargo de chefia é o extremo de todos os vértices das respostas, o que demonstra uma acentuação na opinião dos superiores sobre este tema. Consta-se também que existe uma maior positividade nas respostas dada pelos superiores do que pelos colaboradores sem cargo de chefia ou superior.

Numa escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo bastante”, 3 é “discordo um pouco”, 4 não “concordo nem discordo”, 5 indica “concordo moderadamente”, 6 “concordo bastante” e 7 “concordo totalmente”.

Figura 35 - Gráfico de perfil – Cargo de superior ou não superior



Fonte: Anexo n.º 11 – Grupo V

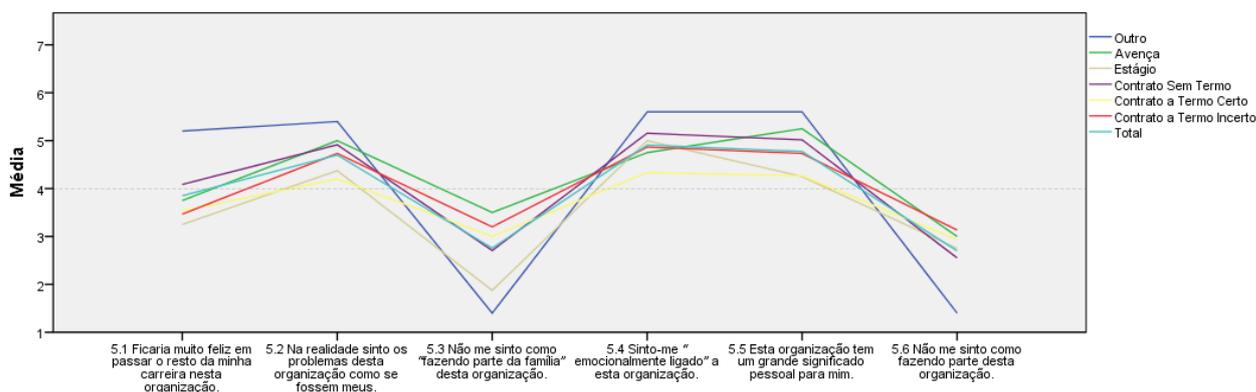
### 4.3.6 Empenhamento e comprometimento organizacional em comparação com o tipo de vínculo do colaborador

Em harmonização com a Figura 36 constata-se que, o tipo de vínculo detém algumas discrepâncias nas respostas dos colaboradores no que respeita à confrontação com empenhamento e comprometimento organizacional.

Averigua-se que, na condição de “outro” ou de “estágio”, as respostas estão mais nos extremos do que os restantes tipos de vínculo que acompanham gradualmente a média de todos os respondentes.

Numa escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo bastante”, 3 é “discordo um pouco”, 4 não “concordo nem discordo”, 5 indica “concordo moderadamente”, 6 “concordo bastante” e 7 “concordo totalmente”.

Figura 36 - Gráfico de perfil – Tipo de vínculo



Fonte: Anexo n.º 11 – Grupo V

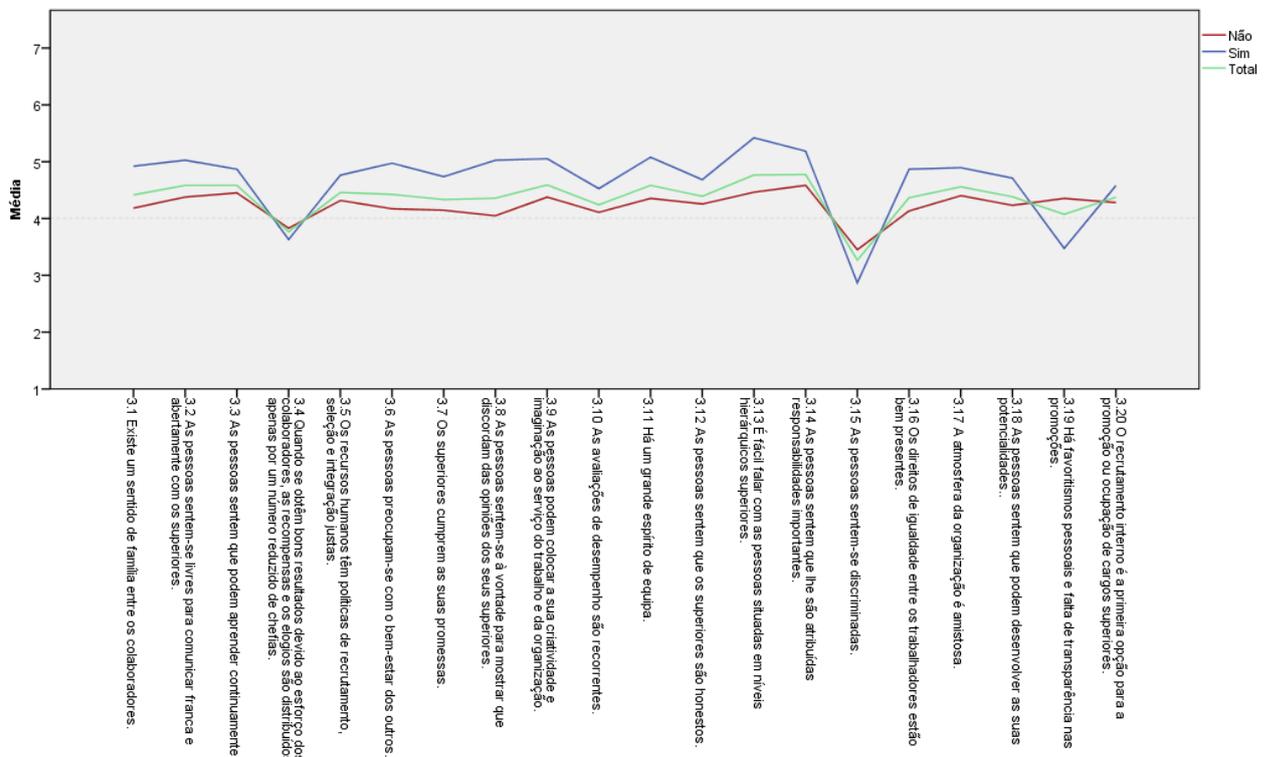
### 4.3.7 Clima de trabalho em comparação com o cargo de superior ou chefia

Em conformidade com a Figura 37 verifica-se que, o cargo de chefia ou superior demonstra ser um papel preponderante no clima de trabalho organizacional. Ser superior hierárquico estimula uma forte ligação com a organização, um sentimento de pertença que pode interferir no clima de trabalho.

Deslinda-se que, tanto nas respostas de carácter positivo como naquelas em que se usou a negativa, os superiores ou chefes acentuaram a sua opinião mais nos extremos do que aqueles sem responsabilidade de chefia. As suas opiniões são mais convictas e expressas no tema clima organizacional do que as dos colaboradores.

Numa escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo bastante”, 3 é “discordo um pouco”, 4 não “concordo nem discordo”, 5 indica “concordo moderadamente”, 6 “concordo bastante” e 7 “concordo totalmente”.

Figura 37 - Gráfico de perfil – Cargo de superior ou não superior



Fonte: Anexo n.º 11 – Grupo III

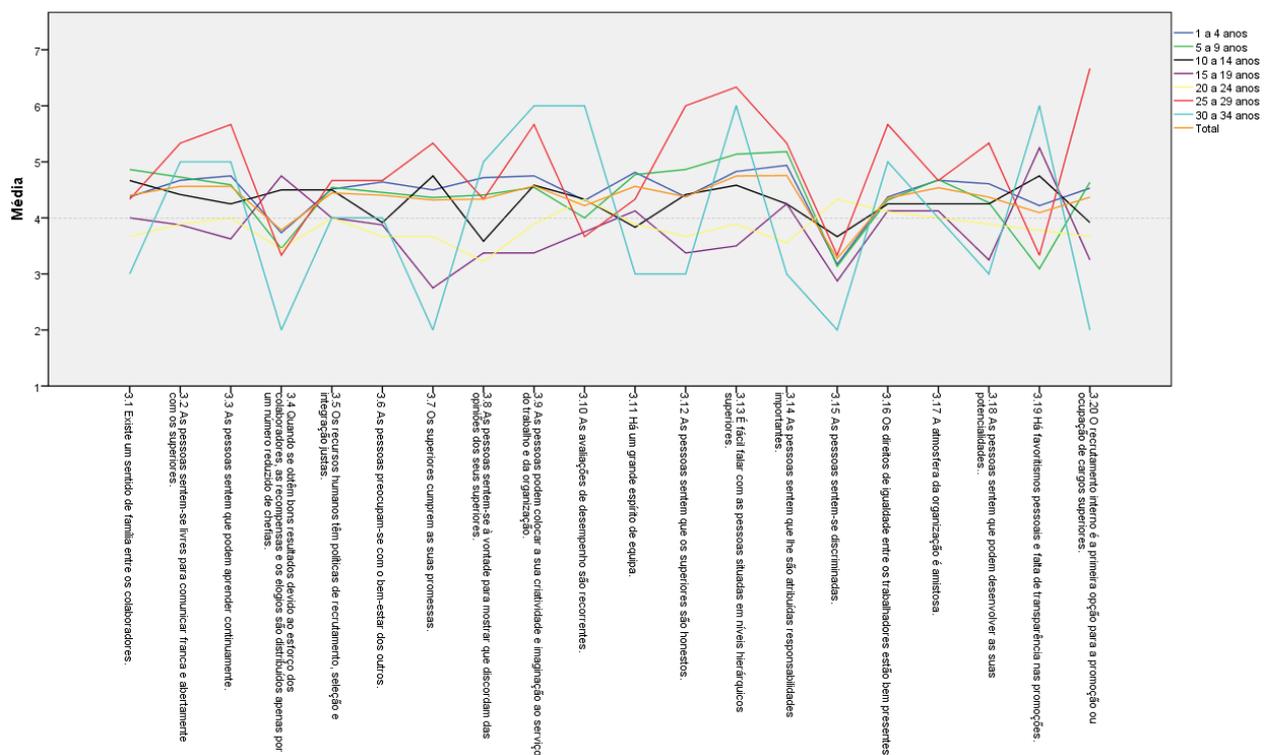
### 4.3.8 Clima de trabalho em comparação com antiguidade do colaborador

Em correspondência com a Figura 38 apura-se que, a antiguidade na organização interfere bastante na opinião sobre o clima organizacional. No gráfico interpreta-se que os extremos são maioritariamente ocupados por colaboradores com antiguidade na organização, de “25 a 29 anos” e de “30 a 34 anos”. As próprias respostas podem estar condicionadas por nestes dois grupos apenas existir uma amostra de 4 colaboradores.

Constata-se que, nos restantes grupos de antiguidade, embora estes sejam de maior semelhança, não existem linhas com percursos de respostas idênticos. No entanto, considera-se importante evidenciar que o grupo “1 a 4 anos” com 64 respondentes é o que mais se aproxima da média geral. Embora tenha uma representação superior a 50%, conclui-se que, em comparação com a média das restantes classes se confere alguma uniformidade.

Numa escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo bastante”, 3 é “discordo um pouco”, 4 não “concordo nem discordo”, 5 indica “concordo moderadamente”, 6 “concordo bastante” e 7 “concordo totalmente”.

Figura 38 - Gráfico de perfil – Antiguidade



Fonte: Anexo n.º 11 – Grupo III

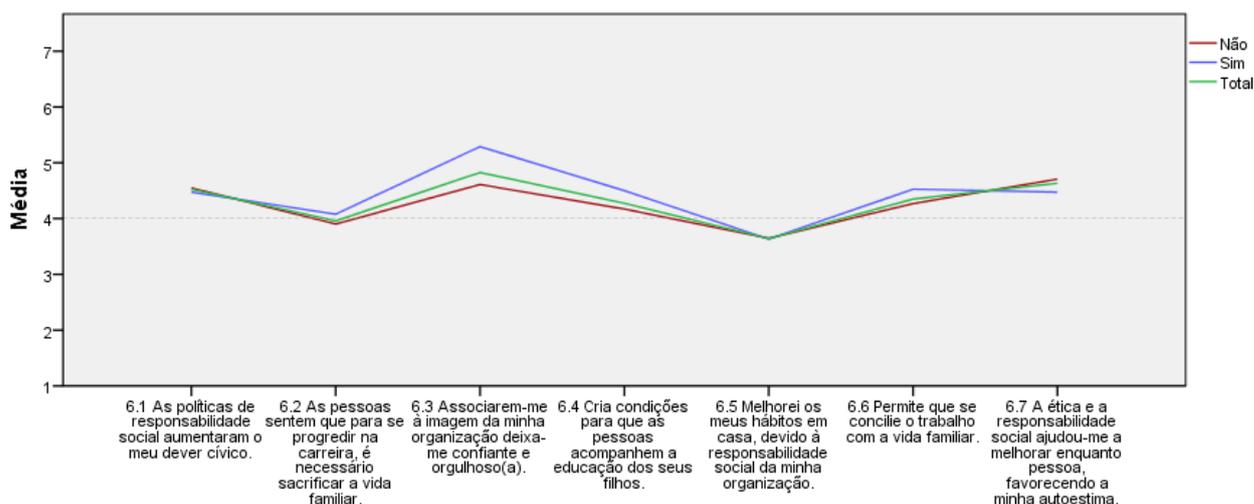
### 4.3.9 Influência da RSO na vida pessoal em comparação com o cargo de superior ou chefia

Em consonância com a Figura 39 perfila-se que, o cargo de chefia ou superior, em pouco influencia as decisões na vida pessoal de acordo com a RSO. As linhas seguem a média das respostas, com pouca acentuação nas diferenças entre as variáveis estudadas.

Verifica-se apenas que, na questão “Associaram-me à imagem da minha organização deixa-me confiante e orgulhoso(a)” existe alguma diferença entre as respostas das chefias e dos colaboradores. Entre o 4 “não concordo nem concordo” e o 5 “concordo modernamente” encontram-se as respostas destes. Enquanto as chefias e superiores, consideram em média estar entre o 5 “concordo moderadamente” e o 6 “concordo bastante”.

Numa escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo bastante”, 3 é “discordo um pouco”, 4 não “concordo nem discordo”, 5 indica “concordo moderadamente”, 6 “concordo bastante” e 7 “concordo totalmente”.

Figura 39 - Gráfico de perfil – Cargo de superior ou não superior



Fonte: Anexo n.º 11 – Grupo VI

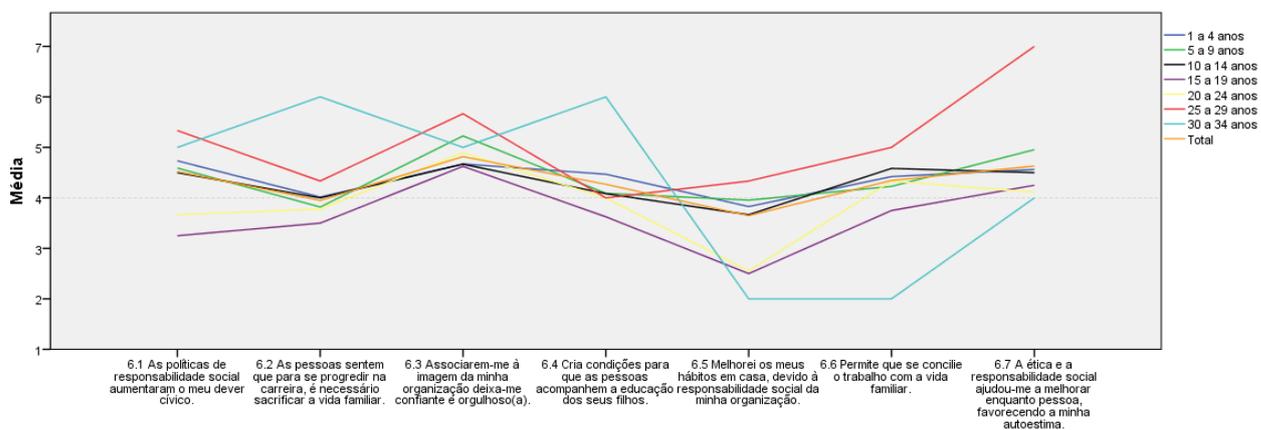
#### 4.3.10 Influência da RSO na vida pessoal em comparação com a antiguidade do colaborador

Em uniformidade com a Figura 40 atesta-se que, a antiguidade perfila algumas diferenças tendo em conta os anos que o colaborador está na organização. No gráfico compreende-se que os extremos são maioritariamente ocupados por colaboradores com muitos anos na organização, de “25 a 29 anos” e de “30 a 34 anos”. As próprias respostas podem estar condicionadas por nestes dois grupos apenas existir uma amostra de 4 colaboradores.

Atesta-se que, nos restantes grupos existe um nível de respostas muito idêntico onde seguem a média geral sem muitas derivações, tirando os grupos apresentados anteriormente e o dos “15 aos 19 anos” que também apresenta alguns picos diferentes dos restantes.

Numa escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo bastante”, 3 é “discordo um pouco”, 4 não “concordo nem discordo”, 5 indica “concordo moderadamente”, 6 “concordo bastante” e 7 “concordo totalmente”.

Figura 40 - Gráfico de perfil – Antiguidade



Fonte: Anexo n.º 11 – Grupo VI

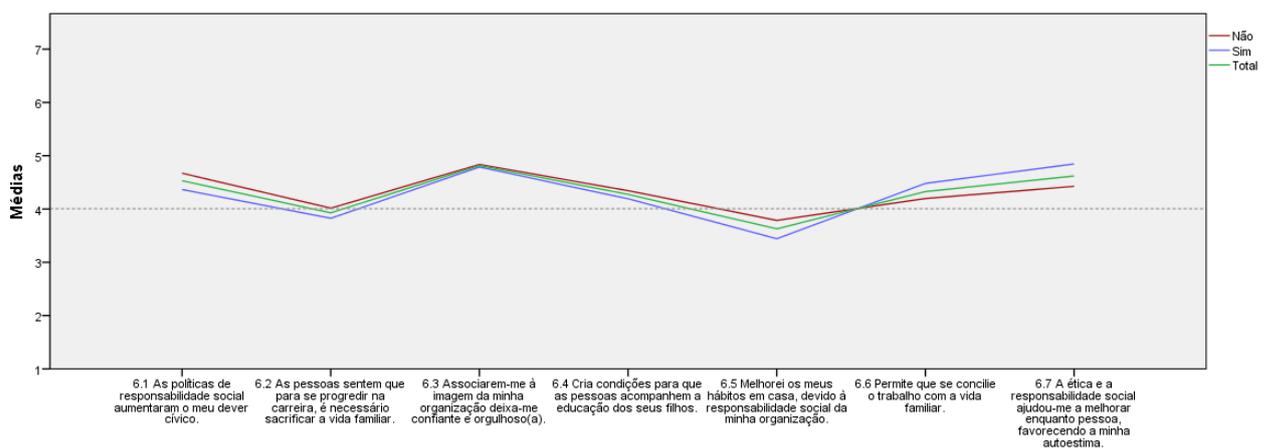
#### 4.3.11 Influência da RSO na vida pessoal em comparação com a cidadania ativa dos colaboradores

Em analogia à Figura 41 apura-se que, fazer parte de um movimento de voluntariado ou a uma causa de cidadania ativa, em pouco altera a opinião dos inquiridos. Tal como está representado no gráfico, perfilam-se duas linhas bastante estreitas e semelhantes. Em muito pouco difere a opinião de voluntários ativos daqueles que são inativos.

Na maioria dos aspetos investigados, aqueles que responderam “Não” à questão sobre o hábito em ser voluntário ou participar em causas sociais, demonstram uma maior concordância em derivados aspetos. Aqueles que responderam “Sim” tendem a estar mais em discórdia, excetuando o caso das duas últimas afirmações estudadas em que as linhas se invertem assim como as opiniões.

Numa escala em que a média quando é 1 significa “discordo totalmente”, 2 representa “discordo bastante”, 3 é “discordo um pouco”, 4 não “concordo nem discordo”, 5 indica “concordo moderadamente”, 6 “concordo bastante” e 7 “concordo totalmente”.

Figura 41 - Gráfico de perfil – Movimento de voluntariado ou causa de cidadania ativa



Fonte: Anexo n.º 11 – Grupo VI

## 4.4 Cruzamento de Dados

### 4.4.1 A relevância dos paradigmas da responsabilidade social organizacional

#### Dimensão Social

Para averiguar a opinião dos inquiridos a respeito da dimensão social da organização que representam, selecionaram-se duas afirmações do primeiro grupo do questionário para representar este ponto da investigação. A questão 1.9 “Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares” e a questão 1.10 “Promove o envolvimento com a comunidade local para apoio a problemas da comunidade onde está inserida”.

As duas questões representam a dimensão social da RSO e atestam a veracidade das organizações a respeito desta área. Para assegurar a correlação entre as variáveis utilizou-se a correlação de Pearson que segundo a Tabela 8 apresenta um resultado de  $r = 0,459$  que segundo Dancey e Reidy (2006) ostenta uma correlação média entre as variáveis.

Tabela 8 - Correlação de Pearson na dimensão social

		1.9	1.10
1.9 Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	Pearson Correlation	1	,459**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	28,992	13,033
	Covariance	,244	,110
	N	120	120
1.10 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	Pearson Correlation	,459**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	13,033	27,867
	Covariance	,110	,234
	N	120	120

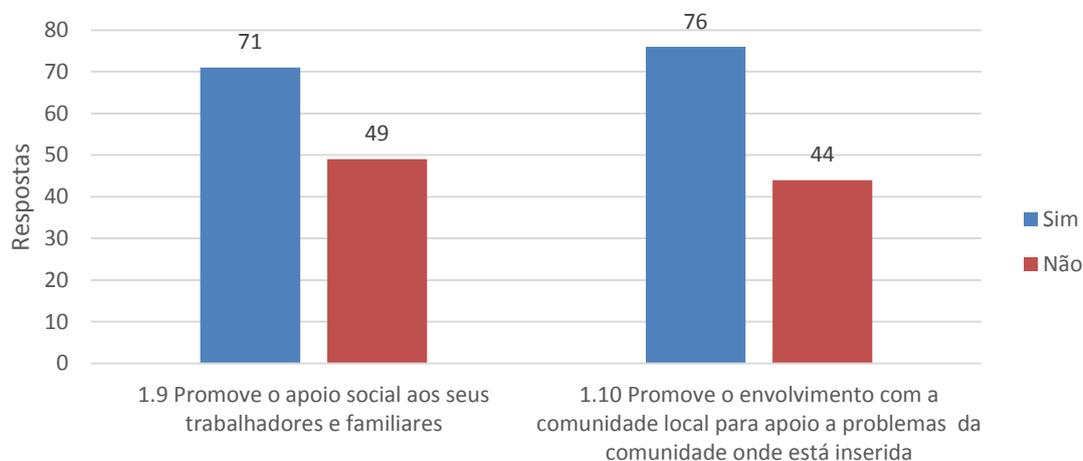
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Anexo n.º 12 – Dimensão social

Com uma correlação média, as questões são representativas da importância da dimensão social nas organizações em questão. E segundo os resultados na Tabela 8 pode

afirmar-se que em grande parte existe uma preocupação com a dimensão social no seio das organizações na percepção dos respondentes do nosso estudo.

Figura 42 - As percepções da dimensão social da RSO



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo I

Em suma, segundo a Figura 42, os colaboradores inquiridos demonstram que em grande número (61,3%) as organizações que representam dispõem alguma atenção ao paradigma social da RSO. No entanto, é de evidenciar uma alta percentagem de indiferença ou negação (38,7%) sobre estes assuntos.

Segundo a afirmação “Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares” evidencia-se o facto de 49 inquiridos terem respondido “não”. Torna-se preocupante afirmar que as organizações continuam com um défice de atenção nas necessidades sociais dos seus colaboradores, quando esta deveria ser uma questão de direitos e de ética. Segundo a resposta “Promove o envolvimento com a comunidade local para apoio a problemas da comunidade onde está inserida” reconhece-se que a resposta “sim” recaiu sobre a principal escolha com 76 respostas. No entanto, 44 respostas podem significar 44 diferentes organizações que tomaram destaque pela negativa sobre a escolha da resposta “Não”. Em relação à questão anterior, nesta, existe uma maior evidência da prática social, no entanto, não se consegue apurar através das respostas a intenção das organizações promoverem envolvimento com a comunidade local.

## Dimensão Ambiental

No sentido de apurar a opinião dos colaboradores inquiridos em analogia às práticas e percepções da dimensão ambiental na organização que representam, selecionaram-se duas afirmações do segundo grupo do questionário. A questão 2.3 “Pratica uma gestão eficiente de energia” e a questão 2.6 “Tem responsabilidade ambiental”.

As afirmações em reparo são referentes à dimensão ambiental e à importância que esta desencadeia dentro das organizações. Na Tabela 9 a correlação de Pearson, apresentam um resultado de  $r = 0.706$  o que consoante Dancey e Reidy (2006), representa uma correlação forte.

Tabela 9 - Correlação de Pearson na dimensão ambiental

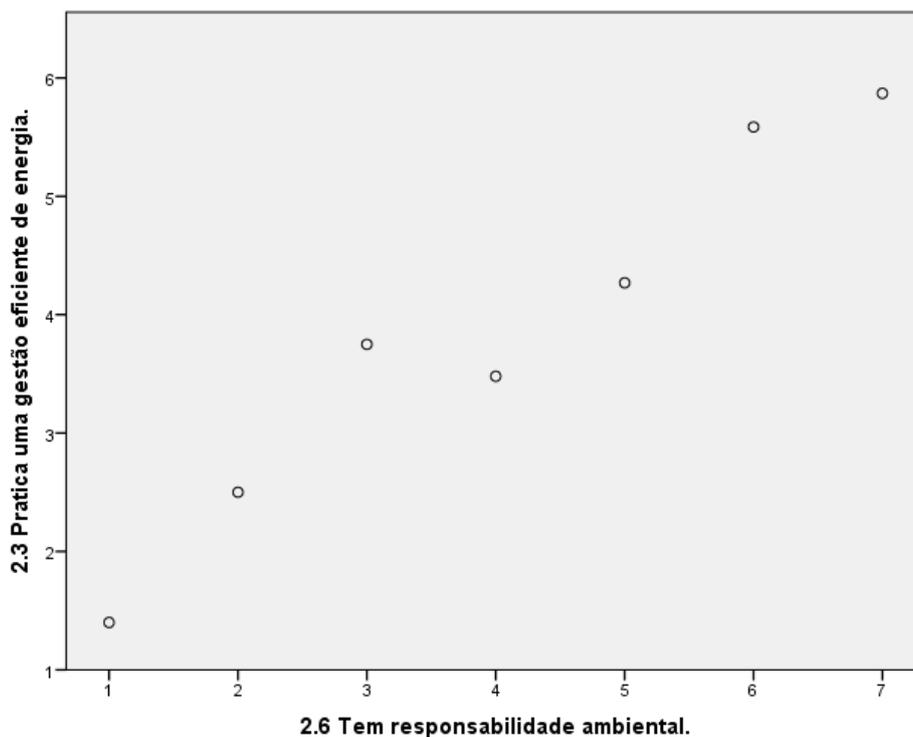
		2.3	2.6
2.3 Pratica uma gestão eficiente de energia.	Pearson Correlation	1	,706**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	355,925	235,950
	Covariance	2,991	1,983
	N	120	120
2.6 Tem responsabilidade ambiental.	Pearson Correlation	,706**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	235,950	313,967
	Covariance	1,983	2,638
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Fonte: Anexo n.º 12 – Dimensão ambiental

Na Tabela 9 podem retirar-se mais algumas conclusões como a covariância entre as duas afirmações que significa  $cov(x,y) = 1,983$  e a soma dos quadrados com um valor de  $SS = 235,950$ . Estes resultados apoiam a linearidade e a correlação entre as duas afirmações e aumentam a relevância e relação entre as respostas dos inquiridos.

De acordo com a Figura 43, as médias das afirmações em causa referem uma associação e correlação entre si, apresentando uma distribuição linear. O que significa, com apoio à correlação, que nas respostas a ambas as questões existe uma relação e esta, aumenta consideravelmente a representatividade das afirmações na dimensão ambiental.

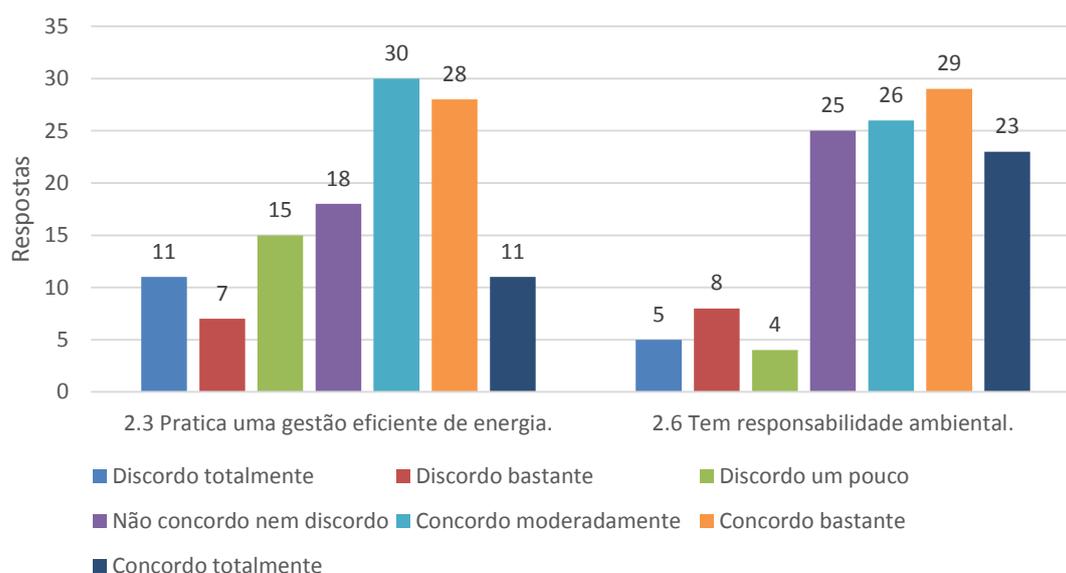
Figura 43 - Linearidade da dimensão ambiental



Fonte: Anexo n.º 12 – Dimensão ambiental

Graficamente, a Figura 44 demonstra a semelhança entre as respostas, tal como uma maior taxa de apreciação na concordância, proporcionalmente contrária à discordância. Na afirmação “Pratica uma gestão eficiente de energia” é notório um maior índice de discordância face à afirmação “Tem responsabilidade ambiental”. No entanto, destaca-se o facto de na primeira afirmação existir um maior fluxo de respostas do tipo “concordo moderadamente” e “concordo bastante”. Enquanto na segunda afirmação, o número de respostas é mais disperso e equilibrado na concordância. Desde a resposta “não concordo nem discordo” até à resposta “concordo totalmente”, existe uma variação de respostas entre 23 a 29 nos quatro tipos de resposta. Conclui-se, que dentro da RSO e consoante as 120 respostas dos inquiridos, a dimensão ambiental garantiu destaque e notoriedade dentro das organizações. A importância e relevância deste tema na atualidade, não está indiferente a estas, o que demonstra carisma e caráter por parte dos seus responsáveis.

Figura 44 - As perceções da dimensão ambiental na RSO



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo II

## Dimensão Económica

Com o intuito de obter a opinião dos colaboradores inquiridos em relação às práticas e perceções da dimensão económica na organização que representam, selecionaram-se duas variáveis do segundo grupo do questionário. A afirmação 2.2 “Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social” e a afirmação 2.8 “Moderniza de forma a gerir despesas”.

As respostas em causa estão associadas à dimensão económica e à importância que esta invoca dentro das organizações. Segundo a correlação de Pearson na Tabela 10 as afirmações selecionadas apresentam  $r = 0.524$  o que conforme Dancey e Reidy (2006), representa uma correlação moderada entre as variáveis estudadas.

Tabela 10 - Correlação de Pearson na dimensão económica

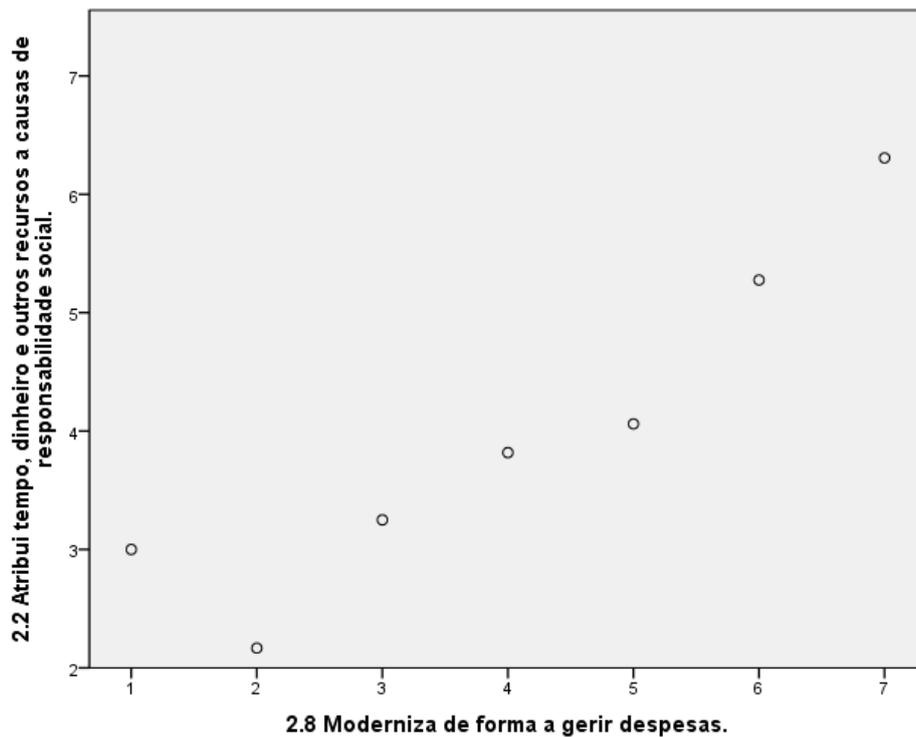
		2.2	2.8
2.2 Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.	Pearson Correlation	1	,524**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	426,325	194,025
	Covariance	3,583	1,630
	N	120	120
2.8 Moderniza de forma a gerir despesas.	Pearson Correlation	,524**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	194,025	321,592
	Covariance	1,630	2,702
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Fonte: Anexo n.º 12 – Dimensão ambiental

De acordo com a Tabela 10 destacam-se outros dados das respostas como a covariância entre ambas, que é de  $cov(x,y) = 1,630$  e a soma dos quadrados com um valor  $SS = 194,025$ . Em contexto com a correlação compreendida, a covariância e a soma dos quadrados demonstram que entre as variáveis existe uma relação média e proporcional.

Segundo a Figura 45, as médias das afirmações em causa referem uma conexão e correlação entre si, apresentando uma distribuição quase linear. A Figura apresenta um início não linear, desrespeitando uma sequência oblíqua, no entanto, depois do ponto 3 (Discordo um pouco) as afirmações garantem uma linearidade quase estreita.

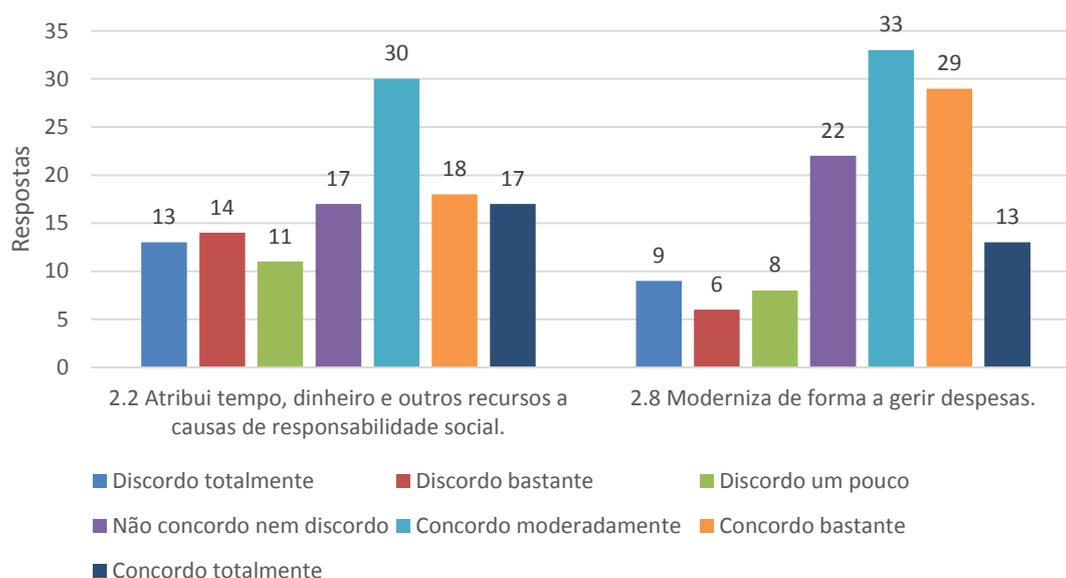
Figura 45 - Linearidade da dimensão económica



Fonte: Anexo n.º 12 – Dimensão económica

Ilustrativamente, a Figura 46 demonstra a semelhança entre as respostas, tal como uma maior afinidade com a concordância. Destaca-se de entre as outras, a resposta “concordo moderadamente” com as afirmações, principalmente na questão “Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social”, onde as restantes respostas têm valores muito idênticos que variam entre 11 e 17 respostas. Entende-se que não existe um consenso nem uma absoluta concordância, contudo, na segunda afirmação “Moderniza de forma a gerir despesas”, as respostas demonstram um domínio e uma tendência positiva nos campos da concordância. Epiloga-se que as organizações em causa se inquietam em gerir as suas despesas recorrendo à inovação e modernização, mas em contrapartida, aplicam pouco ou nenhum tempo, dinheiro e esforço em causas de RS. Não é possível obter uma avaliação consensual nem representativa na afirmação “Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social”, logo, a dimensão económica, demonstra ser mais desconcertante em causas de gestão de despesa do que aplicação de economias em causas.

Figura 46 - As perceções da dimensão económica na RSO



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo II

#### 4.4.2 Motivação e empenhamento dos colaboradores

##### Motivação e satisfação

Com o objetivo de analisar as respostas dos colaboradores inquiridos em relação à motivação e satisfação dos próprios, na organização que representam, seletaram-se duas respostas do quarto grupo do questionário. A afirmação 4.15 “Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho” e a afirmação 4.18 “De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização”.

As afirmações selecionadas servem para apurar diretamente qual o estado do colaborador em relação à sua motivação e satisfação em torno da organização. Para entender a proximidade entre ambas as respostas recorreu-se à correlação de Pearson segundo a Tabela 11 onde se obteve um resultado de  $r = 0.735$ . Este valor, segundo Dancey e Reidy (2006) representa uma correlação forte entre as variáveis estudadas.

Tabela 11 - Correlação de Pearson na motivação e satisfação

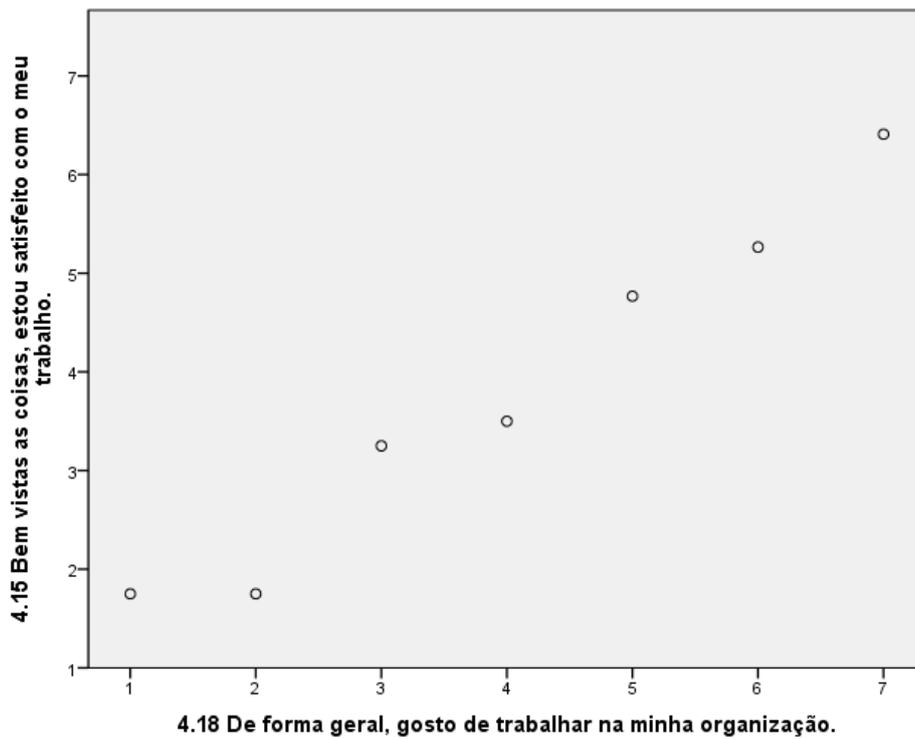
		4.15	4.18
4.15 Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho.	Pearson Correlation	1	,735**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	336,367	221,533
	Covariance	2,827	1,862
	N	120	120
4.18 De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.	Pearson Correlation	,735**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	221,533	269,867
	Covariance	1,862	2,268
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Fonte: Anexo n.º 12 – Motivação e satisfação

Na Tabela 11 podem retirar-se outras conclusões como a covariância que entre as variáveis significa  $cov(x,y) = 1,862$  e a soma dos quadrados com um valor  $SS = 221,533$ . Estes valores apoiam a linearidade e a correlação entre as duas afirmações o que indica uma relevância e relação entre as respostas apresentadas pelos inquiridos.

Na Figura 47, entende-se que as médias das afirmações em causa referem uma semelhança e correlação entre si, ao apresentarem uma distribuição linear. Ressalva-se o facto de as variáveis em estudo apresentarem uma semelhança e correlação proporcional entre si, o que significa uma proximidade e representatividade entre ambas.

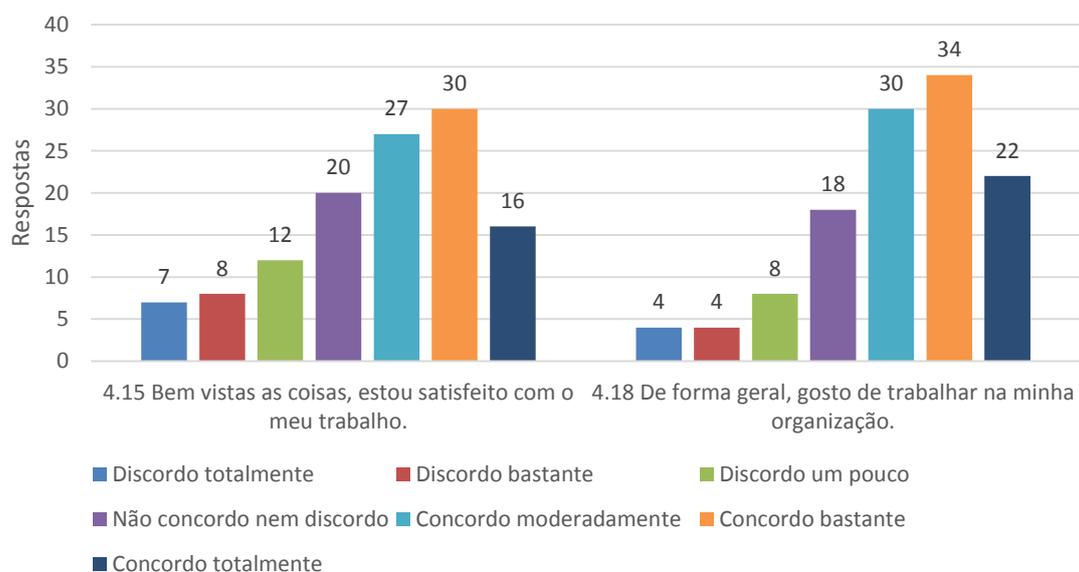
Figura 47 - Linearidade da motivação e satisfação



Fonte: Anexo n.º 12 – Motivação e satisfação

A Figura 48 ilustra a semelhança e os níveis gradativos entre as respostas. Embora os valores das respostas sejam diferentes, em ambas as questões, destaca-se um aumento gradual até à resposta “Concordo bastante” e de seguida um decréscimo acentuado para a resposta “concordo totalmente”. Embora a resposta “concordo totalmente” tenha um índice considerável de respostas, mais do que a soma da área da discordância e da “não concordo nem discordo”, mas quem assume a liderança é a resposta “concordo bastante”. Conclui-se que os colaboradores inquiridos, em grande parte, estão manifestamente satisfeitos e motivados nas suas organizações, o que demonstra uma certa preocupação e responsabilidade no seio das organizações presentes no estudo. Remata-se, constatando que ainda assim, existe algumas respostas no campo da discordância, demonstrando que, existem na atualidade organizações com possíveis casos ou situações controversas nos temas motivação e satisfação.

Figura 48 - A influência da RSO motivação e a satisfação no trabalho



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo IV

## Empenhamento e compromisso

Para constatar as opiniões dos colaboradores face às afirmações relacionadas com o empenhamento e comprometimento na organização que representam, foram selecionadas duas respostas do quinto grupo do questionário. A afirmação 5.2 “Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus” e a afirmação 5.4 “Sinto-me emocionalmente ligado a esta organização”.

As afirmações em evidência são alusivas ao empenhamento e comprometimento que o colaborador tem para com a organização. Para ostentar a sua relação, segundo a Tabela 12 recorreu-se à correlação de Pearson que destacou um resultado de  $r = 0.770$  que de acordo com Dancey e Reidy (2006) evidencia ser uma correlação forte entre as variáveis.

Tabela 12 - Correlação de Pearson no empenhamento e compromisso

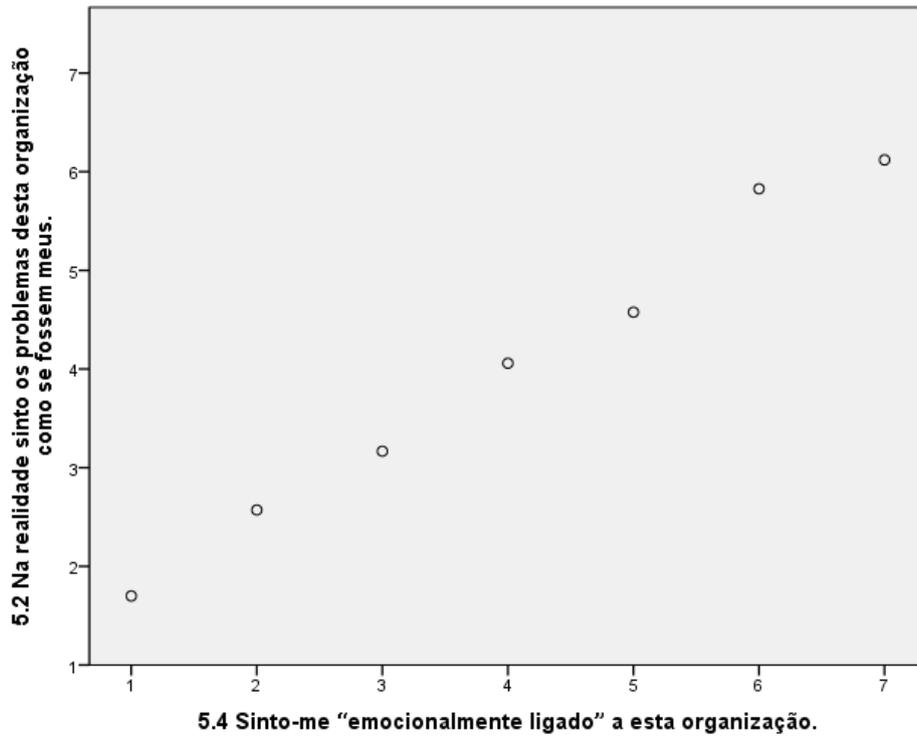
		5.2	5.4
5.2 Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	Pearson Correlation	1	,770**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	381,200	297,700
	Covariance	3,203	2,502
	N	120	120
5.4 Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.	Pearson Correlation	,770**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	297,700	391,992
	Covariance	2,502	3,294
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Fonte: Anexo n.º 12 – Empenhamento e compromisso

Na Tabela 12 atende-se a mais dados como a covariância entre as afirmações que significa  $cov(x,y) = 2,502$  e o total da soma dos quadrados com um valor  $SS = 297,700$ . Valores altruístas que destacam e apoiam a correlação entre as duas questões e aumentam a pertinência e relação entre as respostas dos inquiridos.

Consoante a Figura 49, as médias das questões referentes, indicam uma coletividade e correlação entre si espelhando-se numa linearidade bastante plausível. Uma linha oblíqua com um percurso linear e relacional entre as variáveis.

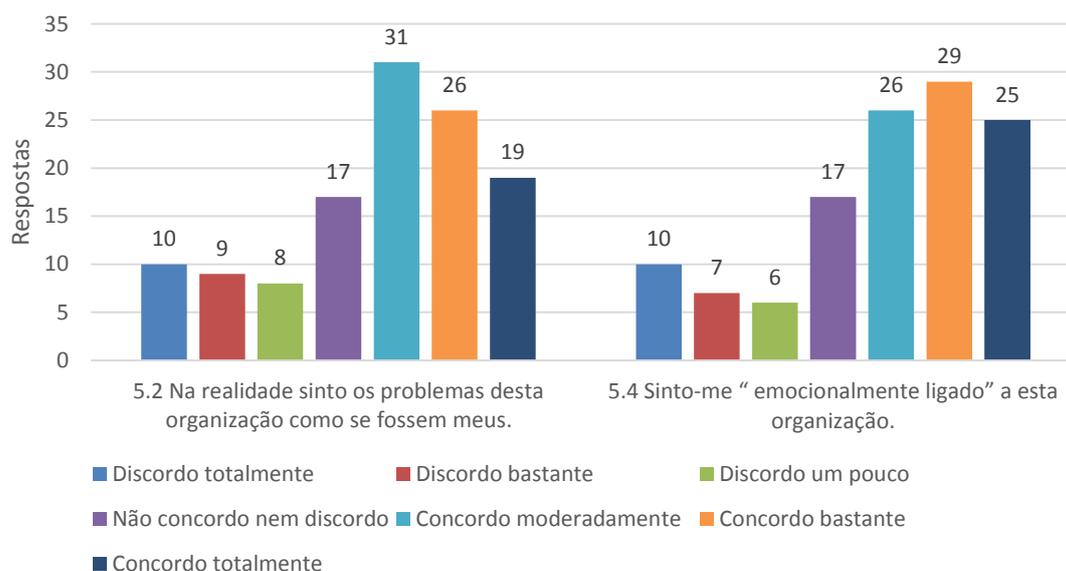
Figura 49 - Linearidade do empenhamento e compromisso



Fonte: Anexo n.º 12 – Empenhamento e compromisso

A Figura 50 demonstra uma enorme semelhança entre as respostas dos inquiridos. Destacam-se os valores mais altos na ordem da concordância e uma certa indecisão em 17 vezes por cada afirmação na resposta “não concordo nem discordo”. Na questão “Na realidade sinto os problemas da organização como se fossem meus” o destaque recai na resposta “Concordo moderadamente” seguindo um decréscimo gradual até à resposta “concordo totalmente”. Na afirmação “Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização” denota-se um maior consentimento na resposta “Concordo bastante” e um resultado menor e idêntico nas respostas “concordo moderadamente” e “concordo totalmente”. Em ambas as afirmações, a discordância não chega a contabilizar um total de 30% respostas. Assevera-se que, em grande parte os colaboradores inquiridos demonstram uma grande afinidade pela organização que representam, resultante num empenhamento e compromisso organizacional. No entanto, denota-se o facto de existirem algumas respostas na discordância, que refletem um possível desligamento emocional para com a organização em que laboram.

Figura 50 - A influência da RSO no empenhamento e o compromisso



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo V

#### 4.4.3 Boas práticas de recursos humanos e noções de clima de trabalho

##### Clima de trabalho

Com interesse em avaliar os colaboradores inquiridos na relação destes com o clima de trabalho na organização que representam, foram repescadas duas afirmações estudadas no terceiro grupo do questionário. A afirmação 3.1 “Existe um sentido de família entre os colaboradores” e a afirmação 3.17 “A atmosfera da organização é amistosa”.

As afirmações destacadas são pertencentes à dimensão clima de trabalho que se vive dentro das organizações. Segundo a correlação de Pearson na Tabela 13, as respostas apresentam  $r = 0.688$  o que de acordo Dancey e Reidy (2006), demonstra uma correlação moderada muito próxima de uma correlação forte.

Tabela 13 - Correlação de Pearson no clima de trabalho

		3.1	3.17
3.1 Existe um sentido de família entre os colaboradores.	Pearson Correlation	1	,688**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	351,167	234,083
	Covariance	2,951	1,967
	N	120	120
3.17 A atmosfera da organização é amistosa.	Pearson Correlation	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	234,083	329,592
	Covariance	1,967	2,770
	N	120	120

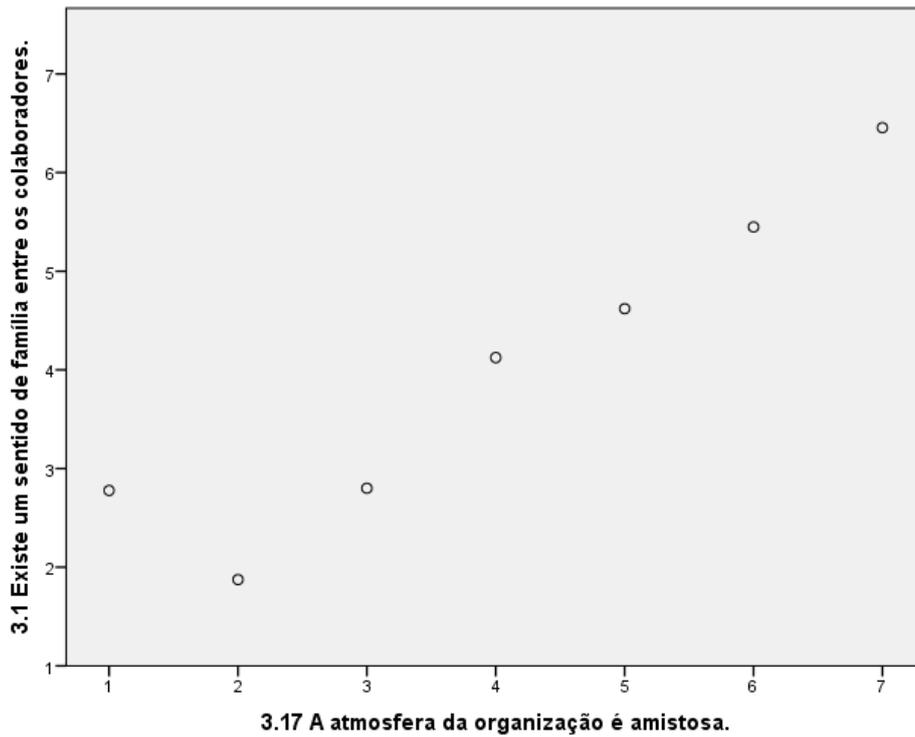
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Anexo n.º 12 – Clima de trabalho

Na Tabela 13 retiram-se outras conclusões como a covariância entre as duas respostas que representa  $cov(x,y) = 1,967$  e a soma dos quadrados com um valor  $SS = 234,083$ . Estes dados estatísticos inferem uma correlação e semelhança entre as variações das afirmações em causa, justificando a correlação e linearidade que existe entre estas.

De acordo com a Figura 51, as médias das respostas em destaque auferem uma correlação entre si, apresentando uma distribuição quase sempre linear. Apesar do início conturbado e não linear, após o ponto 3 (Discordo um pouco), as variáveis mantêm uma relação bastante linear entre si.

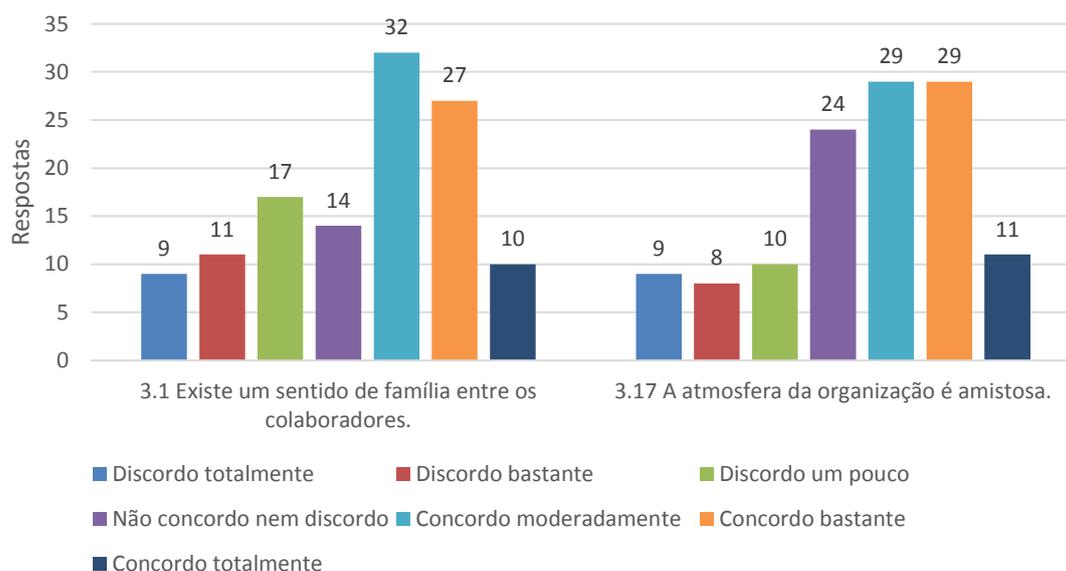
Figura 51 - Linearidade do clima de trabalho



Fonte: Anexo n.º 12 – Clima de trabalho

Conforme a Figura 52 demonstra, embora se destaque um maior ênfase na área da concordância, as duas respostas diferem em alguns aspetos. Na afirmação “Existe um sentido de família entre os colaboradores” o relevo recai sobre a resposta “concordo moderadamente” e também na resposta “concordo bastante”, apenas com um intervalo de 5 respostas de diferença. O mesmo se procede na afirmação “A atmosfera da organização é amistosa”, mas o valor das respostas nestes dois campos, é idêntico. Nesta afirmação evidencia-se o alto índice de respostas no campo “não concordo nem discordo” contabilizando 24 no total. Em ambas se denota pouca afluência no “concordo totalmente” e na área da discordância. O que indica que em grande parte as organizações em causa detêm um clima de trabalho amistoso e os colaboradores sentem-se como uma “família”. Conclui-se, através das variáveis apontadas que, embora exista um fluxo de discordância, pequeno na verdade, a preponderância recai mesmo no facto dos inquiridos sentirem que as organizações promovem ou facilitam um espírito de amizade, tolerância e afetividade entre os colaboradores.

Figura 52 - As evidências do clima de trabalho consoante a RSO



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo III

## Recursos humanos

Com o objetivo de ressaltar a opinião dos colaboradores inquiridos sobre as políticas de recursos humanos na organização que representam, foram selecionadas duas afirmações do terceiro grupo do questionário. A afirmação 3.5 “Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas” e a afirmação 3.20 “O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores”.

As afirmações destacadas são alusivas aos recursos humanos e à importância que estes têm nas organizações e nos colaboradores. Conforme indicado na Tabela 14 a correlação de Pearson as respostas apresentam uma interdependência de  $r = 0.488$  o que consoante Dancey e Reidy (2006), representa uma correlação moderada entre as variáveis.

Tabela 14 - Correlação de Pearson nos recursos humanos

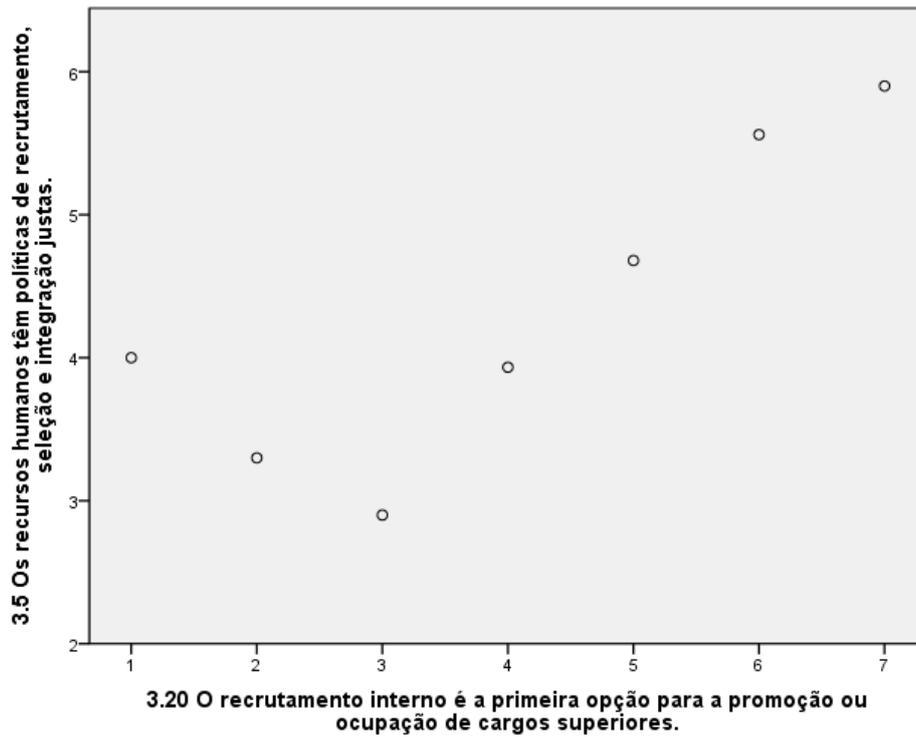
Correlations			
		3.5	3.20
3.5 Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.	Pearson Correlation	1	,488**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	303,792	156,375
	Covariance	2,553	1,314
	N	120	120
3.20 O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores.	Pearson Correlation	,488**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	156,375	338,125
	Covariance	1,314	2,841
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Fonte: Anexo n.º 12 – Recursos humanos

Na Tabela 14 podem retirar-se mais algumas conclusões como a covariância entre as duas questões que é de  $cov(x,y) = 1,314$  e a soma dos quadrados com um valor  $SS = 156,375$ . Estes dados, tal como a correlação, demonstram alguma proximidade entre as respostas mas existe algo díspar que não permite uma maior aproximação e linearidade.

De acordo com a Figura 53, existe alguma disparidade entre as respostas selecionadas, mas também se destaca após a curva um desfecho linear. A linha começa de forma irregular e contrária a uma distribuição linear, mas no ponto 4 (Não concordo nem discordo), acerta o caminho, mantendo-se parcialmente linear até ao fim.

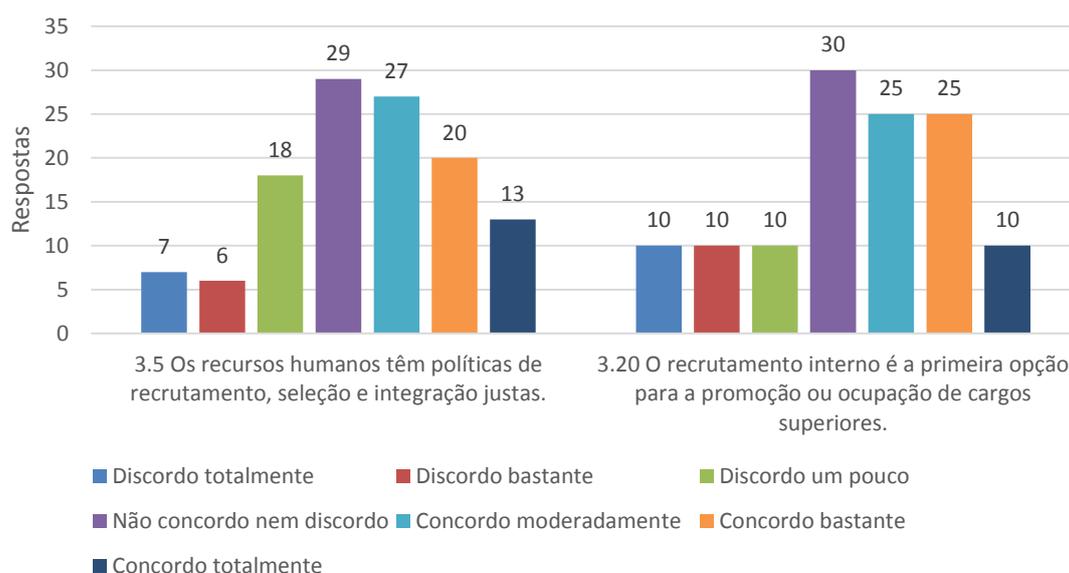
Figura 53 - Linearidade dos recursos humanos



Fonte: Anexo n.º 12 – Recursos humanos

Segundo a Figura 54 atesta-se uma certa indecisão no capítulo dos recursos humanos. Em ambas as respostas a escolha recaiu na resposta “não concordo nem discordo”, o que demonstra, em grande possibilidade, que o colaborador desconhece a verdadeira situação dos recursos humanos na sua organização. Depois, observa-se com algum destaque um número maior de respostas na área da concordância. No entanto, destaca-se a resposta “discordo um pouco” na afirmação “Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas” que contempla um total de 18 discordâncias, embora de baixa relevância. Na afirmação “O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores” contempla-se alguma anormalidade ao conferir-se que na área da discordância, os três campos de resposta têm o mesmo número de respostas (10) e na área da concordância o campo “Concordo moderadamente” e “concordo bastante” também (25). Estas respostas destacam alguma confusão e insensatez na discussão das políticas de recursos humanos.

Figura 54 - A influência da RSO nas políticas de recursos humanos



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo III

#### 4.4.4 Influência da RSO na vida pessoal

Tal como destacado no início do estudo, pretende-se apurar através dos colaboradores as práticas de RSO da organização que representam e de que forma poderiam influenciar a vida pessoal destes. Neste prisma, selecionaram-se três afirmações do sexto grupo do questionário. A afirmação 6.1 “As políticas de responsabilidade social aumentaram o meu dever cívico” a afirmação 6.5 “Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização” e a afirmação 6.7 “A ética e a responsabilidade social ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima”.

De acordo com a correlação de Pearson e em jeito de triangulação na Tabela 15, a correlação entre a afirmação 6.1 e 6.5 resultou em  $r = 0.522$ , entre a 6.1 e a 6.7 totalizou-se em  $r = 0.675$  e entre a 6.5 e a 6.7 aferiu-se uma correlação de  $r = 0.587$ . Em conformidade com Dancey e Reidy (2006), todas as correlações entre estas afirmações são consideradas como moderadas.

Tabela 15 - Correlação de Pearson nas influências da RSO na vida pessoal

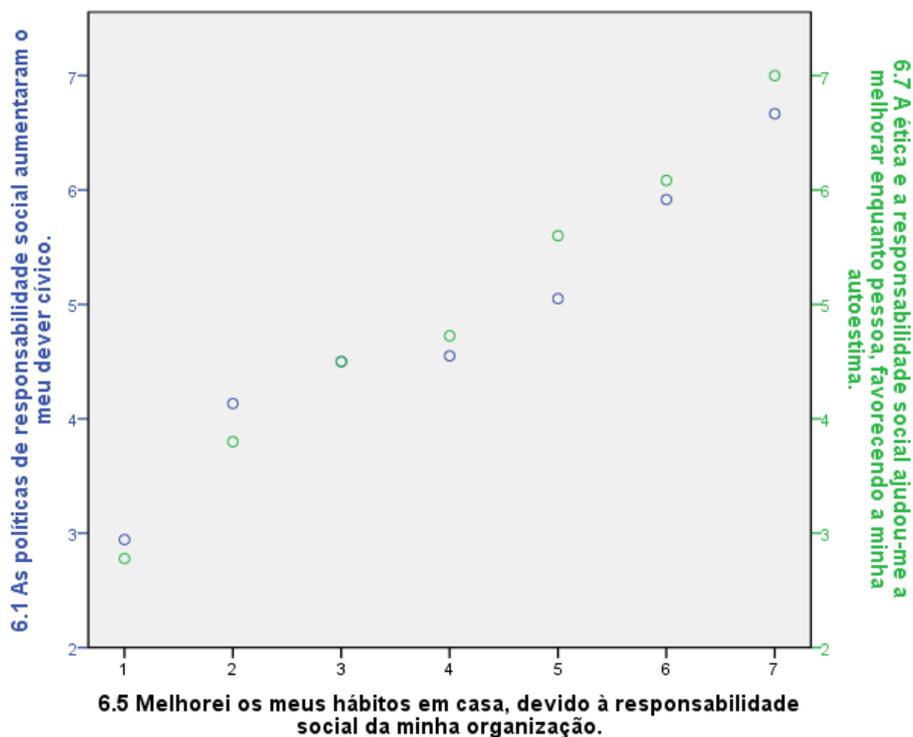
		6.1	6.5	6.7
6.1 As políticas de responsabilidade social aumentaram o meu dever cívico.	Pearson Correlation	1	,522**	,675**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	301,925	160,575	228,100
	Covariance	2,537	1,349	1,917
	N	120	120	120
6.5 Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização.	Pearson Correlation	,522**	1	,587**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	160,575	313,592	202,233
	Covariance	1,349	2,635	1,699
	N	120	120	120
6.7 A ética e a responsabilidade social ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima.	Pearson Correlation	,675**	,587**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	228,100	202,233	377,867
	Covariance	1,917	1,699	3,175
	N	120	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Fonte: Anexo n.º 12 – Influências na vida pessoal

Na Tabela 15 podem retirar-se mais algumas conclusões como a covariância entre as afirmações destacadas. Entre a resposta 6.1 e 6.5 reflete-se uma covariância de  $cov(x,y) = 1,349$  e a soma dos quadrados com um valor  $SS = 160,575$ . Entre as respostas 6.1 e 6.7 obtém-se uma covariância de  $cov(x,y) = 1,917$  e uma soma dos quadrados de  $SS = 228,100$ . Referente às respostas 6.5 e 6.7 existe uma covariância de  $cov(x,y) = 1,699$  e a soma dos quadrados que resulta num total de  $SS = 202.233$ . Os dados obtidos na Tabela 15 demonstram alguma relação entre as variáveis em questão, tal como uma proporcionalidade, embora os valores não sejam muito demonstrativos de uma correlação perfeita.

De acordo com a Figura 55, as médias das afirmações estudadas referem uma afinidade e correlação entre si e, apresentam uma distribuição linear. Na triangulação confere-se a relação entre as questões representada em duas linhas oblíquas e próximas na evolução linear.

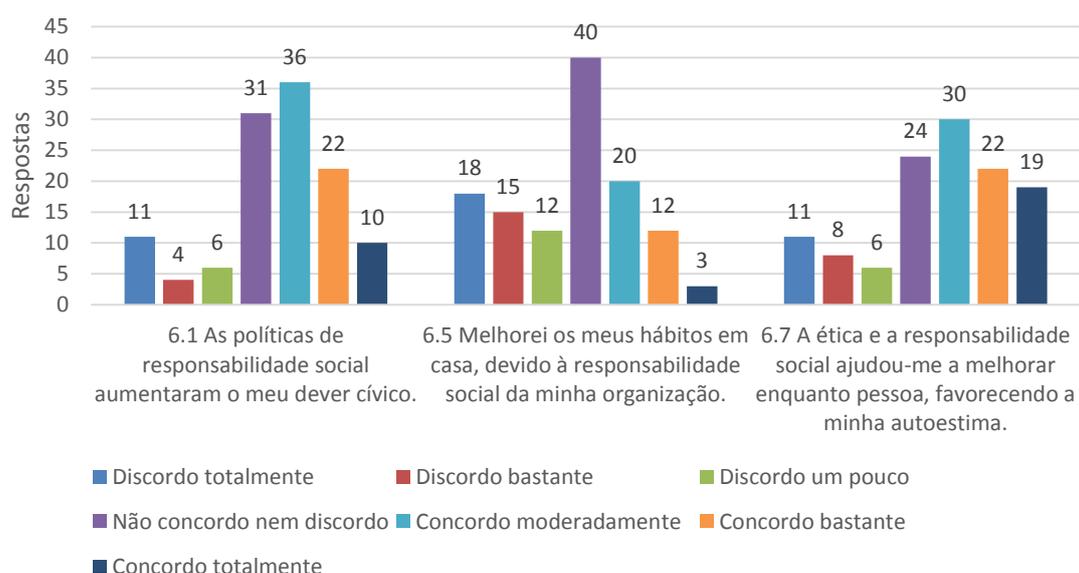
Figura 55 - Linearidade das influências da RSO na vida pessoal



Fonte: Anexo n.º 12 – Influências na vida pessoal

Com recurso ao grafismo, a Figura 56 reflete as respostas obtidas às três afirmações discutidas neste ponto do estudo. A afirmação “As políticas de responsabilidade social aumentaram o meu dever cívico” demonstra em grande parte uma preferência pelas respostas “concordo moderadamente” e “não concordo nem discordo”. Nota-se que nesta afirmação a resposta “concordo totalmente” obteve um valor mais baixo do que a resposta “discordo totalmente”, o que indica que os colaboradores, em grande parte acreditam ter sido influenciados pela responsabilidade da organização, mas não assumem ter sido relevante e pertinente. Em relação à afirmação “Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização”, uma resposta muito direta que demonstrou em grande parte (40 respostas) a falta de opinião dos colaboradores sobre o tema, ao escolherem a resposta “não concordo nem discordo”. Para além deste facto apresenta um certo desequilíbrio entre a concordância e a discordância e note-se um maior número de respostas na discordância. O que indica que as organizações ainda têm alguma dificuldade em educar os seus colaboradores na RS. Relativamente à afirmação “A ética e a responsabilidade social ajudou-se a melhorar enquanto pessoas, favorecendo a minha autoestima” denota-se uma forte concordância, com valores muito idênticos entre as respostas, mas destaca-se a resposta “concordo moderadamente”. Poucos inquiridos (25), discordaram com a afirmação, e 24 optaram pela resposta “não concordo nem discordo”. No entanto é de evidenciar o reconhecimento dos colaboradores inquiridos em afirmar que a RSO pode ser um fator influente na sua autoestima.

Figura 56 - Influência das ações de RSO na vida pessoal dos colaboradores



Fonte: Anexo n.º 10 – Grupo VI

Numa avaliação final a este ponto, destaca-se que as atividades, ações e percepções de RS desenvolvidas nas organizações, podem influenciar e motivar reações na vida pessoal dos colaboradores, quer sejam positivas ou negativas. A organização pode ser um meio de aprendizagem ética e social para todos os que dela façam parte. Os indivíduos investem e despendem maioria do tempo da sua vida a trabalhar será aí que se devem sentir confortáveis a dar e a receber em troca, quer sejam regalias económicas, morais, sociais e emocionais.

#### 4.5 Discussão dos Resultados

O ser humano num estado adulto e numa situação de empregado, despende grande parte do seu tempo diário a trabalhar. Pode considerar-se previsível esta afirmação, logo se entenderá que, alguns novos hábitos, educações e vícios, podem ter origem nas organizações onde passam fração dos seus dias. Deste modo, é essencial que as organizações tenham um perfil ético e de conduta para transparecer aos seus colaboradores e demais envolvidos as suas benfeitorias e moralidades. Dito isto, crê-se que as organizações possam ser agentes ativos na mudança e na educação responsável do comportamento dos indivíduos.

Neste trabalho, pretende-se demonstrar que as organizações e os indivíduos podem ter uma relação de influência muito próxima, que os colaboradores podem receber mais do que salários e que as organizações podem rentabilizar mais do que trabalho. Desse modo, colocou-se como problema de partida dissertar sobre **“De que forma as organizações com práticas de Responsabilidade Social influenciam o compromisso e a motivação dos colaboradores?”** A RSO na atualidade, continua a receber atenção por parte dos seus praticantes e investigadores. Mas, muito pouco é sabido sobre os efeitos desta nos colaboradores, sendo que, são estes os primeiros a contribuir diretamente para o sucesso da organização (Bauman e Skitka, 2012).

Dada a pertinência do problema de estudo e a fragilidade deste tema nos recursos humanos, delineou-se como objetivo de investigação, compreender de que modo as organizações, com práticas de RSO, influenciam o comportamento dos seus colaboradores. Detalhadamente, procurou dar-se resposta aos seguintes objetivos específicos: (1) Analisar se os colaboradores têm a percepção de que a responsabilidade social pode ser um fator determinante para o futuro da organização, nas suas vertentes ambiental, social e económica; (2) Compreender se o facto de se trabalhar numa organização socialmente responsável

influencia os níveis de motivação e satisfação no trabalho, bem como o grau de empenhamento e compromisso organizacional; e (3) Perceber que ações e boas-práticas os colaboradores valorizam, em termos de políticas e práticas de recursos humanos e evidências de clima de trabalho.

***Analisar se os colaboradores têm a percepção de que a responsabilidade social pode ser um fator determinante para a o futuro da organização, nas suas vertentes ambiental, social e económica (1).***

Da RSO derivam três vertentes: a social, a económica e ambiental, reconhecidas como os três círculos concêntricos segundo as vertentes principais deste tema tal como daquelas que o subdividem e compõem (Carroll, 1979).

A RSO é um conjunto de crenças e atitudes que advém das ações e boas práticas desenvolvidas pelas organizações que derivam de consequência organizativas, orçamentais, de gestão, estruturais e de comunicação (Pinillos e Fernández, 2011). Deslindar quais são as intenções e derivações destas ações por parte das organizações é um desafio, mas procura-se que sejam baseadas na responsabilidade, sustentabilidade e ética, quer seja aplicada na vertente externa ou interna. Embora em alguns casos o objetivo seja atingir fins comerciais, certo é, que para alcançar estes fins já estão a praticar o que é considerado socialmente responsável e correto.

Neste âmbito, estritamente dedicado à vertente interna das organizações, especificou-se um determinado objetivo para se investigar em dois grupos de questões, o primeiro relativo às boas práticas e o segundo referente às ações desempenhadas pelas organizações. Para dissecar detalhadamente o estudo, dividiram-se estes dois grupos de investigação em três conhecidas dimensões da RS: a social, a ambiental e a económica.

Na dimensão social, recorreu-se a duas respostas estrategicamente colocadas no questionário de investigação que expressaram uma preponderância e preocupação por parte das organizações. Afirmou-se junto dos inquiridos que a organização onde trabalham lhes promove o apoio social a si e aos seus familiares, onde eles ripostaram com um “sim” em 59,2% e com um “não” em 40,8% das vezes. Também se auferiu sobre se promove o envolvimento com a comunidade local para apoio a problemas da comunidade onde está inserida, e destacaram-se 63,3% de respostas com um “sim” e 36,7% de respostas resultaram em “não”.

Embora exista uma margem significativa de respostas positivas, em detrimento deste otimismo, regista-se uma percentagem negativa, que refuta e demonstra alguma despreocupação e irresponsabilidade por parte das organizações para com a dimensão social (Armstrong e Green, 2013).

Na dimensão ambiental, destaca-se um certo favoritismo e concordância na opinião dos inquiridos o que indica que as organizações invocam alguns esforços e dedicação na responsabilidade ambiental. Na amostra investigada, 27,5% dos indivíduos manifestaram discordância sobre facto de a organização não praticar uma gestão eficiente de energia, 15% não concordaram nem discordaram e 57,5% dizem que a organização pratica esta gestão. Quando se lhes apresentou a afirmação sobre se a organização que representam tinha responsabilidade ambiental, 14,2% discordaram, 20,8% mostraram-se indiferentes e sem opinião e 65,1%, uma margem avassaladora, concordou com a afirmação.

A dimensão ambiental revela alguma pertinência nas organizações, o que significa que os gestores e responsáveis demonstram sensibilidade em preservar meios e recursos que hoje são considerados não renováveis ou não amigos do ambiente. Esta dimensão pode ser influenciada pelo facto de existirem alguns incentivos, leis e regras que obrigam as organizações a orientar-se segundo estes. Outro fator será também a visibilidade e o impacto que estas medidas têm na sociedade e nas comunidades envolventes às organizações (Lange e Washburn, 2012).

Em relação à dimensão económica, denota-se uma certa discrepância nas afirmações designadas. Quando se abordou no estudo o facto de a organização atribuir tempo, dinheiro e outros recursos a causas de RS, 31,7% dos inquiridos manifestaram discordância, 14,2% não concordaram nem discordaram e 54,2% expuseram a sua opinião na área da concordância. Quando se procurou saber se as organizações modernizam de forma a gerir despesas, 20,2% discordaram da afirmação, 18,3% não concordaram nem discordaram e 62,5% optaram pelas opções da concordância. No geral, os inquiridos manifestaram um maior consenso na opção “concordo moderadamente”.

Sob o efeito da recessão económica e das crises de mercado, as organizações podem ter sentido a necessidade de gerir despesas desse modo, pode ter-se ressentido na RSO devido ao facto de algumas organizações não considerarem esta vertente como fundamental no seu negócio (CE, 2011). De salientar é, que as organizações envolvidas no estudo manifestam alguma

intenção em gerir despesas, mas resvalam um pouco quando se trata de investir, neste caso, tempo dinheiro e outros recursos, em causas sociais.

No estudo, questionou-se os inquiridos sobre se estes eram membros ativos de algum voluntariado ou se participavam ativamente em causas sociais. Segundo este princípio, averiguou-se que para além de existirem muitos indivíduos (43,3%) com este hábito ou estilo de vida, também esta variável poderia ser um fator determinante e influenciador do estudo.

Desfecha-se no capítulo das práticas de RS, embora as respostas entre membros ativos e membros inativos difira em certas circunstâncias, não são um fator determinante na opinião destes. No entanto quando se aborda os colaboradores sobre se são envolvidos em tomadas de decisão e se a empresa se preocupa com a empregabilidade e a segurança deles ou se dispõe de higiene e segurança no trabalho e se seleciona os *stakeholders* eticamente, os colaboradores que não participam em causas ativas ou de voluntariado, demonstram uma média de respostas mais negativa (discordam). Mas quando se lhes questionou se as organizações que representam promovem ações de voluntariado na comunidade, estes, manifestaram que sim, em contrapartida com aqueles que participam em causas de RS ou voluntariado (CE, 2001).

Quando se questionou os inquiridos sobre as ações de RS que a sua organização desenvolve, utilizando a variável apresentada anteriormente, a diferença foi quase nula. Ser membro ativo ou não ativo em causas sociais e voluntariados, manifesta uma diferença irrisória nas perceções e influências dos colaboradores inquiridos. Indica que, ser um indivíduo socialmente ativo não influencia a capacidade de observação nem a opinião em relação às ações desenvolvidas pelas organizações. Sharp e Zaidman (2009) apresentam um estudo com características semelhantes e resultados mas específicos sobre o tema.

No total do grupo de investigação as organizações demonstram alguma carência em situações como a formação, flexibilidade de horários, apoio social aos trabalhadores e à comunidade envolvente, não atribuem recursos a causas nem promovem o voluntariado junto da comunidade. Entende-se que existem algumas lacunas no campo do trinómio da RS (Adams e Frost, 2008).

Em suma, contempla-se que as vertentes da RS, embora com maior destaque na social e na ambiental, também na económica, se atenta um certo interesse e importância por parte das organizações (Santos, 2006). Consta-se que na atualidade, já existe um maior número de

organizações adeptas e praticantes de RS, do que aquelas que continuam indiferentes à situação. Quanto aos colaboradores que participam em ações sociais e voluntariado, destacam-se algumas diferenças quando se trata de perceber a verdadeira realidade da RS nas suas organizações, manifestando um índice de respostas mais negativo. Em relação a ações desenvolvidas pelas organizações, os colaboradores voluntários ou socialmente ativos têm uma opinião muito idêntica aos inativos.

***Compreender se o facto de se trabalhar numa organização socialmente responsável influencia os níveis de motivação e satisfação no trabalho, bem como o grau de empenhamento e compromisso organizacional (2)***

A motivação humana não é um conceito único e exclusivamente ligado ao contexto organizacional, mas é neste sentido que o estudo se aplica e é neste prisma que se tentou entender em que ponto a motivação e a RSO se encontram. Cientificamente, de acordo com algumas variáveis, estudou-se de que forma a RSO poderia ser determinante para a motivação dos colaboradores e de que forma estes estão satisfeitos com o seu trabalho.

A motivação é um fator fundamental para a integração de um indivíduo em uma organização. Se este não se encontra envolvido nem identificado com a organização, não se pode esperar que tenha um alto rendimento ou que se ajuste na perfeição à organização (Carmeli *et al.*, 2007).

Para sustentar a investigação socorreu-se a duas questões incluídas no questionário, que por sua vez, se consideram demonstrativas da dimensão motivacional. Numa primeira fase questionou-se junto dos inquiridos, por meio da ferramenta de pesquisa, se estes estariam satisfeitos com o trabalho. Da amostra total, 22,5% optaram por discordar, 16,7% não demonstram consenso ao selecionaram “não concordo nem discordo” e a grande maioria, 60,8% concordaram e disseram que se sentiam pouco, bastante ou totalmente satisfeitos. A segunda abordagem, derivada da motivação, foi calcular se, de forma geral, os inquiridos gostavam de trabalhar na organização. Resultante, 13,3% dos investigados discordaram da situação, 15% não concordaram nem discordaram e 71,6%, quase 3/4 da amostra, considerou que sim, que concordava e estava satisfeito.

Para que um colaborador se sinta feliz no seu trabalho e isso se reflita na sua vida pessoal acredita-se que seja necessário estar motivado e satisfeito, desse modo, é necessário que se

identifique com a organização (Chong, 2009). É sistemático ouvir-se dizer que o trabalho deve ficar no escritório ou na organização, mas muitas vezes leva-se para casa. Pode criar ou prejudicar situações pessoais e familiares, mas caso seja assertivo, pode romper esta fronteira e o indivíduo acaba por beneficiar com a situação. Mesmo sabendo separar realidades, a motivação será sempre preponderante no ser humano e isso, pode revelar-se e garantir consequências positivas na RS, seja na organização, seja em casa.

Existem fatores que podem ser cruciais na gestão dos níveis de motivação e satisfação nas organizações (Kim, 2003). A RS capacita as decisões em aspetos que podem ser cruciais nas organizações e um deles é a eleição de chefes ou superiores. Desse modo, optou-se por inferir a motivação com a variável “Tem cargo de superior hierárquico/chefia?”, para uma melhor leitura desta dimensão. Posteriormente usou-se o tipo de “Vínculo” como âncora.

No questionário, registou-se um total de 31,7% superiores ou chefes e 68,3% de colaboradores sem cargos de superior hierárquico. Tal como as percentagens, também as opiniões sobre a motivação e a satisfação divergiram no estudo. É notório que os superiores ou chefes enfatizaram sempre as suas opções, fazendo escolhas mais aos extremos da escala utilizada. Excetuando quando se abordou a questão da frequência das promoções na organização, aqui mostraram alguma discordância. É realmente estranho se tentarmos entender num prisma de chefe e superior, porque para atingirem aquele patamar ou foram promovidos ou recrutados para aquele lugar. Mas também quanto mais alto é o seu cargo hierárquico, menor será o vértice da pirâmide e a hipótese de ser promovido. Entende-se que os superiores e chefes apresentam uma maior motivação e satisfação no trabalho onde estão envolvidos. Pode bem ser devido às regalias, estatuto, responsabilidades, liderança, poder, entre outros aspetos que diferenciam os colaboradores dos seus superiores. De salientar que, embora estes resultados reportem aos superiores e chefes, estes também podem ter indivíduos acima de si na hierarquia (Udechukwu, 2009).

Considerou-se importante abordar o tema da motivação e da RS consoante o tipo de vínculo da população inquirida para aferir se o tipo de ligação à organização poderia ou não influenciar este tema. Foi extremamente lícito que aqueles que estão num regime de contrato (com termo; com termo incerto; sem termo) demonstraram um maior índice de motivação e satisfação, as suas respostas foram claras e concisas, aclarando que, uma situação de estabilidade profissional ou de sapiência no que concerne ao término do contrato, influencia delicadamente a motivação e a satisfação dos inquiridos. Em sentido contrário estão os

indivíduos sem contrato profissional (estágio; avença; outro) que manifestaram alguma pobreza nas afirmações relacionadas com a motivação e satisfação no trabalho (Lee e Liu, 2009).

Observando-se o grupo total de questões sobre a motivação, considera-se que, quando se refere a remunerações adequadas, progressão na carreira e benefícios suplementares, ou seja, tudo o que termine em mais bonificações, os colaboradores mostram-se desmotivados e insatisfeitos. Quando se fala em trabalho interessante, bons colegas, princípios, apoio no trabalho, pessoas responsáveis e superiores acessíveis, os índices de concordância são bem superiores tal como a motivação resultante (Hagger e Chatzisarantis, 2011).

Quando se fala em empenhamento e comprometimento dos colaboradores, entende-se alguma sensibilidade e dificuldade na abordagem (Dutton *et al.*, 1994). Salienta-se o facto de existirem diversas variáveis que podem influenciar estes dois conceitos, nesse contexto, o presente estudo indagou uma forma de apurar se a RSO poderia ser uma delas. Dentro do tema principal, inferiram-se as questões do grupo referente ao empenhamento e comprometimento com as variáveis como o cargo de chefia/superior e o tipo de vínculo.

O empenhamento e comprometimento suportam o sentido de lealdade do colaborador para com a organização. Se denotam que a organização não está a proceder corretamente segundo alguns valores e comportamento que consideram importantes, a probabilidade de o colaborador diminuir o empenho, de se descomprometer e intensificar o desejo de abandonar a organização aumenta (Ashforth e Mael, 1989).

Para suportar o estudo na esperança de comprovar a real ligação da RSO com o compromisso e o empenho, selecionaram-se duas questões deste grupo (Ali *et al.*, 2010). Considerou-se como primeira abordagem saber se o colaborador sentia os problemas da organização como se fossem deles, onde se obteve uma discordância de 22,5%, uma irrelevância de 14,2% na opção “não concordo nem discordo” e uma grande concordância de 63,3%. Para completar esta informação, buscou saber-se se os colaboradores se sentiam “emocionalmente ligados” à organização. Obteve-se uma discordância de 19,1%, uma falta de opinião de 14,2% e uma esmagadora concordância de 66,7%.

É deveras saliente que o compromisso e o empenhamento estão bem presentes e focados neste estudo relacionado com a RS. Derivam de uma afinidade emocional e de características de pertença à organização como se fosse um bocadinho de cada um. Esta afinidade, representada

num estudo de RSO, deposita grande expectativa e sabedoria nas vantagens que este tema auferir dentro das organizações (Carmeli *et al.*, 2007). No entanto, denota-se que existe uma quanta parte de indivíduos desligados e com relações estritamente profissionais com a organização, sem demonstrarem afeto e afinidade (Duarte *et al.*, 2013).

Para aferir se o empenhamento e o comprometimento era comum a todo o tipo de colaboradores ou se este divergia consoante as variáveis, cruzaram-se os dados deste grupo com a variável “Tem cargo de superior hierárquico/chefia?”. Conclui-se deste jeito que, existe alguma saliência entre superiores/chefias e colaboradores sem este tipo de cargo hierárquico. Numa escala de 1 a 7, em quase todas as afirmações a discrepância aproxima-se de um valor de diferença, estando sempre os chefes e superiores no extremo positivo 7 “Concordo totalmente” mais distante. Indica que, em afirmações de teor positivo, os chefes e superiores acentuaram mais a escolha na concordância e, em afirmações com recurso à negação, demonstraram uma maior discórdia. Simboliza um maior compromisso e empenho por parte daqueles que estão num patamar profissional superior aos restantes (Su, Baird e Blair, 2012).

É suscetível que o tipo de vínculo que o colaborador tenha com a organização possa influenciar o seu empenhamento e compromisso profissional. Imagine-se que o período laboral é finito ou que sabe de antemão que a probabilidade de permanecer na organização é escassa ou nula, desse modo, estudou-se consoante os casos perenes e perecíveis para determinar a influência destes. Destacou-se a resposta “Outro” (4,2%) como sendo aquela que apresenta opiniões mais extremistas e sem consonância com as restantes. Todas as outras têm um perfil e linearidade idêntica, acompanhando uma sequência uniforme. Salienta-se apenas o facto de na opção “Estágio” (6,7%), estes indivíduos manifestarem uma grande afinidade e sentido de família com a organização que representam (Lapointe, Vandenberghe e Boudrias, 2013).

Nesta abordagem, ao observar-se todo o conjunto de questões do grupo do empenhamento e compromisso, conclui-se que não foi perceptível se os indivíduos preferiam ou não passar o resto da sua carreira na organização que representam. Mas quando se tratou de avaliar se dentro da organização se sentiam como família, se estavam emocionalmente ligados, se se sentiam pertencentes à organização e se sentiam os problemas desta como se fosse deles, a verdade é que foi manifesta concordância com estes aspetos (Leal e Rego, 2011).

***Perceber que ações e boas-práticas os colaboradores valorizam, em termos de políticas e práticas de recursos humanos e evidências de clima de trabalho (3)***

Na RSO e nos recursos humanos, coabita o clima de trabalho e a sua importância na saúde de uma organização. De pessoas são feitas as organizações e de pessoas dependerão, desse jeito, um ambiente propício e sustentável como se de uma família se tratasse, trará com certeza bastantes vantagens para as organizações que adotem uma postura correta e responsável (Bauman e Skitka, 2012). É preciso alimentar esta ambição ou desencadear situações que deixem os colaboradores confortáveis.

O clima de trabalho num ambiente ético e de RS é um componente da cultura que influencia a habilidade dos colaboradores para reconhecerem um problema, tomarem uma decisão e determinar como agir de forma apropriada (Weber e Gerde, 2011).

Para se ser mais conciso e preciso sobre a dimensão clima de trabalho no presente estudo, valeu-se das questões inseridas no questionário que estão diretamente relacionadas com o tema. Inicialmente, experimentou-se uma relação de fraternidade, quando se abordou o público-alvo sobre se estes achavam que existia um sentido de família entre os colaboradores. No total, 30,9% discordaram da afirmação, 11,7% não concordaram nem discordaram e 57,5% declararam uma concordância com maior destaque na opção (5) “Concordo moderadamente” (26,7%). Para sustentar esta opinião, decidiu-se através da abordagem resultante nos inquiridos, saber se a atmosfera na organização era amistosa. No todo, 22,5% responderam que não, que discordavam da afirmação, 20% não concordaram nem discordaram e 57,6% concordaram que a atmosfera é amistosa. Desta parcela, em ambos os casos, para a resposta “Concordo moderadamente” (5) e “Concordo bastante” (6) surgiram 24,2% de opiniões.

Prevalece, conforme a opinião dos inquiridos, um clima de trabalho bastante saudável e amistoso entre os colaboradores. Calcula-se que a RSO e as organizações que a enriquecem, possam proporcionar momentos e ações de partilha entre estes, quer seja dentro ou fora das organizações. Este clima de trabalho sadio poderá promover relações interprofissionais que em diversas ocasiões poderão gerar frutos profissionais fora do período laboral e da situação profissional corrente. Levar os colegas para fora da organização como amigos é sinal de um clima de trabalho estável e afetivo (Rego e Souto, 2004a, 2004b).

É plausível entender-se que o clima de trabalho poderá depender de diferentes variáveis e condições assentes na estrutura de uma organização. Desse modo, tornou-se indispensável na presente investigação, perceber se o cargo de chefia ou superior poderia afetar o clima de trabalho e, se a responsabilidade destes seria uma injeção e um estímulo ou simplesmente estariam indiferentes. Para se ser ainda mais conclusivo, abordaram-se também as questões em causa com a variável “Antiguidade”. Indivíduos há pouco tempo na organização podem não ter ainda as noções corretas do clima de trabalho e os mais antigos logram ter hábitos e vícios (Rego e Souto, 2004a).

Com recurso à análise de perfil, afinaram-se as opiniões dos chefes e superiores em comparação com a opinião dos colaboradores segundo um grupo selecionado de questões. Na verdade, as linhas seguem sempre uma estrutura de resposta idêntica em ambos os casos, mas a média dos valores diferem. No entanto, comprova-se que os superiores e chefes manifestaram opiniões mais positivas ao longo das afirmações a que eram sujeitos e escolhiam níveis de resposta mais altos do que os colaboradores. Mais altos significa numa escala de 1 a 7 em que 1 é “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente” os chefes e superiores demonstram estar mais favoráveis à concordância do que os colaboradores, tendo em algumas afirmações uma diferença nas médias de quase 1 valor. Quando são utilizados aspetos negativos como a discriminação, os chefes e superiores acentuam mais discordância do que os colaboradores, afirmando que não existe. Apenas na questão acerca da transparência das promoções, os superiores hierárquicos, discordam mais dos que os colaboradores. Afirmam que para eles, existe alguma falta de transparência nas promoções, o que é inconclusivo devido ao facto de eles mesmo já terem sido promovidos ou contratados externamente para aquele lugar. Pode ser devido a se encontrarem num nível superior da cadeia e terem mais acesso à informação ou mais sujeitos à conspiração. Neste capítulo os colaboradores foram menos controversos e aceitaram com benevolência reconhecendo que existe transparência (Rego e Souto, 2004a).

Para provar que a antiguidade na organização poderia ser uma variável que influencia o clima de trabalho e a opinião sobre este, procedeu-se a esse estudo de acordo com os grupos apresentados na investigação. É saliente que aqueles que estão há mais tempo na organização “25 a 29 anos” e “30 a 34 anos”, são também aqueles que estão em menor número, e são os que, naturalmente, têm uma média mais desnivelada. Deve-se ao facto de serem poucos e estes poucos, aumentam a intensidade da opinião pessoal dos próprios enquanto indivíduos inquiridos. Expõe-se que o grupo de “1 a 4” anos tem tendência a seguir a média, pois estão em maior número e acabam por influenciá-la. Em quase todas as afirmações, embora as médias das

respostas variem, a opinião é praticamente consensual, exceto em relação à afirmação, já controversa no capítulo anterior, sobre os favoritismos pessoais e falta de transparência nas promoções. Nos “5 aos 9 anos” e nos “25 aos 29 anos” a média da resposta está posicionada na discordância. Enquanto os restantes se enquadram todos na área da concordância. Apura-se que, dos “5 aos 9 anos” é aquela fase em que os colaboradores estão mais ativos, à procura de ou ficar e ser promovido e ganhar mais, estabilizando na organização e ter uma carreira promissora ou caso não aconteça, como parece ser o caso, entram em discordância e negação reiteram sair para procurar outro trabalho mais bem pago. Dos “25 aos 29 anos”, conhece-se bem a empresa, já são muitos anos de trabalho e talvez nunca tenha chegado onde se ambicionou chegar (Rego e Souto, 2004).

Em observação ao conjunto completo de questões do clima de trabalho, nota-se que os inquiridos se exprimem, afirmando que se sentem livres, em família, que podem aprender e falar, que se preocupam com eles na organização e que os seus superiores são honestos, que podem falar abertamente e que têm direitos e podem desenvolver as suas capacidades (Rego e Souto, 2004a, 2004b).

A RSO e os recursos humanos são duas áreas ou dois departamentos, que se enquadram e complementam. Em casos específicos, as organizações optam por colocar a RS ao encargo dos recursos humanos. Uma delas trata os recursos, os verdadeiros ativos das organizações, que são os indivíduos e tudo o que os envolva e a outra trata de gerir os recursos, sejam sociais, económicos ou ambientais para o futuro e sustentabilidade deles. Estas iniciativas e crenças podem começar nas organizações e ali ficaram, mas se estas demonstram cada vez mais estarem sensíveis ao tema e garantirem uma demagogia correta com os colaboradores, podem ser o fator chave e o combustível para o sucesso da RS.

Os recursos humanos são os responsáveis por gerir toda a matéria que esteja relacionada entre o indivíduo e a organização que representa. De facto, torna-se “importante divulgar internamente junto dos colaboradores as medidas internas de RS desenvolvidas pela organização, pois a percepção das mesmas favorece a construção e o fortalecimento da relação entre colaboradores e organização” (Gomes *et al.*, 2009).

Derivado do tema recursos humanos, existia no questionário um conjunto de questões munido para da resposta ao tema, todas elas de encontro à realidade social organizacional. Tal como nos resultados anteriores, para se alcançarem estes, foi necessário recorrer-se a duas

afirmações para se perceberem as conexões e influxos existentes. Uma das selecionadas foi referente à justiça das políticas de recursos humanos, se estes procedem de forma politicamente correta no recrutamento, seleção e integração. Concluiu-se que em discordância estavam 25,8%, que 24,2% não concordavam nem discordam e que 50%, metade da amostra, concordava com a afirmação. A segunda abordagem inferiu junto dos inquiridos sobre se o recrutamento interno é a primeira opção que a organização utiliza para promover ou ocupar cargos superiores. No total da amostra, 24,63% discordaram desta afirmação, 25% não concordaram nem descoraram a hipótese e 49,9% afirmaram que a organização procede desse jeito ao selecionarem uma resposta na área da concordância. Em ambas as afirmações a opção “Não concordo nem discordo” de entre as 7 possíveis foi a que conquistou mais ponderações (Gomes *et al.*, 2009).

Destaca-se de entre os inquiridos uma fraca capacidade de decisão sobre o tema ou então um fraco e insuficiente conhecimento sobre os recursos humanos da sua organização. Tendo em conta que todo o tipo de interferências entre o colaborador e a organização deve passar ou passa mesmo pelos recursos humanos, é notória uma displicência neste assunto. Pode considerar-se não importante se observarmos o facto de grande parte da amostra estar entre “1 a 4 anos” na organização ou justamente porque as organizações podem ter filiais ou sucursais distribuídas geograficamente ou até mesmo se for uma multinacional ou tenha uma dimensão astronómica com bastantes colaboradores e recursos espalhados (Lopes *et al.*, 2011).

Diligenciou saber-se se existiam fatores determinantes dentro da amostra que poderiam influenciar a opinião sobre os recursos humanos. Nesse âmbito, e de acordo com o sentido das afirmações presentes no questionário, repescaram-se duas afirmações do terceiro grupo, relacionado com o clima de trabalho, onde existiam algumas questões misturadas referentes aos recursos humanos. O que significa que as duas afirmações selecionadas anteriormente para o estudo das influências dos recursos humanos na responsabilidade, já foram inferidas com as variáveis cargo de chefia/superior e antiguidade.

***Compreender de que modo as organizações, com práticas de Responsabilidade Social, influenciam o comportamento e atitudes dos colaboradores.***

Procurou dar-se resposta ao objetivo geral e ao problema de estudo da presente dissertação através de todos os dados e conclusões retiradas anteriormente e do cruzamento

com algumas questões específicas onde se indagou aprofundar para um maior conhecimento e detalhe da realidade da RSO e o seu efeito nos colaboradores.

Depois de se avaliarem conceitos como a motivação, satisfação, clima de trabalho, recursos humanos, e dimensões da RS, pretende-se neste ponto retirar ilações e rematar o problema de investigação. Na realidade, a RSO, influencia ou não os colaboradores na sua vida pessoal, familiar e emocional, ou afeta apenas a sua estabilidade profissional.

O primeiro passo para entender o possível impacto da RSO nos colaboradores é considerar porque é que a RSO pode representar uma oportunidade única de influenciar positivamente a perceção dos atuais colaboradores que pertencem à organização ou dos que poderão ser potenciais interessados (Bauman e Skitka, 2012).

Para dar resposta a esta questão, selecionaram-se três perguntas da ferramenta de investigação usada no estudo, com o objetivo de se garantir maior amplitude e segurança na discussão do problema. A abordagem aqui apresentada dividiu-se em três respostas: A primeira foi para determinar se a RSO aumentou o dever cívico dos indivíduos inquiridos, onde se obteve uma discordância de 17,5%, mais 25,8% que não concordaram nem discordaram e 56,6% que afirmaram que a RSO lhes aumentou o dever cívico (Ashforth e Mael, 1989). Na continuidade da investigação procedeu-se à análise sobre se, na verdade, os colaboradores melhoraram os seus hábitos em casa devido à RS da sua organização (Lee, Kim, Lee e Li, 2012). Nesta abordagem 37,5% dos inquiridos manifestaram discórdia enquanto 33,3% foram intermédios na escolha e nem concordaram nem discordaram e 29,2% confirmaram que graças à RS da organização, melhoraram os seus hábitos em casa. Para finalizar a inclusão de afirmações neste estudo, procurou saber-se se a ética e a RS ajudou a melhorar a autoestima dos colaboradores enquanto pessoas no seu todo (Bauman e Skitka, 2012). Auferiram-se em discordância 20,9% dos inquiridos e 20% que não concordaram nem discordaram, enquanto, a grande maioria atingiu 59,1% das opiniões em concordância.

É extremamente perentório dizer-se que a RSO afeta o carácter e os hábitos dos colaboradores envolvidos. No entanto é inconclusivo se a responsabilidade da organização influenciou em algum momento os hábitos dos seus colaboradores diretamente nas suas casas. Dado que 33,3% dos inquiridos, ou seja 1/3 da população assumiu a resposta “Não concordo nem discordo” em 40 vezes. Alguma dúvida ou incapacidade para discernir se foi por influência da organização que alterou as suas formas de agir ou se por outra qualquer influencia externa.

Também é possível que dentro de esta percentagem existam indivíduos que não assumem a sua RS na sua vida particular e por esse motivo decidiram optar pela resposta inconclusiva.

As afirmações anteriores, embora em alguns casos permitam extrair uma informação rica e madura, necessitavam ser “descontaminadas” com aquelas que se consideram ser as variáveis que mais podem ter influenciado estas respostas. Desse jeito, e sobre todo o contexto deste grupo de investigação, determinou-se em que momentos a situação de ter cargo de superior hierárquico/supervisor, ser antigo na organização ou se pertencem a algum movimento de voluntariado ou a causas sociais, podia contagiar a amostra.

A primeira situação a apurar-se é referente ao facto de conhecer se ter cargo de chefia ou de superior influenciou em alguns aspetos a média das respostas. Segundo os resultados, as respostas revelam uma grande identidade entre si, sem nunca resvalar na escala, apenas tendo alguma discrepância entre médias, pouca que seja. É o que se denota na afirmação referente à associação do colaborador com a imagem da organização, se na realidade fica satisfeito com essa ideia ou indiferente. Embora em ambas as situações as respostas tenham sido mais calcadas na concordância, deslinda-se uma maior concordância por parte dos chefes e superiores. Remata-se que segundo estes dados, em todas as respostas do grupo em questão (VI) não existem diferenças entre ser chefe/superior ou simples colaborador no que toca às influências da RSO na vida pessoal dos indivíduos.

Quando se trata de antiguidade na organização, não se refere à idade ou faixa etária dos colaboradores, embora esta demografia possa estar associada em alguns momentos, refere-se apenas ao período em que o colaborador está ativamente conectado à organização. Desse modo, é importante retirar consequências deste aspeto, para determinar se estes fatores podem ser cruciais na RS. Em todo o caso confere-se que os colaboradores com “25 a 29 anos” e “30 a 34 anos” de antiguidade têm opiniões distintas dos restantes, ao apresentarem dados estatisticamente diferentes e irregulares de acordo com a média da amostra. Deve salientar-se de novo que, quanto mais anos apresenta o colaborador na organização, menor é a presença destes no estudo, o que pode tornar confuso mas ao mesmo tempo razoável existir uma discrepância tão grande das restantes. O grupo dos “25 aos 29 anos” de antiguidade demonstram com grande ênfase que a ética e a RS lhes ajudou bastante a melhorar enquanto pessoa favorecendo a sua autoestima. Enquanto, o grupo dos “30 aos 34 anos” se encontra contra a corrente quando se lhes questiona se para progredir na carreira é necessário sacrificar a vida familiar e se a organização cria condições para acompanhar a educação dos filhos, estes

concordam bastante que sim. Pela negativa destacam o facto de não terem melhorado os seus hábitos em casa devido à RS nem a organização lhes facilita a conciliação do trabalho com a família. Este grupos em destaque apresentam uma amostra mínima do estudo, enquanto os restantes, com maior representatividade, envergam um caminho muito comum entre o “Discordo um pouco” e o “Concordo moderadamente” ao longo de todas as afirmações. Conclui-se com estes factos que existe alguma carência de conformidade e que através da antiguidade se decreta ser complicado obter ilações e resultados reverentes para o estudo.

Pertencer a movimentos de voluntariado ou a causas sociais ajuda-nos a perceber melhor as carências e as necessidades bem presentes no quotidiano. Participar ativamente e de consciência, habilita-nos a ganhar mais do que aquilo que estamos à espera e a reagir de forma natural em determinados momentos. Para despistar se realmente aqueles que são ativos na sociedade poderiam determinar alguma diferença neste ponto de investigação, procedeu-se a uma análise de perfil nestes termos. Desfecha-se através dessa análise que ser socialmente ativo e voluntário, em pouco difere daqueles que estão distantes ao tema. Comparando as respostas, observa-se o inesperado, embora a diferença seja pouca, aqueles que não participam demonstram sempre um maior índice de concordância com os fatores positivos aliados à RS. Apenas nas duas últimas respostas, embora a diferença seja irrisória como em todos os dados visto que não chega a ser de 1 valor numa escala de 1 a 7, as linhas invertem-se e os não ativos passam para um acento mais ténue na discordância. Principalmente quando são abordados sobre se a organização colabora e permite que estes conciliem o trabalho com a vida familiar e, se a RSO os favoreceu enquanto pessoas e lhes aumentou a autoestima. Cerra-se com a percepção de que a amostra investigada é muito robusta e concisa na sua opinião, expondo em alguns momentos situações inesperadas, como o caso desta situação, e em outros comprovando opiniões existentes. Ser membro ativo no voluntariado e em causas sociais, não interfere com a opinião que temos sobre aquilo que a organização desenvolve para ser socialmente responsável.

Em síntese, os colaboradores presentes no estudo, foram uma amostra muito ativa e na maior parte dos casos conclusivos sobre as pretensões de investigação. Manifestaram que para além de estarem inteiramente conscientes do que se trata a RSO, também estão certos das suas vantagens, quer para as organizações, quer para os indivíduos que dela fazem parte ou para as comunidades envolventes. Os resultados garantidos através dos objetivos específicos, não refutam nem corroboram o objetivo geral quando percebidos entre si. Pois, pretendeu-se dar resposta a uma lacuna que existe na literatura sobre a influência da RSO na motivação, satisfação, comprometimento, empenhamento dos colaboradores e ao mesmo tempo entender

se todas as investidas das organizações para aumentar estes índices, também provocam o colaborador para ser um cidadão comum e responsável no seio das suas famílias e residências.

Num primeiro momento, a intenção estava sobre as dimensões da RS, onde permanecia a necessidade de determinar se as organizações manifestam preocupação com a vertente social, ambiental e económica. Os dados foram supremos e declararam que sim, que existe esse apontamento, embora em menor escala na vertente económica. Posteriormente, no âmbito da RSO, analisou-se sobre a influência desta na motivação, satisfação, empenhamento e compromisso onde os resultados falaram por si e demonstraram que claramente é um aspeto a ter em conta. Ser socialmente correto, ajuda os colaboradores a estarem felizes e empenhados no seu trabalho. Numa terceira fase abordou-se a questão do clima de trabalho e dos recursos humanos, se estes na realidade eram indicadores e agilizadores da RSO. Confirmou-se que sim. Por último, depois de considerar todos os aspetos anteriores, qui saber-se se realmente a RSO poderia ser levada para casa e para a sociedade por meio dos colaboradores. Maioria demonstrou que sim, que o nosso objetivo está concluído e correto, mas quando se remonta à ideia da RSO gerar bons hábitos, o estudo corroborou e tornou-se inconclusivo. É difícil entender se estas respostas se devem ao facto das organizações em causa terem maus hábitos e os colaboradores não os pretenderem adotar em casa, ou simplesmente se os indivíduos não desejam ser influenciados nem seguir as boas práticas por razões próprias.

Acredita-se que os objetivos foram concluídos com sucesso e que, as organizações podem ser determinantes no que toca à mudança da consciência e à indução da RS. Os seus estímulos podem ser muito importantes para o futuro da consciencialização e da sensibilização neste tão delicado tema.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 Conclusões Gerais

No desfecho da investigação, é tempo de salientar e sistematizar os principais resultados, limitações e futuras investigações que com certeza serão bem vindas dado que, uma área tão vulnerável mas tão importante na atualidade, merece total destaque e atenção.

De acordo com as características sociodemográficas, verificou-se que nos inquiridos de uma amostra de N = 120, contabilizam-se 59,2% de sexo feminino e 40,8% de sexo masculino. Maioria tem entre 21 a 24 anos (49,2%) são solteiros (53%) e licenciados (45,8%). Estão há pelo menos entre 1 a 4 anos (53,3%) na organização, o tipo de vínculo em destaque é contrato sem termo (48,3%) e o principal setor de atividade é serviços (60%). No total, 31,7% têm cargo de superior hierárquico ou de chefia e 43,3% participam em movimentos de voluntariado ou em causas de cidadania ativa. É no Alentejo (41,7%) e em Lisboa (38,3%) que estão presentes a maioria dos colaboradores inquiridos. Conclui-se que a amostra é jovem, com poucos anos na organização em causa, são licenciados e trabalham no Alentejo ou em Lisboa maioritariamente em serviços.

Os últimos 15 anos têm sido cruciais no desenvolvimento e desenlace da Responsabilidade Social (RS) nas organizações. Este tema tem despertado uma luta intensa entre as organizações e as entidades reguladores competentes, visto que, é necessário progredir nesta temática. Os indicadores são positivos, mas a grave recessão económica fê-los estagnar ou regredir e agora, é o momento de voltar a recuperar e quiçá ganhar terreno (Pinillos e Fernández, 2011).

O trinómio da RS (social, económico e ambiental) está subentendido na consciência dos indivíduos, as suas perceções são de facto evidentes, denotar que, os índices de algumas situações que se tornam controversas na sociedade atual. As organizações demonstram alguma carência em situações como a formação, flexibilidade de horários, apoio social aos trabalhadores e à comunidade envolvente, não atribuem recursos a causas nem promovem o voluntariado junto da comunidade. Entende-se que a vertente económica anda de braço dado com a vertente social e a vertente ambiental sofre por conveniência. As três são indispensáveis ao bom funcionamento da RS dentro da organização e os intervenientes do estudo demonstraram o seu desagrado através das respostas.

A motivação é derivada de diversos fatores que podem depender de determinadas razões e situações derivadas de momentos. Percebe-se na investigação quando os colaboradores inquiridos manifestam o seu desagrado em certas circunstâncias e em tantas outras a sua concordância. No âmbito da RS, as opiniões dos colaboradores oscilam consoante o tipo de abordagem. Quando se refere a remunerações adequadas, progressão na carreira e benefícios suplementares, ou seja, tudo o que termine em mais dinheiro, os colaboradores mostram-se desmotivados e insatisfeitos. Quando se fala em trabalho interessante, bons colegas, princípios, apoio no trabalho, pessoas responsáveis e superiores acessíveis, os índices de concordância são bem superiores tal como a motivação resultante. Desfecha-se, observando que a RSO pode ser fator chave na resolução de problemas de cariz interno. Basta perceber que a motivação ou falta desta vai de encontro às carências das dimensões internas da RS.

O empenhamento está na origem do desempenho e do compromisso. Embora derive e seja dependente de inúmeras variáveis, quantificou-se num sentido mais emocional, como se fosse um estado de pertença com a organização. Nesta abordagem, não foi conclusivo perceber se os indivíduos preferiam ou não passar o resto da sua carreira na organização que representam. Mas quando se tratou de avaliar se dentro da organização se sentiam como família, se estavam emocionalmente ligados, se se sentiam pertencentes à organização e se sentiam os problemas desta como se fosse deles, a verdade é que foi manifesta concordância com estes aspetos. Os colaboradores sentem-se em família dentro da organização que representam, o que demonstram um grande carisma e clima organizacional o que significa uma relação frutífera com a RS. Existe uma forte presença da dimensão social neste elevado nível de empenhamento e compromisso manifestado pelos colaboradores, é notória a influência. Destaca-se o registo de uns quantos casos que acabaram por manifestar uma total discordância e uma evidência negativa com este tema.

Sobre o clima de trabalho e os recursos humanos, já foi desvendado nos parágrafos anteriores que estes têm uma presença ativa nas organizações estudadas. Sobre os recursos humanos manifestam-se com alguma prudência, ao desvendarem pouco conhecimento sobre algumas ações destes, por isso optaram em grande parte por uma resposta inconclusiva “Não concordo nem discordo”. Apenas referirem a avaliação de desempenho como um processo recorrente na organização e que para progredirem na carreira é necessário sacrificar a vida familiar. No entanto, em relação ao clima organizacional, verificou-se que os colaboradores sentem um grande ligação e nutrem um bem estar com a organização. Expressam que se sentem livres, em família, que podem aprender e falar, que se preocupam com eles e que os seus

superiores são honestos, que podem falar abertamente, que têm direitos e podem desenvolver as suas capacidades. Em suma, sentem um clima positivo e propício para a sua evolução enquanto profissionais.

Em resposta ao objetivo principal da dissertação, declara-se que este foi garantido e suportado por questões diretas com derivações da RS e da influência desta na vida pessoal e familiar dos colaboradores. Foi explícita a opinião dos inquiridos ao afirmarem em maioria que as políticas de responsabilidade organizacional lhes aumentou o dever cívico. Aquilo que captam de positivo e responsável, serviu para lhes aumentar o civismo e para copiarem ensinamentos e ações positivas que podem replicar e transmitir aos seus, como se de uma onda solidária se tratasse. No entanto, numa questão mais direta sobre se tinha melhorado os seus hábitos em casa graças à RS da sua organização, foram apreensivos e optaram por registar alguma dúvida ao não concordarem nem discordarem. É complicado conseguir discernir se tomaram ações por iniciativa própria em suas casas, ou se foram indiciados a fazê-lo inconscientemente através das ações que a organização desenvolve. Alguns destes hábitos pode surgir naturalmente, outros podem ser influenciados e outros, possivelmente quando a organização os adotou, já o colaborador os praticava no seu lar. Quando se abordou a questão da ética e a RS terem sido uma ajuda para melhorar enquanto pessoa favorecendo-lhes a autoestima, a concordância foi evidente o que de facto é interessante e oportuno evidenciar. A RS ajuda as pessoas a sentirem-se melhor com elas próprias e a serem melhores pessoas. Quando se dá sem esperar receber recompensa acaba por, não fisicamente (consoante as situações), receber-se mais do que se deu. Um fato chave para alimentar a autoestima pode ser o praticar e agir de consoante a RS. Constata-se que, se as organizações envolverem os seus colaboradores em ações de RS não só lhes garantem um maior nível de motivação, satisfação, compromisso e empenhamento, mas também lhes dão autoestima e a capacidade de saberem que estão a praticar o que é politicamente correto.

Podem retirar-se outras conclusões como por exemplo, pertencer a um movimento de voluntariado ou a uma causa de cidadania ativa:

- Influencia as perceções de práticas de RSO, nos processos de decisão, nas preocupações sobre a empregabilidade e segurança dos postos de trabalho e nos serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho;
- Não influencia as perceções sobre as ações de RSO;
- Não influencia quando se trata de perceber o peso da RS nas suas vidas pessoais.

Aqueles que detêm cargo de superior ou de chefia, reconheceram que:

- Na motivação e no clima de trabalho, enfatizam mais as respostas do que os restantes. Segundo as médias ou concordam ou discordam mais do que os não chefes/superiores. No entanto os valores são muito próximos dos da não chefia;
- Sobre o empenhamento, demonstram ser mais positivos do que aqueles sem cargo de chefia ou de superior;
- Nas influências da RSO na vida pessoal, manifestam um maior orgulho em pertencer à organização do que aqueles sem cargo de chefia ou superior.

É possível concluir-se o seguinte de acordo com o tipo de vínculo:

- Indivíduos em regime de contrato (sem termo, com termo ou a termo incerto) demonstram uma maior motivação do que aqueles sem contrato (avença, estágio e outro);
- Na categoria “outro” e “estágio” manifesta-se uma maior ênfase nas decisões tomadas, o que segundo as respostas, determina um maior nível de empenhamento.

Por último, atestou-se em que aspetos poderia a antiguidade dos colaboradores na organização afetar os resultados. Constatou-se que:

- No clima de trabalho, aqueles que estão há mais tempo na organização demonstram opiniões mais ao extremo da escala, demonstrando uma opinião mais rica e conhecedora do clima organizacional;
- Nas influências da RSO na vida pessoal, dos “15 aos 19 anos”, dos “24 aos 29 anos” e dos “30 aos 34 anos” apresentam uma maior influência da organização nas suas atitudes e ações pessoais.

A RSO ganha relevância na atualidade, destacando-se pela vasta literatura existente sobre esta matéria na vertente externa, tendo em conta os clientes e o que estes valorizam. No entanto, foi necessário mais, e dessa forma se pretendeu contextualizar a vertente interna, procurando retirar mais informação sobre a envolvimento da RSO na vida dos indivíduos e na influência destas no seu quotidiano.

Este trabalho destinava-se a obter informação sobre as valias das práticas de RSO exercidas nas organizações e qual o poder de influência que têm sobre os colaboradores das mesmas. Se, ser uma organização socialmente responsável realmente faz as boas práticas chegarem à rua e à vida pessoal e familiar. A resposta foi plausível e afirmativa ao constatar através dos dados que a RSO é de facto uma vantagem para os colaboradores, não só por influenciar as suas ações, mas por também lhes aumentar a motivação, satisfação, empenhamento e compromisso. Revertendo a favor de um clima de trabalho afável e de políticas de recursos humanos corretas. Na realidade, compreende-se quanto um colaborador absorve e se compromete com as causas e intenções que a organização desenvolve.

## 5.2 Limitações

No presente estudo evidenciam-se algumas limitações que porventura atrasaram processo de investigação. Algumas delas em alturas cruciais nos pontos essenciais do projeto.

Destaca-se como uma limitação, o que se considera fulcral para o começo da investigação, ou seja, a literatura disponível. Localmente, em termos de livros, existem alguns recursos sobre a RSO mas com pouca aplicação na vertente interna das organizações. Está mais direcionada para a parte externa, para o marketing e para o cliente. Foi difícil de algum modo encontrar esta matéria em repositórios, mesmo com milhares de artigos sobre o tema, eram poucos os que se destinavam apenas a questões de investigação idênticas e a temas relacionados. A triagem exaustiva capacitou os investigadores para uma melhor recolha e análise de artigos científicos.

Um pouco ao jeito do explicado na metodologia, informa-se que existiu algum comprometimento e demora no que respeita ao fazer chegar o questionário à primeira população selecionada. As questões burocráticas e as entidades envolvidas como intermediários dificultaram um pouco o procedimento da investigação. Para além desta limitação, ocorreram diversas resistências por parte das organizações convidadas a participar no estudo. Mais de 80% das organizações convidadas não responderam ou rejeitaram o convite, e dessas 20% as respostas foram 5% do total da população investigada.

Considera-se uma limitação a tecnologia que se utilizou para dinamizar a ferramenta, visto que, o contacto não é direto e não se obtém qualquer feedback por parte do convidado a não ser por intermédio de insistência. Nas partilhas públicas só responde quem tiver realmente interesse em ajudar e no convite por *chat*, derivada a tecnologia mobile, inviabilizaram ou

serviram de desculpa a não resposta por estarem no telemóvel. O que não significava nada pois a tecnologia *Google* é suportada e ajustada consoante os aplicativos utilizados.

Uma outra limitação, agora no questionário, foi a não existência de uma questão sobre em que tipo de setor (publico; privado; público-privado) estava a organização inserida. Teria sido importante diferenciar a amostra segundo esta variável.

Uma distribuição geográfica muito centrada no Alentejo e Lisboa, assim como uma média de idades muito jovens, pode ter sido uma condicionante da amostra.

A inexperiência em investigação por parte do mestrando e a pouca disponibilidade de ambos os investigadores limitou e protagonizou alguns momentos de carência na investigação.

### **5.3 Sugestões para Investigação Futura**

Sugere-se, como investigação futura que se aborde a vertente interna de acordo com a RSO na conceção de um estudo multicasos alicerçado em dados quantitativos e qualitativos com recursos à entrevista daqueles que, segundo este estudo, podem ser os principais influenciadores da RS numa organização.

## BIBLIOGRAFIA

Adams, C. A. & Frost, G. R. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32, 288-302.

Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968.

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J. P., Maroy, C., Ruquoy, D. & Georges, P. S. (1997). Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais. *Gradiva*, 1ª Edição, Lisboa.

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(12), 2796-2801.

Alves, C. S. (2007). Ética empresarial – sete andamentos para uma reflexão. *Participação, Negociação e Gestão de Conflitos 2011/2012*. Universidade de Évora.

Argandoña, A. (2007). La Responsabilidad Social de la Empresa A la Luz de la Ética. *IESE Business School – Universidad de Navarra*.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page London and Philadelphia, 11th Edition.

Armstrong, J. S. & Green, K. C. (2013). Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research*, 66, 1922-1927.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20 - 39.

Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. *Edições 70, LDA*.

Bartel, C. A. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 46, 379-413.

Bauman, C. W. & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.

Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2005). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *University of Bath School Management – Working Paper Series*. Claverton Down, Bath, UK.

Cámaras (2006). *Responsabilidad social corporativa en la Pyme*. Cámaras de Comercio, A Porter Comunicación, S. L., Madrid.

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

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39–48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38 (3), 268-295.

Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44 (6), 972 - 992.

Carmos, H., & Ferreira, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. Universidade Aberta, 2ª Edição, Lisboa.

Chong, M. (2009). Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12 (2), 106 - 119.

Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics, A European Review* 16 (1), 19–33.

Crane, A. & Ruebottom, T. (2011). Stakeholder Theory and Social Identity: Rethinking Stakeholder Identification. *Journal of Business Ethics*, 102, 77-87.

Comissão Europeia (2001). *Livro Verde*. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Bruxelas.

Comissão Europeia (2004). *Espírito Empresarial Responsável*. Um conjunto de casos de boas práticas de pequenas e médias empresas na Europa. Bruxelas.

Comissão Europeia (2011). *Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions*. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels.

Dancey, C. & Reidy, J. (2006). *Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows*. Artmed, Porto Alegre.

Daub, C-H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Productions*, 15, 75-85.

Deshpande, S. P. (1996). *The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation*. *Journal of Business Ethics*, 15(6), 656.

Dink S. & Duman (2012). *Research on Ethics and Social Responsibility*. Edited by Eduardo Simões e José Neves. *Business Research Unit*, ISCTE-IUL.

Duarte, A. P. & Neves, J. G. (2011a). *Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional*. *Percursos da investigação em psicologia social e organizacional*, Lisboa: Colibri, 4, 105-118.

Duarte, A. P. & Neves, J. G. (2011b). *A RSO na perspectiva dos trabalhadores: diferenças nas atitudes e percepções em função da posição hierárquica*. *Responsabilidade Social – Uma Visão Ibero-Americana*, Edições Almedina, 137-150.

Duarte, A. P., Neves, J. G & Teixeira, R. (2013). *Organizações mais responsáveis, trabalhadores mais satisfeitos. Contributos da responsabilidade social das organizações para a promoção da satisfação no trabalho*. *III Congresso Internacional de Verão: Europa Cidadã - Pessoas, Empresas e Instituições*, Évora.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organization images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.

Elçi, M. & Alpkın, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84, 297-311.

Fan, W. & Yan, Z. (2009). Factors affecting response rates of the web survey: A systematic review. *Computer in Human Behavior*, 26, 132-139.

Fernández, J. S., Leiva, F. M. & Ríos, F. J. M. (2012). Improving retention rate and response quality in Web-based surveys. *Computer in Human Behavior*, 28, 507-514.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder perspective*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization Science*, 15 (3), 364-369.

Freeman, R. E., Rusconi, G., Signori, S. & Strudler, A. (2012). Stakeholder Theory(ies): Ethical ideas and managerial action. *Journal of Business Ethics*, 109, 1-2.

Gabriunas, I. P. (2010). La Influencia del desempeño social corporativo en la satisfacción laboral de los empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciales*, 26, (116), 63-81.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). O Inquérito (4ª ed.). *Celta*, (C. L. Pires, Trad.) Lisboa.

Gomes, D. R., Duarte, A. P. & Neves, J. G. (2009). As Orientações Internas de Responsabilidade Social Reduzem as Intenções de Turnover? *Turismo e Gestão Inovação e empreendedorismo no contexto da economia empresarial*, Faro, 282-288.

Granada, C. & Simões, E. (2011). *Da responsabilidade social das organizações à ética dos indivíduos*. Responsabilidade Social – Uma Visão Ibero-Americana, Edições Almedina, 151-169.

Hagger, M. & Chatzisarantis, N. L. D. (2011). Causality Orientations Moderate the Undermining Effect of Rewards on Intrinsic Motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 47, 485-489.

Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31 (6), 435–448.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128–134.

Henriques, I. & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance? *Academy of Management Journal*, 42 (1), 89–99.

Hernández, J. C. G., Suárez, H. G. & Rey, F. M. (2006). *Responsabilidad Social Corporativa en la Pyme*. Cámaras de Comercio. Imprenta Modelo, Madrid.

Hess, D., Rogovsky, N. & Dunfee, T. W. (2002). The Next Wave of Corporate Community Involvement: Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 44, (2), 110-125.

Hill, M. M. & Hill, A. (2009). Investigação por questionário. Edições Sílabo – 2ª Edição – 4ª impressão, Lisboa.

Jamal, K. & Bowie, N. E. (1995). Theoretical Considerations for a Meaningful Code of Professional Ethics. *Journal of Business Ethics*, 14, 703-714.

Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism program. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857–878.

Kim, C. H. (2013). The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on employee motivation: A cross-national study. *Poznan University of Economics Review*, 13 (2), 5-30.

Lange, D. & Washburn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37, 300–326.

Lapointe, E., Vandenberghe, C. & Boudrias, J-S. (2013). Psychological contract breach, affective commitment to organization and supervisor, and newcomer adjustment: A three-wave moderated mediation model. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 528-538.

LaRose, R. & Tsai, H. S. (2014). Completion rates and non-response error in online surveys: Comparing sweepstakes and pre-paid cash incentives in studies of online behavior. *Computers in Human Behavior*, 34, 110-119.

Leal, A. & Rego, A. (2011). *Percepções de responsabilidade social, capital psicológico e desempenho*. Responsabilidade Social – Uma Visão Ibero-Americana, Edições Almedina, 113-135.

Lee, Y., Kim, Y. S., Lee, K. H. & Li, D. (2012). The impact of CSR on relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 745-756.

Lee, H-W. & Liu, C-H. (2009). The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes. *Social Behavior and Personality*, 37(3), 321-328.

Lee, M. L., Park, S-Y. & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66, 1716-1724.

Lin-Hi, N. & Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66, 1928-1936.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1297-1349.

Lopes, S. R., Neves, J. G. & Duarte, A. P. (2011). *Responsabilidade social e implicação dos colaboradores com a empresa: o papel mediador da confiança organizacional*. Responsabilidade Social – Uma Visão Ibero-Americana, Edições Almedina, 170-188.

López, S. V. & Soriano, D. R. (2002). Ética empresarial, globalización y dirección de recursos humanos. *Cadernos de Estudios Empresariales*, 12, 201-213.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*. Edições Sílabo, 3ª Edição, Lisboa.

McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1–18.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage, Thousand Oaks, CA.

Moreira, C. D. (1994). Planeamento e Estratégias da Investigação Social. *Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas*, Lisboa.

Moreira, J. M., Rego, A. & Gonçalves, H. (2003). Um estudo sobre a responsabilidade social das empresas portuguesas. Algumas comparações com Espanha. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, nº8.

Mudrack, P. E. & Mason, E. S. (1996). Individual ethical beliefs and perceived organizational interests. *Journal of Business Ethics*, 15, 851-861.

Murphy, P. E. & Schelegelmilch, B. B. (2013). Corporate social responsibility and corporate irresponsibility: Introduction to a special topic section. *Journal of Business Research*, 66, 1807-1813.

Nascimento, J.L., Lopes, A. & Salgueiro, M.F. (2008). *Estudo sobre a validação do “Modelo de comportamento organizacional” de Meyer e Allen para o contexto Português*, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.

Peterson, D. K. (2004). The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43, 298-319.

Pinillos, A. A. & Fernández, L. F. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard Deusto Business Review*, Ediciones Deusto. Referencia nº 3876.

Powell, B. (1977). *Escutismo para Rapazes*. Corpo Nacional de Escutas.

Rego, A. & Moreira, J. M. & Sarrico, C. S. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas: Um estudo da situação portuguesa*. Lisboa: Princípa.

Rego, A. & Souto, S. (2004a). Comprometimento organizacional em organizações autenticizóticas: Um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, volume 44 (3), 30-43.

Rego, A. & Souto, S. (2004b). La relación entre los climas organizacionales autenticizóticos y las variables intención de salida de la organización, el compromiso organizacional y el estrés. *Revista Latinoamericana de Administración*, 32, 77-102. Acedido a 10 de Novembro de 2010 em <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=71603205>.

Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 401–412.

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: na organizational justice Framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543.

Rupp, D. E., Williams, C. A., & Aguilera, R. V. (2011). Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories. *Managerial ethics: Managing the psychology of morality*: 69-88. Marshall Schminke, New York: Routledge.

Santos, M. J., Santos, M., Pereira, E. e Almeida, J. (2006). Responsabilidade Social nas PME: casos em Portugal. *RH Editora, Lisboa*.

Santos, A. M. A. F. (2010). *A responsabilidade Social como Variável Antecedente dos Climias Autenticizóticos, da Satisfação e do Empenhameto Afectivo: Um Estudo Aplicado a alguns Institutos Politécnicos Portugueses*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora.

Sauermann, H. & Roach, M. (2013). Increasing web survey response rates in innovation research: Na experimental study of static and dynamic contact design features. *Research Policy*, 42, 273-286.

Seabra, F. M. S. H. (2012). *Responsabilidade Social enquanto referencial de comportamento empresarial sustentável numa abordagem “multi-stakeholder”*. Casos e perspectivas

*portuguesas e benchmarking ao enquadramento institucional espanhol*. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.

Searcy, C. & Buslovich, R. (2012). Corporate perspectives on the development and use of sustainability reports. *Journal of Business Ethics*, 121, 149-169.

Sims, R. L., & Keon, T. L. (1997). Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 95–105.

Sharp, Z. & Zaidman, N. (2010). Strategization of CSR. *Journal of Business Ethics*, 93, 51-71.

Su, S., Baird, K. & Blair, B. (2013). Employee Organizational Commitment in the Australian Public Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 243-264.

Udechukwu, I. I. (2009). Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory. *Public Personnel Management*, 28(2), 69-82.

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

Weber, J. & Gerde, V. W. (2011). Organizational Role and Environmental Uncertainty as influences on Ethical Work Climate in Military Units. *Journal of Business Ethics*, 100, 595-612.

Williams, M. L. & Bauer, T. N. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group and Organization Management*, 19 (3), 295–308.

Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility – Best Practice. *Harvard Business Review*, 125-132.

## **SITES CONSULTADOS**

BCSD: <http://www.bcsdportugal.org/bcsd-portugal/quem-somos>

GRACE: [http://www.grace.pt/sobre\\_o\\_grace/missao](http://www.grace.pt/sobre_o_grace/missao)

RSOPT:

<http://www.rsopt.com/irj/portal/rsopt?NavigationTarget=navurl://051eb50c529e719dc7252da3f9ef70a4>

RSOPT:

<http://www.rsopt.com/irj/portal/rsopt?NavigationTarget=navurl://336b8ceeee3b7e73555c52f335664404>

ACEGE: <http://www.acege.pt/mensagem-do-presidente/>

APEE: <http://www.apee.pt/apee/missao>

CES: <http://www.ces.pt/42>

ACT: [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/SobreACT/QuemSomos/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/SobreACT/QuemSomos/Paginas/default.aspx)

ACT: [http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/SobreACT/QuemSomos/Missao/Paginas/default.aspx](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/SobreACT/QuemSomos/Missao/Paginas/default.aspx)

IMAGEM: [http://www.portugalgolf.pt/menu\\_regioes.htm](http://www.portugalgolf.pt/menu_regioes.htm)

## **LESGILAÇÃO CONSULTADA**

Artigo 92º - Lei Constitucional Nº 1/97 de 20 de Setembro

## ANEXOS

### Anexo 1 – Questionário

#### Inquérito por Questionário

Este inquérito tem por objetivo a realização de uma investigação académica, no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, ministrado pela Universidade de Évora.

Pretende-se analisar aspetos relacionados com as práticas de responsabilidade social, o clima da organização, a satisfação, motivação, o empenhamento e comprometimento dos trabalhadores para com as organizações. Os dados recolhidos serão tratados de forma global, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade dos mesmos. Entre 08 a 10 minutos, por favor, leia cada uma das questões e responda a todas. Só assim será possível considerar a sua resposta para tratamento dos dados.

Muito obrigado.

#### 1. Das práticas de responsabilidade social a seguir enumeradas, indique as que tenham sido implementadas ou praticadas na organização onde trabalha (nos últimos dois anos).

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta a realidade da sua organização, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

A organização onde trabalha:	Sim	Não
Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstra caráter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. Face às afirmações seguintes, refira o seu grau de concordância em relação à organização que representa.**

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta o que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo totalmente 1	Discordo bastante 2	Discordo um pouco 3	Não concordo nem discordo 4	Concordo moderadamente 5	Concordo bastante 6	Concordo totalmente 7
--------------------------	------------------------	------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	------------------------	--------------------------

<b>A organização que represento:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
É socialmente responsável e serve a comunidade em geral.	<input type="checkbox"/>						
Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.	<input type="checkbox"/>						
Tem uma gestão eficiente de energia.	<input type="checkbox"/>						
Tem em consideração a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários.	<input type="checkbox"/>						
Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.	<input type="checkbox"/>						
Tem responsabilidade ambiental.	<input type="checkbox"/>						
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	<input type="checkbox"/>						
Moderniza de forma a gerir despesas.	<input type="checkbox"/>						
No global, considero que é uma entidade socialmente responsável.	<input type="checkbox"/>						

**3. No que diz respeito ao seu trabalho, como caracteriza o clima de trabalho e as políticas de recursos humanos existentes na sua organização.**

Discordo totalmente 1	Discordo bastante 2	Discordo um pouco 3	Não concordo nem discordo 4	Concordo moderadamente 5	Concordo bastante 6	Concordo totalmente 7				
<b>Na minha organização:</b>				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Existe um sentido de família entre os colaboradores.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando se obtêm bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os superiores cumprem as suas promessas.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As avaliações de desempenho são recorrentes.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há um grande espírito de equipa.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem que os superiores são honestos.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem que lhe são atribuídas responsabilidades importantes.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem-se discriminadas.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os direitos de igualdade entre os trabalhadores estão bem presentes.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A atmosfera da organização é amistosa.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Há favoritismos pessoais e falta de transparência nas promoções.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### 4. Motivação e satisfação com o trabalho

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta o que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

<b>Na minha organização:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Trabalho com pessoas responsáveis.	<input type="checkbox"/>						
De forma geral, não gosto de trabalhar na minha organização.	<input type="checkbox"/>						
A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.	<input type="checkbox"/>						
Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira.	<input type="checkbox"/>						
Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.	<input type="checkbox"/>						
As promoções não são frequentes na minha organização.	<input type="checkbox"/>						
A minha organização paga melhor que os concorrentes.	<input type="checkbox"/>						
Os meus superiores não me tratam de forma justa.	<input type="checkbox"/>						
As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.	<input type="checkbox"/>						
Os gestores para quem trabalho são excelentes.	<input type="checkbox"/>						
Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.	<input type="checkbox"/>						
Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.	<input type="checkbox"/>						
Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.	<input type="checkbox"/>						
Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido.	<input type="checkbox"/>						
Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>						
Preferia estar a fazer outro trabalho.	<input type="checkbox"/>						
Os meus superiores não me ouvem.	<input type="checkbox"/>						
De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.	<input type="checkbox"/>						
Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.	<input type="checkbox"/>						
O meu trabalho é interessante.	<input type="checkbox"/>						

## 5. Empenhamento e comprometimento organizacional

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	<input type="checkbox"/>						
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	<input type="checkbox"/>						
Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização.	<input type="checkbox"/>						
Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.	<input type="checkbox"/>						
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	<input type="checkbox"/>						
Não me sinto como fazendo parte desta organização.	<input type="checkbox"/>						

## 6. Influência das políticas de recursos humanos da sua organização na sua vida e nas suas atitudes pessoais

Perante o seguinte conjunto de afirmações e tendo em conta aquilo que sente, indique a sua opinião, assinalando a alternativa correspondente:

Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo um pouco	Não concordo nem discordo	Concordo moderadamente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
As políticas de responsabilidade social da minha organização aumentaram o meu dever cívico.	<input type="checkbox"/>						
As pessoas sentem que para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	<input type="checkbox"/>						
Associarem-me à imagem da minha organização deixa-me confiante e orgulhoso(a).	<input type="checkbox"/>						
Cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	<input type="checkbox"/>						
Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização.	<input type="checkbox"/>						
Permite que se concilie o trabalho com a vida familiar.	<input type="checkbox"/>						
A ética e a responsabilidade social ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima.	<input type="checkbox"/>						

## DADOS PESSOAIS E PROFISSIONAIS (informação confidencial)

---

**Idade:** < 21   
21 a 30   
31 a 40   
41 a 50   
51 a 60   
> 60

**Género:** Feminino   
Masculino

**Estado civil:** Solteiro  Casado/ União de Facto   
Divorciado  Viúvo

### Habilitações Literárias:

1.º ciclo (até 4.º ano de escolaridade)  Bacharelato   
2.º ciclo (até 6.º ano de escolaridade)  Licenciatura   
3.º ciclo (até 9.º ano de escolaridade)  Pós-graduação   
Curso Profissional  Mestrado   
Ensino secundário  Doutoramento

### Vínculo:

Avença   
Contrato Sem Termo   
Contrato a Termo Certo   
Contrato a Termo Incerto   
Estágio   
Outro? \_\_\_\_\_

### A organização onde trabalha localiza-se em que zona?

Alentejo   
Algarve   
Centro   
Lisboa   
Norte   
Ilhas   
Estrangeiro

### Qual o setor de atividade da organização:

Industria  Comércio  IPSS/ONG  Serviços

### Tem cargo de superior hierárquico/supervisor?

Sim  Não

Há quantos anos trabalha na organização? \_\_\_\_\_ (anos)

**Carreira/Categoria profissional:** \_\_\_\_\_

**Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?**

Com alguma regularidade:

Sim  Não

A sua resposta foi registada.

Muito obrigado pela sua participação, estamos gratos por ter colaborado connosco.

Fonte: Adaptado de Santos (2006)

## Anexo 2 – Constructos

### Santos (2006)

Dimensão	Questões	Fonte
Práticas de RSO	Promove acções de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	Comissão Europeia, 2001 e Santos et al. (2006)
	Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	
	Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	
	Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhe digam respeito.	
	Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	
	Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	
	Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	
	Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	
	Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	
	Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	
Percepções de RSO	Selecciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos	Comissão Europeia, 2001 e Santos et al. (2006)
	Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	
	Eu trabalho para uma organização socialmente responsável que serve a comunidade em geral.	
	A minha organização atribui tempo, dinheiro e outras fontes para causas de responsabilidade social.	
	A minha organização tem em consideração a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários.	
Clima autentizótico	Eu trabalho numa organização que promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.	Rego & Souto (2004)
	Trabalho para uma organização que é amiga do ambiente.	
	Trabalho numa organização que se preocupa com questões sociais, tanto relacionadas com os seus trabalhadores, como com a comunidade envolvente.	
	No global, considero a organização onde trabalho uma entidade socialmente responsável.	
	<b>Espírito de camaradagem</b>	
	Existe um sentido de família entre os colaboradores.	
	As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	
	Há um grande espírito de equipa.	
	<b>Credibilidade e confiança do superior</b>	
	A atmosfera da organização é amistosa	
	As pessoas têm grande confiança nos superiores.	
	Os superiores cumprem as suas promessas.	
	<b>Comunicação aberta e franca com o superior</b>	
	Os superiores cumprem as suas promessas.	
	As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores		
<b>Oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem</b>		
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores		
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.		
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.		
As pessoas sentem que são atribuídas responsabilidades importantes.		
Satisfação com trabalho	<b>Equidade</b>	Valentine & Fleischman (2008)
	As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades	
	Quando se obtêm bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, a recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias (i).	
	<b>Conciliação trabalho-família</b>	
	Há favoritismos pessoas nas promoções (i).	
	Esta organização ajuda as pessoas a conciliar o trabalho com a vida familiar	
	A organização preocupa-se em que as pessoas conciliem o trabalho com as suas responsabilidades familiares.	
	Para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar (i).	
	A organização cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	
	Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho	
	De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização	
	De forma geral, não gosto de trabalhar na minha organização	
	A minha organização paga melhor que os concorrentes.	
	A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.	
	Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.	
Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.		
Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.		
As promoções não são frequentes na minha organização.		
Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido.		
Empenhamento afectivo	Estou satisfeito com o meu ritmo de progressão da minha carreira.	Deshpande ( 1996)
	As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.	
	Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.	
	Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.	
	Trabalho com pessoas responsáveis.	
	Os gestores para quem trabalho são excelentes.	
	Os meus superiores não me ouvem.	
	Os meus superiores não me tratam de forma justa.	
	O meu trabalho é interessante.	
	Sinto-me bem com a responsabilidade existente no meu trabalho	
Preferia estar a fazer outro trabalho.		
Empenhamento afectivo	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização	Meyer & Allen (1997) e Nascimento et al. (2008)
	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	
	Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização	
	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização	
	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	
Não me sinto como fazendo parte desta organização		

## Presente investigação

Dimensão	Questões	Fonte
Práticas de Responsabilidade Social Organizacional	Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.	Comissão Europeia (2001) e Santos <i>et al.</i> (2006)  Jamal e Bowie (1995)  Daub (2007)  Jones (2010)
	Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.	
	Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.	
	Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhes digam respeito.	
	Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.	
	Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.	
	Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.	
	Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.	
	Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	
	Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	
	Seleciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.	
	Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.	
	Demonstra caráter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.	
	Promove ações de voluntariado junto da comunidade.	
Perceções de Responsabilidade Social Organizacional	É socialmente responsável e serve a comunidade em geral.	Valentine e Fleischman (2008)  Comissão Europeia (2001) e Santos <i>et al.</i> (2006)
	Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.	
	Pratica uma gestão eficiente de energia.	
	Tem em consideração a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários.	
	Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.	
	Tem responsabilidade ambiental.	
	Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	
	Moderniza de forma a gerir despesas.	
	No global, considero que é uma entidade socialmente responsável.	
Clima de Trabalho e Políticas de Recursos Humanos	Existe um sentido de família entre os colaboradores.	Rego e Souto (2004a) e (2004b)  Bauman e Skitka (2012)
	As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	
	As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	
	Quando se obtêm bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.	
	Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.	
	As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	
	Os superiores cumprem as suas promessas.	
	As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	
	As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	
	As avaliações de desempenho são recorrentes.	
	Há um grande espírito de equipa.	
	As pessoas sentem que os superiores são honestos.	
	É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	

	As pessoas sentem que lhe são atribuídas responsabilidades importantes.	
	As pessoas sentem-se discriminadas.	
	Os direitos de igualdade entre os trabalhadores estão bem presentes.	
	A atmosfera da organização é amistosa.	
	As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	
	Há favoritismos pessoais e falta de transparência nas promoções.	
	O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores.	
Motivação e Satisfação com o Trabalho	Trabalho com pessoas responsáveis.	Valentine e Fleischman (2008)
	De forma geral, não gosto de trabalhar na minha organização.	
	A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.	
	Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira.	Desphande (1996)
	Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.	
	As promoções não são frequentes na minha organização.	Bauman e Skitka (2012)
	A minha organização paga melhor que os concorrentes.	
	Os meus superiores não me tratam de forma justa.	
	As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.	
	Os gestores para quem trabalho são excelentes.	
	Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.	
	Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.	
	Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.	
	Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido.	
	Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho.	
Preferia estar a fazer outro trabalho.	Gabriunas (2010)	
Os meus superiores não me ouvem.		
De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.		
Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.		
	O meu trabalho é interessante.	
Empenhamento e Comprometimento Organizacional	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	Desphande (1996)
	Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	
	Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização.	Peterson (2004)
	Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.	
	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	
	Não me sinto como fazendo parte desta organização.	
Influências das Políticas de Recursos Humanos na Vida Pessoal	As políticas de responsabilidade social aumentaram o meu dever cívico.	Bauman e Skitka (2012)
	As pessoas sentem que para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	
	Associarem-me à imagem da minha organização deixa-me confiante e orgulhoso(a).	Gomes, Duarte e Neves (2009)
	Cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	
	Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização.	
	Permite que se concilie o trabalho com a vida familiar.	
	A ética e a responsabilidade social ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima.	

### **Anexo 3 – Modelo de ofício de envio por e-mail, para pedido de participação por parte de um primeiro grupo de organizações**

De: m10383@alunos.uevora.pt

Enviada: quinta-feira, 13 de novembro de 2014 17:53

Para: [geral@organizaçãox.pt](mailto:geral@organizaçãox.pt); <sup>15</sup>

Assunto: Solicitação da colaboração da Vossa empresa no âmbito de um Projecto

Boa tarde,

Vimos solicitar a vossa colaboração na realização do estudo empírico no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão – Área de Especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora subordinada ao tema da Responsabilidade Social e Comportamentos de Cidadania Organizacional que está a ser realizada por mim, André Brites sob a orientação científica da Profª Doutora Fátima Jorge. Estão neste momento já desenvolvidos os instrumentos de recolha de dados numa abordagem metodológica multicasos e necessitamos de organizações receptivas a colaborarem no estudo.

O questionário é o instrumento de recolha de dados privilegiado e atendendo aos temas abordados procedemos a uma pré-escolha de cinco empresas associadas do GRACE. O GRACE e a Universidade de Évora estabeleceram um Protocolo no âmbito do Projeto Uni.Network e no pilar Academia solicitámos ao GRACE o apoio e aconselhamento na selecção das empresas a auscultar. Atendendo à dimensão, sector de actividade e informação divulgada em todas as vertentes, mas em especial na dimensão interna da Responsabilidade Social, escolhemos as seguintes empresas:

- **Organização 1;**
- **Organização 2;**
- **Organização 3;**
- **Organização 4;**
- **Organização 5;**

A aplicação do questionário será *online*, conforme poderão ver em:

---

<sup>15</sup> Domínio de *e-mail* não real, apenas para exemplo.

<https://docs.google.com/forms/d/1ITexoNtw0VWOHC04uLWbetEz1rx1x-Xh3jEbKBZoYiM/viewform>

Necessitamos da vossa colaboração para saber do vosso interesse e disponibilidade para que o maior número possível de trabalhadores pudesse responder ao questionário.

Neste momento existe de facto uma grande urgência em aplicar o questionário para concretizar o estudo empírico da Dissertação.

Certos do melhor acolhimento da nossa solicitação pela vossa parte, ficamos a aguardar indicações sobre os melhores procedimentos a adotar.

Recebam as nossas melhores saudações.

## **Anexo 4 – Modelo de ofício de envio por *e-mail*, para pedido de participação por parte de um segundo grupo de organizações**

De: m10383@alunos.uevora.pt

Enviada: sexta-feira, 30 de janeiro de 2015 17:27

Para: [geral@organizaçãoy.pt](mailto:geral@organizaçãoy.pt); <sup>16</sup>

Assunto: Solicitação da colaboração da Vossa empresa no âmbito de um Projecto

Boa tarde,

Vimos solicitar a vossa colaboração na realização do estudo empírico no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão – Área de Especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora subordinada ao tema da Responsabilidade Social e Comportamentos de Cidadania Organizacional que está a ser realizada por mim, André Brites sob a orientação científica da Profª Doutora Fátima Jorge. Estão neste momento já desenvolvidos os instrumentos de recolha de dados numa abordagem metodológica multicasos e necessitamos de organizações receptivas a colaborarem no estudo.

O questionário é o instrumento de recolha de dados privilegiado e atendendo aos temas abordados procedemos a uma pré-escolha de empresas associadas do GRACE. O GRACE e a Universidade de Évora estabeleceram um Protocolo no âmbito do Projeto Uni.Network e no pilar Academia solicitámos ao GRACE o apoio e aconselhamento na selecção das empresas a auscultar. Atendendo à dimensão, sector de actividade e informação divulgada em todas as vertentes, mas em especial na dimensão interna da Responsabilidade Social.

A aplicação do questionário será *online*, conforme poderão ver em:

<https://docs.google.com/forms/d/1ITexoNtw0VWOHC04uLWbetEz1rx1x-Xh3jEbKBZoYiM/viewform>

Necessitamos da vossa colaboração para saber do vosso interesse e disponibilidade para que o maior número possível de trabalhadores pudesse responder ao questionário.

---

<sup>16</sup> Domínio de *e-mail* não real, apenas como exemplo.

Neste momento existe de facto uma grande urgência em aplicar o questionário para concretizar o estudo empírico da Dissertação.

Certos do melhor acolhimento da nossa solicitação pela vossa parte, ficamos a aguardar indicações sobre os melhores procedimentos a adoptar.

Recebam as nossas melhores saudações.

André Filipe Guerreiro Brites

Gestão – Recursos Humanos

Universidade de Évora

## Anexo 5 – Modelo de convite de participação via Facebook – abordagem direta via *chat*

Olá tudo bem? Será que podes ajudar-me e participar nesta investigação para a minha dissertação de mestrado? O único critério de participação é estares empregado! Agradeço a tua colaboração. Deixo aqui o link: <http://goo.gl/OWTgsg>

**André Brites** 22-02-2015 22:28

Olá tudo bem? Será que podes ajudar-me e participar nesta investigação para a minha dissertação de mestrado? O único critério de participação é estares empregado! Agradeço a tua colaboração. Deixo aqui o link: <http://goo.gl/OWTgsg>



**UNIVERSIDADE  
DE ÉVORA**

**Inquérito por Questionário**

Este inquérito tem por objetivo a realização de uma investigação académica, no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, ministrado pela Universidade de Évora.

Pretende-se analisar aspetos relacionados com as práticas de responsabilidade social, o clima da organização, a satisfação, motivação, o empenhamento e comprometimento dos trabalhadores para com as organizações.

**Inquérito por Questionário**  
[docs.google.com](https://docs.google.com)

## Anexo 6 – Modelo de convite de participação via Facebook

**André Brites**  
11/3 às 13:53 · 🌐 ▼

Agradeço que participes nesta investigação relativa à minha dissertação de mestrado. O único critério é estar empregado neste momento. Deixo aqui o link: <http://goo.gl/OWTgsg> . Agradeço aos que já participaram, relembro os que ainda não e fico bastante grato que partilhem. Muito obrigado



**UNIVERSIDADE  
DE ÉVORA**

**Inquérito por Questionário**

Este inquérito tem por objetivo a realização de uma investigação académica, no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, ministrado pela Universidade de Évora.

Pretende-se analisar aspetos relacionados com as práticas de responsabilidade social, o clima da organização, a satisfação, motivação, o empenhamento e comprometimento dos trabalhadores para com as organizações.

**Inquérito por Questionário**  
DOCS.GOOGLE.COM

Gosto · Comentar · Partilhar

## Anexo 7 – Modelo de convite de participação via LinkedIn

### André Brites

Agradeço que participe nesta investigação relativa à minha dissertação de mestrado. O único critério é estar empregado neste momento. Deixo aqui o link: <http://goo.gl/OWTgsg>.  
Agradeço aos que já participaram, relembro os que ainda não e fico bastante grato aos que partilharem. Muito obrigado



UNIVERSIDADE  
DE ÉVORA

#### Inquérito por Questionário

Investigação sobre a satisfação e a qualidade do ensino em cursos de mestrado em Gestão e em Recursos Humanos ministrados pela Universidade de Évora.

Investigação sobre a satisfação e a qualidade do ensino em cursos de mestrado em Gestão e em Recursos Humanos ministrados pela Universidade de Évora.

#### Inquérito por Questionário

[goo.gl](http://goo.gl/OWTgsg) • Este inquérito tem por objetivo a realização de uma investigação académica, no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, ministrado pela Universidade de Évora. Pretende-se analisar aspetos relacionados com as...

Gostei (1) • Comentar • Compartilhar • 2 dias atrás

## **Anexo 8 – Modelo de ofício de envio por e-mail, para pedido de partilha por parte de organizações e associações de responsabilidade social**

De: m10383@alunos.uevora.pt

Enviada: quarta-feira, 11 de março de 2015 16:18

Para: [apee@apee.pt](mailto:apee@apee.pt); [grace@grace.pt](mailto:grace@grace.pt); [rederso@rso.pt](mailto:rederso@rso.pt); [equal@equal.pt](mailto:equal@equal.pt); [ces.portugal@ces.pt](mailto:ces.portugal@ces.pt); [info@bcspdportugal.org](mailto:info@bcspdportugal.org);

Assunto: Solicitação da vossa colaboração no âmbito de um Projecto

Boa tarde,

Vimos solicitar a vossa colaboração na realização de um estudo empírico no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão – Área de Especialização em Recursos Humanos, na Universidade de Évora subordinada ao tema da Responsabilidade Social e Comportamentos de Cidadania Organizacional que está a ser realizada por mim, André Brites sob a orientação científica da Prof<sup>a</sup> Doutora Fátima Jorge.

Estão neste momento já desenvolvidos os instrumentos de recolha de dados e necessitamos de pessoas recetivas a colaborarem no estudo.

O nosso contacto passa por saber, se através dos vossos meios, conseguem partilhar o presente questionário sem restrições de população. O único critério é estar na situação de empregado.

A aplicação do questionário é *online*, conforme poderão ver em:

<https://docs.google.com/forms/d/1ITexoNtw0VWOHC04uLWbetEz1rx1x-Xh3jEbKBZoYiM/viewform>

Neste momento existe de facto uma grande urgência em aplicar o questionário para concretizar o estudo empírico da Dissertação. A recolha de dados terminará no dia 16 de março de 2015.

Certos do melhor acolhimento da nossa solicitação pela vossa parte,

Recebam as nossas melhores saudações.

## Anexo 9 – Estatística descritiva

<b>Idade:</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 21	0	0	0	0
	21 a 30	59	49,2	49,2	49,2
	31 a 40	37	30,8	30,8	80,0
	41 a 50	13	10,8	10,8	90,8
	51 a 60	8	6,7	6,7	97,5
	> 60	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>Género:</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	71	59,2	59,2	59,2
	Masculino	49	40,8	40,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>A organização onde trabalha localiza-se em que zona?</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alentejo	50	41,7	41,7	41,7
	Algarve	1	,8	,8	42,5
	Centro	12	10,0	10,0	52,5
	Lisboa	46	38,3	38,3	90,8
	Norte	4	3,3	3,3	94,2
	Ilhas	1	,8	,8	95,0
	Estrangeiro	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>Qual o setor de atividade da organização?</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Indústria	18	15,0	15,0	15,0
	Comércio	15	12,5	12,5	27,5
	IPSS/ONG	15	12,5	12,5	40,0
	Serviços	72	60,0	60,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>Estado civil:</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	64	53,3	53,3	53,3
	Divorciado	3	2,5	2,5	55,8
	Casado/União de Facto	53	44,2	44,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

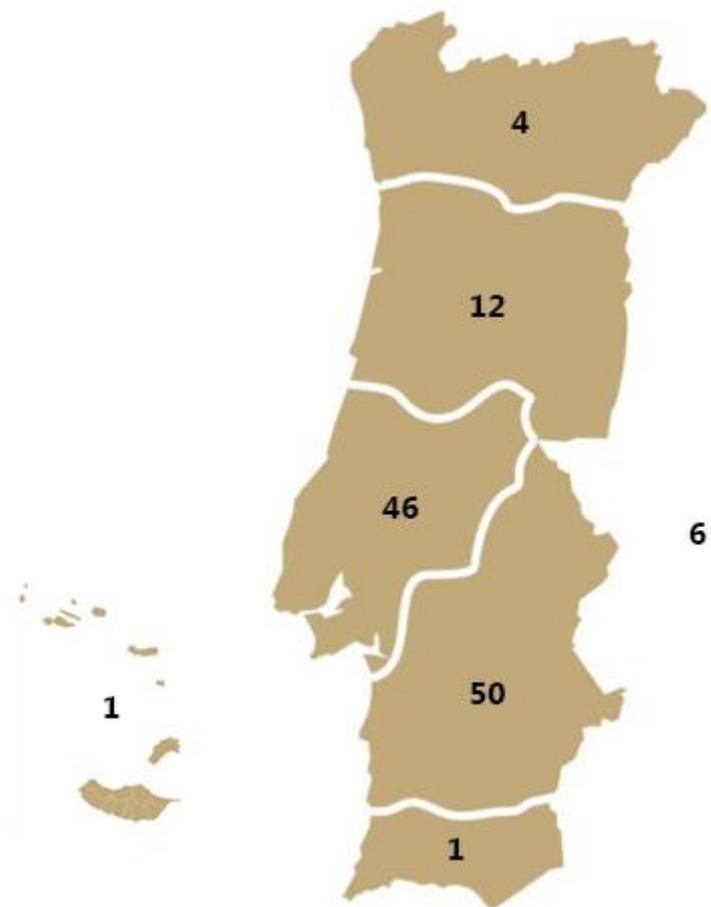
<b>Vinculo:</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Outro	5	4,2	4,2	4,2
	Avença	4	3,3	3,3	7,5
	Estágio	8	6,7	6,7	14,2
	Contrato Sem Termo	58	48,3	48,3	62,5
	Contrato a Termo Certo	30	25,0	25,0	87,5
	Contrato a Termo Incerto	15	12,5	12,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>Tem cargo de superior hierárquico/supervisor?</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	82	68,3	68,3	68,3
	Sim	38	31,7	31,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	61	50,8	54,0	54,0
	Sim	52	43,3	46,0	100,0
	Total	113	94,2	100,0	
Missing	Missing	7	5,8		
Total		120	100,0		

<b>Habilitações literárias:</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.º ciclo (até ao 4.º ano de escolaridade)	1	,8	,8	,8
	3.º ciclo (até ao 9.º ano de escolaridade)	1	,8	,8	1,7
	Curso profissional	3	2,5	2,5	4,2
	Ensino secundário	19	15,8	15,8	20,0
	Bacharelato	4	3,3	3,3	23,3
	Licenciatura	55	45,8	45,8	69,2
	Pós-graduação	15	12,5	12,5	81,7
	Mestrado	19	15,8	15,8	97,5
	Doutoramento	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>Há quantos anos trabalha na organização?</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 a 4	64	53,3	53,3	53,8
	5 a 9	22	18,3	18,3	71,3
	10 a 14	12	10,0	10,0	81,7
	15 a 19	8	6,6	6,6	88,7
	20 a 24	9	7,5	7,5	96,5
	25 a 29	3	2,4	2,4	99,1
	30 a 34	1	0,8	0,8	100,0
	Total	119	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		120	100,0		



Fonte: [http://www.portugalgolf.pt/menu\\_regioes.htm](http://www.portugalgolf.pt/menu_regioes.htm) acessado a 03 de abril de 2015

## Anexo 10 – Frequências das variáveis dependentes

### Grupo I

<b>1.1 Promove ações de formação profissional para além do mínimo exigido por lei.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	68	56,7	56,7	56,7
	Não	52	43,3	43,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.2 Disponibiliza informação relativa a direitos laborais dos seus trabalhadores.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	76	63,3	63,3	63,3
	Não	44	36,7	36,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.3 Promove e incentiva a flexibilização dos horários de trabalho.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	69	57,5	57,5	57,5
	Não	51	42,5	42,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.4 Promove a participação dos trabalhadores nos processos de decisão que lhes digam respeito.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	77	64,2	64,2	64,2
	Não	43	35,8	35,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.5 Demonstra preocupações relativas à empregabilidade e à segurança dos postos de trabalho dos seus trabalhadores.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	85	70,8	70,8	70,8
	Não	35	29,2	29,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.6 Dispõe de serviços de saúde, higiene e segurança no trabalho.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	104	86,7	86,7	86,7
	Não	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.7 Promove a reutilização/reciclagem de papel, jornais e revistas.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	85	70,8	70,8	70,8
	Não	35	29,2	29,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.8 Promove a reciclagem de tinteiros, toners e/ou equipamentos informáticos.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	87	72,5	72,5	72,5
	Não	33	27,5	27,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.9 Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	71	59,2	59,2	59,2
	Não	49	40,8	40,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.10 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	76	63,3	63,3	63,3
	Não	44	36,7	36,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.11 Selecciona os seus parceiros e fornecedores, tendo em conta o cumprimento da legislação e normas de respeito pelos direitos humanos.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	84	70,0	70,0	70,0
	Não	36	30,0	30,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.12 Promove a avaliação dos serviços, com o intuito de melhorar a qualidade dos mesmos.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	81	67,5	67,5	67,5
	Não	39	32,5	32,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.13 Demonstra caráter no cumprimento do código de ética e/ou conduta.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	95	79,2	79,2	79,2
	Não	25	20,8	20,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>1.14 Promove ações de voluntariado junto da comunidade.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	53	44,2	44,2	44,2
	Não	67	55,8	55,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

## Grupo II

	N	Média (1 a 7)	Desvio Padrão
É socialmente responsável e serve a comunidade geral.	120	5,02	1,645
Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.	120	4,33	1,893
Pratica uma gestão eficiente de energia.	120	4,48	1,729
Tem em consideração a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários.	120	4,50	1,715
Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.	120	4,36	1,873
Tem responsabilidade ambiental.	120	4,98	1,624
Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.	120	4,74	1,831
Moderniza de forma a gerir despesas.	120	4,69	1,644
No global, considero que é uma entidade socialmente responsável.	120	5,11	1,608
Valid N (listwise)	120		

<b>2.1 É socialmente responsável e serve a comunidade geral.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	6	5,0	5,0	5,0
	Discordo bastante	4	3,3	3,3	8,3
	Discordo um pouco	8	6,7	6,7	15,0
	Não concordo nem discordo	25	20,8	20,8	35,8
	Concordo moderadamente	25	20,8	20,8	56,7
	Concordo bastante	25	20,8	20,8	77,5
	Concordo totalmente	27	22,5	22,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>2.2 Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	13	10,8	10,8	10,8
	Discordo bastante	14	11,7	11,7	22,5
	Discordo um pouco	11	9,2	9,2	31,7
	Não concordo nem discordo	17	14,2	14,2	45,8
	Concordo moderadamente	30	25,0	25,0	70,8
	Concordo bastante	18	15,0	15,0	85,8

	Concordo totalmente	17	14,2	14,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>2.3 Pratica uma gestão eficiente de energia.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	11	9,2	9,2	9,2
	Discordo bastante	7	5,8	5,8	15,0
	Discordo um pouco	15	12,5	12,5	27,5
	Não concordo nem discordo	18	15,0	15,0	42,5
	Concordo moderadamente	30	25,0	25,0	67,5
	Concordo bastante	28	23,3	23,3	90,8
	Concordo totalmente	11	9,2	9,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>2.4 Tem em consideração a melhoria da qualidade de vida dos seus funcionários.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	8	6,7	6,7	6,7
	Discordo bastante	9	7,5	7,5	14,2
	Discordo um pouco	19	15,8	15,8	30,0
	Não concordo nem discordo	15	12,5	12,5	42,5
	Concordo moderadamente	31	25,8	25,8	68,3
	Concordo bastante	24	20,0	20,0	88,3
	Concordo totalmente	14	11,7	11,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>2.5 Promove o desenvolvimento de carreiras através da formação profissional.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	14	11,7	11,7	11,7
	Discordo bastante	10	8,3	8,3	20,0
	Discordo um pouco	13	10,8	10,8	30,8
	Não concordo nem discordo	17	14,2	14,2	45,0
	Concordo moderadamente	30	25,0	25,0	70,0

	Concordo bastante	20	16,7	16,7	86,7
	Concordo totalmente	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>2.6 Tem responsabilidade ambiental.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	5	4,2	4,2	4,2
	Discordo bastante	8	6,7	6,7	10,8
	Discordo um pouco	4	3,3	3,3	14,2
	Não concordo nem discordo	25	20,8	20,8	35,0
	Concordo moderadamente	26	21,7	21,7	56,7
	Concordo bastante	29	24,2	24,2	80,8
	Concordo totalmente	23	19,2	19,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>2.7 Preocupa-se com questões sociais, relacionadas com os seus trabalhadores e com a comunidade envolvente.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	10	8,3	8,3	8,3
	Discordo bastante	8	6,7	6,7	15,0
	Discordo um pouco	10	8,3	8,3	23,3
	Não concordo nem discordo	18	15,0	15,0	38,3
	Concordo moderadamente	26	21,7	21,7	60,0
	Concordo bastante	25	20,8	20,8	80,8
	Concordo totalmente	23	19,2	19,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>2.8 Moderniza de forma a gerir despesas.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	9	7,5	7,5	7,5
	Discordo bastante	6	5,0	5,0	12,5
	Discordo um pouco	8	6,7	6,7	19,2
	Não concordo nem discordo	22	18,3	18,3	37,5

	Concordo moderadamente	33	27,5	27,5	65,0
	Concordo bastante	29	24,2	24,2	89,2
	Concordo totalmente	13	10,8	10,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>2.9 No global, considero que é uma entidade socialmente responsável.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	3,3	3,3	3,3
	Discordo bastante	8	6,7	6,7	10,0
	Discordo um pouco	6	5,0	5,0	15,0
	Não concordo nem discordo	18	15,0	15,0	30,0
	Concordo moderadamente	25	20,8	20,8	50,8
	Concordo bastante	35	29,2	29,2	80,0
	Concordo totalmente	24	20,0	20,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### Grupo III

	N	Média (1 a 7)	Desvio Padrão
Existe um sentido de família entre os colaboradores.	120	4,42	1,718
As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.	120	4,58	1,804
As pessoas sentem que podem aprender continuamente.	120	4,58	1,658
Quando se obtêm bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.	120	3,77	1,814
Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.	120	4,46	1,598
As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.	120	4,43	1,674
Os superiores cumprem as suas promessas.	120	4,33	1,844
As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.	120	4,36	1,743
As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.	120	4,59	1,713
As avaliações de desempenho são recorrentes.	120	4,24	1,782
Há um grande espírito de equipa.	120	4,58	1,673
As pessoas sentem que os superiores são honestos.	120	4,39	1,760
É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.	120	4,77	1,832
As pessoas sentem que lhe são atribuídas responsabilidades importantes.	120	4,78	1,606
As pessoas sentem-se discriminadas.	120	3,27	1,767
Os direitos de igualdade entre os trabalhadores estão bem presentes.	120	4,37	1,829
A atmosfera da organização é amistosa.	120	4,56	1,664
As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.	120	4,38	1,750
Há favoritismos pessoais e falta de transparência nas promoções.	120	4,08	1,910
O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores.	120	4,38	1,686
Valid N (listwise)	120		

3.1 Existe um sentido de família entre os colaboradores.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	9	7,5	7,5	7,5
	Discordo bastante	11	9,2	9,2	16,7
	Discordo um pouco	17	14,2	14,2	30,8
	Não concordo nem discordo	14	11,7	11,7	42,5
	Concordo moderadamente	32	26,7	26,7	69,2

	Concordo bastante	27	22,5	22,5	91,7
	Concordo totalmente	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### 3.2 As pessoas sentem-se livres para comunicar franca e abertamente com os superiores.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	10	8,3	8,3	8,3
	Discordo bastante	10	8,3	8,3	16,7
	Discordo um pouco	12	10,0	10,0	26,7
	Não concordo nem discordo	16	13,3	13,3	40,0
	Concordo moderadamente	29	24,2	24,2	64,2
	Concordo bastante	26	21,7	21,7	85,8
	Concordo totalmente	17	14,2	14,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### 3.3 As pessoas sentem que podem aprender continuamente.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	7	5,8	5,8	5,8
	Discordo bastante	9	7,5	7,5	13,3
	Discordo um pouco	15	12,5	12,5	25,8
	Não concordo nem discordo	18	15,0	15,0	40,8
	Concordo moderadamente	30	25,0	25,0	65,8
	Concordo bastante	29	24,2	24,2	90,0
	Concordo totalmente	12	10,0	10,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### 3.4 Quando se obtêm bons resultados devido ao esforço dos colaboradores, as recompensas e os elogios são distribuídos apenas por um número reduzido de chefias.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	19	15,8	15,8	15,8
	Discordo bastante	16	13,3	13,3	29,2
	Discordo um pouco	16	13,3	13,3	42,5
	Não concordo nem discordo	21	17,5	17,5	60,0

	Concordo moderadamente	25	20,8	20,8	80,8
	Concordo bastante	17	14,2	14,2	95,0
	Concordo totalmente	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.5 Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	7	5,8	5,8	5,8
	Discordo bastante	6	5,0	5,0	10,8
	Discordo um pouco	18	15,0	15,0	25,8
	Não concordo nem discordo	29	24,2	24,2	50,0
	Concordo moderadamente	27	22,5	22,5	72,5
	Concordo bastante	20	16,7	16,7	89,2
	Concordo totalmente	13	10,8	10,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.6 As pessoas preocupam-se com o bem-estar dos outros.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	8	6,7	6,7	6,7
	Discordo bastante	10	8,3	8,3	15,0
	Discordo um pouco	19	15,8	15,8	30,8
	Não concordo nem discordo	13	10,8	10,8	41,7
	Concordo moderadamente	37	30,8	30,8	72,5
	Concordo bastante	22	18,3	18,3	90,8
	Concordo totalmente	11	9,2	9,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.7 Os superiores cumprem as suas promessas.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	11	9,2	9,2	9,2
	Discordo bastante	13	10,8	10,8	20,0
	Discordo um pouco	16	13,3	13,3	33,3

	Não concordo nem discordo	18	15,0	15,0	48,3
	Concordo moderadamente	24	20,0	20,0	68,3
	Concordo bastante	23	19,2	19,2	87,5
	Concordo totalmente	15	12,5	12,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**3.8 As pessoas sentem-se à vontade para mostrar que discordam das opiniões dos seus superiores.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	10	8,3	8,3	8,3
	Discordo bastante	11	9,2	9,2	17,5
	Discordo um pouco	17	14,2	14,2	31,7
	Não concordo nem discordo	16	13,3	13,3	45,0
	Concordo moderadamente	31	25,8	25,8	70,8
	Concordo bastante	24	20,0	20,0	90,8
	Concordo totalmente	11	9,2	9,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**3.9 As pessoas podem colocar a sua criatividade e imaginação ao serviço do trabalho e da organização.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	8	6,7	6,7	6,7
	Discordo bastante	10	8,3	8,3	15,0
	Discordo um pouco	15	12,5	12,5	27,5
	Não concordo nem discordo	11	9,2	9,2	36,7
	Concordo moderadamente	35	29,2	29,2	65,8
	Concordo bastante	28	23,3	23,3	89,2
	Concordo totalmente	13	10,8	10,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.10 As avaliações de desempenho são recorrentes.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	14	11,7	11,7	11,7
	Discordo bastante	10	8,3	8,3	20,0
	Discordo um pouco	13	10,8	10,8	30,8
	Não concordo nem discordo	22	18,3	18,3	49,2
	Concordo moderadamente	26	21,7	21,7	70,8
	Concordo bastante	27	22,5	22,5	93,3
	Concordo totalmente	8	6,7	6,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.11 Há um grande espírito de equipa.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	8	6,7	6,7	6,7
	Discordo bastante	8	6,7	6,7	13,3
	Discordo um pouco	15	12,5	12,5	25,8
	Não concordo nem discordo	17	14,2	14,2	40,0
	Concordo moderadamente	31	25,8	25,8	65,8
	Concordo bastante	29	24,2	24,2	90,0
	Concordo totalmente	12	10,0	10,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.12 As pessoas sentem que os superiores são honestos.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	7	5,8	5,8	5,8
	Discordo bastante	15	12,5	12,5	18,3
	Discordo um pouco	17	14,2	14,2	32,5
	Não concordo nem discordo	19	15,8	15,8	48,3
	Concordo moderadamente	22	18,3	18,3	66,7
	Concordo bastante	27	22,5	22,5	89,2
	Concordo totalmente	13	10,8	10,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.13 É fácil falar com as pessoas situadas em níveis hierárquicos superiores.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	9	7,5	7,5	7,5
	Discordo bastante	10	8,3	8,3	15,8
	Discordo um pouco	11	9,2	9,2	25,0
	Não concordo nem discordo	10	8,3	8,3	33,3
	Concordo moderadamente	34	28,3	28,3	61,7
	Concordo bastante	22	18,3	18,3	80,0
	Concordo totalmente	24	20,0	20,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.14 As pessoas sentem que lhe são atribuídas responsabilidades importantes.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	6	5,0	5,0	5,0
	Discordo bastante	6	5,0	5,0	10,0
	Discordo um pouco	15	12,5	12,5	22,5
	Não concordo nem discordo	15	12,5	12,5	35,0
	Concordo moderadamente	32	26,7	26,7	61,7
	Concordo bastante	32	26,7	26,7	88,3
	Concordo totalmente	14	11,7	11,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.15 As pessoas sentem-se discriminadas.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	29	24,2	24,2	24,2
	Discordo bastante	16	13,3	13,3	37,5
	Discordo um pouco	22	18,3	18,3	55,8
	Não concordo nem discordo	15	12,5	12,5	68,3
	Concordo moderadamente	26	21,7	21,7	90,0
	Concordo bastante	9	7,5	7,5	97,5
	Concordo totalmente	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.16 Os direitos de igualdade entre os trabalhadores estão bem presentes.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	9	7,5	7,5	7,5
	Discordo bastante	13	10,8	10,8	18,3
	Discordo um pouco	20	16,7	16,7	35,0
	Não concordo nem discordo	17	14,2	14,2	49,2
	Concordo moderadamente	21	17,5	17,5	66,7
	Concordo bastante	24	20,0	20,0	86,7
	Concordo totalmente	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.17 A atmosfera da organização é amistosa.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	9	7,5	7,5	7,5
	Discordo bastante	8	6,7	6,7	14,2
	Discordo um pouco	10	8,3	8,3	22,5
	Não concordo nem discordo	24	20,0	20,0	42,5
	Concordo moderadamente	29	24,2	24,2	66,7
	Concordo bastante	29	24,2	24,2	90,8
	Concordo totalmente	11	9,2	9,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.18 As pessoas sentem que podem desenvolver as suas potencialidades.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	10	8,3	8,3	8,3
	Discordo bastante	9	7,5	7,5	15,8
	Discordo um pouco	21	17,5	17,5	33,3
	Não concordo nem discordo	15	12,5	12,5	45,8
	Concordo moderadamente	25	20,8	20,8	66,7
	Concordo bastante	30	25,0	25,0	91,7
	Concordo totalmente	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.19 Há favoritismos pessoais e falta de transparência nas promoções.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	18	15,0	15,0	15,0
	Discordo bastante	13	10,8	10,8	25,8
	Discordo um pouco	10	8,3	8,3	34,2
	Não concordo nem discordo	24	20,0	20,0	54,2
	Concordo moderadamente	23	19,2	19,2	73,3
	Concordo bastante	20	16,7	16,7	90,0
	Concordo totalmente	12	10,0	10,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>3.20 O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	10	8,3	8,3	8,3
	Discordo bastante	10	8,3	8,3	16,7
	Discordo um pouco	10	8,3	8,3	25,0
	Não concordo nem discordo	30	25,0	25,0	50,0
	Concordo moderadamente	25	20,8	20,8	70,8
	Concordo bastante	25	20,8	20,8	91,7
	Concordo totalmente	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

## Grupo IV

	N	Média (1 a 7)	Desvio Padrão
Trabalho com pessoas responsáveis.	120	5,11	1,500
De forma geral, não gosto de trabalhar na minha organização.	120	2,82	1,754
A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.	120	3,34	1,780
Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira.	120	3,64	1,900
Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.	120	3,41	1,885
As promoções não são frequentes na minha organização.	120	4,31	1,922
A minha organização paga melhor que os concorrentes.	120	3,38	1,710
Os meus superiores não me tratam de forma justa.	120	3,15	1,917
As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.	120	3,29	1,798
Os gestores para quem trabalho são excelentes.	120	4,35	1,841
Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.	120	3,29	1,760
Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.	120	5,00	1,432
Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.	120	4,93	1,538
Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido.	120	3,58	1,822
Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho.	120	4,72	1,681
Preferia estar a fazer outro trabalho.	120	3,48	2,066
Os meus superiores não me ouvem.	120	3,15	1,809
De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.	120	5,13	1,506
Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.	120	4,67	1,894
O meu trabalho é interessante.	120	5,47	1,449
Valid N (listwise)	120		

4.1 Trabalho com pessoas responsáveis.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	8	6,7	6,7	6,7
	Discordo bastante	1	,8	,8	7,5
	Discordo um pouco	4	3,3	3,3	10,8
	Não concordo nem discordo	14	11,7	11,7	22,5
	Concordo moderadamente	39	32,5	32,5	55,0
	Concordo bastante	38	31,7	31,7	86,7
	Concordo totalmente	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.2 De forma geral, não gosto de trabalhar na minha organização.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	41	34,2	34,2	34,2
	Discordo bastante	20	16,7	16,7	50,8
	Discordo um pouco	16	13,3	13,3	64,2
	Não concordo nem discordo	19	15,8	15,8	80,0
	Concordo moderadamente	14	11,7	11,7	91,7
	Concordo bastante	7	5,8	5,8	97,5
	Concordo totalmente	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.3 A minha remuneração é adequada, tendo em consideração as responsabilidades que tenho.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	27	22,5	22,5	22,5
	Discordo bastante	16	13,3	13,3	35,8
	Discordo um pouco	21	17,5	17,5	53,3
	Não concordo nem discordo	20	16,7	16,7	70,0
	Concordo moderadamente	21	17,5	17,5	87,5
	Concordo bastante	11	9,2	9,2	96,7
	Concordo totalmente	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.4 Estou satisfeito com o ritmo de progressão da minha carreira.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	23	19,2	19,2	19,2
	Discordo bastante	17	14,2	14,2	33,3
	Discordo um pouco	18	15,0	15,0	48,3
	Não concordo nem discordo	15	12,5	12,5	60,8
	Concordo moderadamente	22	18,3	18,3	79,2
	Concordo bastante	19	15,8	15,8	95,0
	Concordo totalmente	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.5 Os meus benefícios adicionais/suplementares são generosos.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	29	24,2	24,2	24,2
	Discordo bastante	15	12,5	12,5	36,7
	Discordo um pouco	16	13,3	13,3	50,0
	Não concordo nem discordo	25	20,8	20,8	70,8
	Concordo moderadamente	14	11,7	11,7	82,5
	Concordo bastante	15	12,5	12,5	95,0
	Concordo totalmente	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.6 As promoções não são frequentes na minha organização.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	13	10,8	10,8	10,8
	Discordo bastante	15	12,5	12,5	23,3
	Discordo um pouco	10	8,3	8,3	31,7
	Não concordo nem discordo	22	18,3	18,3	50,0
	Concordo moderadamente	22	18,3	18,3	68,3
	Concordo bastante	20	16,7	16,7	85,0
	Concordo totalmente	18	15,0	15,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.7 A minha organização paga melhor que os concorrentes.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	27	22,5	22,5	22,5
	Discordo bastante	12	10,0	10,0	32,5
	Discordo um pouco	16	13,3	13,3	45,8
	Não concordo nem discordo	37	30,8	30,8	76,7
	Concordo moderadamente	13	10,8	10,8	87,5
	Concordo bastante	12	10,0	10,0	97,5
	Concordo totalmente	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.8 Os meus superiores não me tratam de forma justa.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	36	30,0	30,0	30,0
	Discordo bastante	18	15,0	15,0	45,0
	Discordo um pouco	15	12,5	12,5	57,5
	Não concordo nem discordo	15	12,5	12,5	70,0
	Concordo moderadamente	22	18,3	18,3	88,3
	Concordo bastante	7	5,8	5,8	94,2
	Concordo totalmente	7	5,8	5,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.9 As pessoas com quem trabalho não me dão apoio suficiente.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	26	21,7	21,7	21,7
	Discordo bastante	23	19,2	19,2	40,8
	Discordo um pouco	14	11,7	11,7	52,5
	Não concordo nem discordo	25	20,8	20,8	73,3
	Concordo moderadamente	16	13,3	13,3	86,7
	Concordo bastante	11	9,2	9,2	95,8
	Concordo totalmente	5	4,2	4,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.10 Os gestores para quem trabalho são excelentes.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	13	10,8	10,8	10,8
	Discordo bastante	9	7,5	7,5	18,3
	Discordo um pouco	13	10,8	10,8	29,2
	Não concordo nem discordo	27	22,5	22,5	51,7
	Concordo moderadamente	20	16,7	16,7	68,3
	Concordo bastante	22	18,3	18,3	86,7
	Concordo totalmente	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**4.11 Eu não aprecio os princípios com base nos quais a minha organização promove pessoas.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	30	25,0	25,0	25,0
	Discordo bastante	14	11,7	11,7	36,7
	Discordo um pouco	13	10,8	10,8	47,5
	Não concordo nem discordo	35	29,2	29,2	76,7
	Concordo moderadamente	14	11,7	11,7	88,3
	Concordo bastante	10	8,3	8,3	96,7
	Concordo totalmente	4	3,3	3,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**4.12 Quando peço às pessoas para fazerem coisas, o trabalho é feito.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	2,5	2,5	2,5
	Discordo bastante	5	4,2	4,2	6,7
	Discordo um pouco	11	9,2	9,2	15,8
	Não concordo nem discordo	15	12,5	12,5	28,3
	Concordo moderadamente	36	30,0	30,0	58,3
	Concordo bastante	36	30,0	30,0	88,3
	Concordo totalmente	14	11,7	11,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**4.13 Gosto de trabalhar com as pessoas desta organização.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	7	5,8	5,8	5,8
	Discordo bastante	3	2,5	2,5	8,3
	Discordo um pouco	7	5,8	5,8	14,2
	Não concordo nem discordo	19	15,8	15,8	30,0
	Concordo moderadamente	39	32,5	32,5	62,5
	Concordo bastante	28	23,3	23,3	85,8
	Concordo totalmente	17	14,2	14,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.14 Se fizer um bom trabalho, é provável que seja promovido.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	22	18,3	18,3	18,3
	Discordo bastante	18	15,0	15,0	33,3
	Discordo um pouco	13	10,8	10,8	44,2
	Não concordo nem discordo	29	24,2	24,2	68,3
	Concordo moderadamente	18	15,0	15,0	83,3
	Concordo bastante	13	10,8	10,8	94,2
	Concordo totalmente	7	5,8	5,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.15 Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	7	5,8	5,8	5,8
	Discordo bastante	8	6,7	6,7	12,5
	Discordo um pouco	12	10,0	10,0	22,5
	Não concordo nem discordo	20	16,7	16,7	39,2
	Concordo moderadamente	27	22,5	22,5	61,7
	Concordo bastante	30	25,0	25,0	86,7
	Concordo totalmente	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.16 Preferia estar a fazer outro trabalho.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	31	25,8	25,8	25,8
	Discordo bastante	18	15,0	15,0	40,8
	Discordo um pouco	12	10,0	10,0	50,8
	Não concordo nem discordo	16	13,3	13,3	64,2
	Concordo moderadamente	20	16,7	16,7	80,8
	Concordo bastante	10	8,3	8,3	89,2
	Concordo totalmente	13	10,8	10,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.17 Os meus superiores não me ouvem.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	30	25,0	25,0	25,0
	Discordo bastante	22	18,3	18,3	43,3
	Discordo um pouco	19	15,8	15,8	59,2
	Não concordo nem discordo	16	13,3	13,3	72,5
	Concordo moderadamente	21	17,5	17,5	90,0
	Concordo bastante	6	5,0	5,0	95,0
	Concordo totalmente	6	5,0	5,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.18 De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	4	3,3	3,3	3,3
	Discordo bastante	4	3,3	3,3	6,7
	Discordo um pouco	8	6,7	6,7	13,3
	Não concordo nem discordo	18	15,0	15,0	28,3
	Concordo moderadamente	30	25,0	25,0	53,3
	Concordo bastante	34	28,3	28,3	81,7
	Concordo totalmente	22	18,3	18,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>4.19 Não sou suficientemente remunerado pelo que faço.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	11	9,2	9,2	9,2
	Discordo bastante	8	6,7	6,7	15,8
	Discordo um pouco	13	10,8	10,8	26,7
	Não concordo nem discordo	16	13,3	13,3	40,0
	Concordo moderadamente	29	24,2	24,2	64,2
	Concordo bastante	16	13,3	13,3	77,5
	Concordo totalmente	27	22,5	22,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

4.20 O meu trabalho é interessante.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	3	2,5	2,5	2,5
	Discordo bastante	3	2,5	2,5	5,0
	Discordo um pouco	5	4,2	4,2	9,2
	Não concordo nem discordo	13	10,8	10,8	20,0
	Concordo moderadamente	30	25,0	25,0	45,0
	Concordo bastante	32	26,7	26,7	71,7
	Concordo totalmente	34	28,3	28,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

## Grupo V

	N	Média (1 a 7)	Desvio Padrão
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	120	3,85	1,999
Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	120	4,70	1,790
Não me sinto como "fazendo parte da família" desta organização.	120	2,76	1,754
Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta organização.	120	4,91	1,815
Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	120	4,78	1,775
Não me sinto como fazendo parte desta organização.	120	2,70	1,766
Valid N (listwise)	120		

5.1 Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	21	17,5	17,5	17,5
	Discordo bastante	15	12,5	12,5	30,0
	Discordo um pouco	17	14,2	14,2	44,2
	Não concordo nem discordo	19	15,8	15,8	60,0
	Concordo moderadamente	20	16,7	16,7	76,7
	Concordo bastante	12	10,0	10,0	86,7
	Concordo totalmente	16	13,3	13,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

5.2 Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	10	8,3	8,3	8,3
	Discordo bastante	9	7,5	7,5	15,8
	Discordo um pouco	8	6,7	6,7	22,5
	Não concordo nem discordo	17	14,2	14,2	36,7
	Concordo moderadamente	31	25,8	25,8	62,5
	Concordo bastante	26	21,7	21,7	84,2
	Concordo totalmente	19	15,8	15,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>5.3 Não me sinto como “fazendo parte da família” desta organização.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	39	32,5	32,5	32,5
	Discordo bastante	29	24,2	24,2	56,7
	Discordo um pouco	11	9,2	9,2	65,8
	Não concordo nem discordo	19	15,8	15,8	81,7
	Concordo moderadamente	10	8,3	8,3	90,0
	Concordo bastante	9	7,5	7,5	97,5
	Concordo totalmente	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>5.4 Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	10	8,3	8,3	8,3
	Discordo bastante	7	5,8	5,8	14,2
	Discordo um pouco	6	5,0	5,0	19,2
	Não concordo nem discordo	17	14,2	14,2	33,3
	Concordo moderadamente	26	21,7	21,7	55,0
	Concordo bastante	29	24,2	24,2	79,2
	Concordo totalmente	25	20,8	20,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>5.5 Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	9	7,5	7,5	7,5
	Discordo bastante	8	6,7	6,7	14,2
	Discordo um pouco	10	8,3	8,3	22,5
	Não concordo nem discordo	15	12,5	12,5	35,0
	Concordo moderadamente	31	25,8	25,8	60,8
	Concordo bastante	26	21,7	21,7	82,5
	Concordo totalmente	21	17,5	17,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>5.6 Não me sinto como fazendo parte desta organização.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	41	34,2	34,2	34,2
	Discordo bastante	30	25,0	25,0	59,2
	Discordo um pouco	11	9,2	9,2	68,3
	Não concordo nem discordo	15	12,5	12,5	80,8
	Concordo moderadamente	11	9,2	9,2	90,0
	Concordo bastante	9	7,5	7,5	97,5
	Concordo totalmente	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

## Grupo VI

	N	Média (1 a 7)	Desvio Padrão
As políticas de responsabilidade social aumentaram o meu dever cívico.	120	4,53	1,593
As pessoas sentem que para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.	120	3,96	1,876
Associarem-me à imagem da minha organização deixa-me confiante e orgulhoso(a).	120	4,83	1,499
Cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.	120	4,28	1,720
Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização.	120	3,64	1,623
Permite que se concilie o trabalho com a vida familiar.	120	4,35	1,823
A ética e a responsabilidade social ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima.	120	4,63	1,782

<b>6.1 As políticas de responsabilidade social aumentaram o meu dever cívico.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	11	9,2	9,2	9,2
	Discordo bastante	4	3,3	3,3	12,5
	Discordo um pouco	6	5,0	5,0	17,5
	Não concordo nem discordo	31	25,8	25,8	43,3
	Concordo moderadamente	36	30,0	30,0	73,3
	Concordo bastante	22	18,3	18,3	91,7
	Concordo totalmente	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>6.2 As pessoas sentem que para se progredir na carreira, é necessário sacrificar a vida familiar.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	19	15,8	15,8	15,8
	Discordo bastante	15	12,5	12,5	28,3
	Discordo um pouco	9	7,5	7,5	35,8
	Não concordo nem discordo	21	17,5	17,5	53,3
	Concordo moderadamente	30	25,0	25,0	78,3
	Concordo bastante	17	14,2	14,2	92,5
	Concordo totalmente	9	7,5	7,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>6.3 Associarem-me à imagem da minha organização deixa-me confiante e orgulhoso(a).</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	6	5,0	5,0	5,0
	Discordo bastante	3	2,5	2,5	7,5
	Discordo um pouco	8	6,7	6,7	14,2
	Não concordo nem discordo	30	25,0	25,0	39,2
	Concordo moderadamente	29	24,2	24,2	63,3
	Concordo bastante	30	25,0	25,0	88,3
	Concordo totalmente	14	11,7	11,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>6.4 Cria condições para que as pessoas acompanhem a educação dos seus filhos.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	12	10,0	10,0	10,0
	Discordo bastante	8	6,7	6,7	16,7
	Discordo um pouco	15	12,5	12,5	29,2
	Não concordo nem discordo	28	23,3	23,3	52,5
	Concordo moderadamente	24	20,0	20,0	72,5
	Concordo bastante	23	19,2	19,2	91,7
	Concordo totalmente	10	8,3	8,3	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>6.5 Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	18	15,0	15,0	15,0
	Discordo bastante	15	12,5	12,5	27,5
	Discordo um pouco	12	10,0	10,0	37,5
	Não concordo nem discordo	40	33,3	33,3	70,8
	Concordo moderadamente	20	16,7	16,7	87,5
	Concordo bastante	12	10,0	10,0	97,5
	Concordo totalmente	3	2,5	2,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>6.6 Permite que se concilie o trabalho com a vida familiar.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	13	10,8	10,8	10,8
	Discordo bastante	8	6,7	6,7	17,5
	Discordo um pouco	18	15,0	15,0	32,5
	Não concordo nem discordo	18	15,0	15,0	47,5
	Concordo moderadamente	23	19,2	19,2	66,7
	Concordo bastante	28	23,3	23,3	90,0
	Concordo totalmente	12	10,0	10,0	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

<b>6.7 A ética e a responsabilidade social ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima.</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	11	9,2	9,2	9,2
	Discordo bastante	8	6,7	6,7	15,8
	Discordo um pouco	6	5,0	5,0	20,8
	Não concordo nem discordo	24	20,0	20,0	40,8
	Concordo moderadamente	30	25,0	25,0	65,8
	Concordo bastante	22	18,3	18,3	84,2
	Concordo totalmente	19	15,8	15,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

## Anexo 11 – Comparação de médias

### Grupo I

Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?

		<b>1.1</b>	<b>1.2</b>	<b>1.3</b>	<b>1.4</b>	<b>1.5</b>	<b>1.6</b>	<b>1.7</b>
<b>Não</b>	<b>Média</b>	,43	,39	,46	,31	,21	,07	,33
	<b>D. P.</b>	61	61	61	61	61	61	61
	<b>N</b>	,499	,493	,502	,467	,413	,250	,473
<b>Sim</b>	<b>Média</b>	,42	,35	,40	,44	,37	,19	,27
	<b>D. P.</b>	52	52	52	52	52	52	52
	<b>N</b>	,499	,480	,495	,502	,486	,398	,448
<b>Total</b>	<b>Média</b>	,42	,37	,43	,37	,28	,12	,30
	<b>D. P.</b>	113	113	113	113	113	113	113
	<b>N</b>	,497	,485	,498	,485	,453	,331	,461

		<b>1.8</b>	<b>1.9</b>	<b>1.10</b>	<b>1.11</b>	<b>1.12</b>	<b>1.13</b>	<b>1.14</b>
<b>Não</b>	<b>Média</b>	,26	,38	,36	,23	,33	,20	,66
	<b>D. P.</b>	61	61	61	61	61	61	61
	<b>N</b>	,444	,489	,484	,424	,473	,401	,479
<b>Sim</b>	<b>Média</b>	,29	,42	,37	,37	,31	,23	,46
	<b>D. P.</b>	52	52	52	52	52	52	52
	<b>N</b>	,457	,499	,486	,486	,466	,425	,503
<b>Total</b>	<b>Média</b>	,27	,40	,36	,29	,32	,21	,57
	<b>D. P.</b>	113	113	113	113	113	113	113
	<b>N</b>	,448	,492	,483	,457	,468	,411	,498

## Grupo II

Participa em algum movimento de voluntariado ou em alguma causa de cidadania ativa?

		<b>2.1</b>	<b>2.2</b>	<b>2.3</b>	<b>2.4</b>	<b>2.5</b>	<b>2.6</b>	<b>2.7</b>	<b>2.8</b>	<b>2.9</b>
<b>Não</b>	<b>Média</b>	5,07	4,15	4,52	4,49	4,33	5,15	4,74	4,62	5,15
	<b>D. P.</b>	1,424	1,851	1,598	1,588	1,841	1,376	1,652	1,507	1,424
	<b>N</b>	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>Sim</b>	<b>Média</b>	5,02	4,54	4,37	4,46	4,35	4,85	4,75	4,75	5,13
	<b>D. P.</b>	1,884	1,965	1,961	1,904	1,969	1,872	2,066	1,846	1,804
	<b>N</b>	52	52	52	52	52	52	52	52	52
<b>Total</b>	<b>Média</b>	5,04	4,33	4,45	4,48	4,34	5,01	4,74	4,68	5,14
	<b>D. P.</b>	1,644	1,906	1,768	1,733	1,893	1,623	1,846	1,665	1,603
	<b>N</b>	113	113	113	113	113	113	113	113	113

## Grupo III

Tem cargo de superior hierárquico/supervisor?

		3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10
<b>Não</b>	<b>Média</b>	4,18	4,38	4,45	3,83	4,32	4,17	4,15	4,05	4,38	4,11
	<b>D. P.</b>	1,686	1,768	1,671	1,727	1,539	1,593	1,827	1,728	1,682	1,757
	<b>N</b>	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
<b>Sim</b>	<b>Média</b>	4,92	5,03	4,87	3,63	4,76	4,97	4,74	5,03	5,05	4,53
	<b>D. P.</b>	1,699	1,823	1,614	2,006	1,700	1,732	1,841	1,602	1,708	1,827
	<b>N</b>	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
<b>Total</b>	<b>Média</b>	4,42	4,58	4,58	3,77	4,46	4,43	4,33	4,36	4,59	4,24
	<b>D. P.</b>	1,718	1,804	1,658	1,814	1,598	1,674	1,844	1,743	1,713	1,782
	<b>N</b>	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

		3.11	3.12	3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20
<b>Não</b>	<b>Média</b>	4,35	4,26	4,46	4,59	3,45	4,13	4,40	4,23	4,35	4,28
	<b>D. P.</b>	1,666	1,755	1,793	1,587	1,722	1,755	1,601	1,731	1,815	1,643
	<b>N</b>	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
<b>Sim</b>	<b>Média</b>	5,08	4,68	5,42	5,18	2,87	4,87	4,89	4,71	3,47	4,58
	<b>D. P.</b>	1,600	1,757	1,765	1,591	1,818	1,905	1,767	1,769	1,996	1,780
	<b>N</b>	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
<b>Total</b>	<b>Média</b>	4,58	4,39	4,77	4,78	3,27	4,37	4,56	4,38	4,07	4,38
	<b>D. P.</b>	1,673	1,760	1,832	1,606	1,767	1,829	1,664	1,750	1,910	1,686
	<b>N</b>	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

Há quantos anos trabalha na organização?

		3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10
<b>1 a 4 anos</b>	<b>Média</b>	4,38	4,67	4,75	3,73	4,52	4,64	4,50	4,72	4,75	4,31
	<b>D. P.</b>	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	<b>N</b>	1,676	1,746	1,574	1,693	1,613	1,587	1,826	1,598	1,512	1,680
<b>5 a 9 anos</b>	<b>Média</b>	4,86	4,73	4,59	3,45	4,55	4,45	4,36	4,41	4,55	4,00
	<b>D. P.</b>	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	<b>N</b>	1,670	1,667	1,764	1,945	1,565	1,765	1,866	1,764	1,765	1,690
<b>10 a 14 anos</b>	<b>Média</b>	4,67	4,42	4,25	4,50	4,50	3,92	4,75	3,58	4,58	4,33
	<b>D. P.</b>	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	<b>N</b>	1,155	1,676	1,422	1,732	1,567	1,505	1,485	1,379	1,881	1,826
<b>15 a 19 anos</b>	<b>Média</b>	4,00	3,88	3,63	4,75	4,00	3,88	2,75	3,38	3,38	3,75
	<b>D. P.</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	<b>N</b>	2,070	2,167	1,847	2,121	1,604	1,727	1,389	2,326	2,066	2,315

<b>20 a 24 anos</b>	<b>Média</b>	3,67	3,89	4,00	3,44	4,00	3,67	3,67	3,22	3,89	4,33
	<b>D. P.</b>	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	<b>N</b>	2,398	2,522	2,121	1,944	2,062	2,291	2,291	1,986	2,205	2,179
<b>25 a 29 anos</b>	<b>Média</b>	4,33	5,33	5,67	3,33	4,67	4,67	5,33	4,33	5,67	3,67
	<b>D. P.</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	<b>N</b>	2,082	1,528	,577	2,517	1,155	,577	1,155	1,155	1,155	2,517
<b>30 a 34 anos</b>	<b>Média</b>	3,00	5,00	5,00	2,00	4,00	4,00	2,00	5,00	6,00	6,00
	<b>D. P.</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	<b>N</b>	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Total</b>	<b>Média</b>	4,40	4,56	4,56	3,78	4,45	4,40	4,32	4,34	4,57	4,22
	<b>D. P.</b>	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119
	<b>N</b>	1,719	1,798	1,650	1,814	1,598	1,664	1,845	1,733	1,705	1,772

		<b>3.11</b>	<b>3.12</b>	<b>3.13</b>	<b>3.14</b>	<b>3.15</b>	<b>3.16</b>	<b>3.17</b>	<b>3.18</b>	<b>3.19</b>	<b>3.20</b>
<b>1 a 4 anos</b>	<b>Média</b>	4,81	4,37	4,83	4,94	3,17	4,37	4,67	4,61	4,22	4,53
	<b>D. P.</b>	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
	<b>N</b>	1,680	1,804	1,714	1,446	1,831	1,839	1,584	1,658	1,830	1,501
<b>5 a 9 anos</b>	<b>Média</b>	4,77	4,86	5,14	5,18	3,14	4,32	4,68	4,27	3,09	4,64
	<b>D. P.</b>	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	<b>N</b>	1,343	1,490	1,781	1,500	1,583	1,783	1,427	1,778	1,659	1,620
<b>10 a 14 anos</b>	<b>Média</b>	3,83	4,42	4,58	4,25	3,67	4,25	4,25	4,25	4,75	3,92
	<b>D. P.</b>	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	<b>N</b>	1,267	1,621	1,379	1,485	1,557	1,545	1,485	1,603	1,288	1,564
<b>15 a 19 anos</b>	<b>Média</b>	4,13	3,38	3,50	4,25	2,88	4,13	4,13	3,25	5,25	3,25
	<b>D. P.</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
	<b>N</b>	1,553	1,685	2,507	2,053	1,553	2,416	2,031	1,909	1,982	2,188
<b>20 a 24 anos</b>	<b>Média</b>	3,89	3,67	3,89	3,56	4,33	4,11	4,00	3,89	3,78	3,67
	<b>D. P.</b>	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	<b>N</b>	2,472	2,121	2,369	2,128	2,179	2,261	2,500	2,205	2,489	2,179
<b>25 a 29 anos</b>	<b>Média</b>	4,33	6,00	6,33	5,33	3,33	5,67	4,67	5,33	3,33	6,67
	<b>D. P.</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	<b>N</b>	2,082	1,000	,577	1,528	2,082	,577	2,517	2,082	3,215	,577
<b>30 a 34 anos</b>	<b>Média</b>	3,00	3,00	6,00	3,00	2,00	5,00	4,00	3,00	6,00	2,00
	<b>D. P.</b>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	<b>N</b>	.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
<b>Total</b>	<b>Média</b>	4,56	4,38	4,75	4,76	3,28	4,35	4,54	4,37	4,09	4,37
	<b>D. P.</b>	119	119	119	119	119	119	119	119	119	119
	<b>N</b>	1,665	1,761	1,828	1,600	1,770	1,830	1,656	1,751	1,909	1,692

## Grupo IV

Vinculo?

		4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10
<b>Outro</b>	<b>Média</b>	5,40	1,60	2,40	3,80	2,80	3,80	3,00	2,00	2,40	5,40
	<b>D. P.</b>	,548	,894	1,949	1,643	1,643	1,924	1,871	1,000	1,673	1,140
	<b>N</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Avença</b>	<b>Média</b>	6,25	3,25	2,50	3,50	3,25	4,50	2,50	2,75	2,75	4,00
	<b>D. P.</b>	,957	1,258	1,732	1,915	1,258	1,915	1,915	1,258	1,258	1,414
	<b>N</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Estágio</b>	<b>Média</b>	4,88	2,75	3,13	4,00	3,25	4,00	4,25	2,75	2,63	4,63
	<b>D. P.</b>	1,808	2,188	1,356	1,852	1,389	2,268	,707	1,909	1,768	1,996
	<b>N</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
<b>Contrato Sem Termo</b>	<b>Média</b>	5,03	2,83	3,43	3,45	3,55	4,31	3,55	3,16	3,43	4,26
	<b>D. P.</b>	1,622	1,728	1,748	1,939	1,975	1,875	1,808	1,963	1,768	1,822
	<b>N</b>	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
<b>Contrato a Termo Certo</b>	<b>Média</b>	5,07	2,83	3,33	3,80	3,17	4,37	3,00	3,17	3,43	4,20
	<b>D. P.</b>	1,507	1,840	1,953	1,937	1,984	2,059	1,682	1,949	2,046	2,041
	<b>N</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>Contrato a Termo Incerto</b>	<b>Média</b>	5,20	3,07	3,67	3,87	3,67	4,47	3,33	3,80	3,27	4,60
	<b>D. P.</b>	1,146	1,831	1,799	1,995	1,915	1,922	1,589	2,042	1,624	1,805
	<b>N</b>	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>Total</b>	<b>Média</b>	5,11	2,82	3,34	3,64	3,41	4,31	3,38	3,15	3,29	4,35
	<b>D. P.</b>	1,500	1,754	1,780	1,900	1,885	1,922	1,710	1,917	1,798	1,841
	<b>N</b>	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

		4.11	4.12	4.13	4.14	4.15	4.16	4.17	4.18	4.19	4.20
<b>Outro</b>	<b>Média</b>	2,20	4,60	5,40	4,00	5,00	1,80	1,60	6,00	5,40	5,80
	<b>D. P.</b>	1,304	1,140	,894	1,581	1,000	1,304	,548	,707	1,817	1,304
	<b>N</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Avença</b>	<b>Média</b>	3,00	5,25	4,50	3,75	4,25	4,00	3,00	5,00	2,25	6,00
	<b>D. P.</b>	1,414	1,258	1,291	2,754	1,500	1,414	1,826	,000	,957	1,155
	<b>N</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
<b>Estágio</b>	<b>Média</b>	3,25	5,50	4,50	2,88	4,75	2,75	2,25	5,50	4,00	5,88
	<b>D. P.</b>	2,121	,756	2,268	1,356	1,909	1,982	1,282	2,000	1,690	,641
	<b>N</b>	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
<b>Contrato Sem Termo</b>	<b>Média</b>	3,33	4,98	4,91	3,55	4,79	3,41	3,29	5,21	4,79	5,55
	<b>D. P.</b>	1,829	1,493	1,614	1,729	1,683	1,901	1,767	1,460	1,745	1,353
	<b>N</b>	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58
	<b>Média</b>	3,37	4,73	4,93	3,70	4,57	3,73	3,20	4,80	4,73	5,13

<b>Contrato a Termo Certo</b>	<b>D. P.</b>	1,732	1,530	1,530	2,070	1,775	2,463	1,972	1,690	2,180	1,871
	<b>N</b>	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
<b>Contrato a Termo Incerto</b>	<b>Média</b>	3,47	5,40	5,20	3,67	4,73	4,07	3,53	5,07	4,80	5,33
	<b>D. P.</b>	1,685	1,404	1,082	1,877	1,792	2,052	1,959	1,387	1,859	1,291
	<b>N</b>	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>Total</b>	<b>Média</b>	3,29	5,00	4,93	3,58	4,72	3,48	3,15	5,13	4,67	5,47
	<b>D. P.</b>	1,760	1,432	1,538	1,822	1,681	2,066	1,809	1,506	1,894	1,449
	<b>N</b>	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

Tem cargo de superior hierárquico/supervisor?

		<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>	<b>4.5</b>	<b>4.6</b>	<b>4.7</b>	<b>4.8</b>	<b>4.9</b>	<b>4.10</b>
<b>Não</b>	<b>Média</b>	5,00	3,04	3,24	3,39	3,26	4,67	3,30	3,28	3,48	4,17
	<b>D. P.</b>	1,466	1,739	1,622	1,783	1,790	1,771	1,631	1,854	1,772	1,720
	<b>N</b>	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
<b>Sim</b>	<b>Média</b>	5,34	2,34	3,55	4,18	3,74	3,53	3,53	2,87	2,89	4,74
	<b>D. P.</b>	1,564	1,713	2,089	2,051	2,062	2,023	1,885	2,042	1,813	2,049
	<b>N</b>	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
<b>Total</b>	<b>Média</b>	5,11	2,82	3,34	3,64	3,41	4,31	3,38	3,15	3,29	4,35
	<b>D. P.</b>	1,500	1,754	1,780	1,900	1,885	1,922	1,710	1,917	1,798	1,841
	<b>N</b>	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

		<b>4.11</b>	<b>4.12</b>	<b>4.13</b>	<b>4.14</b>	<b>4.15</b>	<b>4.16</b>	<b>4.17</b>	<b>4.18</b>	<b>4.19</b>	<b>4.20</b>
<b>Não</b>	<b>Média</b>	3,39	4,74	4,72	3,24	4,43	3,76	3,34	4,96	4,79	5,30
	<b>D. P.</b>	1,698	1,404	1,534	1,711	1,693	2,040	1,772	1,461	1,719	1,480
	<b>N</b>	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
<b>Sim</b>	<b>Média</b>	3,08	5,55	5,39	4,32	5,34	2,89	2,74	5,50	4,39	5,82
	<b>D. P.</b>	1,894	1,350	1,462	1,861	1,494	2,024	1,841	1,555	2,224	1,333
	<b>N</b>	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38
<b>Total</b>	<b>Média</b>	3,29	5,00	4,93	3,58	4,72	3,48	3,15	5,13	4,67	5,47
	<b>D. P.</b>	1,760	1,432	1,538	1,822	1,681	2,066	1,809	1,506	1,894	1,449
	<b>N</b>	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120

## Grupo V

Vinculo?

		5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6
<b>Outro</b>	<b>Média</b>	5,20	5,40	1,40	5,60	5,60	1,40
	<b>D. P.</b>	1,789	1,140	,548	1,342	,894	,548
	<b>N</b>	5	5	5	5	5	5
<b>Avença</b>	<b>Média</b>	3,75	5,00	3,50	4,75	5,25	3,00
	<b>D. P.</b>	1,708	,816	1,915	1,708	,500	1,826
	<b>N</b>	4	4	4	4	4	4
<b>Estágio</b>	<b>Média</b>	3,25	4,38	1,88	5,00	4,25	2,75
	<b>D. P.</b>	1,581	1,996	,835	1,195	1,909	1,982
	<b>N</b>	8	8	8	8	8	8
<b>Contrato Sem Termo</b>	<b>Média</b>	4,09	4,91	2,71	5,16	5,02	2,55
	<b>D. P.</b>	2,020	1,720	1,707	1,620	1,617	1,667
	<b>N</b>	58	58	58	58	58	58
<b>Contrato a Termo Certo</b>	<b>Média</b>	3,53	4,20	3,00	4,33	4,27	2,93
	<b>D. P.</b>	2,113	2,058	1,948	2,294	2,116	1,964
	<b>N</b>	30	30	30	30	30	30
<b>Contrato a Termo Incerto</b>	<b>Média</b>	3,47	4,73	3,20	4,87	4,73	3,13
	<b>D. P.</b>	1,959	1,710	1,897	1,846	1,870	1,846
	<b>N</b>	15	15	15	15	15	15
<b>Total</b>	<b>Média</b>	3,85	4,70	2,76	4,91	4,77	2,70
	<b>D. P.</b>	1,999	1,790	1,754	1,815	1,775	1,766
	<b>N</b>	120	120	120	120	120	120

Tem cargo de superior hierárquico/supervisor?

		5.1	5.2	5.3	5.4	5.5	5.6
<b>Não</b>	<b>Média</b>	3,71	4,37	2,99	4,72	4,60	2,91
	<b>D. P.</b>	1,940	1,718	1,703	1,807	1,770	1,708
	<b>N</b>	82	82	82	82	82	82
<b>Sim</b>	<b>Média</b>	4,16	5,42	2,26	5,32	5,16	2,24
	<b>D. P.</b>	2,112	1,750	1,781	1,787	1,748	1,822
	<b>N</b>	38	38	38	38	38	38
<b>Total</b>	<b>Média</b>	3,85	4,70	2,76	4,91	4,77	2,70
	<b>D. P.</b>	1,999	1,790	1,754	1,815	1,775	1,766
	<b>N</b>	120	120	120	120	120	120

## Grupo VI

Tem cargo de superior hierárquico/supervisor?

		6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7
<b>Não</b>	<b>Média</b>	4,55	3,90	4,61	4,17	3,65	4,27	4,71
	<b>D. P.</b>	1,500	1,903	1,464	1,706	1,582	1,860	1,689
	<b>N</b>	82	82	82	82	82	82	82
<b>Sim</b>	<b>Média</b>	4,47	4,08	5,29	4,50	3,63	4,53	4,47
	<b>D. P.</b>	1,797	1,836	1,487	1,751	1,731	1,751	1,983
	<b>N</b>	38	38	38	38	38	38	38
<b>Total</b>	<b>Média</b>	4,53	3,96	4,83	4,28	3,64	4,35	4,63
	<b>D. P.</b>	1,593	1,876	1,499	1,720	1,623	1,823	1,782
	<b>N</b>	120	120	120	120	120	120	120

Há quantos anos trabalha na organização?

		6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7
<b>1 a 4 anos</b>	<b>Média</b>	4,73	4,02	4,67	4,47	3,83	4,42	4,56
	<b>D. P.</b>	64	64	64	64	64	64	64
	<b>N</b>	1,428	1,948	1,584	1,681	1,559	1,798	1,699
<b>5 a 9 anos</b>	<b>Média</b>	4,59	3,82	5,23	4,09	3,95	4,23	4,95
	<b>D. P.</b>	22	22	22	22	22	22	22
	<b>N</b>	1,623	1,736	1,270	1,444	1,362	1,744	1,676
<b>10 a 14 anos</b>	<b>Média</b>	4,50	4,00	4,67	4,08	3,67	4,58	4,50
	<b>D. P.</b>	12	12	12	12	12	12	12
	<b>N</b>	1,508	1,809	1,614	1,881	1,875	1,505	1,732
<b>15 a 19 anos</b>	<b>Média</b>	3,25	3,50	4,63	3,63	2,50	3,75	4,25
	<b>D. P.</b>	8	8	8	8	8	8	8
	<b>N</b>	1,669	2,330	1,768	2,066	1,604	2,252	2,252
<b>20 a 24 anos</b>	<b>Média</b>	3,67	3,78	4,89	4,00	2,56	4,33	4,11
	<b>D. P.</b>	9	9	9	9	9	9	9
	<b>N</b>	2,398	1,481	1,364	2,291	2,068	2,449	2,369
<b>25 a 29 anos</b>	<b>Média</b>	5,33	4,33	5,67	4,00	4,33	5,00	7,00
	<b>D. P.</b>	3	3	3	3	3	3	3
	<b>N</b>	1,155	2,887	,577	2,000	,577	2,000	,000
<b>30 a 34 anos</b>	<b>Média</b>	5,00	6,00	5,00	6,00	2,00	2,00	4,00
	<b>D. P.</b>	1	1	1	1	1	1	1
	<b>N</b>	.	.	.	.	.	.	.
<b>Total</b>	<b>Média</b>	4,52	3,95	4,82	4,27	3,65	4,34	4,63
	<b>D. P.</b>	119	119	119	119	119	119	119
	<b>N</b>	1,599	1,881	1,501	1,726	1,629	1,829	1,789

## Anexo 12 – Correlação de Pearson e Spearman

### Dimensão social

Pearson Correlations			
		1.9	1.10
1.9 Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	Pearson Correlation	1	,459**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	28,992	13,033
	Covariance	,244	,110
	N	120	120
1.10 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	Pearson Correlation	,459**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	13,033	27,867
	Covariance	,110	,234
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Spearman's Correlations				
			1.9	1.10
Spearman's rho	1.9 Promove o apoio social aos seus trabalhadores e familiares.	Correlation Coefficient	1,000	,459**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	120	120
	1.10 Promove o envolvimento com a comunidade local, para apoio a problemas da comunidade onde está inserida.	Correlation Coefficient	,459**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

## Dimensão económica

Pearson Correlations			
		2.2	2.8
2.2 Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.	Pearson Correlation	1	,524**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	426,325	194,025
	Covariance	3,583	1,630
	N	120	120
2.8 Moderniza de forma a gerir despesas.	Pearson Correlation	,524**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	194,025	321,592
	Covariance	1,630	2,702
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Spearman's Correlations				
			2.2	2.8
Spearman's rho	2.2 Atribui tempo, dinheiro e outros recursos a causas de responsabilidade social.	Correlation Coefficient	1,000	,564**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	120	120
	2.8 Moderniza de forma a gerir despesas.	Correlation Coefficient	,564**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

## Dimensão ambiental

Pearson Correlations			
		2.3	2.6
2.3 Pratica uma gestão eficiente de energia.	Pearson Correlation	1	,706**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	355,925	235,950
	Covariance	2,991	1,983
	N	120	120
2.6 Tem responsabilidade ambiental.	Pearson Correlation	,706**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	235,950	313,967
	Covariance	1,983	2,638
	N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Spearman's Correlations				
			2.3	2.6
Spearman's rho	2.3 Pratica uma gestão eficiente de energia.	Correlation Coefficient	1,000	,700**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	120	120
	2.6 Tem responsabilidade ambiental.	Correlation Coefficient	,700**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Motivação e satisfação

Pearson Correlations			
		4.15	4.18
4.15 Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho.	Pearson Correlation	1	,735**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	336,367	221,533
	Covariance	2,827	1,862
	N	120	120
4.18 De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.	Pearson Correlation	,735**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	221,533	269,867
	Covariance	1,862	2,268
	N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Spearman's Correlations				
			4.15	4.18
Spearman's rho	4.15 Bem vistas as coisas, estou satisfeito com o meu trabalho.	Correlation Coefficient	1,000	,736**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	120	120
	4.18 De forma geral, gosto de trabalhar na minha organização.	Correlation Coefficient	,736**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Empenhamento e compromisso

Pearson Correlations			
		5.2	5.4
5.2 Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	Pearson Correlation	1	,770**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	381,200	297,700
	Covariance	3,203	2,502
	N	120	120
5.4 Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.	Pearson Correlation	,770**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	297,700	391,992
	Covariance	2,502	3,294
	N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Spearman's Correlations				
			5.2	5.4
Spearman's rho	5.2 Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.	Correlation Coefficient	1,000	,766**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	120	120
	5.4 Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.	Correlation Coefficient	,766**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Clima de trabalho

Pearson Correlations			
		3.1	3.17
3.1 Existe um sentido de família entre os colaboradores.	Pearson Correlation	1	,688**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	351,167	234,083
	Covariance	2,951	1,967
	N	120	120
3.17 A atmosfera da organização é amistosa.	Pearson Correlation	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	234,083	329,592
	Covariance	1,967	2,770
	N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Spearman's Correlations				
			3.1.	3.17
Spearman's rho	3.1 Existe um sentido de família entre os colaboradores.	Correlation Coefficient	1,000	,696**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	120	120
	3.17 A atmosfera da organização é amistosa.	Correlation Coefficient	,696**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Recursos humanos

Correlations			
		3.5	3.20 O
3.5 Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.	Pearson Correlation	1	,488**
	Sig. (2-tailed)		,000
	Sum of Squares and Cross-products	303,792	156,375
	Covariance	2,553	1,314
	N	120	120
3.20 O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores.	Pearson Correlation	,488**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	156,375	338,125
	Covariance	1,314	2,841
	N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Spearman's Correlations				
			3.5	3.20
Spearman's rho	3.5 Os recursos humanos têm políticas de recrutamento, seleção e integração justas.	Correlation Coefficient	1,000	,543**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	120	120
	3.20 O recrutamento interno é a primeira opção para a promoção ou ocupação de cargos superiores.	Correlation Coefficient	,543**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	120	120
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

## Influências na vida pessoal

Pearson Correlations				
		6.1	6.5	6.7
6.1 As políticas de responsabilidade social aumentaram o meu dever cívico.	Pearson Correlation	1	,522**	,675**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	301,925	160,575	228,100
	Covariance	2,537	1,349	1,917
	N	120	120	120
6.5 Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização.	Pearson Correlation	,522**	1	,587**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	160,575	313,592	202,233
	Covariance	1,349	2,635	1,699
	N	120	120	120
6.7 A ética e a responsabilidade social ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima.	Pearson Correlation	,675**	,587**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	228,100	202,233	377,867
	Covariance	1,917	1,699	3,175
	N	120	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Spearman's Correlations					
		6.1	6.5	6.7	
Spearman's rho	6.1 As políticas de responsabilidade social aumentaram o meu dever cívico.	Correlation Coefficient	1,000	,484**	,678**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000
		N	120	120	120
	6.5 Melhorei os meus hábitos em casa, devido à responsabilidade social da minha organização.	Correlation Coefficient	,484**	1,000	,566**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000
		N	120	120	120
	6.7 A ética e a responsabilidade social ajudou-me a melhorar enquanto pessoa, favorecendo a minha autoestima.	Correlation Coefficient	,678**	,566**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.
		N	120	120	120

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).