

## Relação das práticas de responsabilidade social interna nas organizações com a satisfação no trabalho e as intenções de saída: O papel mediador do ajustamento pessoa-organização

Ana Luísa Fialho Meneses Sepúlveda Vicente<sup>1</sup>, Teresa Manuela Marques Santos Dias Rebelo<sup>2</sup> & Celina Fernandes Agostinho<sup>3</sup>

A presente investigação teve como objectivo compreender o impacto das percepções de responsabilidade social das empresas (RSE) interna nos níveis de satisfação no trabalho (ST) e intenções de saída (IS) dos colaboradores, bem como clarificar o papel da variável ajustamento pessoa-organização (*P-O Fit*) nas relações anteriores.

Visando testar o impacto das percepções de RSE interna na ST e IS, bem como o efeito mediador do *P-O Fit*, e tendo por base uma amostra de 422 colaboradores de 20 empresas do sector industrial português, foram conduzidas análises de regressão hierárquicas, em alinhamento com o procedimento de Baron e Kenny (1986). Os resultados indicam a RSE interna como preditora de ambas as variáveis (satisfação no trabalho e intenções de saída) e que o *P-O Fit* medeia parcialmente o impacto das percepções de RSE interna na satisfação no trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Responsabilidade Social das Empresas Interna; Satisfação no Trabalho; Intenções de Saída; Ajustamento Pessoa-Organização.

### Introdução

#### *Responsabilidade Social das Empresas*

A responsabilidade social das empresas (RSE) corporiza-se num conjunto de práticas e políticas adoptadas voluntariamente pelas empresas, fruto da integração das dimensões ética, legal, social e ambiental na estratégia organizacional e que, em

---

1 Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra - ana.lfmsv@gmail.com

2 Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra - terebelo@fpce.uc.pt

3 Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra - celina.agostinho@gmail.com

consequência, criam valor acrescentado para todos os seus *stakeholders* (Dashrud, 2006). Actualmente considerada como um dos temas de pesquisa para o século XXI, a RSE tem vindo a ocupar um posicionamento de maior importância tanto no campo académico como na prática de gestão (Dobers, 2009; Godfrey & Hatch, 2007).

### 370

Porque intrinsecamente relacionada com a teoria dos *stakeholders*, a responsabilidade social das empresas é comumente organizada num conjunto de dimensões que espelham a multidimensionalidade deste constructo, designadamente a sua dimensão interna e sua dimensão externa (Comissão Europeia, 2001).

A dimensão interna engloba todas as práticas e políticas de RSE adoptadas ao nível intra-organizacional, assumindo, neste âmbito, o *stakeholder* colaborador um lugar de particular preponderância. No seu seio incorpora questões relativas à gestão dos colaboradores e do impacto ambiental decorrente do funcionamento da organização, 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 iniciativas ao nível do investimento em sistemas de gestão ambiental.

A dimensão externa, por oposição à dimensão previamente exposta, tem um olhar mais extra e inter-organizacional. Claramente voltada para a envolvente e para a interface organizacional, pese embora em continuidade com os seus processos internos, esta dimensão agrega um conjunto de práticas que abarcam questões relativas a *stakeholders* externos, designadamente comunidades locais, clientes, parceiros comerciais e fornecedores, entre outros. Os projectos de solidariedade social, de conservação do ambiente ou de voluntariado empresarial são os exemplos mais comuns de práticas no âmbito desta dimensão de RSE.

Moura et al. (2004), num esforço de compreensão da operacionalização da RSE no contexto nacional, propõe uma abordagem ajustada e centrada em três dimensões essenciais, são elas: a dimensão social interna (maior enfoque na gestão de recursos humanos e na dinâmica interna da organização), a dimensão social externa (salienta o papel das empresas face ao seu meio externo – comunidades, mercado e produto) e a dimensão ambiental (claro enfoque nas responsabilidades da empresa face ao meio ambiente).

A pesquisa sobre RSE tem-se centrado, de forma particular, sobre os potenciais benefícios desta para as organizações e sobre a relação entre desempenho social e desempenho económico (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Peterson, 2004). Não obstante, constitui ainda um corpo de investigação “auto-perpetuante”, na medida em que não parece haver consenso, quer na relação *per se*, quer na direcionalidade da mesma. Mais conciliador na comunidade científica parece ser o reflexo que a RSE tem no comportamento e atitudes dos *stakeholders* (e.g., Carroll, 2004) e

num conjunto de resultados organizacionais intangíveis (e.g., Maignan & Ferrell, 2001). Contudo, trata-se de um debate que, para avançar, necessita de um maior suporte ao nível da investigação.

O cenário exposto parece evidenciar, por um lado, a necessidade de aprofundar conhecimento em torno da temática, com recurso à investigação, e de, por outro lado, a desenvolver a um nível de análise mais micro, de forma a melhor compreender o impacto que a percepção de práticas e políticas organizacionais socialmente responsáveis exerce naqueles que são os *stakeholders* organizacionais de relevo, nomeadamente nos colaboradores (Barnett, 2007; Carroll, 2004; Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt, & Rynes, 2003; Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Wood & Jones, 1995).

### Responsabilidade Social das Empresas “no olhar” dos Colaboradores

Os colaboradores constituem-se como um *stakeholder* muito importante para o sucesso geral das organizações (Clarkson, 1995; Donaldson & Preston, 1995), particularmente no tocante à dimensão interna de RSE. São eles os principais responsáveis pela implementação diária das práticas definidas pela organização, a sua disponibilidade e adesão às mesmas é crucial para que sejam alcançados os resultados definidos (Collier & Esteban, 2007) e, especificamente no que respeita à RSE interna, são os principais afectados.

Várias são já as evidências na literatura de que o nível de RSE adoptado pelas organizações parece exercer influência nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores. Estudos anteriormente realizados reportam a existência de uma relação positiva entre o envolvimento das organizações em RSE e os níveis de comprometimento e implicação (Brammer, Millington & Rayton, 2007; Duarte & Neves, 2009b, Inverno, 2008 Maignan, Thomas & Hult, 1999; Peterson, 2004), envolvimento (Santos, 2008), satisfação no trabalho (Duarte & Neves, 2009a, Koh & Boh, 2001), percepção de suporte organizacional (Gomes, Duarte & Neves, 2009) e identificação com a organização (Dutton & Dukerich, 1991; Jacinto & Carvalho, 2009).

Os colaboradores efectuam juízos sobre as preocupações sociais subjacentes às acções organizacionais, sobre os resultados delas decorrentes e sobre a forma como os indivíduos, dentro e fora da organização, são tratados como resultado dessas acções. Combinados, estes juízos modelam as percepções dos colaboradores relativamente ao nível de responsabilidade social das empresas com que colaboram, activando um conjunto de respostas atitudinais (Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006).

Tendo em consideração o demonstrado poder preditivo da RSE em resultados / variáveis atitudinais de relevo e visando um maior enfoque nos colaboradores, quer como grupo de interesse, quer como grupo de impacto de práticas e políticas de RSE, a presente investigação, adoptando uma perspectiva multidimensional do constructo, centrou a análise na dimensão interna do mesmo.

Assim, procurou explorar o impacto das percepções dos colaboradores relativas à dimensão interna de RSE nos níveis satisfação no trabalho e intenções de saída expressos pelos mesmos, bem como o papel exercido pela variável ajustamento pessoa-organização nessa relação. A escolha destas variáveis em detrimento de outras deveu-se à centralidade que detêm na Psicologia das Organizações e do Trabalho.

A satisfação no trabalho é consensualmente definida como um conjunto de reacções afectivas do colaborador, positivas ou negativas, ao seu trabalho, fruto da comparação entre as características que dele desejaria e a sua situação actual (Cranny, Smith, & Stone, 1996). Já as intenções de saída consistem na vontade consciente e deliberada de abandonar / sair da organização (Tett & Meyer, 1993). Tendo em consideração os resultados de investigações anteriores (Duarte & Neves, 2009a, Koh & Boh, 2001) e porque a dimensão interna de responsabilidade social das empresas tem um olhar claramente intra-organizacional, voltado para um conjunto de práticas atinentes à gestão socialmente responsável dos seus recursos humanos, as mesmas podem ter impacto sobre muitos dos factores situacionais que se têm vindo a revelar preditores das atitudes de trabalho. Assim, a título de exemplo, podem influenciar a política salarial em vigor, tornando-a mais justa e igualitária, promover maior igualdade de oportunidades no acesso à carreira, ou mesmo melhorar a comunicação interna da organização através da implementação de sistemas internos de circulação de informação (descendente e ascendente) e de esquemas de participação e envolvimento dos colaboradores (Duarte & Neves, 2010). Desta forma, será certamente expectável que tais acções se repercutam positivamente no nível de satisfação geral dos colaboradores e negativamente na sua vontade de sair da empresa com a qual estão vinculados.

Tendo em conta o exposto estabelecemos o seguinte par de hipóteses:

Hipótese 1: As percepções dos colaboradores relativamente às políticas e práticas de responsabilidade social interna da sua empresa têm um impacto positivo e estatisticamente significativo nos níveis de satisfação geral no trabalho expressos pelos mesmos.

Hipótese 2: As percepções dos colaboradores relativamente às políticas e práticas de responsabilidade social interna da sua empresa têm um impacto negativo e estatisticamente significativo nas intenções de saída destes.

Assumindo-se o ajustamento pessoa-organização como a experimentação de congruência entre os valores individuais e os valores organizacionais (Cable & Judge, 1994; Chatman, 1989, 1991; Judge & Bretz, 1992), somos orientados a reflectir sobre a hipótese de que as práticas de RSE interna apenas afectem positivamente a satisfação geral no trabalho e negativamente as intenções de saída dos colaboradores se esta relação for mediada pela variável explicitada. Isto é, os colaboradores apenas se sentirão, em geral, satisfeitos no trabalho e sem vontade de deixar o mesmo, como consequência das práticas de RSE interna que percebem, caso experimentem congruência / ajustamento entre os seus valores e aqueles pelos quais a organização tola o seu comportamento.

Tendo em linha de conta a argumentação constante no parágrafo anterior, definiram-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 3: O ajustamento pessoa-organização apresenta um efeito mediador significativo na relação entre as percepções de responsabilidade social interna dos colaboradores e a sua satisfação geral no trabalho.

Hipótese 4: O ajustamento pessoa-organização apresenta um efeito mediador significativo na relação entre as percepções de responsabilidade social interna dos colaboradores e a suas intenções de saída.

## **Método**

### ***Amostra***

Para a realização deste estudo foram recolhidos dados junto de 442 colaboradores pertencentes a um total de 20 empresas portuguesas do sector industrial.

Do total da amostra de inquiridos, 69,6% pertencem ao sexo masculino e 30,4% ao género feminino, situando-se a sua mediana de idades entre os 30 e os 35 anos de idade. Pode ainda constatar-se que 51,3% dos colaboradores tem uma antiguidade na empresa superior a 10 anos e que 87,9% possuem um vínculo contratual sem termo. No que respeita à distribuição da amostra por departamentos, encontramos: produção (66,2%), qualidade (9,2%), recursos humanos (6,4%), comercial (5,2%), investigação e desenvolvimento (5%), administrativo e financeiro (6,9%) e marketing (1,2%). Por fim, cerca de 28% dos inquiridos possui habilitações ao nível do 12º ano de escolaridade ou ensino secundário e 42% desempenham funções de operário/operador.

## Procedimento ao Nível da Recolha de Dados

O processo de recolha dos dados teve lugar entre Dezembro de 2009 e Janeiro de 2010.

374

Numa primeira etapa efectuou-se o contacto com as empresas por e-mail e/ou via telefónica, com vista a apresentar, sumariamente, o tema e a finalidade da investigação, o tipo de colaboração pretendida, bem como o retorno que as empresas poderiam obter com o seu investimento neste estudo.

Dois tipos de modalidades de preenchimento dos questionários foram disponibilizados: online ou em papel. Embora, na sua grande maioria, as empresas tenham optado por recorrer à primeira modalidade, o maior número de questionários respondidos proveio das empresas que optaram e autorizaram a distribuição dos questionários em papel.

A recolha dos questionários foi, em ambas as situações, efectuada pela equipa de investigação que se deslocava à empresa sempre que solicitado e sempre que existissem questionários devolvidos para levantar.

## Instrumentos de medida

### *Responsabilidade social interna das empresas.*

A responsabilidade social interna das empresas foi avaliada com recurso à Escala RSE-VR, desenvolvida por Agostinho e Rebelo e validada por Agostinho (2010). Este instrumento visa obter uma medida das percepções dos colaboradores no que respeita às políticas e práticas de responsabilidade social concernentes às empresas com as quais colaboraram. Trata-se de um questionário auto-administrado com uma escala tipo Likert de cinco pontos, pelo que para responderem a questões relativas à empresa na qual trabalham, os inquiridos dispõem de cinco opções de resposta (1 – *discordo muito*; 2 – *discordo*; 3 – *não concordo nem discordo*; 4 – *concordo*; 5 – *concordo muito*).

A Escala de RSE-VR, de acordo com o estudo das suas qualidades psicométricas (Agostinho, 2010), é composta por três dimensões (dimensão social interna, meio ambiente interno e externo, dimensão social externa). No presente estudo, foi utilizada a sub-escala referente à dimensão social interna, constituída por 13 itens (e.g., “Esta empresa procura conhecer o que os trabalhadores esperam relativamente à sua progressão na carreira”). A consistência interna deste conjunto de itens foi estimada pelo *alpha* de Cronbach ( $\alpha=.904$ ).

**Satisfação no trabalho.**

A satisfação no trabalho foi avaliada através de três itens do *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, 1979), utilizados por Egan, Yang e Bartlett (2004) e que constituem uma medida de satisfação geral.

Trata-se de um questionário auto-administrado com uma escala de tipo Likert de sete pontos (1 – *discordo totalmente*; 2 – *discordo muito*; 3 – *discordo*; 4 – *nem concordo nem discordo*; 5 – *concordo*; 6 – *concordo muito*; 7 – *concordo totalmente*).

Sendo uma medida unidimensional de satisfação com o trabalho (e.g., item 2 – “Em geral, não gosto do meu trabalho”), optou-se por analisar apenas a sua consistência interna, tendo os itens revelado um *alpha* de Cronbach de .77.

**Intenções de saída.**

Visando avaliar as intenções de saída dos colaboradores da nossa amostra, aplicaram-se três itens adaptados de Irving, Coleman e Cooper (1997) e utilizados por Egan, Yang e Bartlett (2004).

Trata-se de um questionário auto-administrado com uma escala de tipo Likert de cinco pontos (1 – *discordo muito*; 2 – *discordo*; 3 – *nem concordo nem discordo*; 4 – *concordo*; 5 – *concordo muito*).

À semelhança da instrumento anterior, trata-se de uma medida unidimensional do constructo (e.g., item 3 – “Tenciono procurar um trabalho relacionado com o que tenho actualmente, mas noutra empresa.”), pelo que se analisou apenas a sua consistência interna, tendo os itens revelado um *alpha* de cronbach aceitável de .67 (Nunnally, 1978).

**Ajustamento pessoa-organização.**

O ajustamento pessoa-organização foi avaliado através da aplicação, à nossa amostra, do *P-O Fit Questionnaire* de Cable e Judge (1996). O mesmo visa mensurar a percepção do colaborador relativamente ao seu ajustamento face aos valores organizacionais.

Trata-se de um questionário auto-administrado composto por três e com uma escala tipo Likert de cinco pontos (1 – *de forma nenhuma*; 2 – *pouco*; 3 – *mais ou menos*; 4 – *muito*; 5 – *completamente*).

Mais uma vez, tratando-se de uma medida unidimensional do constructo de (e.g., item 1 – “Os meus valores combinam com os valores da empresa onde trabalho”), estimou-se a consistência interna, tendo-se obtido um *alpha* de Cronbach de .77.

## Resultados

Para testar estatisticamente o impacto das percepções dos colaboradores atinentes à dimensão interna de responsabilidade social das empresas nos níveis de satisfação no trabalho e intenções de saída recorreremos a análises de regressão. Para testar a constituição da variável ajustamento pessoa-organização como mediadora dessa relação, seguimos os procedimentos recomendados por Baron e Kenny (1986) e Kenny (2009) e recorreremos ao teste de Sobel.

De acordo com estes autores, em termos gerais, uma variável funciona como mediadora de uma relação significativa entre duas variáveis aquando do cumprimento de três condições: a) a variável preditora (na presente investigação, dimensão interna de RSE) relaciona-se de forma significativa com a suposta variável mediadora (ajustamento pessoa-organização); b) a variável mediadora (ajustamento pessoa-organização) relaciona-se significativamente com a variável critério (satisfação no trabalho e intenções de saída); c) a adição da variável mediadora (ajustamento pessoa-organização) à equação de regressão original reduz o efeito da variável preditora (dimensão interna de RSE) sobre a variável critério (satisfação no trabalho e intenções de saída).

Nos estudos efectuados procedeu-se à avaliação dos pressupostos requeridos para a realização da análise de regressão, nomeadamente, ausência de outliers, ausência de multicolinearidade, normalidade, linearidade e homocedaticidade dos resíduos, não tendo sido verificadas violações que inviabilizassem o prosseguir da análise. O quadro 1 contém as estatísticas descritivas e as intercorrelações entre as quatro variáveis da análise.

**Quadro 1.** Intercorrelações, médias e desvios-padrão da RSE interna (RSEI), da satisfação no trabalho (ST), das intenções de saída (IS) e do ajustamento pessoa-organização (P-O *Fit*)

	RSEI	P-O <i>Fit</i>	ST	IS
RSEI	-			
P-O <i>Fit</i>	.631***	-		
ST	.515***	.517***	-	
IS	-.255***	-.230***	-.367***	-
Média	36.15	9.78	15.82	8.31
D.P	7.25	2.19	2.92	2.5
N	438	426	422	424

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ;

A primeira condição apontada por Baron e Kenny (1986), que se refere à relação da variável preditora com a suposta variável mediadora, (responsabilidade social das empresas interna e o ajustamento pessoa-organização), foi verificada, pois o coeficiente de correlação entre ambas as variáveis é de .631 ( $R^2 = .399$ ).



A segunda condição da mediação, que se refere à relação da suposta variável mediadora, o ajustamento pessoa-organização, com as variáveis critério, a satisfação no trabalho e as intenções de saída, respectivamente, foi também verificada. Pela análise do Quadro 2, observa-se um efeito significativo do ajustamento pessoa-organização na satisfação no trabalho ( $\beta = .32$ ;  $p < .001$ ). Pelo contrário, no Quadro 3, observa-se um efeito não significativo e de baixa magnitude com as intenções de saída dos colaboradores ( $\beta = .12$ ;  $p = .058$ ), resultado que compromete desde já o efeito de mediação hipotetizado.

Finalmente, para testar a terceira condição da mediação, incidindo agora somente no critério satisfação no trabalho, a análise de regressão, que se apresenta sumariada no Quadro 2, permite observar que o coeficiente de correlação múltiplo relativo ao modelo 1 (RSEI) é, de acordo com Cohen (1988), de magnitude elevada ( $R = .515$ ), sugerindo que a variável RSEI é responsável por 26,5% da variabilidade da satisfação no trabalho [ $R^2 = .265$ ;  $R^2$  ajustado =  $.263$ ;  $F(1, 416) = 149,981$ ,  $p$  ffi  $.001$ ]. O coeficiente de correlação múltiplo relativo ao modelo 2 (RSEI e P-O Fit) é igualmente de magnitude elevada ( $R = .571$ ), sugerindo que, no seu conjunto, as variáveis RSEI e ajustamento pessoa-organização são responsáveis por 32,7% da variabilidade da satisfação no trabalho [ $R^2 = .327$ ;  $R^2$  ajustado =  $.323$ ;  $F(1, 415) = 100,626$ ,  $p$  ffi  $.001$ ].

**Quadro 2. Análise de regressão múltipla hierárquica considerando como variáveis predictoras a RSEI e o P-O Fit e como variável critério a satisfação no trabalho**

Variáveis	B	EPB	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Modelo 1				.27***	
RSEI	.21	.02	.52***		
Modelo 2				.33***	.06***
RSEI	.13	.02	.31***		
P-O Fit	.43	.07	.32***		

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ;

Ora, conforme se pode atentar no quadro 2, quando adicionamos à equação original a variável sujeita ao teste de mediação (ajustamento pessoa-organização), esta provoca uma diminuição do coeficiente de regressão da variável RSEI, reduzindo-o, mas, porém, não lhe retirando significância estatística ( $\beta = .31$ ,  $p < .001$ ). Deste modo, de acordo com Baron e Kenny (1986), estamos em presença de uma mediação parcial. A significância deste efeito de mediação foi testada com recurso ao teste de Sobel (Preacher, 2010), tendo sido suportada ( $z = 5.82$ ,  $p < .001$ ).

A análise de regressão, que se apresenta sumariada no quadro 3, permite observar que o coeficiente de correlação múltiplo relativo ao modelo 1 (RSEI) é, de acordo com

Cohen (1988), de magnitude média ( $R = .255$ ), sugerindo que a RSEI é responsável por 6,5% da variabilidade das intenções de saída dos colaboradores [ $R^2 = .065$ ;  $R^2$  ajustado = .063;  $F(1, 418) = 29,087, p < .001$ ]. O coeficiente de correlação múltiplo referente ao modelo 2 (RSEI e P-O Fit) é, de acordo com Cohen (1988), de magnitude média ( $R = .270$ ), indicando que, no seu conjunto, as variáveis responsabilidade social das empresas interna e ajustamento pessoa-organização predizem, tal como ocorre no modelo 1 (RSEI), 7,3% da variabilidade nas intenções de saída [ $R^2 = .073$ ;  $R^2$  ajustado = .069;  $F(1, 417) = 16,435, p < .001$ ], sendo que introdução da variável P-O Fit à equação original de regressão – não introduz variância significativa ao modelo ( $\Delta R^2 = .008, p = .058$ ).

**Quadro 3.** Análise de regressão múltipla hierárquica considerando como variáveis predictoras a RSEI e o P-O Fit e como variável critério as intenções de saída

Variáveis	B	EPB	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Modelo 1				.07***	
RSEI	-.09	.02	-.26***		
Modelo 2				.07***	.01
RSEI	-.06	.02	-.18**		
P-O Fit	-.13	.07	-.12		

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ;

Tal como referimos anteriormente, o coeficiente de regressão associado à relação entre a P-O Fit e as intenções de saída (controlando o efeito da variável RSEI) não é significativo, pelo que, de acordo com Baron e Kenny (1986) e Kenny (2009), a variável ajustamento pessoa-organização não é mediadora do impacto das percepções de responsabilidade social interna nas intenções de saída dos colaboradores.

## Discussão

A presente investigação insere-se na linha de investigação em responsabilidade social das empresas que procura compreender em que medida o nível de RSEI adoptado pelas organizações parece exercer influência nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores.

No âmbito desta linha de investigação procurámos, especificamente, avaliar o impacto das percepções dos colaboradores relativamente às políticas e práticas de responsabilidade social interna adoptadas pelas empresas nos níveis gerais de satisfação expressos pelos mesmos, bem como nas suas intenções de saída, apurando ainda o papel da variável ajustamento pessoa-organização nessa relação.

Os resultados expostos na secção anterior, como pudemos constatar, apenas forneceram suporte parcial para as hipóteses de investigação por nós formuladas.

Assim, em alinhamento com as nossas expectativas, forneceram evidência empírica de que a dimensão interna de responsabilidade social das empresas tem um impacto positivo e estatisticamente significativo na satisfação no trabalho, suportando a nossa hipótese 1, e negativo e estatisticamente significativo nas intenções de saída dos colaboradores, suportando a nossa hipótese 2. Desta forma, sugerem que, quão mais fortes os níveis de RSEI percebidos pelos colaboradores, maiores tenderão a ser os seus níveis de satisfação geral no trabalho e menores as suas intenções de saída. O presente conjunto de resultados é claramente congruente com os dados fornecidos por estudos anteriores (Brammer, Millington & Rayton, 2007; Duarte & Neves, 2009a; Duarte & Neves, 2009b; Dutton & Dukerich, 1991; Gomes, Duarte & Neves, 2009; Inverno, 2008; Jacinto & Carvalho, 2009; Koh & Boh, 2001; Maignan, Thomas & Hult, 1999; Peterson, 2004; Santos, 2008), reforçando que a RSE, especificamente a sua dimensão interna, parece exercer influência nas atitudes e comportamentos dos seus colaboradores, os quais, por sua vez, se constituem como resultados organizacionais intangíveis de primordial importância.

De realçar, contudo, que a relação da responsabilidade social interna com a satisfação no trabalho se apresenta como uma relação mais forte do que a relação estabelecida com as intenções de saída, o que sugere que este tipo de práticas tem um maior impacto directo na satisfação do colaborador do que na sua intenção de abandonar a empresa. Esta comparação de magnitudes, aliada à relação negativa e significativa entre satisfação no trabalho e intenções de saída, suportada por vários estudos (Tett & Meyer, 1993), sugere a possibilidade de a satisfação no trabalho poder assumir um papel mediador na relação entre práticas de responsabilidade social interna e intenções de saída.

Contrariamente ao que havíamos colocado em hipótese, da análise dos resultados obtidos pudemos entender que o ajustamento pessoa-organização apenas revelou mediar parcialmente a relação entre a dimensão interna de responsabilidade social das empresas e a satisfação no trabalho, não assumindo esse papel na tocante à relação com as intenções de saída para os colaboradores. Assim, a hipótese 3, segundo a qual o P-O *Fit* medeia a relação entre as percepções de RSEI e a satisfação no trabalho, foi parcialmente suportada pelos nossos dados. Em oposição, a hipótese 4, segundo a qual a mesma variável mediará a relação entre as percepções de RSEI e as intenções de saída dos colaboradores não foi suportada pelos dados do estudo.

Encontramos, deste modo, que e a experimentação de congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais explica em parte a relação positiva que as percepções de práticas e políticas concernentes à dimensão interna de responsabi-

lidade social das empresas possuem com os níveis de satisfação no trabalho deste *stakeholder*. Assim sendo, se o colaborador não experimentar congruência entre aqueles que são os valores orientadores do seu comportamento e os valores da sua organização, nomeadamente, a adopção de políticas e práticas de responsabilidade social interna pela sua empresa, o investimento por parte da empresa nas últimas não terá o desejado retorno positivo nos níveis de satisfação no trabalho.

Pelo contrário, o ajustamento pessoa-função parece não interferir de forma significativa com a relação entre a responsabilidade social interna das organizações e as intenções de saída dos colaboradores, levando-nos a reflectir sobre outras variáveis, como o sistema de recompensas, a satisfação no trabalho (já anteriormente referida) ou, até mesmo, variáveis conjunturais, que podem assumir um papel mediador nesta relação.

Não obstante os contributos referidos, a investigação que neste âmbito apresentamos comporta um conjunto de limitações que devem aqui ser assinaladas, tendo em vista futuros estudos que as possam superar. Assim, apontamos como primeira limitação o *design* transversal da investigação, bem como a própria natureza da sua amostra, sublinhando a pertinência de em investigações posteriores desenvolver modelos de investigação mais complexos assentes em *designs* longitudinais.

Por outro lado, cientes de que temos vindo a desenvolver investigação com base em medidas de responsabilidade social das empresas assentes em percepções, que claramente comportam um grau de subjectividade não controlável e contribuem, no caso do presente estudo, para um possível enviesamento dos dados derivado do recurso à mesma fonte de recolha de informação (colaboradores), sugerimos que, em investigações futuras, se procurem triangular tipos diferentes de dados e diversas fontes, nomeadamente pela elocagem de políticas e práticas de RSE efectivamente em vigor nas organizações. Finalmente, o facto de nos termos centrado, exclusivamente, numa única dimensão de responsabilidade social das empresas (dimensão interna), bem como na percepção de um único “olhar” – o do *stakeholder* colaboradores –, constituem duas limitações a reter. A replicação da investigação, estendendo-a a outras dimensões de responsabilidade social (e.g., meio ambiente interno e externo, dimensão social externa) e procurando compreender o seu impacto em outros *stakeholders* (*shareholders*, clientes, fornecedores, comunidades locais, mercado de trabalho), constitui, assim, uma outra pista para continuar a investigação neste domínio.

## Conclusão

O estudo apresentado constitui, na nossa opinião, um contributo válido no domínio da responsabilidade social das empresas, acrescentando valor do ponto de vista académico e do ponto de vista prático.

Do ponto de vista acadêmico, pese embora apenas tenhamos encontrado suporte para algumas das hipóteses de investigação por nós estabelecidas, a presente investigação fornece evidência empírica de que, quer a satisfação no trabalho, quer as intenções de saída dos colaboradores, estão significativamente relacionadas com as percepções dos colaboradores relativas a políticas e práticas de responsabilidade social interna levadas a cabo pela empresa. Mais, evidencia que o ajustamento pessoa-organização medeia a relação positiva entre a dimensão interna de RSE e os níveis de satisfação no trabalho expresso pelos colaboradores, de modo que a experimentação de congruência entre os valores pessoais e os valores organizacionais explica, em parte, a relação positiva que as percepções de práticas e políticas concernentes à dimensão interna de responsabilidade social das empresas possuem com os níveis de satisfação no trabalho deste *stakeholder*.

Do ponto de vista prático, e em jeito de conclusão, vem facultar à gestão um conjunto de *inputs* claramente alinhados com os de investigações anteriores, que sublinham que a implementação de políticas e práticas de responsabilidade social, designadamente concernentes à sua dimensão interna, parecem exercer influência diferenciada num conjunto de resultados / variáveis atitudinais de relevo, como sejam a satisfação no trabalho (que se vê aumentada) e as intenções de saída (que se vêem diminuídas) dos colaboradores. Finalmente, sublinha a importância do ajustamento pessoa-organização na compreensão do impacto exercido pela RSE interna na satisfação dos colaboradores, reiterando a importância da sua aferição ao longo do ciclo de vida dos colaboradores na organização.

### Bibliografia

- Agostinho, C. (2010). *Revisão da Escala de RSE e avaliação das suas qualidades psicométricas*. Dissertação de Mestrado Integrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 794-816.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18 (10), 1701-1719.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. 1994. Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47: 317-350.
- Cable, D. M., & Judge, T.A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3),294-311.

- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organisational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, Michigan.
- Carroll, A. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Academic Press.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 1, 19-33.
- Comissão Europeia (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*. Brussels: European Commission.
- Cranney, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. E. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel about their Jobs and How it Affects their Performance*. New York: Lexington Press.
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-13.
- Dobers, P. (2009). Corporate social responsibility: Management and methods. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 16, 185-191.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2009a). *Relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional*. Comunicação apresentada no V PhD Meeting in Social and Organizational Psychology. Portugal: Lisboa.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2009b). *Relação entre responsabilidade social percebida e implicação dos colaboradores: O papel mediador da imagem organizacional*. XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial. Faro, Portugal.
- Duarte, A. P., & Neves, J. (2010). *O impacto da responsabilidade social nas atitudes dos colaboradores: Um estudo experimental*. VII Simpósio Nacional de Investigação em Psicologia. Braga, Portugal.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Godfrey, P. & Hatch, N. (2007). Researching corporate social responsibility: An agenda for the 21st Century. *Journal of Business Ethics*, 70, 87-98.
- Gomes, D., Duarte, A. P., & Neves, J. (Novembro, 2009). *As orientações internas de Responsabilidade Social reduzem as Intenções de Turnover?* XI Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial. Faro, Portugal.
- Inverno, G. (2008). *The Impact of Corporate Social Responsibility on the Organizational Commitment*. Erasmus Mundus Master Thesis on Work, Organizational Personnel Psychology. University of Coimbra and University of Barcelona.

- Irving, P. G., Coleman, D. F., & Cooper, C. L. (1997). Further assessment of three-component model of occupational commitment: Generalizability and differences across occupations. *Journal of Applied Psychology, 82*, 444-452.
- Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). Corporate Social Responsibility: The influence of organizational practices perceptions for employee's performance and organizational identification. In E. Morin, N. Ramalho, J. Neves & A. Savoie (Eds.), *New research trends in organizational effectiveness, health and work*. Quebec: Criteos.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. 1992. Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology, 77*: 261-271.
- Kenny, D. (2011). *MEDIATION* (<http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>). Acedido em Setembro de 2011.
- Koh, H., & Boo, E. (2001). The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore. *Journal of Business Ethics, 29*, 309-324.
- Maignan, I. & Ferrell, O. (2001). Corporate citizenship as marketing instrument. *European Journal of Marketing, 35*, 457-484.
- Maignan, I., Ferrell, G., Thomas, G., & Hult, M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Academy of Marketing Science Journal, 27*, 455-430.
- Margolis, J., & Walsh, J. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly, 48*, 268-305.
- Moura, R., Coelho, V., Moura, K., Raposo, R., Brites, R., Cardim, J. & Silva, A. (2004). *Responsabilidade social das empresas: emprego e formação profissional*. Lisboa: Mundiserviços.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. (2ª Ed.). New York: McGraw-Hill.
- Orlitzky, M., Schmidt, F., & Rynes, S. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization Studies, 24*, 403-441.
- Peterson, D. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society, 43*, 296-319.
- Preacher, K. J. (2010). *Calculation for the Sobel test. An interactive calculation tool for mediation tests*. Acedido em Julho de 2011 a partir de <http://www.xmarks.com/site/people.ku.edu/~preacher/sobel/sobel.htm>.
- public accounting firms. *Administrative Science Quarterly, 36*, 459-484.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior, 27*, 537-543.
- Santos, H. (2008). *O impacto da Responsabilidade Social das Empresas na Implicação do colaborador com o trabalho e o efeito mediador da Identificação organizacional*. Dissertação de Mestrado Integrado não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson Education.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology, 46*, 259-293.
- Wood, D.J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis, 3*, 229-267.

**The relationship of corporate social responsibility with work satisfaction and turnover: the mediator role of P-O fit**

The present research intended to comprehend the impact of internal corporate social responsibility (CSR) perceptions on employees' job satisfaction (JS) and turnover intentions (TI) and to clarify the role of person-organization fit (P-O Fit) in the previous relationships.

In order to test the impact of internal CSR perceptions on JS and TI, as well as the mediating effect of P-O Fit, and considering a sample of 422 workers of 20 Portuguese industrial companies, hierarchical regressions analysis were conducted taking into account Baron and Kenny's (1986) procedure. Results indicate that internal CSR predicts both variables (job satisfaction and turnover intentions) and that P-O Fit partially mediates the impact of internal CSR perceptions on job satisfaction.

KEY-WORDS: Internal Corporate Social Responsibility; Job Satisfaction; Turnover Intentions; Person-Organization Fit