

Escola Superior de Gestão de Tomar

O efeito do work engagement e do capital psicológico nas práticas de responsabilidade social e desempenho dos trabalhadores: um modelo de mediação moderada

Dissertação de Mestrado

Sofia Fernandes Costa

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar . setembro . 2023



Escola Superior de Gestão de Tomar

O efeito do work engagement e do capital psicológico nas práticas de responsabilidade social e desempenho dos trabalhadores: um modelo de mediação moderada

Dissertação de Mestrado

Sofia Fernandes Costa

Orientado por:

Dra. Ana Junça - Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

*Dedico este trabalho a todas as organizações que contribuem para o bem-estar da
nossa casa comum.*

AGRADECIMENTOS

A todos os que me acompanharam nesta caminhada, o meu mais sincero agradecimento, em especial:

Aos meus pais e irmão, pelo apoio constante, pelo porto de abrigo que são e pelos sacrifícios que sei que por mim fizeram. Pelo carinho e por serem o meu exemplo de vida e persistência.

À minha irmã de coração, que sempre me apoio, motivou e inspirou. Pela amizade e presença ao longo deste meu caminho.

Às minhas colegas que se tornaram umas verdadeiras amigas e confidentes, com as quais pude partilhar esta experiência ao longo deste bonito percurso.

À Professora Doutora Ana Junça, minha orientadora, por ter, desde início apoiado e incentivado a percorrer este caminho sem medos e com a visão de que iria acrescentar um pouco mais à investigação inerente ao mundo organizacional, confiando em mim e nas minhas capacidades.

A todas as pessoas que preencheram o questionário e contribuíram para que esta investigação fosse possível.

RESUMO

A crise económica, financeira e social sentida em Portugal e noutros países aumentaram o interesse dos investigadores sobre a importância da responsabilidade social organizacional (RSO) e dos recursos (e.g., work engagement e capital psicológico) para o desempenho. Apesar de alguns estudos já terem mostrado a importância dos recursos, como o work engagement e o capital psicológico, para o desempenho dos trabalhadores, existe pouco conhecimento sobre o papel das práticas de responsabilidade social organizacional na relação anterior. Como tal, este estudo baseou-se na teoria da identidade social para concetualizar e testar o papel mediador do work engagement na relação entre as práticas de responsabilidade social organizacional e o desempenho (de tarefa e adaptativo). Com base na teoria da conservação de recursos hipotetizou-se que o recurso do trabalhador – o capital psicológico – moderaria a relação indireta entre as práticas de responsabilidade social e o desempenho (de tarefa e adaptativo). Para testar o modelo proposto, 304 adultos participaram no estudo. Os resultados suportaram as hipóteses, revelando que as práticas de responsabilidade social apresentaram uma relação positiva e significativa com o desempenho de tarefa e adaptativo, sendo que esta relação ocorreu via work engagement. Para além disso, a relação indireta entre as práticas de responsabilidade social e o desempenho (a) de tarefa e (b) adaptativo através do *work engagement* foi moderada pelo capital psicológico, de tal forma que a relação se tornou mais forte para os trabalhadores com níveis mais baixos de capital psicológico (em comparação com aqueles que apresentaram níveis mais altos). As implicações teóricas e práticas do presente estudo poderão auxiliar as organizações na delineação de estratégias para a implementação de práticas de responsabilidade social de forma a melhorar os seus resultados.

Palavras-chave: Práticas Responsabilidade Social Organizacional; Capital Psicológico; Desempenho; Work Engagement

ABSTRACT

The economic, financial, and social crisis felt in Portugal and other countries has increased researchers' interest in the importance of organizational social responsibility (OSR) and resources (e.g., work engagement and psychological capital) for performance. Although some studies have already shown the importance of resources, such as work engagement and psychological capital, for employee performance, there is little knowledge about the role of organizational social responsibility practices in this relationship. As such, this study was based on social identity theory to conceptualize and test the mediating role of work engagement in the relationship between organizational social responsibility practices and performance (task and adaptive). Based on the conservation of resources theory, it was hypothesized that the worker's resource - psychological capital - would moderate the indirect relationship between social responsibility practices and performance (task and adaptive). To test the proposed model, 304 adults took part in the study. The results supported the hypotheses, revealing that social responsibility practices had a positive and significant relationship with task and adaptive performance, with this relationship occurring via work engagement. Furthermore, the indirect relationship between social responsibility practices and (a) task and (b) adaptive performance through work engagement was moderated by psychological capital, such that the relationship became stronger for workers with lower levels of psychological capital (compared to those with higher levels). The theoretical and practical implications of this study could help organizations design strategies for implementing social responsibility practices in order to improve their results.

Keywords: Organizational Social Responsibility; Psychological Capital; Performance; Work Engagement

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS	10
ÍNDICE DE TABELAS	10
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS	10
INTRODUÇÃO.....	11
ENQUADRAMENTO TEÓRICO	14
Práticas de Responsabilidade Social.....	14
A relação entre a RSO e o Desempenho.....	16
O papel mediador do Work Engagement.....	18
O papel moderador do Capital Psicológico.....	20
METODOLOGIA.....	24
Amostra.....	24
Procedimento.....	24
Instrumentos de medida.....	25
Análise de Dados.....	26
RESULTADOS	27
Análise da normalidade das variáveis.....	27
Análise fatorial confirmatória.....	27
Estatística descritiva	28
Teste de hipóteses.....	29
Hipótese 1.....	29
Hipótese 2.....	29
Hipótese 3.....	31
Hipótese 4.....	31
DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	35
Limitações e Investigações Futuras	36
Implicações Práticas	37
Conclusão.....	38
BIBLIOGRAFIA	39
APÊNDICE	47
Instrumento de recolha de dados.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE MEDIAÇÃO MODERADA ENTRE AS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E O DESEMPENHO ATRAVÉS DO WORK ENGAGEMENT (MEDIADORA), MAS A RELAÇÃO DEPENDE DO CAPITAL PSICOLÓGICO (MODERADORA).	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
FIGURA 2 - INTERAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E CAPITAL PSICOLÓGICO (MODELO DE MEDIAÇÃO MODERADA FACE AO DESEMPENHO DE TAREFA).	33
FIGURA 3- INTERAÇÃO ENTRE PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL E CAPITAL PSICOLÓGICO (MODELO DE MEDIAÇÃO MODERADA FACE AO DESEMPENHO ADAPTATIVO).	34

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - MÉDIAS, DESVIO-PADRÃO, CORRELAÇÕES E ÍNDICES DE CONSISTÊNCIA INTERNA DAS VARIÁVEIS.	28
TABELA 2 - TESTE DE HIPÓTESES: RESULTADOS DOS EFEITOS INDIRETOS FACE AO DESEMPENHO.	30
TABELA 3 - MODELO DE MEDIAÇÃO MODERADA (DESEMPENHO DE TAREFA).	32
TABELA 4 - MODELO DE MEDIAÇÃO MODERADA (DESEMPENHO ADAPTATIVO).	33

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

RSO – Responsabilidade Social Organizacional
CP – Capital Psicológico
ONG – Organização não Governamental
TCR – Teoria de Conservação de Recursos
PRS – Práticas de Responsabilidade Social
SPSS – <i>Statistical Package for the Social Sciences</i>

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje estamos perante uma sociedade marcada pela globalização que, cada vez mais, evidencia a importância de práticas que possam contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento. As práticas de responsabilidade social organizacional (RSO) tem vindo a conquistar um espaço na estratégia da organização devido aos resultados positivos que fomentam (Lindgreen & Swaen, 2010).

A RSO pode ser entendida como “a contribuição empresarial para o desenvolvimento sustentável” (Observatório das PME Europeias, 2002, p. 12). As práticas de RSO referem-se a políticas corporativas que levam as empresas a assumirem responsabilidade por algum interesse da sociedade (Carroll & Shabana, 2010). Ou seja, as práticas de RSO manifestam-se nas atividades corporativas, tais como políticas, programas e estratégias voluntárias, motivadas pelas expectativas percebidas dos diferentes stakeholders da empresa (Yadlapalli et al., 2020). Davis (1973) descreveu o conceito como uma combinação de benefícios sociais e ganhos económicos onde as empresas potenciam a melhoria da sociedade. Assim, pode dizer-se que as práticas de responsabilidade social consistem na integração voluntária de boas práticas sociais, ambientais, laborais e económicas no funcionamento de cada entidade; desta forma, contribuem positivamente na sociedade e na forma de gestão dos impactos da ação de cada empresa (eportugal, 2023). Por outro lado, as práticas de RSO trabalham com um conjunto de políticas e práticas adaptadas, com objetivos específicos a fim de dar respostas às exigências internas do mercado e da comunidade (Leandro & Rebelo, 2011).

Na construção de um futuro mais sustentável, o ambiente é uma questão indispensável. As políticas ambientais, ainda que recentemente compostas, figuram um dos aspetos mais regularizados das sociedades contemporâneas. As políticas ambientais são um conjunto de ações e práticas tomadas por governos, com o objetivo de preservar o meio ambiente e promover o desenvolvimento sustentável do planeta Terra. Estas políticas devem ser seguidas tanto pelas empresas como pelos cidadãos/consumidores, a fim de minimizar os impactos ambientais criados pelo crescimento económico e urbano. Estas ações são de grande importância para garantir a sustentabilidade e a prevenção dos vários ecossistemas existentes, colmatando o aquecimento global, as alterações climáticas e os diversos tipos

de poluição de modo a preservar e salvaguardar uma qualidade de vida adequada e sustentável.

A teoria da identidade social (Tajfel, 1972) explica como é que as práticas de RSO influenciam positivamente o colaborador e a empresa; de acordo com a teoria, as pessoas preferem associar-se a grupos com os quais se identificam. Isto acontece porque as pessoas descrevem-se em termos dos grupos sociais (organização, afiliações políticas, clubes, etc.) aos quais pertencem (Hogg & Abrams, 1988), e consideram o sucesso/fracasso do grupo como o seu próprio sucesso/fracasso pessoal. Para se distinguirem dos outros, os indivíduos lutam por uma identidade social positiva, sendo que a adesão ao grupo proporciona aos funcionários esse sentimento de identificação. Assim, de acordo com a teoria da identidade social, ser membro de uma organização socialmente responsável pode proporcionar aos colaboradores uma distinção psicológica em termos de valores e práticas organizacionais (Turker, 2009).

Por exemplo, Dutton e Dukerich (1991) mostraram que existe uma forte ligação entre o sentido de identidade organizacional dos colaboradores, a imagem corporativa e a motivação dos mesmos. Murray et al. (2015) mostraram existir uma associação positiva entre identificação organizacional e work engagement; ou seja, o work engagement – definido como uma atitude afetivo-motivacional positiva dividida em três dimensões, vigor, absorção e dedicação (Bakker, 2010) – medeia a relação entre as práticas de RSO, a identificação organizacional e a satisfação no trabalho. Ainda, Jones (2010) mostraram que o orgulho de trabalhar para uma organização socialmente responsável aumenta a autoconfiança dos funcionários e, como resultado, é provável que se sintam mais orgulhosos do seu trabalho e o considerem ainda mais significativo e, portanto, permaneçam engajados com o trabalho (Hackman & Oldham, 1980).

O work engagement é um recurso pessoal importante que tem vindo a ser demonstrado como preditor do desempenho; tal como o modelo de recursos e exigências no trabalho (JD-R) o descreve (Xanthopoulou et al., 2009). Assim, com base nesta linha teórica e demonstrações empíricas, a RSO, ao promover a identificação entre os colaboradores e a organização não só aumenta o work engagement, como também contribui para uma melhor relação colaborador-organização que, em última análise, determina até que ponto os colaboradores trazem o seu verdadeiro eu para o trabalho e produzem mais. Ferreira e

de Oliveira (2014) encontraram evidências da associação entre a RSO e o engagement no trabalho. Similarmente, Duarte e colaboradores (2023) mostraram que práticas de RSO estavam associadas a níveis mais altos de desempenho pois aumentavam a identificação e o comprometimento dos colaboradores que, em troca, dedicavam-se mais e tinham melhores resultados. Em suma, a teoria da identidade social (Tajfel, 1972) está relacionada com o RSO, o work engagement e o desempenho, porque prevê no comportamento individual do trabalhador, uma forte relação entre o senso de identidade organizacional dos colaboradores, a imagem organizacional e o seu desempenho.

Apesar de existirem alguns estudos que examinam o impacto da perceção da RSO por parte dos colaboradores em vários resultados, como a atratividade e a reputação organizacional (Greening & Turban, 2000) e o desempenho (Islam et al. 2021), os estudos focados nas diferenças individuais, como o capital psicológico, ainda permanecem escassos. Segundo Luthans, Youssef e Avolio (2007), o capital psicológico é um fator psicológico de positividade, composto pela integração de várias capacidades psicológicas positivas, tais como a autoeficácia, o otimismo, a esperança e a resiliência. O capital psicológico, enquanto um recurso pessoal, poderá ampliar a forma positiva como o indivíduo reage às práticas de RSO e, como tal, tornar mais forte a relação entre estas e o desempenho através do work engagement. Recentemente, alguns estudos começaram a investigar o efeito das diferenças individuais, como variáveis moderadoras, na relação entre a RSO e as atitudes e comportamentos dos colaboradores (Zhao et al., 2022). No entanto, como Zhao e colaboradores (2022) argumentaram é necessário compreender que condições podem intensificar ou amortecer o impacto da RSO nos comportamentos dos colaboradores, como o desempenho.

Como tal, este estudo pretendeu desenvolver o conhecimento nesta área, e objetivou testar (1) o papel mediador do work engagement na relação entre as práticas de RSO e o desempenho (de tarefa e adaptativo) e (2) o papel moderador do capital psicológico na relação entre as práticas de RSO e o desempenho através do work engagement.

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Práticas de Responsabilidade Social

Em Portugal existe uma entidade responsável pela implementação das políticas ambientais designada de Agência Portuguesa do Ambiente. Esta surgiu em 2012, através da agregação da Agência Portuguesa do Ambiente, do Instituto da Água, das cinco Administrações de Região Hidrográfica, da Comissão para as Alterações Climáticas, da Comissão de Acompanhamento da Gestão de Resíduos e da Comissão de Planeamento de Emergência do Ambiente. Esta fusão de entidades visa contribuir para o desenvolvimento sustentável da nação portuguesa baseada em padrões de proteção e valorização dos sistemas ambientais e de abordagens integradas nas políticas públicas, e tem como missão “propor, desenvolver e acompanhar a gestão integrada e participada das políticas de ambiente e de desenvolvimento sustentável, de forma articulada com outras políticas sectoriais (...) tendo em vista um elevado nível de proteção e de valorização do ambiente e a prestação de serviços de elevada qualidade aos cidadãos” (Ambiente et al., 2021). Os principais objetivos estratégicos da Agência Portuguesa do Ambiente englobam o aumento do nível de proteção, recuperação e valorização dos ecossistemas bem como o nível de proteção das pessoas e bens face a situações de risco. Esta entidade pretende melhorar o conhecimento e a informação disponibilizada sobre o ambiente, reforçar a participação pública e assegurar o envolvimento de todas as instituições da sociedade portuguesa.

As questões ecológicas ainda não são muito valorizadas, por isso é emergente discutir, investigar e intervir no âmbito do meio ambiente, a fim de encontrar maneiras de reduzir a pegada ecológica mundial e preservar os recursos existentes para as futuras gerações. Como tal, é importante estudar as práticas de RSO, de forma de contribuir para o alargamento do conhecimento sobre as mesmas e melhor entender os seus efeitos.

Existem várias definições e teorias competitivas na literatura que têm contribuído para explicar a RSO. Por exemplo, Davis (1960, p. 70) definiu-a como “as decisões e ações dos empresários tomadas por razões pelo menos parcialmente além do interesse

econômico ou técnico direto da empresa”. Friedman (1970) defende que a RSO é o ato de aumentar os lucros organizacionais. Mais tarde, em 1973, Davis refinou a definição anterior e separou as obrigações económicas, técnicas e legais das responsabilidades sociais dos negócios. Eells e Walton (1974, p. 274) afirmam que “no seu sentido mais amplo, a responsabilidade social corporativa representa uma preocupação com as necessidades e objetivos da sociedade que vai além do meramente económico”. Também Carroll (1979, p. 500) definiu RSO como “as expectativas económicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade tem das organizações em um determinado momento”. Drucker (1984) define a RSO como o veículo que transforma um problema social em oportunidades e benefícios económicos a todos os níveis.

Mais tarde, Carroll (1999) propôs uma nova conceptualização de RSO na qual enfatizou uma distinção entre as dimensões económicas e não económicas, sugerindo que a primeira dimensão se refere ao que o negócio faz por si, em termos de ganhos económicos e financeiros, e a última representa o que a RSO faz pelos restantes stakeholders (i.e., ganhos indiretos). Similarmente, Turker (2009a) tratou a dimensão económica como a razão primordial para a existência de uma organização e não como uma responsabilidade para a sociedade. (Bowen H. R., 2013), definiu a responsabilidade social como o dever de os gestores prosseguirem essas políticas, de tomar essas decisões, ou de guiar essas linhas de ação que são desejáveis em termos de objetivos e valores da sociedade. Davis (2017) aferiu que a responsabilidade social é a relevância dada pela empresa, e a sua resposta, a questões que ultrapassam os requisitos estritamente económicos, técnicos e legais da empresa.

Assim, a RSO é um conceito integrado no contexto social, político, económico e institucional, que faz uma ligação significativa entre a organização e os stakeholders. O conceito de stakeholders é fundamental para a RSO, porque segundo Hansen et al. (2011), a investigação sobre RSO tende a centrar-se nos stakeholders externos e nos resultados, em vez de se focar nos aspetos internos que relacionam a RSO e o desempenho, como por exemplo os colaboradores. Na verdade, a categorização das partes interessadas pode assumir várias perspetivas, dependendo da abordagem, por exemplo, Kakabadse et al. (2005) destacaram as categorizações de stakeholders primários/secundários; voluntários/involuntários; sociais/não sociais; intrínsecos, tradicionais e instrumentais. No entanto, a categorização mais comum é a das partes interessadas internas e externas.

De facto, a perspetiva dos stakeholders é um dos quadros teóricos mais utilizados na literatura para explicar o conceito de RSO (Inácio, 2015). Freeman (1984) definiu stakeholders como “aqueles grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados pela realização dos objetivos da organização”. Tal como mencionado anteriormente, Turker (2009a) um dos investigadores do impacto da RSO nos diferentes stakeholders, realçou a inclusão dos comportamentos corporativos que visam afetar positivamente as partes interessadas e que vão além dos interesses económicos organizacionais.

As práticas internas de RSO referem-se a práticas que estão diretamente relacionadas com o ambiente de trabalho físico e psicológico dos trabalhadores (Turker, 2009). Também se manifesta na preocupação com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (Wojtaszczyk, 2008), na sua formação e participação na empresa (Brammer et al., 2005) na igualdade de oportunidades (Newman & Vries, 2011), bem como na relação trabalho-família (Marchese & Bassham, 2002). Por outro lado, as práticas de RSO externas referem-se a ações encaminhadas à comunidade local, parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG (Al-bdour et al., 2010).

A relação entre a RSO e o Desempenho

De acordo com a Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1972), as pessoas descrevem-se em termos da sua pertença a grupos sociais (nação, organização, afiliações políticas) (Hogg & Abrams, 1988). Estes autores consideram o sucesso/fracasso do grupo como o seu próprio sucesso/fracasso pessoal, ou seja, as características do grupo social a que pertencem (neste caso, a organização) devem estar em congruência com os valores pessoais do trabalhador. Quando isto ocorre é possível criar um vínculo social forte entre o trabalhador e o grupo social a que pertence (Hogg & Abrams, 1988). A teoria também advoga que para se distinguirem dos restantes colaboradores, as pessoas esforçam-se por obter uma identidade social positiva, que poderá ser adquirida quando percecionam a sua organização como uma organização que se distingue positivamente das restantes, por exemplo, através da prática de ações socialmente responsáveis. Isto é, pertencer a uma organização socialmente responsável e poder dar aos trabalhadores uma distinção psicológica positiva em termos de valores e práticas organizacionais (Turker, 2009b).

A literatura considera esta teoria importante para prever o comportamento individual do trabalhador (e.g., Bu et al., 2022; Chattopahyay & George, 2001; Nason et al., 2018). Dutton e Dukerich (1991) mostraram uma forte relação entre o senso de identidade organizacional dos trabalhadores, a imagem corporativa e o seu desempenho. As percepções dos trabalhadores face à organização têm sido identificadas como um preditor significativo nas suas atitudes, comportamento e desempenho (Rupp et al., 2013).

O desempenho na literatura (Jamal, 2011, p. 20) pode ser definido “...pela atividade na qual um colaborador é capaz de cumprir com sucesso a tarefa, estando sujeito às restrições normais dos recursos disponíveis”, ou seja, o desempenho envolve as ações e comportamentos fundamentais para as metas da organização.

Devido às várias mudanças existentes nas dinâmicas de trabalho ao longo do tempo, houve a necessidade de desenvolver categorias de desempenho: (1) o desempenho de tarefa e (2) o desempenho adaptativo. O primeiro tipo de desempenho está relacionado com as tarefas/funções que o trabalhador efetua no seu dia-a-dia. Trata-se da contribuição que o colaborador tem para com o desempenho organizacional, possibilitando um funcionamento mais eficaz nas organizações (Motowidlo & Van Scatter, 1994; (Motowidlo et al., 1997)). Este é caracterizado na maior parte das vezes através das capacidades dos indivíduos, sendo que o desempenho de tarefa abrange um conjunto de requisitos que constituem o que está formalmente descrito e estabelecido pelo empregador (Sonnentag et al., 2008).

O segundo tipo de desempenho diz respeito às atividades que contribuem para a eficácia da organização através do meio social, psicológico e organizacional do trabalho (Borman & Motowidlo, 1997). O desempenho adaptativo define-se como o conjunto de competências essenciais aos colaboradores para que estes sejam capazes para responder de uma forma eficiente às exigências organizacionais a que são expostos (Griffin et al., 2007; Shoss et al., 2012). Assim, este conceito exprime-se através dos comportamentos realizados perante situações de mudança ou através da sua antecipação e que manifestam a existência de níveis elevados de eficiência laboral (Marques-Quinteiro et al., 2018). Atualmente, existe uma grande instabilidade nos ambientes de trabalho, agravando-se a necessidade por parte das organizações de integrarem colaboradores que sejam capazes de adotar comportamentos adaptativos (Pulakos et al., 2000; Park & Park, 2019).

De acordo com a teoria da identidade social (Tajfel, 1972), quando os trabalhadores têm uma percepção positiva acerca da organização a que pertencem, tendem a desenvolver uma identificação também positiva para com a mesma. Esta identificação tem tendência a aumentar a forma como contribuem para a organização, isto é, o seu desempenho (e.g., Bu et al., 2022; Murray et al., 2015). Segundo Turker (2009), ser um membro de uma organização socialmente responsável pode dar aos funcionários a distinção psicológica em termos de valores e práticas organizacionais, contribuindo para aumentar a identificação organizacional, e melhorar o seu desempenho (Zhao et al., 2022). Assim, a RSO ao ajudar os trabalhadores a satisfazer as suas necessidades de distinção e pertença a grupos sociais distintivamente valorizados, contribui para uma melhor relação trabalhador-organização, o que, em última instância, determina o envolvimento e o work engagement dos trabalhadores.

Empiricamente, a RSO tem sido positivamente relacionada ao compromisso organizacional (Turker, 2009; Raza et al., 2021), satisfação no trabalho (Kim et al., 2020; Roeck et al., 2014), comportamentos de cidadania organizacional (Aguinis et al., 2020), retenção (Jones, 2010), intenções de rotatividade (Dhar et al., 2022), intenções de procura de emprego (Gully et al., 2013) e desempenho no trabalho (Karim et al., 2023).

Com base na teoria da identidade social e nas evidências empíricas, definiu-se a seguinte hipótese:

H1: As práticas de responsabilidade social têm uma relação positiva com o desempenho de tarefa e adaptativo.

O papel mediador do Work Engagement

Segundo Selvarasu e Sastry (2014), o desempenho é influenciado pelo nível de engagement, ou seja, um trabalhador com um nível elevado de engagement tende a melhorar o desempenho de forma a favorecer a organização, pois está comprometido com a mesma (Ologbo & Sofian, 2013). Por outro lado, (Kahn, 1990) referiu que o engagement está relacionado com o que a organização faz e promove (e.g., práticas de RSO). Por exemplo, se a organização promove práticas de RSO consistentes com os valores do trabalhador, este tenderá a sentir-se na obrigação de retribuir e dar mais de si – perspetiva da troca social (Blau, 1964).

O work engagement é definido como "... um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado com o trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção" (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Este é um estado afetivo-cognitivo positivo de bem-estar no trabalho, promovendo o envolvimento do trabalhador com a sua função, aumentando a sua absorção no que tem de fazer e aumentando a sua energia e entusiasmo pelo trabalho (Bakker, 2017). O work engagement é composto por três dimensões: vigor, dedicação e absorção. O vigor diz respeito à energia, resistência mental, esforço e persistência ao enfrentar dificuldades por partes dos trabalhadores. A dedicação é demonstrada pelo elevado empenho, entusiasmo e identificação que o trabalhador possui pelas suas funções no trabalho. E por fim, a absorção reflete-se na concentração e imersão total do trabalhador na realização das suas tarefas e atividades profissionais (Wood et al., 2020; Yalabik et al., 2013). Segundo Schaufeli et al. (2001), trabalhadores dedicados são indivíduos ativos, dinâmicos e eficazes que exercem influência sobre os acontecimentos que os afetam diretamente. É através da atitude positiva que os trabalhadores empenhados criam o seu próprio feedback positivo, em termos de reconhecimento e sucesso (Wood et al., 2020).

A teoria da identidade social (Tajfel, 1972) permite compreender de que forma a RSO promove o work engagement. De acordo com a teoria, os trabalhadores tendem a procurar uma distinção social positiva através do sentido de pertença aos vários grupos sociais (neste caso, a organização). Quando sentem pertencer a uma organização com a qual se identificam ou que lhes permite distinguirem-se socialmente de forma positiva a sua identificação com a organização aumenta, e consequentemente, o seu work engagement (Chaudary, 2016). Assim, ser um membro de uma organização socialmente responsável pode dar aos funcionários distinção psicológica em termos de valores e práticas organizacionais (Turker, 2009).

Por exemplo, Dutton e Dukerich (1991) mostraram a existência de uma relação significativa entre o senso de identidade organizacional dos trabalhadores, a imagem corporativa e o seu work engagement. Similarmente, Murray et al. (2015) demonstraram uma associação positiva entre identificação organizacional e o work engagement. Jones (2010) evidenciou que o orgulho de trabalhar para uma organização socialmente responsável tende a aumentar a autoconfiança e a sua autoestima e, como resultado, é

provável que se sintam mais orgulhosos do seu trabalho e o achem ainda mais significativo e, portanto, permaneçam engajados (Hackman & Oldham, 1980).

O work engagement é um recurso pessoal importante que tem sido demonstrado influenciar o desempenho – como é preconizado pelo modelo de exigências e recursos do trabalho (JD-R) (Xanthopoulou et al., 2009). De acordo com a Teoria de Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989), os indivíduos são motivados a atingir, reter, desenvolver e proteger recursos. Desta forma os trabalhadores com níveis mais elevados de recursos geram uma maior probabilidade de apresentar um melhor desempenho (Bakker, 2010). Assim, a RSO ao ajudar os trabalhadores a satisfazer as suas necessidades de distinção e pertença a grupos sociais distintivamente valorizados, contribui para uma melhor relação trabalhador-organização, o que, em última instância, determina o envolvimento e o work engagement dos trabalhadores.

A relação entre RSO, work engagement e desempenho tem sido demonstrada empiricamente. Por exemplo, Ferreira e de Oliveira (2014), mostraram a existência de uma relação positiva e significativa entre a RSO e o work engagement. Em 2016, Yousaf, Ali, Sajjad e Ilyas, analisaram o impacto que a RSO interna tinha no engagement dos colaboradores. Os resultados mostraram que a RSO interna influenciou o work engagement dos colaboradores e percepção positiva da mesma. Por outro lado, o work engagement é um recurso pessoal importante considerado um antecedente do desempenho (Xanthopoulou et al., 2009).

Com base na teoria da identidade social e nas demonstrações empíricas hipotetizou-se o seguinte:

H2: O work engagement media a relação positiva entre as práticas de RSO e o desempenho de tarefa e adaptativo.

O papel moderador do Capital Psicológico

A forma como as práticas de RSO influenciam quer o work engagement, quer o desempenho pode variar de pessoa para pessoa e consoante os seus recursos pessoais. Na perspetiva da teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989), o capital psicológico é um recurso pessoal muito importante, pois molda a forma como as pessoas reagem ao que lhes acontece e ao que as rodeia.

Segundo Luthans et al. (2007), o capital psicológico (CP) é definido como o estado de desenvolvimento psicológico de um indivíduo. As capacidades psicológicas são: a autoeficácia (capacidade da própria pessoa se organizar e executar ações para atingir metas); o otimismo (disposição para ver sempre o lado positivo das situações); a esperança (crença de possível a realização daquilo que se deseja); e a resiliência (capacidade de superar e de recuperar de adversidades). O capital psicológico, também é caracterizado como fator psicológico de positividade, porque reúne as quatro capacidades psicológicas positivas.

De acordo com a teoria da conservação de recursos (Hobfoll, 1989), os recursos pessoais são cruciais para evitar o stress e, por conseguinte, melhorar as atitudes e os comportamentos. A assunção principal da teoria sugere que as pessoas tendem a preservar, conservar e adquirir mais recursos pois estes ajudam na implementação de estratégias de coping ativas para lidar com as exigências do trabalho (Hobfoll et al., 2018) e os micro-eventos diários negativos (Junça-Silva & Caetano, 2023). Para a teoria, o capital psicológico e as suas subdimensões são um recurso fundamental no trabalho (Avey et al., 2009; Grove et al., 2018).

Para o modelo de exigências e recursos no trabalho (Demerouti et al., 2001) o capital psicológico é também um recurso fundamental que atua como moderador da relação entre práticas organizacionais (e.g., RSO) e o work engagement (Grover et al., 2018).

Alguns estudos têm mostrado que o capital psicológico é uma condição que, tanto pode aumentar, como reduzir o impacto de condições (e.g., RSO) ou características do trabalho no desempenho (Luthans, Avolio, et al., 2005, 2007). Tsaui et al., (2019) mostraram que indivíduos em ambientes de trabalho positivos, com níveis mais elevados de capital psicológico tendem a reagir mais favoravelmente ao ambiente de trabalho e, como tal, têm mais comportamentos positivos. Também Karatepe e Karadas (2015) evidenciaram que colaboradores com níveis mais altos de capital psicológico apresentam maior satisfação face às práticas organizacionais e condições de trabalho, porque estão mais integrados, resilientes, esperançosos e otimistas com o seu local de trabalho e tendem a executar as suas funções com mais eficiência. OS colaboradores com maiores níveis de capital psicológico não só estão mais despertos para os fatores negativos que poderão surgir no seu dia-a-dia no trabalho, como mais facilmente conseguem superar os mesmos

(Avey et al., 2010a, b). Outros estudos mostraram que os colaboradores com níveis mais altos de capital psicológico conseguem rentabilizar e usar mais facilmente os recursos do seu trabalho e lidar com as condições de trabalho de forma mais positiva, tendo também níveis maiores de desempenho.

Assim, com base nas evidências empíricas, definiu-se a seguinte hipótese:

H3: O capital psicológico modera a relação entre as práticas de responsabilidade social e o work engagement de tal forma que a relação será mais forte para indivíduos com níveis mais baixos de capital psicológico (versus mais altos).

Segundo (Stajkovic & Luthans, 1998), a confiança ou autoeficácia é a "convicção do indivíduo... sobre as suas capacidades de mobilizar a motivação, os recursos cognitivos e os cursos de ação necessários para executar com sucesso uma tarefa específica dentro de um determinado contexto". A autoeficácia é uma capacidade do capital psicológico positivo que tem sido alvo de investigação onde tem uma significativa relação positiva com o desempenho do trabalhador (Bandura, 1997).

No que diz respeito à esperança, esta capacidade é definida como “um estado motivacional positivo que se baseia num sentido interativo (...)”, entre a execução dos objetivos e o seu planeamento (Snyder et al., 1991). De acordo com Snyder R. (2000), ter esperança engloba um conjunto cognitivo, baseado na definição e cumprimento de metas, encontrando sempre os meios para concretizá-las e permanecer motivado ao longo do processo e concluí-lo com sucesso.

De acordo com Silva (2020), o otimismo associa-se à realização de atribuições positivas sobre o presente e o futuro. Os eventos positivos têm sempre uma causa pessoal e os negativos proveem de causas externas. A capacidade psicológica -otimismo- está associada a um conjunto de resultados organizacionais positivos, como a satisfação, a felicidade e o compromisso.

Apesar de ser um dos pilares da psicologia positiva, a resiliência tem despertado o interesse dos investigadores, pelo facto de ser uma capacidade essencial no ambiente organizacional, tão turbulento como os dias de hoje. A resiliência está relacionada com a

maneira como o indivíduo sobrevive a um trauma e como utiliza as suas competências para desenvolver respostas adaptativas numa determinada situação (Anaut, 2002).

Indivíduos com níveis mais altos de capital psicológico necessitarão menos de influências contextuais e externas (i.e., práticas de RSO) para se sentirem mais engajados com o seu trabalho e contribuirão mais para os resultados da empresa (Junça-Silva et al., 2023). Pessoas fortes psicologicamente, i.e., com capital psicológico mais alto, são menos voláteis às influências externas para se sentirem bem, e terem mais comportamentos positivos; isto acontece, porque estes tipos de pessoas conseguem mais facilmente gerir eventos negativos e adversidades diárias e manterem níveis altos de desempenho, mesmo em dias negativos (Mosteo et al., 2023). Logo, pessoas com níveis mais baixos de capital psicológico serão mais vulneráveis, ou necessitarão mais de se sentir identificados com a sua organização (através das práticas de RSO) para se manterem engajados e conseguirem melhores desempenhos.

Com base no exposto anteriormente, definiu-se a seguinte hipótese.

H4: O capital psicológico modera a relação indireta entre as práticas de responsabilidade social e o (a) desempenho de tarefa e (b) adaptativo, de tal forma que a relação se torna mais forte para níveis mais baixos de capital psicológico (versus mais altos) (ver Figura 1).

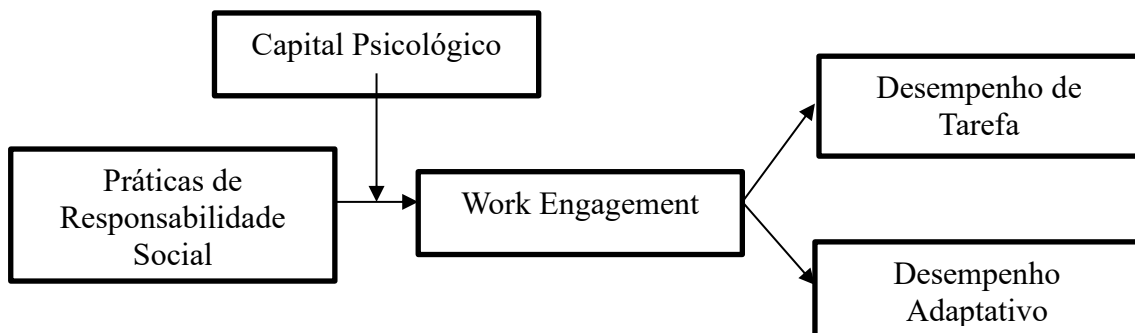


Figura 1 - Modelo de Mediação Moderada entre as Práticas de Responsabilidade Social e o Desempenho através do Work Engagement (mediadora), mas a relação depende do Capital Psicológico (moderadora).

METODOLOGIA

De modo, a testar as hipóteses apresentadas, realizou-se um estudo de carácter correlacional, através do método quantitativo, onde se recorreu a um inquérito por questionário online, aplicado aos jovens trabalhadores.

Amostra

A amostra do estudo foi composta por 304 participantes sendo que 66.4% eram do sexo feminino e 33.6% eram do sexo masculino. A sua média de idades foi 38 anos (DP = 11.14). Em termos de habilitações académicas, 1.3% dos participantes tinha o 2º ciclo do ensino básico; 4.9% detinha o 3º ciclo de ensino básico; 28.9% o Ensino Secundário, 46.4% Licenciatura e por fim 18.4% o Mestrado ou Superior. Em média os participantes tinham um filho(a) (DP= 1.03). Do total de participantes, apenas 17.1% possuía cargo de chefia. Face à situação contratual, 61.2% eram trabalhadores efetivos, 18.4% trabalhadores a prazo e 9.5% trabalhadores independentes. Em média, os participantes trabalhavam há 17 anos naquela organização (DP = 11.53), e trabalhavam, em média, 36 horas por semana (DP= 11.71). Finalmente, a maioria trabalhava em organizações de grande dimensão (com mais de 50 trabalhadores; 38.9%), seguido daqueles que trabalhavam em pequenas organizações (até nove trabalhadores; 22.7%) e, por fim, 18.4% indicou trabalhar numa organização de média dimensão (entre 10 a 49 trabalhadores).

Procedimento

O questionário foi elaborado na plataforma Google Forms e de seguida, divulgado online nas redes sociais e enviado através do correio eletrónico entre novembro de 2022 e março de 2023. Como se usaram as redes sociais para partilhar o questionário, não foi possível calcular a taxa de respostas.

A metodologia de amostragem seguiu num processo não probabilístico, por conveniência, e snowball (bola de neve). Isto é, uma técnica de amostragem que permite que os participantes, convidem novos inquiridos da sua rede de contactos para responderem ao questionário. Este incluía uma parte introdutória em que era solicitado aos participantes que respondessem a um estudo sobre a influência da responsabilidade social

organizacional assegurando a confidencialidade e o anonimato dos dados, a todos os inquiridos. Em seguida, apresentou-se uma secção sociodemográfica e á posteriori apresentou-se as escalas de medida com o propósito de avaliar as variáveis em estudo.

Instrumentos de medida

Capital psicológico. O capital psicológico foi medido com a versão reduzida do Psychological Capital Questionnaire de Luthans, Youssef e Avolio (2007) adaptada e traduzida por Antunes e colaboradores (2017). Esta escala contém doze itens que medem as quatro dimensões: autoeficácia (três itens; e.g. “sinto confiança a representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão”); esperança (quatro itens; e.g. “se sentir que estou bloqueado no trabalho, penso em muitas formas de solucionar”); resiliência (três itens; e.g. “habitualmente lido com as questões stressantes com facilidade”); otimismo (dois itens; e.g. “vejo sempre o lado bom das coisas sobre o meu trabalho”. Os participantes respondiam numa escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos (1 “discordo totalmente” - 5 “concordo totalmente”). Em relação à consistência interna a escala apresentou um alfa de cronbach de 0.94.

Práticas de RSO. Para avaliar a perceção dos inquiridos sobre as práticas de responsabilidade social, utilizou-se a Corporate social responsibility Scale (Turker, 2009) a qual tem como base a categorização de stakeholders (Turker 2009b). I.e., os dezoito itens são subdivididos pelas seguintes dimensões: RSO para a sociedade (e.g. “A nossa empresa contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade.”); com os colaboradores (e.g. “A gestão da nossa empresa preocupa-se principalmente com as necessidades e desejos dos trabalhadores.”); clientes (e.g. “A satisfação do cliente é muito importante para a nossa empresa.”); governamentais (e.g. “A nossa empresa paga sempre os seus impostos numa base regular e contínua.”); e gerais (e.g. “A nossa empresa participa em atividades que têm como objetivo proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente.”). Os participantes respondiam numa escala de resposta do tipo Likert de cinco pontos (1 “discordo totalmente” - 5 “concordo totalmente”). No que diz respeito, à consistência interna a escala evidenciou um alfa de cronbach de 0.94.

Desempenho adaptativo. O desempenho adaptativo foi avaliado através de quatro itens da Individual Adaptive Performance Scale (Griffin et al., 2007; e.g. “Tenho lidado bem com mudanças na forma como devo realizar as minhas tarefas principais.”; “Tenho

desenvolvido novas maneiras de realizar as tarefas principais da minha função.”. Os itens foram respondidos através de uma escala do tipo Likert de cinco pontos (1 “discordo totalmente”; 5 “concordo totalmente”). Relativamente à consistência interna a escala apresentou um alfa de cronbach de 0.90.

Desempenho de tarefa. A percepção do desempenho da tarefa foi avaliada através da Individual Work performance Questionnaire, desenvolvida por Koopmans e colaboradores (2012). Foram utilizados três itens (e.g. “Eu procuro manter os meus conhecimentos do trabalho em dia.”; “Eu consigo planear o meu trabalho de forma a estar feito a tempo.”). As respostas foram dadas através de uma escala de Likert de cinco pontos onde 1 correspondia a “discordo totalmente” e 5 a “concordo totalmente”. A consistência interna foi 0.81.

Work engagement. Por fim, no que respeita, ao work engagement este foi medido através da escala Ultra Short Scale for Work Engagement (Schaufeli et al., 2018) adaptada para português por Chambel, Castanheira e Sobral (2014). Foram utilizados três itens (e.g. “Tenho-me sentido cheio(a) de energia no meu trabalho.”; “Tenho-me sentido estusiasmado(a) com o meu trabalho.”). Os itens foram respondidos através de uma escala do tipo Likert de cinco pontos que variou entre 1 (“nunca”) e 5 (“sempre”). No que diz respeito à consistência interna, a escala apresentou um alfa de cronbach de 0.93.

Variáveis de controlo. Usou-se o sexo e a idade como variáveis de controlo, pois alguns estudos têm mostrado que ambas as variáveis têm efeito significativo no work engagement e no desempenho (Junça-Silva & Caetano, 2023).

Análise de Dados

Primeiro foram analisadas as consistências internas e as análises descritivas das variáveis em estudo, bem como as suas correlações.

Posteriormente, para testar a hipótese 1, conduziram-se análises de regressão linear. Para se testar a hipótese 2, usou-se o modelo 4 da macro PROCESS no SPSS (Hayes, 2018). Esta macro é particularmente relevante para estimar efeitos indiretos pois usa o método de bootstrapping (5000 vezes) que permite a obtenção de intervalos de confiança (IC). Para testar a hipótese 3 usou-se o modelo 1 e para testar a hipótese 4, ou seja, a mediação moderada, usou-se o modelo 7 do PROCESS (Hayes, 2018). Os produtos (moderações)

foram centrados no seu valor médio, e recorreu-se ao método de bootstrapping (5000 vezes) para se obterem os intervalos de confiança.

RESULTADOS

Análise da normalidade das variáveis

Para garantir a qualidade dos dados e também da sua confiabilidade realizaram-se várias análises preliminares, procurou-se saber se existiam outliers. Foi realizada uma análise fatorial para cada construto e calculada a consistência interna dos respetivos itens.

Para além disso, foi avaliada a normalidade de cada variável e observados os seus respetivos histogramas. Segundo Kline (2011) é possível analisar os desvios em relação à distribuição normal de múltiplas variáveis se os seguintes critérios forem cumpridos: (1) os valores médios não se aproximam demasiado dos valores mínimos e máximos, (2) os valores de assimetria (skewness) são inferiores a 3, e os índices de achatamento (kurtosis) não excedem o 5. Assim sendo, concluímos que nenhuma variável apresenta desvios grosseiros à distribuição normal.

Análise fatorial confirmatória

Primeiro, realizamos uma análise fatorial confirmatória (AFC) para testar se as variáveis eram empiricamente distintas. Consideraram-se diversos índices de ajustamento do modelo para verificar a sua adequabilidade aos dados. Um modelo é considerado aceitável se a raiz quadrada média da aproximação (RMSEA) for < 0.06 , o índice de ajuste comparativo (CFI) > 0.90 , o índice Tucker-Lewis (TLI) > 0.90 e a raiz quadrada média residual padrão (SRMR) < 0.08 (Hu & Bentler, 1999). Além disso, ter três a quatro dos índices de ajustamento parece ser evidência suficiente para verificar o ajustamento do modelo (Hair et al., 2010). O resultado revelou que o modelo de medição de cinco fatores (práticas de responsabilidade social, work engagement, desempenho de tarefa e adaptativo, e capital psicológico) teve o melhor ajustamento aos dados ($\chi^2/df = 4.29$, $p < 0.01$, RMSEA = 0.07, CFI = 0.98, TLI=0.98, SRMR=0.08). Comparámos também com os índices de outros modelos alternativos. O modelo de quatro fatores (combinou desempenho de tarefa e adaptativo em um único fator latente, juntamente com as práticas de responsabilidade social, work engagement, e capital psicológico; $\chi^2/df = 4.48$, $p <$

0.01, RMSEA=0.11, CFI=0.98, TLI=0.98, SRMR=0.09), o modelo de três fatores (combinou desempenho de tarefa e adaptativo em um fator latente juntamente com as práticas de responsabilidade social em outro fator latente, e o work engagement juntamente com o capital psicológico noutro fator latente) ($\chi^2/df = 7.99$, $p < 0.01$, RMSEA=0.15, CFI=0.96, TLI=0.96, SRMR=0.12). Também se verificou o ajustamento de um modelo que combinou todas as cinco variáveis em um único fator latente. Comparando o resultado da estatística de ajustamento do modelo de fator único com o modelo proposto, obteve-se um ajustamento insuficiente ($\chi^2/df = 16.33$, $p < 0.01$, RMSEA = 0.30, CFI = 0.87, TLI = 0.86 e SRMR = 0.24). Este resultado indicou ainda que o enviesamento do método comum não apresentou uma ameaça significativa neste estudo.

Estatística descritiva

A tabela 1 apresenta a estatística descritiva, juntamente com as correlações e os índices de consistência interna das variáveis em estudo. Como esperado, todas as variáveis apresentaram correlações significativas entre si e na direção esperada.

Tabela 1 - Médias, desvio-padrão, correlações e índices de consistência interna das variáveis.

Variável	M	DP	1	2	3	4	5	6
1. Práticas de RS	3.51 ¹	0.82	(0.94)					
2. Work engagement	3.59 ¹	0.97	0.50**	(0.93)				
3. Desempenho tarefa	3.85 ¹	0.88	0.19**	0.24**	(0.81)			
4. Desempenho adaptativo	3.84 ¹	0.84	0.32**	0.50**	0.70**	(0.90)		
5. Capital psicológico	3.63 ¹	0.81	0.30**	0.47**	0.53**	0.71**	(0.94)	
6. Idade	38.76	11.14	0.02	0.14*	0.00	0.03	0.13*	
7. Sexo ²	-	-	-0.07	-0.05	-0.05	-0.10	-	-
							0.13*	0.04

Nota. N = 304; * $p < 0.05$ ** $p < 0.001$.

¹Escala de 1 a 5. Os alfas de Cronbach estão entre parêntesis.

²Sexo: 0 - masculino; 1 - feminino.

Teste de hipóteses

Ao realizar a análise dos dados, confirmou-se que todos os pressupostos da regressão linear múltipla foram verificados: a regressão linear nos coeficientes, está corretamente específica e tem uma componente residual; o valor esperado dos resíduos é zero $E(\epsilon_i)=0$; as variáveis preditoras são não correlacionadas com os resíduos: $Cov(\epsilon_i, X)=0$; existe ausência de correlação entre os resíduos: $Cov(\epsilon_i, \epsilon_j)=0, i \neq j$; a variância dos resíduos é constante: $Var(\epsilon_i)=\sigma^2$ (homocedasticidade); a normalidade dos resíduos: $\epsilon_i \cap N(0, \sigma^2)$; e existência de níveis de correlação baixos (aceitáveis) entre as variáveis independentes (multicolinearidade).

Hipótese 1

A hipótese 1 pressupunha que as práticas de responsabilidade social tinham uma relação, positiva e significativa, com o desempenho de tarefa e adaptativo. Os resultados das duas regressões lineares mostraram uma relação direta estatisticamente significativa entre as práticas de responsabilidade social e o desempenho de tarefa ($b = 0.20, t_{(1,302)} = 3.33, p < 0.001$; $F_{(1,302)} = 11.11, p < 0.001$ com $R^2 = 0.03$) e adaptativo ($b = 0.33, t_{(1,302)} = 5.81, p < 0.001$; $F_{(1,302)} = 33.73, p < 0.001$ com $R^2 = 0.10$). Os coeficientes obtidos, significam que quando ocorreu o aumento de 1 unidade da variável das práticas de responsabilidade social, o desempenho de tarefa e adaptativo tenderam a aumentar 20% e 33%, respetivamente. Ou seja, existe suporte estatístico para afirmar que, nesta análise, as práticas de responsabilidade social influenciavam, significativamente, o desempenho de tarefa e adaptativo. Logo, as hipóteses 1a e 1b receberam suporte dos dados.

Hipótese 2

Para testar a hipótese 2, conduziram-se duas análises de mediação (modelo 4) através da macro PROCESS no SPSS (Hayes, 2018). A mediação é significativa quando a variável preditora (X = práticas de responsabilidade social) influencia a variável critério (Y = desempenho de tarefa e adaptativo) através da variável mediadora (M = work engagement). O efeito total de X em Y representa o efeito total (c). O efeito direto de X em Y depois de se adicionar a variável mediadora (M) é c' . O efeito de X em M é o efeito a , e o efeito de M em Y (controlando o efeito de X) é o efeito b . O efeito indireto entre Y e X é definido como o efeito ab . Na maioria dos casos, o efeito indireto (ab) representa a diferença entre c e c' e, como tal, o efeito total (c) pode ser obtido como o somatório de

c' e de ab. Por norma, temos uma mediação parcial, quando o valor efeito indireto (ab) é menor que o valor do efeito total (c) com o mesmo sinal.

A hipótese 2 previa que a relação entre as práticas de responsabilidade social e o desempenho (a) de tarefa e (b) adaptativo fosse mediada pelo work engagement. De acordo com os resultados, o efeito indireto das práticas de responsabilidade social no desempenho de tarefa através do work engagement foi 0.11, com um IC 95% [0.03, 0.19] que não incluiu zero, indicando, como tal, um efeito indireto estatisticamente significativo. O modelo explicou 4% ($R^2=0.04$, $p < 0.01$) da variância do desempenho de tarefa. As relações entre as práticas de responsabilidade social e o work engagement (a; $B = 0.59$, $p < 0.001$) e entre este e o desempenho de tarefa (b; $B = 0.18$, $p < 0.001$) foram significativas. O efeito total (c; $B = 0.20$, $p < 0.01$) entre as práticas de responsabilidade social e o desempenho de tarefa também foi significativo. Após a introdução do work engagement, o efeito das práticas de responsabilidade social no desempenho de tarefa deixou de ser estatisticamente significativo (c'; $B = 0.09$, $p > 0.05$), revelando ser uma mediação total. Como tal, a hipótese 2a foi suportada pelos dados.

No que diz respeito à hipótese 2b (desempenho adaptativo), os resultados mostraram um efeito indireto estatisticamente significativo ($B=0.23$, IC 95% [0.16, 0.31]). O modelo explicou 11% ($R^2=0.11$, $p < 0.001$) da variância do desempenho adaptativo. As relações entre as práticas de responsabilidade social e o work engagement (a; $B = 0.59$, $p < 0.001$) e entre este e o desempenho adaptativo (b; $B = 0.39$, $p < 0.001$) foram significativas. O efeito total (c; $B = 0.32$, $p < 0.001$) entre as práticas de responsabilidade social e o desempenho adaptativo também foi significativo. Após a introdução do work engagement na equação, o efeito das práticas de responsabilidade social no desempenho adaptativo deixou de ser estatisticamente significativo (c'; $B = 0.09$, $p > 0.05$), revelando ser uma mediação total. Assim, a hipótese 2b também recebeu suporte dos dados (ver tabela 2).

Tabela 2 - Teste de hipóteses: resultados dos efeitos indiretos face ao desempenho.

	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3	
	Work engagement		Desempenho de tarefa		Desempenho adaptativo	
	B	SE	b	SE	B	SE
Intercept	1.09***	0.28	2.99***	0.29	2.33***	0.25
Práticas de RS	0.59***	0.06	0.09	0.07	0.09	0.06

Work engagement	-	-	0.18**	0.06	0.39***	0.05
Sexo ^a	-0.01*	0.00	-0.07	0.10	-0.13	0.09
Idade	0.01	0.10	-0.00	0.00	-0.00	0.00
F	35.89***		5.39***		26.15***	
R ²	0.26		0.07		0.26	
Df	3, 300		4, 299		4, 299	
Efeito direto ^b	0.59***	0.06	0.09	0.07	0.09	0.06
Efeito indireto ^c (work engagement)			0.11	0.04	0.23**	0.04
IC 95% efeito indireto			0.03	0.19	0.16	0.31

n = 304. Coeficientes de regressão não estandardizados. IC= Intervalo de confiança.

^a 0 = masculino, 2 = feminino.

^b Efeito direto das práticas de responsabilidade social sobre o work engagement e no desempenho de tarefa e adaptativo.

^c Efeito indireto das práticas de responsabilidade social no desempenho de tarefa e adaptativo através do work engagement.

* p<0.05. ** p<0.01. *** p<0.001.

Hipótese 3

A hipótese 3 pressupunha que o capital psicológico moderasse a relação entre as práticas de responsabilidade social e o work engagement. Para testar a hipótese usou-se o modelo 1 do PROCESS (Hayes, 2018). Os resultados revelaram um efeito de interação significativo entre as práticas de responsabilidade social e o capital psicológico ($B = -0.21$, $SE = 0.06$, $\Delta R^2 = 0.03$, $F_{(1, 298)} = 12.94$, $p > 0.001$). Logo, a hipótese 3 recebeu suporte dos dados.

Hipótese 4

A hipótese 4 esperava que o efeito indireto das práticas de responsabilidade social sobre o desempenho (a) de tarefa e (b) adaptativo através do work engagement seria dependente da moderação do capital psicológico, de tal forma que este seria mais forte para indivíduos com níveis mais baixos de capital psicológico. Para testar esta hipótese, a moderação do modelo de mediação recorreu-se ao modelo 7 do PROCESS.

No que diz respeito à hipótese 4a (desempenho de tarefa). Os resultados revelaram que o índice associado à moderação da mediação foi estatisticamente significativo ($B = -0.04$, IC 95% [-0.08, -0.01] (ver tabela 3).

Tabela 3 - Modelo de mediação moderada (desempenho de tarefa).

	Work engagement	Desempenho de tarefa
Práticas de RS	0.45***, $R^2 = 0.39$	0.09, $R^2 = 0.07$
Work engagement	-	0.18***
Capital Psicológico	0.41***	-
Práticas de RS * Capital psicológico	-0.21***	-
Sexo ^a	0.02	-0.07
Idade	0.01	-0.00
$R^2 = 0.39$ $F_{(5, 298)} = 38.69$, $p < 0.001$, $\Delta R^2 = 0.03$, $F_{(1, 298)} = 12.93$, $p < 0.001$		

n = 304. Coeficientes de regressão não estandardizados. IC= Intervalo de confiança.

^a 0 = masculino, 2 = feminino.

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

A interação significativa indicou que o efeito indireto variou consoante os diferentes níveis da variável moderadora, neste caso, o capital psicológico. Analisando os simple slopes, como sugerido por (Dawson & Richter, 2006), concluiu-se que o efeito indireto foi significativo e mais forte quando o capital psicológico apresentou níveis mais baixos (- 1 SD: $B = 0.11$, $SE = 0.04$, $p < 0.01$, IC 95% [0.03, 0.20]) e foi perdendo força à medida que o capital psicológico foi aumentando (M: $B = 0.08$, $SE = 0.03$, $p > 0.01$, IC 95% [0.02, 0.14]; + 1SD: $B = 0.05$, $SE = 0.02$, $p < 0.01$, IC 95% [0.01, 0.10]) (ver figura 3). Assim, a hipótese 4 foi suportada pelos dados.

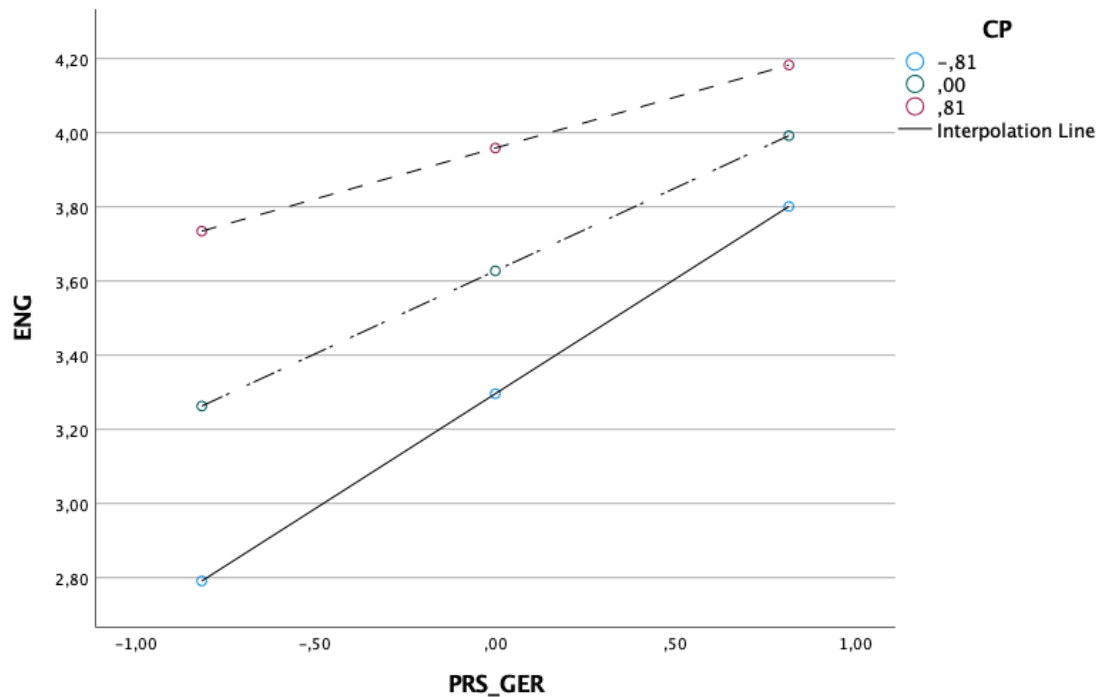


Figura 2 - Interação entre práticas de responsabilidade social e capital psicológico (modelo de mediação moderada face ao desempenho de tarefa).

No que diz respeito à hipótese 4b (desempenho adaptativo), os resultados revelaram que o índice associado à moderação da mediação foi estatisticamente significativo ($B = -0.08$, IC 95% $[-0.14, -0.04]$) (ver tabela 4).

Tabela 4 - Modelo de mediação moderada (desempenho adaptativo).

	Work engagement	Desempenho adaptativo
Práticas de RS	0.45***, $R^2 = 0.39$	0.09, $R^2 = 0.26^{**}$
Work engagement	-	0.39***
Capital psicológico	0.41***	-
Práticas de RS * Capital psicológico	-0.21***	-
Sexo ^a	0.02	-0.13
Idade	0.01	-0.00
$R^2 = 0.39$ $F_{(5, 298)} = 38.69$, $p < 0.001$, $\Delta R^2 = 0.03$, $F_{(1, 298)} = 12.93$, $p < 0.001$		

n = 304. Coeficientes de regressão não estandardizados. IC= Intervalo de confiança.

^a 0 = masculino, 2 = feminino.

* $p < 0.05$. ** $p < 0.01$. *** $p < 0.001$.

Analisando os simple slopes, concluiu-se que o efeito indireto foi significativo e mais forte quando o capital psicológico apresentou níveis mais baixos (- 1 SD: $B = 0.24$, $SE = 0.04$, $p < 0.01$, IC 95% $[0.17, 0.33]$) e foi perdendo força à medida que o capital

psicológico foi aumentando (M: $B = 0.18$, $SE = 0.03$, $p > 0.01$, IC 95% [0.12, 0.24]; + 1SD: $B = 0.11$, $SE = 0.03$, $p < 0.01$, IC 95% [0.05, 0.17]) (ver figura 3). Assim, a h4b também foi suportada pelos dados.

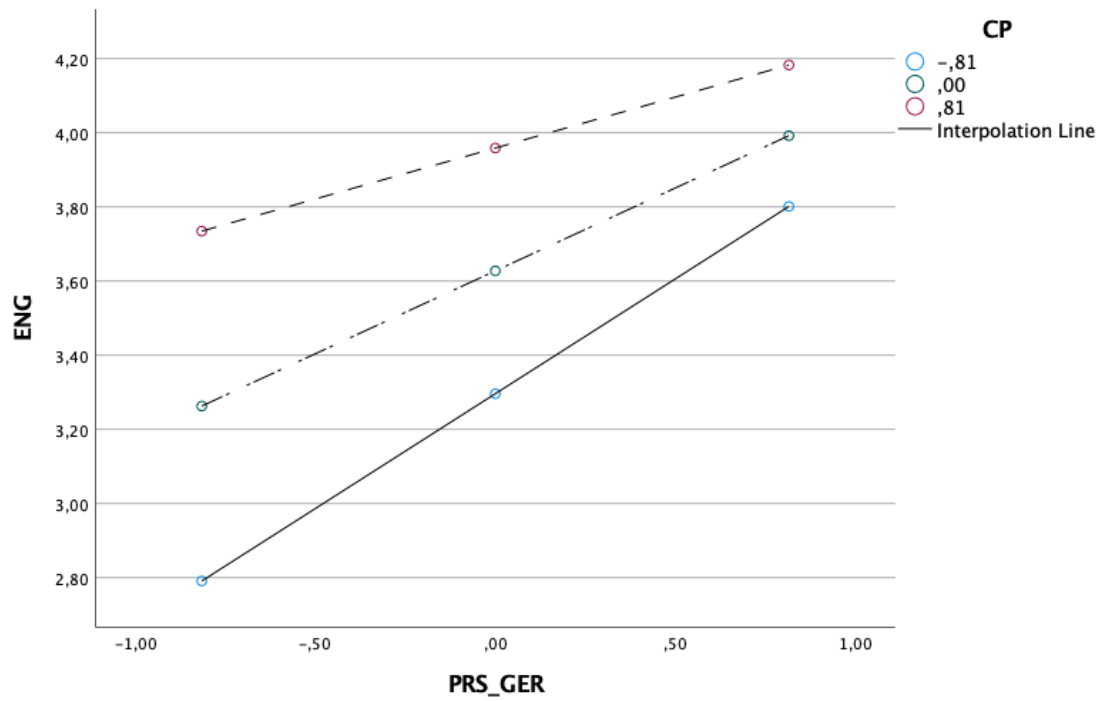


Figura 3- Interação entre práticas de responsabilidade social e capital psicológico (modelo de mediação moderada face ao desempenho adaptativo).

DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Esta investigação baseia-se na teoria da identidade social para analisar o papel mediador do work engagement na relação entre as práticas de RSO e o desempenho de tarefa e adaptativo, e testa o papel moderador do capital psicológico nesta relação.

Os resultados obtidos revelam a existência de uma relação positiva entre as práticas de RSO e o desempenho de tarefa e adaptativo. Isto é, quanto mais práticas de RSO, maior tende a ser o desempenho do colaborador (Motowidlo & Van Scatter, 1994; Motowidlo et al., 1997) e eficiente (Griffin et al., 2007; Shoss et al., 2012). Assim, as práticas de RSO não apenas melhoram a atratividade da organização para os stakeholders externos, como também contribuem para um melhor funcionamento interno (Zhao et al., 2022).

Os resultados mostram também que o work engagement medeia a relação positiva entre as práticas de RSO e o desempenho de tarefa e adaptativo. Estes resultados demonstram que as práticas de RSO contribuem para tornar os colaboradores mais focados e entusiasmados no trabalho e com mais energia para o realizar (maior work engagement) e, isso, por sua vez, melhora o seu desempenho de tarefa e adaptativo. A Teoria da Identidade Social (Tajfel, 1972) explica os resultados obtidos; ou seja, as práticas de RSO contribuem para que os colaboradores construam uma identidade positiva, aumentando a sua identificação com a organização e, por conseguinte, o seu work engagement que, por sua vez, se traduz em resultados positivos (maior desempenho; Karim et al., 2023).

No entanto, a relação indireta entre as práticas de RSO e o desempenho através do work engagement é moderada pelo capital psicológico, de tal forma que a relação se torna mais forte para colaboradores com níveis mais baixos de capital psicológico (versus níveis mais altos). Ou seja, colaboradores com níveis baixos de capital psicológico são mais dependentes de fatores contextuais, como as práticas de RSO, para se sentirem mais engajados com o seu trabalho e, por conseguinte, demonstrarem mais comportamentos de desempenho adaptativo e de tarefa (Mosteo et al., 2023). Por outro lado, os colaboradores com níveis mais elevados não precisam de fatores contextuais para se esforçarem e obterem maior nível de desempenho pois, como se pode verificar, os níveis de desempenho são sempre mais elevados, quer a empresa tenha mais ou menos práticas de RSO.

Em suma, quanto mais práticas de RSO as organizações implementarem, maior será o work engagement e o desempenho dos colaboradores (Grover et al., 2018). No entanto, os indivíduos com capital psicológico mais baixo precisam ainda mais de verem e perceberem estas práticas na sua organização para se sentirem conectados à mesma, e ao mesmo tempo, assegurarem o seu desempenho.

Limitações e Investigações Futuras

A presente investigação apresenta algumas limitações. Primeiramente, salienta-se o tamanho reduzido da amostra (N=304) o que, poderá ter influência ao nível da generalização para a população. Segundo, a utilização de medidas de auto - reporte e o design cross-sectional podem ter levado ao enviesamento do método comum (MacKenzie & Podsakoff, 2012). Contudo, as análises fatoriais permitem constatar que o enviesamento do método comum não foi um problema significativo neste estudo. Também há que realçar que a recolha dos dados foi realizada sem nenhum critério de inclusão ou exclusão de participantes; porém seria interessante replicar o estudo, fazendo a distinção das empresas por setores de atividade.

Em terceiro lugar, o facto de um dos critérios de inclusão de capacidades psicológicas positivas no modelo do capital psicológico se tratar de estados psicológicos e não de traços de personalidade, considera-se que poderão existir flutuações ao longo do tempo. Isto significa que os aumentos ou diminuições nos níveis de capital psicológico dos inquiridos em função das condições e do contexto existente no momento da avaliação poderão enviesar os resultados. De modo, a colmatar esta limitação, sugere-se que em futuros estudos, haja a preocupação de recolher os níveis de capital psicológico dos indivíduos em diferentes momentos ao longo do tempo, por exemplo, através de um estudo diário.

Considera-se que a criação de uma aplicação digital com o objetivo de concretizar, sensibilizar e implementar práticas de RSO nas empresas seria uma boa ferramenta para poderem ter a perceção do que está a ser feito em todas as organizações de Portugal. Com esta aplicação seria possível observar diversas práticas de RSO e, desta forma, permitir a existência de um aumento no compromisso dos colaboradores para com os seus próprios objetivos profissionais e consequentemente o sucesso organizacional. Logo a construção e dinamização desta aplicação seria de grande valor, gerando uma capacitação não apenas

a nível organizacional, mas envolvendo toda a sociedade portuguesa, levando a incrementação de práticas e medidas para alcançar as metas sustentáveis.

Por fim, investigações futuras deveriam identificar as práticas de responsabilidade social organizacional aplicadas em todo o país, a fim de redigir um manual de boas práticas acessíveis a todos.

Implicações Práticas

Os dados obtidos nesta investigação poderão ter implicações para as organizações. Note-se, que este trabalho demonstra a importância que as práticas de RSO têm no desempenho através do work engagement, sendo o capital psicológico uma condição importantíssima nesta relação. Apesar das limitações descritas precedentemente, o presente estudo contribui para a crescente literatura sobre a responsabilidade social organizacional, fornecendo suporte para um melhor desempenho nas organizações.

As implicações práticas do presente estudo poderão auxiliar as organizações na criação e implementação das práticas de RSO para agir em prol do ambiente e da sociedade, e consequentemente, melhorar os seus resultados. Implementar práticas de RSO faz com que haja um aumento de work engagement e do desempenho de cada colaborador.

Este estudo evidencia ainda que os gestores de recursos humanos devem considerar o capital psicológico de um candidato durante o processo de recrutamento e seleção (Rehman et al., 2017). Isto porque aqueles que possuem um maior capital psicológico não necessitam tanto de fatores contextuais (i.e., RSO) para se esforçarem e apresentarem elevados níveis de desempenho. Colaboradores com elevados níveis de capital psicológico são mais confiantes nas suas capacidades e lidam de uma forma mais eficaz e eficiente perante qualquer situação exposta. Ao passo que indivíduos que apresentem baixos níveis de capital psicológico necessitam de ter ações concretas e bem estruturadas, a fim de estarem mais envolvidos e conseguirem melhor desempenho dentro da organização. Neste sentido, torna-se relevante investir neste recurso (capital psicológico), enquanto fonte de vantagem competitiva para as empresas, de modo a aumentar as capacidades positivas, tais como, o otimismo, resiliência, autoeficácia e esperança, resultando assim num melhor desempenho e envolvimento organizacional (Luthans, 2002) e em atitudes esperadas e autónomas por parte dos trabalhadores (Avey et al, 2011).

Em suma, é necessário que as empresas sejam capazes de agir de uma forma proativa e sustentável, fomentando e implementando boas práticas diárias de RSO dentro da sua organização, como por exemplo: processos de reciclagem; redução do consumo de energia; proibição de utilização de copos, garrafas e palhinhas de plástico; redução e monitorização de impressões; e, organizar workshops e palestras de sensibilização para fortificar a consciência e o comportamento ambiental.

Na perspetiva da construção de um futuro mais sustentável, o ambiente é uma questão indispensável. As políticas ambientais, ainda que recentemente propostas, figuram um dos aspetos mais regularizados das sociedades contemporâneas. As políticas ambientais são um conjunto de ações e práticas tomadas por governos, com o objetivo de preservar o meio ambiente e promover o desenvolvimento sustentável do planeta Terra. As empresas bem como os cidadãos/consumidores devem seguir as políticas ambientais, a fim de minimizar os impactos ambientais criados pelo crescimento económico e urbano.

Estas ações são de grande importância para garantir a sustentabilidade e a prevenção dos vários ecossistemas existentes, colmatando o aquecimento global, as alterações climáticas e os diversos tipos de poluição de modo a preservar e salvaguardar uma qualidade de vida adequada e sustentável.

Conclusão

Conclui-se que a RSO tem um impacto no work engagement que, por sua vez, influencia o desempenho. Contudo, a relação anteriormente mencionada, depende dos níveis de capital psicológico, na medida em que os níveis mais baixos tornam a relação mais forte. Também se verifica que os indivíduos com níveis altos de capital psicológico tendem a não ser tão dependentes de fatores contextuais (i.e. RSO), ao passo que pessoas com níveis mais baixos de capital psicológico serão mais voláteis à influência das práticas de RSO no desempenho através do work engagement.

BIBLIOGRAFIA

- Aguinis, H., Villamor, I., & Gabriel, K. (2020). Understanding employee responses to COVID-19: a behavioral corporate social responsibility perspective. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 421-438.
- Al-bdour , A., Nasruddin, E., & Keng Lin, S. (2010). The relationship between internal corporate social responsibility and organizational commitment within the banking sector in Jordan. *International Journal of Human and Social Sciences*, 5(14).
- Albdour, A., & Altarawneh, I. (2012). Corporate social responsibility and employee engagement in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 89.
- Ambiente, A. A., Lacasta , N., Machado, J. P., Perez, A. T., & Carrola, A. C. (2021). APA- Agência Portuguesa do Ambiente. Quem somos e o que fazemos - MISSÃO: <https://apambiente.pt/apa/quem-somos-e-o-que-fazemos>
- Anaut, M. (2002). A Resiliência - Ultrapassar os traumatismos. Climepsi Editores. <https://doi.org/9789727961436>
- Antunes, A., Caetano, A., & Pina e Cunha, M. (2017). Reliability and construct validity of the Portuguese version of the Psychological Capital Questionnaire. *Psychological reports*, 120(3), 520-536.
- Avey, J., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human resource management*, 48(5), pp. 677-693.
- Avey, J., Luthans, F., & Youssef, C. (2010a). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *J. Manage*, 36(2), pp. 430–452.
- Avey, J., Luthans, F., Smith, R., & Palmer, N. (2010b). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *J. Occup. Health Psychol*, 15(1), pp. 17–28.
- Avey, J., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Azim, M. (2016). Responsabilidade Social Corporativa e comportamento do funcionário: papel mediador do compromisso organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(60), 207-225.
- Bakker, A. (2010). Engagement and “ job crafting ”: engaged employees create their own great place to work. *Nation University of Singapore*, 229–244.
- Bakker, A. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement, 46(2), pp. 67–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>

- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), pp. 661-689.
- Bakker, B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relation*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, pp. 99–109. https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Bowen, H. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/1609382064>, 9781609382063
- Bowen, H. R. (2013). *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press. <https://doi.org/1609382064>, 9781609382063
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2005). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, pp. 1701–1719.
- Bu, X., Jacob, C., Heesup, H., Ubaldo, C., Hernández-Perlines, F., & Ariza-Monte, A. (2022). Proposing Employee Level CSR as an Enabler for Economic Performance: The Role of Work Engagement and Quality of Work-Life. *Sustainability*, 14, 1354.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), pp. 268-295.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Social Performance. *The Academy of Management Review*, 4, pp. 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Chambel, M., Castanheira, F., & Sobral, F. (2014). Temporary agency versus permanente workers: a multigroup analysis of human resource management, work Engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, pp. 1-25.
- Chattopahyay, P., & George, E. (2001). Examining the effects of work externalization through the lens of social identity theory. *Journal of applied psychology*, 86(4), 781.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70.
- Davis, K. (1973). The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.

- Davis, K. (2017). Academy of Management Journal. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities, 16(2), pp. 312-322. <https://doi.org/10.5465/255331>
- Dawson, J., & Richter, A. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. Journal of Applied Psychology, 91(4), 917.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499–512.
- Dhar, B., Harymawan, I., & Sarkar, S. (2022). Impact of corporate social responsibility on financial expert CEOs' turnover in heavily polluting companies in Bangladesh. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 29(3), 701-711.
- Drucker, P. (1984). The New Meaning of Corporate Social Responsibility. 26(2), pp. 53-63.
- Dutton, J., & Dukerich, J. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. Academy of Management Journal, 34(3), 517-554.
- Eells, R., & Walton, C. (1974). (Irwin, Ed.) Conceptual Foundations of Business, p. 274.
- eportugal. (2023). Promover a Responsabilidade Social. eportugal.gov.pt - o seu portal de serviços públicos: <https://eportugal.gov.pt/inicio/espaco-empresa/guia-a-a-z/cid-0-faseneg-1-promover-a-responsabilidade-social>
- Ferreira, P., & Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? Journal of Workplace Learning, 26(3/4), 232–247.
- Freeman, R. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 17.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts, 50(2), pp. 327–347. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>.
- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. Academy of Management Journal, 50(2), pp. 327–347. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>
- Grover, S., Teo, S., Pick, D., Roche, M., & Newton, C. (2018). Psychological capital as a personal resource in the JD-R model. Personnel Review.
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). Work Redesign. Reading, MA: Addison- Wesley.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2010). Multivariate Data Analysis. Prentice Hall, Upper Saddle River.

- Hansen, D., Dunford, B., Boss, A., Boss, R., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: a cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.
- Hayes, A. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), pp. 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual 29 Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hogg, M., & Abrams, D. (1988). *Social Identifications: A Social Psychology of Intergroup Relations and Group Processes*. London: Routledge.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, pp. 1-55.
- Inácio, E. d. (2015). *Empreendedorismo social e responsabilidade social das organizações: a parceria cases / everything is new*. Dissertação de Mestrado, Lisboa: ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/10961>
- Jamal, M. (2011). Job Stress, Job Performance and Organizational Commitment in a Multinational Company: An Empirical Study in two Countries. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 20-29.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878. <https://doi.org/10.1348/096317909X477495>
- Junça Silva, A., & Caetano, A. (2023). How followers' neuroticism buffers the role of the leader in their daily mental health via daily positive affect: A multilevel approach. *Personality and Individual Differences* 112190, 208. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2023.112190>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, 33(4), pp. 692–724.
- Kakabadse, N., Rozuel, C., & Lee-Davies, L. (2005). Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review. *International Journal Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-302.

- Karatepe, O., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, 27(6), pp. 1254–1278.
- Karim, S., Manab, N., & Ismail, R. (2023). Assessing the governance mechanisms, corporate social responsibility and performance: the moderating effect of board independence. *Global Business Review*, 24(3), 550-562.
- Khelifat, A., Chen, H., Ayoun, B., & Eyoun, K. (2021). The impact of the challenge and hindrance stress on hotel employees interpersonal citizenship behaviors: psychological capital as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102886.
- Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E., & Kim, Y. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102505.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A., & Vet, H. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), pp. 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Koyuncu, M., Burke, R., & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25, pp. 299–310.
- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. pp. 12-20.
- Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility. *International journal of management reviews*, 12(1), pp. 1-7. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, pp. 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), pp. 541–572.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), pp. 249–271.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. <https://doi.org/9780195187526>
- MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.

- Marchese, M., & Bassham, G. (2002). Work-family conflict: a virtue ethics analysis. *Journal of Business Ethics*, 40(2), 145-154.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2018). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership, 28 (1), pp. 85–100. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1551882>
- Motowidlo, S., Barman, W., & Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. 10, pp. 71-83.
- Motowidlo, S., & Van Scatter, J. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. 79, pp. 475- 480.
- Murray , M., Duncan , N., Pontes, H., & Griffit, M. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033.
- Nason, R., Bacq , S., & Gras, D. (2018). A behavioral theory of social performance: Social identity and stakeholder expectations. *Academy of Management Review*, 43(2), 259-283.
- Newman, C., & Vries, D. (2011). Workplace violence and gender discrimination in Rwanda’s health workforce: increasing safety and gender equality. *Human Resources for Health*, 9(19), pp. 1-13.
- Ologbo, A., & Sofian, S. (2013). Individual and organizational factors of employee engagement on employee work outcomes., 3(3), pp. 498-502.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee adaptive performance and its antecedents: review and synthesis, 18, pp. 294–324. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance, 85, pp. 612–624. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612>
- Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116.
- Rehman, S., Qingren, C., Latif, Y., & Iqbal, P. (2017). Impact of psychological capital on occupational burnout and performance of faculty members. *International Journal of Educational Management*, 31(4), 455-469. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2016-0011>
- Rupp , D., Shao, R., Thornton , M., & Skarlicki, D. (2013). “Applicants’ and employees’ reactions to corporate social responsibility: the moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity”. *Personnel Psychology*, 66(4), pp. 895-933.

- Schaufeli, W. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 893–917.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W., Taris, T., & Bakker, A. (2006). Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism. In R. Burke (Ed), *Research companion to working time and work addiction*, pp. 193-217.
- Schaufeli, W., Taris, T., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A., & De Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer [Can work produce health? The quest for the engaged worker]. *De Psycholoog*, pp. 422–428.
- Selvarasu, A., & Sastry, S. (2014). A study of impact on performance appraisal on employee's engagement in an organization, 2(1), pp. 10–22.
- Selvarasu, A., & Sastry, S. (2014). A study of impact on performance appraisal on employee's engagement in an organization., 2(1), pp. 10–22.
- Shoss, M., Witt, L., & Vera, D. (2012). When does adaptive performance lead to higher task performance?, 33, pp. 910–924. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.780>
- Silva, C. (2020). Capital Psicológico Positivo, Satisfação com o Trabalho e Bem-estar Afetivo com o Trabalho: o efeito mediador da Qualidade de Vida no Trabalho. Dissertação de mestrado, UNIVERSIDADE DE LISBOA FACULDADE DE PSICOLOGIA, Lisboa.
- Snyder, C. R., S.A. Anderson., & L. M. Irving. (1991). Hope and health: Measuring the will and the ways. *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective*, pp. 285-305.
- Snyder, R. (2000). *The handbook of hope: theory, measures and applications*. (A. Press, Ed.)
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). *Job performance*, 1, pp. 427-447.
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. 26, pp. 62-74.
- Tajfel, H. (1972). Social Categorization. English Manuscript of “La catégorisation sociale”. In: Moscovici, S., Ed., *Introduction a la Psychologie Sociale*, 1, pp. 272-302.

- Tsaur, S., Hsu, F., & Lin, H. (2019). Workplace fun and work engagement in tourism and hospitality: the role of psychological capital. *Int. J. Hosp. Manag.*, 81, pp. 131–140.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Turker, D. (2009a). Measuring corporate social responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), pp. 411-427.
- Turker, D. (2009b). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), pp. 189-204.
- Wojtaszczyk, P. (2008). The role of workplace health promotion in the concept for corporate social responsibility. *Medycyna Pracy*, 59(3), 255-261.
- Xanthopoulou, D., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.
- Yalabik, Z., Popaitoon, P., Chowne, J., & Rayton, B. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 2799–2823.
- Yousaf, H., Ali, I., Sajjad, A., & Ilyas, M. (2016). Impact of Internal Corporate Social Responsibility on Employee Engagement a Study of Moderated Mediation Model. *International Journal of Sciences*.
- Zhao, X., Wu, C., Chen, C., & Zhou, Z. (2022). The influence of corporate social responsibility on incumbent employees: A meta-analytic investigation of the mediating and moderating mechanisms. *Journal of Management*, 48(1), 114-146.

APÊNDICE

Instrumento de recolha de dados

Responsabilidade Social no trabalho

No âmbito da dissertação no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos pela Escola Superior de Gestão de Tomar, sob orientação Professora Ana Junça Silva, a decorrer no ano letivo 2022/2023, convido-o (a) a responder a este breve inquérito por questionário sobre a influência da Responsabilidade Social Organizacional.

Deste modo, solicito a sua preciosa colaboração, respondendo às questões que lhe forem colocadas, garantindo-lhe o anonimato, confidencialidade, privacidade e autenticidade dos dados. Peço que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Na maioria destas terá apenas de assinalar com uma cruz a sua opção de resposta. Este questionário tem a duração de 5 minutos, aproximadamente.

*Obrigada pela sua colaboração.
Sofia Costa*

*** Indica uma pergunta obrigatória**

1. Nas últimas semanas esteve em teletrabalho? *

- ☐ Não.
- ☐ Sim, total.
- ☐ Sim, parcial.

2. Já alguma vez trabalhou em teletrabalho? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

3. Idade *

A sua resposta

4. Sexo *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

5. Indique o número de filhos(as). *

A sua resposta

6. Qual o nível mais elevado de instrução que completou? *

- ☐ 2º ciclo do ensino básico (6º ano)
- ☐ 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
- ☐ Ensino Secundário (12º ano)
- ☐ Bacharelato / Licenciatura
- ☐ Mestrado ou Superior

Responsabilidade Social no trabalho

1. Nas últimas semanas esteve em teletrabalho? *

- ☐ Não.
- ☐ Sim, total.
- ☐ Sim, parcial.

2. Já alguma vez trabalhou em teletrabalho? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

3. Idade *

A sua resposta

4. Sexo *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

5. Indique o número de filhos(as). *

A sua resposta

Trabalho

7. Indique há quanto tempo trabalha (anos). *

A sua resposta

8. Qual a sua situação contratual atual? *

- ☐ Trabalhador independente (presta serviços a uma ou mais empresas).
- ☐ Tem vínculo contratual efetivo com uma organização.
- ☐ Tem vínculo contratual a prazo com uma organização.
- ☐ Outra situação.

9. Desempenha funções de chefia? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. Qual o cargo/função atual? *

A sua resposta

11. A sua empresa tem: *

- ☐ Até 9 trabalhadores;
- ☐ De 10 a 49 trabalhadores;
- ☐ 50 ou mais trabalhadores.

12. Em média, quantas horas trabalha por semana (horas)? *

A sua resposta _____

Capital Psicológico Positivo

13. Por favor, indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações. (1-discordo totalmente; 5 - concordo totalmente) *

	1	2	3	4	5
Sinto confiança a representar a minha área de trabalho em reuniões com a gestão.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto confiança em contribuir para discussões sobre a estratégia da minha organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto confiança em apresentar informações a um grupo de colegas.	☐	☐	☐	☐	☐
Se sentir que estou bloqueado no trabalho, penso em muitas formas de solucionar.	☐	☐	☐	☐	☐

O efeito do work engagement e do capital psicológico nas práticas de responsabilidade social e desempenho dos trabalhadores: um modelo de mediação moderado

Neste momento, penso que tenho bastante sucesso no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Consigo pensar em muitas formas de alcançar os meus objetivos de trabalho atuais.	☐	☐	☐	☐	☐
Nesta altura, estou a atingir os objetivos de trabalho que defini para mim próprio.	☐	☐	☐	☐	☐
Posso só contar comigo próprio no trabalho se tiver de ser	☐	☐	☐	☐	☐
Habitualmente lido com as questões stressantes com facilidade.	☐	☐	☐	☐	☐
Consigo lidar com alturas difíceis no trabalho porque já passei por dificuldades antes.	☐	☐	☐	☐	☐
Vejo sempre o lado bom das coisas sobre o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

Sou otimista
sobre o que me
vai acontecer no
futuro sobre o
trabalho.

☐☐☐☐☐

Práticas de Responsabilidade Social Organizacional

14. Assinale, na respetiva escala, o seu grau de concordância com cada uma das afirmações que seguidamente se apresentam.

14.1. A nossa empresa participa em atividades que têm como objetivo proteger e melhorar a qualidade do meio ambiente. *

1

2

3

4

5

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

14.2. A nossa empresa faz investimentos para criar uma vida melhor para as gerações futuras. *

1

2

3

4

5

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

14.3. A nossa empresa implementa programas especiais para minimizar o seu impacto negativo sobre o meio ambiente. *

1

2

3

4

5

Discordo totalmente

☐☐☐☐☐

Concordo totalmente

14.4. A nossa empresa visa um crescimento sustentável que considere as gerações futuras. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.5. A nossa empresa apoia organizações não-governamentais que trabalham em áreas problemáticas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.6. A nossa empresa contribui para campanhas e projetos que promovem o bem-estar da sociedade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.7. A nossa empresa encoraja os seus trabalhadores a participar em atividades de voluntariado. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.8. A nossa empresa realça a importância das suas responsabilidades sociais para a sociedade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.9. As políticas da nossa empresa encorajam os trabalhadores a desenvolver as suas competências e carreiras. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.10. A gestão da nossa empresa preocupa-se principalmente com as necessidades e desejos dos trabalhadores. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.11. A nossa empresa implementa políticas flexíveis para proporcionar um bom equilíbrio de trabalho e vida aos seus trabalhadores. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.12. As decisões de gestão relacionadas com os trabalhadores são geralmente ^{*} justas.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.13. A nossa empresa apoia os trabalhadores que queiram adquirir formação ^{*} adicional.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.14. A nossa empresa respeita os direitos dos consumidores para além dos ^{*} requisitos legais.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.15. A nossa empresa fornece informações completas e precisas sobre os ^{*} seus produtos aos seus clientes.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.16. A satisfação do cliente é muito importante para a nossa empresa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.17. A nossa empresa paga sempre os seus impostos numa base regular e contínua. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

14.18. A nossa empresa cumpre completa e prontamente os regulamentos legais. *

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	☐	☐	☐	☐	☐	Concordo totalmente

Desempenho Adaptativo Individual / Felicidade

16. Pedimos-lhe que assinale, na respetiva escala, o seu grau de concordância com cada uma das afirmações que seguidamente se apresentam. *
(1-discordo totalmente; 5 - concordo totalmente)

1

2

3

4

5

Tenho lidado bem com mudanças na forma como devo realizar as minhas tarefas principais.

☐☐☐☐☐

Tenho aprendido novas competências que me ajudam a adaptar a mudanças nas tarefas principais.

☐☐☐☐☐

Tenho desenvolvido novas maneiras de realizar as tarefas principais da minha função.

☐☐☐☐☐

Eu procuro
manter os meus
conhecimentos
do trabalho em
dia.

☐☐☐☐☐

Tenho feito
alterações na
forma como as
tarefas
principais da
minha função
são realizadas.

☐☐☐☐☐

Eu consigo
planear o meu
trabalho de
forma a estar
feito a tempo.

☐☐☐☐☐

Eu sou capaz de
desenvolver bem
o meu trabalho
com o mínimo
de tempo e
esforço.

☐☐☐☐☐

20. Pense agora no seu trabalho e selecione a opção que melhor reflete o que tem sentido.

20.1. Tenho-me sentido cheio(a) de energia no meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

20.2. Tenho-me sentido entusiasmado(a) com o meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

20.3. Tenho-me sentido envolvido(a) com o trabalho que faço. *

	1	2	3	4	5	
Nunca	☐	☐	☐	☐	☐	Sempre

Obrigada pela sua colaboração.

Sofia Costa

