

A RELAÇÃO ENTRE RESPONSABILIDADE SOCIAL PERCEBIDA E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: O PAPEL MEDIADOR DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Ana Patrícia Duarte¹

José Neves²

Resumo: Com o presente estudo investigou-se a relação entre a responsabilidade social percebida e a satisfação no trabalho. Examinou-se ainda se a imagem organizacional desempenharia um papel mediador nesta relação. Inquiriram-se 301 colaboradores relativamente ao envolvimento corporativo em três dimensões de responsabilidade social (económica, colaboradores e comunidade/ambiente), a imagem da organização e a satisfação no trabalho. Os resultados mostram que 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 explicada pela imagem que os colaboradores detêm da organização. Face aos resultados obtidos, conclui-se que a percepção da implementação de práticas de responsabilidade social pelas organizações ajuda a promover o desenvolvimento de uma imagem favorável junto dos seus colaboradores, com consequências positivas para a satisfação dos mesmos. As organizações interessadas em promover a satisfação no trabalho poderão fazê-lo, nomeadamente, através da implementação de práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis e promotoras da qualidade de vida, assim como de outras práticas de responsabilidade social que facilitem o desenvolvimento de uma imagem organizacional favorável.

¹ ISCTE-IUL, Instituto Universitário de Lisboa, CIS, Centro de Investigação e Intervenção Social

² ISCTE-IUL, Instituto Universitário de Lisboa, CIS, Centro de Investigação e Intervenção Social.

Pesquisa apoiada pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (BD/30241/2006) e pelo CIS – Centro de Investigação e Intervenção Social.

A correspondência relativa a este artigo deverá ser remetida para: Ana Patrícia Duarte, Centro de Investigação e Intervenção Social, Edifício ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal

Telefone +351 217903079, Fax +351 21 7903962

Email: patricia.duarte@iscte.pt

Palavras-chave: responsabilidade social das organizações, satisfação no trabalho, imagem organizacional

Responsabilidade Social – O Conceito

O debate acerca da adopção de práticas de gestão sustentáveis pelas organizações não é novo, mas nos últimos anos tem sido alvo de interesse renovado (Carroll, 1979, 1991, 1999; Dahlsrud, 2008; Joyner e Paine, 2002; Salmoirinhos, Crespo e Bosque, 2005; Waddock, 2008; Wood, 2001). A responsabilidade social das organizações tem sido considerada como um dos temas de pesquisa para o século XXI, ganhando crescente importância tanto no campo académico como de gestão (Godfrey e Hatch, 2007; Mirvis e Googins, 2006).

Mas o que se entende por responsabilidade social³? Trata-se de um construto multidimensional que se refere à integração voluntária, pelas organizações, de preocupações sociais e ambientais no desenvolvimento das suas operações e na relação com os seus múltiplos stakeholders⁴. Essa integração traduz-se no desenvolvimento de um conjunto diversificado de práticas organizacionais que causam um qualquer benefício social, indo para além do que está definido na lei e dos explícitos interesses económicos da organização (McWilliams e Siegel, 2001). As práticas organizacionais desenvolvidas no âmbito das estratégias de responsabilidade social têm vindo a ser organizadas em torno de duas dimensões consoante o foco da acção (Comissão Europeia, 2001). A dimensão interna abarca questões relativas à gestão dos colaboradores e à gestão do impacto ambiental da actividade. Iniciativas realizadas com vista à dignificação dos colaboradores, à promoção do equilíbrio trabalho-família e igualdade de oportunidades, ao desenvolvimento de competências e empregabilidade dos recursos humanos, bem como ao nível do investimento em sistemas de gestão ambiental são exemplo de práticas que integram esta dimensão. A dimensão externa, por sua vez, agrega um conjunto de práticas que abrangem questões relativas a stakeholders externos, nomeadamente comunidades locais, clientes, parceiros comerciais, fornecedores, entre outros. Os projectos de solidariedade social, de conservação do ambiente e de voluntariado empresarial constituem os exemplos mais comuns de práticas de responsabilidade social externa. As práticas de responsabilidade social, quer internas quer externas, podem ainda ser organizadas tendo em conta a área específica

³ Neste estudo adoptou-se a “visão equivalente” proposta por Matten e Crane (2005), utilizando-se os termos responsabilidade social e cidadania organizacional de forma equivalente (uma perspectiva semelhante pode ser vista em Mirvis e Googins, 2006; Rago, Leal, Cunha, Faria e Pinho, 2009; Waddock, 2008).

⁴ A expressão *stakeholders* ou *partes interessadas* denomina todos os indivíduos ou grupos que, de alguma forma, afectam ou são afectados pelas decisões e actividades da organização (Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995).

em que se
ambiental
triple bot
justiça soc
prosperida
visam a c
entre dinter
responsab
dentro da
da organiz
dade econ
contribuir
(responsa
(responsa
te). Esta
multidime

A pe
lar sobre
desempen
2003; W
parece de
para o
valor per

Ma
atenção
responsa
nos (com
investi
radores
geral de
diferen
ções e
daí de
do ne
gação
dade
borat
sabi

A re

ext

em que são desenvolvidas (Neves e Bento, 2005): social, económica ou ambiental. Estas áreas correspondem aos três pilares da sustentabilidade ou *triple bottom line* (Elkington, 1998): pessoas (actividades sociais que visam a justiça social, e.g. voluntariado), lucro (actividades económicas que visam a prosperidade económica, e.g. donativos) e planeta (actividades ambientais que visam a qualidade ambiental, e.g. re-utilização de materiais). Da articulação entre dimensões e áreas de actuação resultam seis campos ou categorias de responsabilidade empresarial: social interna (responsabilidades face a pessoas dentro da organização), social externa (responsabilidades face a pessoas fora da organização), económica interna (responsabilidade de perseguir a prosperidade económica da organização), económica externa (responsabilidade de contribuir para a prosperidade económica da sociedade), ambiental interna (responsabilidade de minimizar o impacte ambiental) e ambiental externa (responsabilidade de contribuir para a preservação e conservação do ambiente). Esta diversidade de campos ou categorias de responsabilidade espelha a multidimensionalidade do constructo.

A pesquisa sobre responsabilidade social tem incidido de forma particular sobre os seus potenciais benefícios para as organizações e a relação entre desempenho social e desempenho económico (Orlitzky, Schmidt e Rynes, 2003; Waddock e Graves, 1997; Wu, 2006). O domínio destas temáticas parece dever-se à necessidade de obter uma justificação de cariz económico para o investimento em práticas de responsabilidade social: a criação de valor para a organização (Sanchez e Sotorrio, 2007).

Mais recentemente, um outro tópico de pesquisa começou a receber a atenção de investigadores de diferentes campos disciplinares: a relação entre responsabilidade social e a gestão de stakeholders, quer stakeholders externos (como os consumidores, e.g. Becker-Olsen, Cudmore e Hill, 2006, ou os investidores, e.g. Stone, 2001) quer stakeholders internos (como os colaboradores – e.g. Maignan, Ferrell e Hult, 1999; Peterson, 2004). O objectivo geral desta linha de pesquisa consiste em compreender, por um lado, como diferentes partes interessadas percebem o envolvimento das organizações em práticas de responsabilidade social e, por outro, que consequências daí derivam para as suas atitudes e comportamentos face às mesmas. Incluído nesta linha de pesquisa, o presente estudo integra um projecto de investigação que visa examinar de forma aprofundada a relação entre responsabilidade social e as atitudes de um dos stakeholders mais importantes – os colaboradores. Apresenta-se em seguida uma síntese da literatura sobre a responsabilidade social na perspectiva dos colaboradores.

A responsabilidade social na perspectiva dos colaboradores

Os colaboradores constituem um grupo de stakeholders primário e de extrema importância para sucesso das organizações (Clarkson, 1995;

Donaldson e Preston, 1995). Isto parece ser particularmente verdade no que se refere à responsabilidade social, uma vez que os colaboradores constituem os principais responsáveis pela implementação diária da estratégia de responsabilidade social definida pela organização (Collier e Esteban, 2007). Assim, a sua disponibilidade e adesão às práticas de responsabilidade social é crucial para que sejam alcançados os resultados definidos em matéria de responsabilidade social. Acresce ainda que, os colaboradores são também observadores e beneficiários directos (e.g. política de gestão de recursos humanos) e/ou indirectos (e.g. política de apoio à comunidade local) da implementação dessa mesma estratégia (Maignan e Ferrell, 2001; Peterson, 2004). Atendendo a este triplo papel dos colaboradores, a forma como percebem o desempenho social da organização pode influenciar a sua relação com a mesma. Todavia, a pesquisa acerca do impacto da responsabilidade social nas atitudes e comportamentos dos colaboradores é escassa, sendo necessário um investimento adicional no estudo dos seus impactos a nível individual (Aguilera, Rupp, Williams e Ganapathi, 2007; Maignan e Ferrell, 2001). Ainda assim, existem evidências de uma relação positiva entre a percepção do envolvimento da organização em práticas éticas e de responsabilidade social e um conjunto de atitudes de trabalho. Mais especificamente, a percepção dos colaboradores relativa ao envolvimento da sua organização neste tipo de actividades tem-se revelado positivamente associada à identificação organizacional (Dutton e Dukerich, 1991; Jacinto e Carvalho, 2009), à implicação organizacional (Brammer, Millington e Rayton, 2007; Duarte e Neves, 2009a; Maignan et al., 1999; Peterson, 2004; Rego et al., 2009), à percepção de suporte organizacional (Ellis, 2009; Gomes, Duarte e Neves, 2009), à confiança na organização (Lopes, Neves e Duarte, 2010) e à satisfação no trabalho (Koh e Boh, 2001, 2004; Valentine e Fleishman, 2008). O desenvolvimento destas atitudes nos trabalhadores constitui um assunto com grande interesse para a gestão (Brief e Weiss, 2002). A literatura tem vindo a demonstrar que as atitudes de trabalho se encontram associadas a diversos resultados desejáveis, quer a nível organizacional (como o aumento do desempenho e produtividade, e.g. Meyer, Paunonen, Gellty, Goffin e Jackson, 1989) quer individual (como a redução de comportamentos de retirada, Wasti, 2003; o aumento de comportamentos extra-papel, O'Reilley e Chapman, 1986; e o aumento da saúde e bem-estar, Bacharach, Bamberger e Conley, 1991). Compreender o processo pelo qual a percepção da adopção de práticas de responsabilidade social poderá contribuir para a promoção e desenvolvimento de tais atitudes constitui, neste contexto, um problema de pesquisa relevante. A presente pesquisa pretende contribuir para o desenvolvimento do conhecimento sobre a relação entre a percepção de responsabilidade social e atitudes de trabalho, focando-se sobre uma das variáveis atitudinais que mais atenção tem recebido – a satisfação no trabalho.

Satisfação no trabalho e responsabilidade social

A satisfação no trabalho é uma das variáveis mais estudadas da literatura de comportamento organizacional (Saari e Judge, 2004; Spector, 2007). Diz respeito a uma "positive (or negative) evaluative opinion on one's job or work situation" (Weiss, 2002, p. 6).

Numa perspectiva multidimensional, a satisfação no trabalho consiste num conceito global que compreende a satisfação com vários factores associados ao trabalho, designados habitualmente como facetas do trabalho. Estas facetas são tipicamente cinco: remuneração, perspectivas de promoção, colegas de trabalho, supervisor e trabalho em si (Judge, Parker, Colbert, Heller e Ilies, 2001). Outras facetas de trabalho avaliadas também com alguma frequência são: condições de trabalho, empresa, gestão de topo e subordinados (Judge et al., 2001). Estas facetas do trabalho tendem a ser classificadas em sistemas organizativos, mais ou menos arbitrários, dos quais se destaca o de Locke (1976). O autor distingue entre agentes (e.g. colegas, supervisor) e eventos ou condições (e.g. remuneração, trabalho, perspectivas de promoção). Na presente pesquisa considera-se apenas a satisfação global dos indivíduos no trabalho. Esta será avaliada a partir da média da satisfação reportada com cinco facetas de trabalho (colegas, superior hierárquico, trabalho realizado, remuneração e empresa). Embora a medição da variável não seja consensual e constitua um tema de debate na literatura (Lima, Vala e Monteiro, 1994), a utilização de medidas multi-item é comum (Balzer e Gillespie, 2006; Saari e Judge, 2004).

O que promove a satisfação no trabalho? A literatura aponta genericamente para dois conjuntos de variáveis. Por um lado, têm surgido associadas significativamente à satisfação no trabalho um conjunto de variáveis de natureza individual e disposicional, como o locus de controlo e a afectividade negativa (e.g. Judge, Locke, Durham e Kluger, 1998). Estes resultados têm suscitado controvérsia na comunidade científica, tendendo a ser desvalorizados pela mainstream (Judge et al., 2001). Por outro, variáveis de natureza situacional, como as características da função, o sistema de recompensas e benefícios ou as características organizacionais, têm sido apontadas como as principais determinantes da satisfação dos colaboradores recebendo amplo apoio a nível empírico (Judge et al.). Ghazzawi (2008) salienta a importância da situação de trabalho para a satisfação dos colaboradores, reforçando o papel determinante das condições de trabalho, da qualidade da interacção com colegas e clientes e da qualidade do tratamento da organização para com os colaboradores (incluindo pagamento justo, benefícios, segurança no trabalho e implementação de políticas justas). As práticas de responsabilidade social, particularmente as práticas internas atinentes à forma como a organização se gere a si própria e aos seus recursos humanos, podem ter impacto sobre muitos destes factores situacionais. Podem impactar, por

exemplo, a política salarial em vigor, tornando-a mais justa e igualitária, promover maior igualdade de oportunidades no acesso à carreira, ou melhorar a comunicação interna da organização através da implementação de sistemas de circulação de informação (descendente e ascendente) e de esquemas de participação e envolvimento dos colaboradores. Como tal, é possível supor que a percepção de qualquer destas acções se possa repercutir no nível de satisfação geral dos colaboradores.

Constituindo a responsabilidade social na perspectiva dos colaboradores uma linha de investigação recente, conhecem-se poucas pesquisas cuja preocupação central seja compreender de que forma se estabelece a relação entre a percepção de responsabilidade social e satisfação dos colaboradores. Não obstante, existem evidências de uma associação positiva entre as variáveis. Nomeadamente, Brammer e colegas (2007) no âmbito de um estudo sobre percepção de responsabilidade social e implicação organizacional reportaram a existência de uma associação positiva entre a percepção de responsabilidade social interna (medida com base na percepção de justiça procedimental e de concessão de oportunidades de formação aos colaboradores), responsabilidade social externa (medida com base na percepção do envolvimento na comunidade) e satisfação no trabalho (que assumiu no estudo o estatuto de variável de controlo). Também Valentine e Fleishman (2008) no âmbito de um estudo sobre a relação entre a existência de programas de ética organizacional e a satisfação no trabalho reportaram a existência de uma relação positiva entre a percepção de responsabilidade social externa e a satisfação dos colaboradores. Associação semelhante foi encontrada por Elçi e Alpan (2009) num estudo correlacional sobre climas éticos (que inclui a dimensão de responsabilidade social) e satisfação no trabalho. A par destes resultados, também o de outros estudos focados em constructos próximos dos de responsabilidade social, particularmente no de ética empresarial, sugerem a existência de uma relação significativa entre os constructos. Por exemplo, Koh e Boo (2001, 2004) investigando a relação entre a percepção de ética organizacional e satisfação no trabalho em gestores de Singapura verificaram que níveis mais elevados de ética se encontram associados a níveis mais elevados de satisfação no trabalho.

Face ao exposto, considera-se pertinente e relevante examinar a relação entre a percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho, testando a hipótese de que estes constructos se encontram positivamente associados. Sendo uma das limitações dos estudos anteriores a adopção de uma abordagem unidimensional e/ou centrada em práticas muito específicas de responsabilidade social, a presente pesquisa adoptará uma abordagem multidimensional do construto. Será avaliada a percepção do envolvimento da organização em três dimensões de responsabilidade social: a) responsabilidade social perante os colaboradores (conjunto de práticas organizacionais de gestão de recursos humanos promotoras de qualidade de vida e bem-estar

no trabalho), b) responsabilidade social perante a comunidade e o ambiente (conjunto de práticas organizacionais destinadas a apoiar a comunidade e proteger o ambiente), e c) responsabilidade social económica (conjunto de práticas organizacionais promotoras de boa gestão e eficácia organizacional) (Duarte e Neves, 2009b). Esta abordagem multidimensional permite investigar o peso relativo da percepção de diferentes dimensões de responsabilidade social na satisfação no trabalho. Ao fazê-lo, contribui para o alargamento do conhecimento actual sobre, por um lado, o impacto da responsabilidade social percebida nas atitudes de trabalho e, por outro, a compreensão dos determinantes da satisfação no trabalho. Com base na literatura anteriormente apresentada, propõe-se que:

Hipótese 1: A percepção de responsabilidade social, nas suas três dimensões, económica, perante os colaboradores e perante a comunidade e o ambiente, está positivamente associada à satisfação no trabalho. Esta relação será mais forte para a dimensão mais relevante para o tipo de stakeholder inquirido, isto é, a responsabilidade social perante os colaboradores.

O papel mediador da imagem organizacional

Uma das variáveis que poderá ajudar a explicar de que forma a percepção de responsabilidade social se relaciona com a satisfação no trabalho é a imagem que o colaborador possui da organização. Este constructo refere-se à impressão global que o indivíduo possui de determinada organização (Lievens, 2006), decorrendo da percepção sobre acções, actividades e resultados da mesma (Riordan, Gatewood e Bill, 1997). O indivíduo pode ser interno ou externo à organização (Fombrun e Van Riel, 1997). Mais do que possuir uma imagem organizacional as organizações possuem múltiplas imagens que resultam da multiplicidade dos seus stakeholders (Riordan et al.). O desenvolvimento de uma imagem positiva junto dos seus diversos públicos constitui um dos benefícios decorrentes do investimento em responsabilidade social (Comissão Europeia, 2001; Kotler e Lee, 2005). A literatura demonstra que o desempenho social das organizações se encontra associado à imagem organizacional detida por diversos stakeholders, nomeadamente os internos (Dutton e Duckerich, 1991; Pinheiro, 1999). Demonstra também que as organizações com maior reputação a desenvolvem não só com base em práticas económicas mas também sociais (Fombrun, 1996; Hess, Rogovsky e Dunfree, 2002).

A imagem organizacional tem vindo a revelar-se positivamente associada às decisões de diferentes stakeholders sobre a organização (Alsop, 2004), aumentando a capacidade competitiva da organização (Lievens, 2006). Estudos baseados na teoria da identidade social têm vindo a demonstrar a importância da imagem das organizações para a auto-estima e identidade dos seus colaboradores (Dutton e Duckerich, 1991). A percepção dos colaboradores

da imagem da organização em que trabalham tem-se mostrado positivamente associada ao fortalecimento quer da identificação (Ashforth e Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Maignan e Ferrell, 2001), quer da implicação com a mesma (Carmeli e Freund, 2002; Duarte e Neves, 2009a; Freund, 2006), assim como com a satisfação no trabalho (Riordan et al., 1997). A imagem da organização é relevante não só para os colaboradores, mas também para os candidatos à procura de emprego que tendem a revelar preferência por organizações com reputação de envolvimento em actividades socialmente responsáveis (Greening e Turban, 2000).

Na confluência dos resultados reportados, espera-se que a percepção do envolvimento em práticas das três dimensões de responsabilidade social esteja positivamente associada à imagem que o colaborador detém da organização e que a imagem organizacional medie a relação entre a percepção de envolvimento da organização nas diferentes dimensões de responsabilidade social e a satisfação no trabalho. As hipóteses para estas relações são as seguintes:

Hipótese 2: A percepção de responsabilidade social, nas suas três dimensões, económica, perante os colaboradores e perante a comunidade e o ambiente, está positivamente associada à imagem organizacional.

Hipótese 3: A imagem organizacional medeia a relação entre a percepção de responsabilidade social, nas suas três dimensões de actuação, e a satisfação no trabalho. Uma vez que se espera uma relação mais forte entre a dimensão de responsabilidade perante os trabalhadores e a satisfação, esta relação também poderá ser a menos afectada pelo efeito de mediação proposto.

Método

Contexto

A recolha de dados foi realizada numa organização industrial portuguesa com presença internacional. A organização é sensível às questões da responsabilidade social, tendo um longo histórico de envolvimento em projectos de protecção ambiental e de apoio à comunidade local. No âmbito do seu compromisso com a responsabilidade social, tem vindo a apresentar publicamente relatórios anuais de sustentabilidade, desde 2005, e tornou-se membro de uma associação nacional de responsabilidade social. Acresce referir que a organização é certificada ambientalmente e implementa uma política de segurança e saúde no trabalho, áreas-chave para a sua actividade produtiva.

Participantes

Participaram neste estudo 301 colaboradores (taxa de resposta= 55%) na sua maioria do sexo masculino (82.7%) e com idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos ($M= 46.2$; $DP= 11.3$). Relativamente à escolaridade, 44.9%

dos participantes possui habilitações até ao 9.º ano, 33.1% concluiu o ensino secundário e 21.6% concluiu o ensino superior. Os participantes encontram-se a trabalhar na organização há pelo menos um ano, sendo a antiguidade média de 22.2 anos ($DP= 12.2$; máx. 48 anos). Os participantes possuem na sua maioria um contrato de trabalho sem termo (91.9%) e exercem funções sem responsabilidades de chefia (100%). De referir que a amostra representa as características médias dos colaboradores sem cargos de chefia desta organização.

Instrumento e procedimento

A recolha de dados foi antecedida por uma campanha interna de divulgação do estudo, que contemplou o envio de um memorando para todos os colaboradores, assim como a afixação de cartazes em locais estratégicos das suas instalações. A recolha de dados realizou-se por intermédio de um questionário distribuído aos participantes e devolvido à equipa de investigação por correio interno em envelope disponibilizado para o efeito. A disponibilização de um envelope para colocação do questionário visava, por um lado, aumentar a percepção de anonimato e confidencialidade das respostas, por outro, minimizar o efeito da desejabilidade social nas respostas obtidas. O questionário era composto pelas seguintes medidas:

Percepção de responsabilidade social: Para avaliar a percepção do colaborador relativamente ao envolvimento da organização em práticas de responsabilidade social utilizou-se a escala de responsabilidade social percebida desenvolvida por Duarte e Neves (2009b). A escala é composta por 16 itens que permitem avaliar a percepção do envolvimento da organização em três dimensões: a) Responsabilidade social perante os colaboradores (sete itens, e.g. "A minha empresa preocupa-se em promover a igualdade entre homens e mulheres"; "...promover o equilíbrio entre a vida familiar e a vida profissional"; $\alpha=.87$); b) Responsabilidade social perante a comunidade e o ambiente (seis itens, e.g. "...desenvolver projectos de conservação da natureza"; "...apoiar causas sociais"; $\alpha=.81$); e, c) Responsabilidade social económica (três itens, e.g. "...esforçar-se por ser lucrativa"; "...esforçar-se por ser uma das melhores no seu sector de actividade"; $\alpha=.62$). A percepção de responsabilidade social em cada dimensão é obtida pela média das respostas aos itens. A escala de resposta é de tipo Likert de cinco pontos (1 – *Discordo totalmente* a 5 – *Concordo totalmente*).

Imagem organizacional: Para avaliar a imagem que o colaborador possui da organização utilizou-se a escala de imagem organizacional de Riordan et al. (1997), composta por seis itens (e.g. "Costumo pensar que esta empresa tem uma boa reputação na comunidade onde está inserida"; "...em geral tem uma má imagem"; "...é um bom local para trabalhar"; $\alpha=.77$). O resultado da escala é obtido pela média das respostas obtidas, após inversão de dois itens na negativa. A escala de resposta é de tipo Likert de cinco pontos (1 – *Discordo totalmente* a 5 – *Concordo totalmente*).

Satisfação no trabalho: A satisfação no trabalho foi medida através da avaliação da satisfação do colaborador com cinco facetas do trabalho (empresa, colegas, superior hierárquico, trabalho realizado, remuneração). Para tal utilizaram-se cinco itens da escala de satisfação do trabalho de Lima et al. (1994) (e.g. "Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou..."; "...ao meu superior hierárquico estou..."; $\alpha = .71$). A satisfação dos colaboradores é obtida pela média das respostas obtidas. A escala de resposta é de tipo Likert de cinco pontos (1 – *Muito insatisfeito* a 5 – *Muito satisfeito*).

O instrumento utilizado integrava ainda um conjunto de questões sócio-demográficas que permitiram a caracterização dos participantes (sexo, idade, escolaridade, antiguidade, exercício de cargo de chefia, natureza do vínculo contratual à organização).

Resultados

As médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis incluídas neste estudo são apresentadas no quadro 1.

Os resultados das correlações de Spearman revelam que as variáveis em análise se encontram significativamente associadas entre si. A percepção do colaborador relativamente ao envolvimento da organização nas três dimensões de responsabilidade social encontra-se significativamente associada à imagem que detém da mesma ($r = .31$, $r = .42$ e $r = .42$, respectivamente; todos os $p < .01$) e à sua satisfação no trabalho ($r = .36$, $r = .32$ e $r = .28$, respectivamente; todos os $p < .01$). A associação é positiva, pelo que quanto mais o participante considera que a organização se preocupa com o desenvolvimento de práticas socialmente responsáveis dirigidas aos seus colaboradores, à comunidade e ambiente, e à própria gestão da organização, mais favorável é a imagem que detém da mesma e mais satisfeito se encontra no trabalho. Da mesma forma, quanto mais positiva é a imagem que o colaborador detém da organização, mais satisfeito se revela no trabalho ($r = .37$, $p < .01$).

Do conjunto de variáveis sócio-demográficas analisadas, apenas a escolaridade se revelou significativamente associada à satisfação no trabalho ($r = -.15$, $p < .01$). Trata-se de uma correlação negativa fraca mas que indica que quanto maior é a escolaridade do participante menor a sua satisfação no trabalho. As variáveis sexo, idade, antiguidade e natureza de vínculo à organização não se revelaram significativamente associadas à variável dependente nem à variável mediadora (todos os $p > .05$). Como tal, nas análises posteriores apenas se controlou a escolaridade do participante.

1. Es
2. Pl
3. Pl
amb
4. Pl
5. Ir
6. Si
A
B
C
P

g
f
f
f
s
c
c
t
t

Quadro 1. Médias, desvios-padrão, correlações e consistência interna das variáveis

	Média ¹	DP	1	2	3	4	5	6
1. Escolaridade	-	-						
2. PRS colaboradores	3.96	0.58	-.28**	(.87)				
3. PRS comunidade e ambiente	3.89	0.47	-.19**	.56**	(.81)			
4. PRS económica	4.35	0.42	-.11	.57**	.46**	(.62)		
5. Imagem organizacional	4.04	0.49	-.08	.31**	.42**	.42**	(.77)	
6. Satisfação no trabalho	3.75	0.60	-.15**	.36**	.32**	.28**	.37**	(.71)

Nota: ¹ Escala de resposta de 5 pontos (1 – *Discorda totalmente* a 5 – *Concorda totalmente*).

** $p < 0.01$.

Coefficientes de alfa de Cronbach na diagonal.

PRS= Percepção de responsabilidade social.

Para proceder ao teste das hipóteses e avaliar o papel mediador da imagem organizacional na relação entre a percepção das três dimensões de responsabilidade social e a satisfação no trabalho, seguiu-se o procedimento proposto por Baron e Kenny (1986; Kenny, 2009), complementando-o com a realização do teste de Sobel (1982). Assim, regrediu-se a variável critério satisfação no trabalho nas três variáveis preditoras, controlando a escolaridade num primeiro passo⁵. Conforme se pode observar no quadro 2, a percepção do envolvimento da organização em cada uma das dimensões de responsabilidade social ajuda a prever o nível de satisfação dos respondentes, estando significativa e positivamente associada à mesma (modelo 2). A responsabilidade perante os colaboradores é a dimensão mais fortemente associada à satisfação no trabalho ($\beta=.20$, $p<.01$). No seu conjunto, a percepção do envolvimento da organização nas três dimensões de responsabilidade social explica 15% da variância existente na satisfação dos colaboradores. Os resultados apoiam, portanto, a hipótese 1 que previa a existência de uma relação positiva entre a percepção do envolvimento em cada uma das dimensões de responsabilidade social e a satisfação no trabalho.

Num segundo momento regrediu-se a variável mediadora imagem organizacional nas três variáveis preditoras, controlando novamente a escolaridade. Verificou-se que apenas as percepções de responsabilidade social perante a comunidade e o ambiente ($\beta=.23$, $p<.000$) e económica ($\beta=.30$, $p<.000$)

⁵ Sendo o modelo constituído por múltiplas variáveis independentes inter-correlacionadas torna-se necessário inseri-las na mesma regressão de forma a evitar a ocorrência de efeitos espúrios e conseguir obter uma estimativa precisa do efeito de cada variável independente sobre a variável critério (Cohen, Cohen, West e Aiken, 2003; MacKinnon, 2008).

ajudam a prever a imagem que o colaborador possui da organização. As duas variáveis explicam 28% da variância na imagem organizacional. A percepção do envolvimento em práticas dirigidas aos colaboradores não revela suficiente capacidade preditiva ($\beta=.04$, $p>.05$). Como tal apoiou-se apenas parcialmente a hipótese 2 que previa que o envolvimento da organização em cada uma das três dimensões de responsabilidade social ajudasse a prever a imagem que o colaborador possui da mesma.

Finalmente, num terceiro momento, regrediu-se a variável critério satisfação no trabalho nas três variáveis predictoras e na variável mediadora, controlando a escolaridade. A comparação dos resultados agora obtidos (modelo 3) com os obtidos no primeiro momento (modelo 2), permitiu constatar que a imagem organizacional ($\beta=.30$, $p<.01$) medeia na totalidade a relação entre a percepção do envolvimento da organização em duas dimensões de responsabilidade social e a satisfação no trabalho, especificamente a responsabilidade social perante a comunidade e o ambiente ($\beta=.06$, $p>.05$, $Z=3.01$, $p<.01$) e a responsabilidade social económica ($\beta=.03$, $p>.05$, $Z=3.59$, $p<.000$). A percepção de responsabilidade social perante os colaboradores mantém o efeito directo na satisfação no trabalho ($\beta=.19$, $p<.01$). Este modelo de mediação explica 22% da variância registada na satisfação no trabalho reportada pelos participantes (quadro 2). Os resultados obtidos permitam suportar apenas parcialmente a hipótese 3.

Quadro 2. Efeito de mediação da imagem organizacional na relação entre percepção de responsabilidade social e satisfação no trabalho

	R^2_{Adj}	R^2_{ch}	B	t	β
Modelo 1	.02**	.02**			
(constante)			.27	2.446	
Escolaridade			-.10	-2.650	-.15**
Modelo 2	.16***	.15***			
(constante)			.09	.894	
Escolaridade			-.04	-.954	-.05
PRS Colaboradores			.19	2.696	.20**
PRS Comunidade e Ambiente			.13	1.953	.14*
PRS Económicas			.12	1.941	.13*
Modelo 3	.22***	.07***			
(constante)			.11	1.100	
Escolaridade			-.04	-1.217	-.07
PRS Colaboradores			.17	2.620	.19**
PRS Comunidade e Ambiente			.06	.903	.06
PRS Económicas			.03	.445	.03
Imagem Organizacional			.30	4.983	.30***

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

Discussão e conclusão

Com o presente estudo investigou-se a relação entre a percepção dos colaboradores acerca do envolvimento da organização em três dimensões de responsabilidade social e a satisfação no trabalho, bem como o papel desempenhado pela imagem organizacional nessa relação.

Os resultados revelam existir uma relação significativa entre a percepção do envolvimento da organização em diferentes dimensões de responsabilidade social e a satisfação no trabalho. Assim, quanto maior o envolvimento percebido em práticas de responsabilidade social dirigidas aos colaboradores, à comunidade e ambiente e à gestão da organização maior é a satisfação no trabalho reportada pelo colaborador. Trata-se, no entanto, de uma relação diferenciada na medida em que as três dimensões avaliadas apresentam diferentes níveis de associação com a satisfação. A percepção de responsabilidade social perante os colaboradores destaca-se como a dimensão que melhor prediz a satisfação no trabalho. Uma explicação plausível para este resultado reside no facto da implementação de práticas de responsabilidade social dirigidas aos colaboradores, de que são exemplo a implementação de uma política de conciliação trabalho-família ou de uma política de igualdade, melhorar a situação de trabalho, proporcionando maior conforto e bem-estar no trabalho e favorecendo uma avaliação mais positiva das várias facetas do mesmo. Estes resultados vão ao encontro dos anteriormente obtidos por Brammer et al. (2007) e Valentine e Fleishman (2008).

Para além disso, os resultados mostram que a percepção das práticas de responsabilidade social económica e de apoio à comunidade e ambiente ajudam a prever a imagem que o colaborador possui da organização. Estes resultados vão ao encontro aos resultados de estudos anteriores que mostram que o desempenho financeiro e o desempenho social das organizações se encontram positivamente associados a uma imagem favorável (Dutton e Dukerich, 1991; Fombrun, 1996; Hess et al., 2002; Pinheiro, 1999). O envolvimento percebido em práticas de responsabilidade social perante os colaboradores não revela capacidade preditiva da imagem que os participantes possuem da sua organização, resultado contrário aos obtidos num estudo anterior (Duarte e Neves, 2009a). Estudos futuros deverão procurar esclarecer esta inconsistência e determinar qual o real contributo da percepção do envolvimento em práticas de responsabilidade social dirigidas aos colaboradores para o desenvolvimento de uma imagem organizacional favorável.

Finalmente, os resultados revelam que a imagem organizacional tem um impacto positivo sobre a satisfação no trabalho, mediando a relação entre as percepções de responsabilidade social económica e responsabilidade social dirigida à comunidade e ao ambiente e esta atitude de trabalho. Este resultado vai ao encontro do reportado por Riordan et al. (1997), juntando-se ao

conjunto de estudos que mostram existir uma relação positiva entre a imagem que o colaborador possui da organização e as suas atitudes de trabalho (e.g. Carmeli e Freund, 2002; Duarte e Neves, 2009a; Freund, 2006).

No seu conjunto, os resultados reforçam a importância da percepção do investimento das organizações em práticas de gestão socialmente responsáveis. Para além do impacto que a percepção de tais práticas têm sobre os stakeholders externos (Becker-Olsen et al., 2006; Stone, 2001), possuem claramente um efeito positivo na imagem e na satisfação dos seus colaboradores, potenciando o desenvolvimento de comportamentos favoráveis no contexto de trabalho.

A presente pesquisa possui naturalmente algumas limitações que devem ser tidas em conta na análise e generalização dos resultados. Assim, tratando-se de um estudo correlacional está sujeito aos condicionalismos inerentes aos estudos desta natureza, como sejam os efeitos do método comum (Podsakoff, Mackenzie, Lee e Podsakoff, 2003). No decurso da construção e da aplicação do instrumento foram seguidos cuidados metodológicos que ajudam a minimizar esses efeitos, mas a total isenção a esses enviesamentos não pode ser assegurada. Tratando-se de um estudo correlacional também não se pode inferir causalidade a partir das análises realizadas. Estudos futuros deverão adoptar desenhos experimentais ou longitudinais que permitam demonstrar empiricamente as direcções que são propostas neste estudo. Uma outra limitação prende-se com o facto da amostra utilizada ser de conveniência, podendo não ser representativa de outras organizações. Será importante replicar a pesquisa junto de outras amostras, compostas nomeadamente por colaboradores com características sócio-profissionais diferentes (e.g. menor antiguidade, vínculo temporário, funções de chefia) e oriundos de sectores de actividade diversos com o objectivo de avaliar a estabilidade dos resultados aqui encontrados.

A literatura na área da satisfação no trabalho tem vindo a evidenciar a necessidade de explicitar o nível de análise utilizado. Embora as percepções de climas psicológicos se encontrem associadas às atitudes de trabalho, incluindo a satisfação no trabalho (Carr, Schmidt, Ford, e DeShon, 2003; Ostroff, Kinicki e Clark, 2002; Parker et al., 2003), estudos em que as percepções são agregadas, por exemplo, ao nível organizacional (James et al., 2008) poderão fornecer contributos adicionais a esta área de pesquisa.

Este trabalho contribui para salientar a importância da responsabilidade social das organizações, ao demonstrar a associação positiva entre a percepção de diferentes dimensões de actuação e a satisfação dos colaboradores. Espera-se que seja também um estímulo ao desenvolvimento de investigações futuras sobre os impactos da responsabilidade social a nível individual.

CC
FCSór
JosRes
estu
os p
exis
de c
Esc
pret
rido.
ciali
EFS
de ci

Pala

Intr

gaçã
saúd
colo
of Li

de tr

¹ ISC:
(CIS
² ISC]
(CISPercu.
Edição